

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

38  
rej.

ESCUELA DE PEDAGOGIA

Incorporada a la

Universidad Nacional Autónoma de México

LA INCURSION DE LA PEDAGOGIA COMPARADA  
EN LA EMPRESA COMO EJE METODOLOGICO  
DE LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

T E S I S                    P R O F E S I O N A L  
Que para obtener el Título de :  
LICENCIADO            EN            PEDAGOGIA  
P r e s e n t a n :  
MERCEDES                    URBIOLA                    ITUARTE  
MARTHA            TERESA            YTUARTE            Y            OLIVO

Director de Tesis:

Dra. Elvia Marveya Villalobos Torres

México, D.F.

1990



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# I N D I C E

---

INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I	
PROYECCION PROFESIONAL EN EL AMBITO EMPRESARIAL .....	6
I.1    La Empresa y sus Fines .....	6
I.1.1    ¿Qué es la Empresa? .....	6
I.1.2    Objetivos Empresariales .....	18
I.1.3    Tipos de Empresa .....	22
I.1.4    Cultura Organizacional .....	25
I.2    La Proyección Profesional .....	28
I.2.1    Plan de Vida y Carrera, Innovación Empresarial .....	31
CAPITULO II	
ADMINISTRACION Y PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	34
II.1    Administración Empresarial .....	35
II.1.1    Administración, Conceptualiza- ción y Alcances .....	36
II.1.2    Principios de la Administración .....	40
II.1.3    Características de la Adminis- tración .....	41
II.1.4    Elementos de la Administración .....	42
II.1.5    Administración y Productividad .....	52

II.2	Los Recursos Humanos, Vitalidad de la Organización .....	56
II.2.1	El Capital Humano .....	59
II.2.2	Planeación de Recursos Humanos .....	62
II.3	Realidad Empresarial: El Hombre .....	67
II.3.1	¿Qué es el Hombre? .....	68
II.3.2	El Hombre y su Autorrealización .....	79
II.4	Visión Empresarial: Trascendencia en el Comportamiento Humano .....	87
II.4.1	Motivación .....	88
II.4.1.1	Enfoque Individual .....	89
II.4.1.2	Enfoque Grupal y del Medio Ambiente .....	92
II.4.1.3	Enfoque de Sistemas .....	92
II.4.1.4	Enfoque Trascendental .....	93

### CAPITULO III

<b>ALTERNATIVAS EDUCATIVAS EN LA EMPRESA .....</b>	<b>97</b>
III.1 La Educación: Proceso Inherente a la Persona .....	98
III.1.1 Educación y Trabajo, Compromiso Empresarial .....	99
III.1.2 El Ser de la Educación .....	110
III.1.3 El Hecho Educativo, Actualización de la Educación .....	121
III.2 Capacitación y Desarrollo, Medio Educativo de la Empresa .....	126
III.2.1 ¿Qué es la Capacitación? .....	127
III.2.2 El Potencial de la Obligatoriedad ...	130
III.2.3 La Capacitación: Oportunidad y Reto en la Administración de Recursos Humanos .....	140

III.3	Fundamentos Estructurales de la Capacitación .....	143
III.3.1	Organización de la Función de Capacitación .....	143
III.3.2	Aspectos y Areas de Desarrollo .....	148
III.3.3	Estilos de Operación .....	153
III.3.4	Hacia una Nueva Conceptualización ...	155
<b>CAPITULO</b>	<b>IV</b>	
<b>ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y SU PROYECCION INTEGRAL</b> .....		<b>159</b>
IV.1	Perfeccionamiento Integral, Propuesta Educativa .....	160
IV.2	Planes de Vida y Carrera .....	164
IV.2.1	¿Qué es un Plan de Vida y Carrera? .....	165
IV.2.2	Estructuración Metodológica .....	178
IV.3	La Pedagogía Comparada y su Incursión en la Empresa .....	187
IV.3.1	¿Por qué la Pedagogía Comparada? ....	188
IV.3.1.1	Definición .....	189
IV.3.1.2	Características Generales .....	191
IV.3.2	La Pedagogía Comparada y el Hecho Educativo .....	197
IV.3.3	Vinculación de la Pedagogía Comparada con los Planes de Vida y Carrera .....	202

CAPITULO V

MANUAL DE DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD ..... 207

Manual de Desarrollo y Productividad (\*)

Prefacio .....	1
Introducción .....	5
FASE I : Marco Empresarial .....	7
FASE II : Análisis Estructural .....	15
FASE III: Planeación Estratégica ...	42
FASE IV : Planes de Vida y Carrera .....	55
FASE V : Plan Integral de Capacitación .....	63
FASE VI : Realidad Educativa .....	73
FASE VII: Sistema Comparativo .....	76
Directorio de Formas .....	110

CONCLUSIONES .....	210
--------------------	-----

BIBLIOGRAFIA .....	216
--------------------	-----

---

(\*) Por funcionalidad la numeración del MANUAL DE DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD se maneja en forma independiente.

## INDICE DE FIGURAS

---

<b>FIGURA 1 :</b>	Interacción de Componentes .....	17
<b>FIGURA 2 :</b>	Objetivos Genéricos de la Empresa .....	19
<b>FIGURA 3 :</b>	Dinámica de la Coordinación .....	52
<b>FIGURA 4 :</b>	Funciones de la Administración de Recursos Humanos .....	62
<b>FIGURA 5 :</b>	Pronósticos de Planeación de Recursos Humanos .....	64
<b>FIGURA 6 :</b>	Sistemas de la Motivación Humana .....	93
<b>FIGURA 7 :</b>	Enfoque Trascendental de la Motivación en la Empresa .....	95
<b>FIGURA 8 :</b>	Características de la Actividad Humana .....	93
<b>FIGURA 9 :</b>	La Educación: Proceso de Cambio Permanente .....	123
<b>FIGURA 10 :</b>	La Capacitación, Educación Empresarial .....	129
<b>FIGURA 11 :</b>	Capacitación y Productividad .....	135
<b>FIGURA 12 :</b>	Organización Sistemática de la Capacitación .....	144
<b>FIGURA 13 :</b>	Interrelación Administrativa - Estructural de la Capacitación .....	148
<b>FIGURA 14 :</b>	Aspectos y Areas de Desarrollo .....	151
<b>FIGURA 15 :</b>	Nueva Conceptualización Educativa dentro de la Empresa .....	157
<b>FIGURA 16 :</b>	Educación Integral, Armonía Vital .....	164
<b>FIGURA 17 :</b>	Elementos de la Estructuración Metodológica de los PVC .....	186

# **INTRODUCCION**

---



## I N T R O D U C C I O N

---

Innumerables han sido los estudios y tratados sobre recursos humanos y administración desde diferentes enfoques; inagotables las fuentes de consulta para su adecuación y optimización, inacabables los avances tecnológicos que apoyan su eficiente y efectiva realización. Sin embargo, la preocupación, cada vez mayor, de la desvinculación del hombre y la empresa, permanece.

Se cree firmemente que la raíz de los principales problemas que afronta la empresa para alcanzar su desarrollo y productividad, radica en esta desvinculación implícita.

La experiencia profesional en empresas, desde el ángulo de asesoría y consultoría, permite visualizar de manera clara y objetiva las repercusiones de esta desunión, factor decisivo del éxito o fracaso de las mismas.

Es patente el inmenso trabajo de los departamentos de reclutamiento y selección para proveer de recursos humanos calificados a la organización; debido a los elevados índices de rotación y a la falta de posibilidades reales de proyección del personal; este desaprovechamiento del potencial de los propios recursos, genera graves y serios problemas operativos y administrativos.

Ya no causa asombro el alto índice de desmotivación ante el trabajo, a pesar de los variados incentivos y prestaciones que las empresas otorgan a su personal. Es risible, por ejemplo, que la puntualidad sea premiada con estímulos económicos.

Sigue vigente la falta de interdisciplinarietàad de las áreas o de

partamentos de las empresas, tratando cada uno de ellos de cumplir efectivamente con 'lo suyo', sin visualizar los esfuerzos y objetivos comunes; redundando obviamente, en la consecución de objetivos parciales y desvinculados.

Pareciera lógico que la adaptación de modernos sistemas y procedimientos incrementara en mucho la productividad de una empresa; -- sin embargo, en la generalidad de los casos, la falta de conocimiento de los mismos o la falta de mano de obra calificada merma la inversión por la desproporción costo-beneficio.

El mecanicismo y la rutina son pautas de conducta generalizadas de la población productiva, limitándose al cumplimiento por el -- cumplimiento mismo, para satisfacer necesidades exclusivamente -- primarias.

La presión ejercida en cada revisión de contrato; el empresario -- para dar menos, el trabajador o sindicato para exigir más; agranda cada vez más la brecha de compromisos hacia un objetivo común y lacera más la llaga de resentimientos y rencres mutuos, acrecentando la falta de equidad y la disparidad de oportunidades.

A pesar de que la preocupación de otorgar capacitación se ha incrementado, es sorprendente que sus resultados no sean productivos ni rentables, al no ser proporcionalmente efectivos a los esfuerzos y acciones realizadas; quedando estos últimos desaprovechados por carecer de integración y continuidad tanto a nivel individual como organizacional.

La política empresarial mexicana actual sigue promoviendo la falta de unidad organizacional al apoyar sectores bien definidos en el seno mismo de la empresa: trabajador-empresario, luchando con fuerzas antagónicas por sus intereses y sobrevivencia.

Y ahí se encuentran, frente a frente: trabajador y empresario... ante una misma realidad; controvertida, dual; ante su dicotomía - existencial... su **empresa**. Esta realidad no se encuentra en los libros de texto, esta realidad se vive y se sufre en la gran mayoría de las empresas mexicanas.

La presente investigación representa un esfuerzo para lograr vincular, con un sentido trascendental, esta grandiosa y prometedora realidad, crucial y determinante en el momento actual. Para alcanzar esto, se dan a conocer las variables y factores principales - que intervienen en ella, fundamentados ~~sólidamente~~ en conocimientos y a través de la experiencia profesional, contribuyendo así - con un proyecto susceptible de aplicación a cualquier tipo de empresa, capaz de lograr progresivamente la unidad y armonía empresarial.

Para adentrarnos al tema se presenta el panorama global y específico de lo que implica la connotación de empresa, analizando desde sus objetivos hasta su filosofía ontológica, centro de gestación de la vinculación, al ofrecer perspectivas reales de una proyección.

No se podría dejar a un lado la conceptualización y los alcances de la administración como elemento decisivo para el logro de la productividad y desarrollo; analizando profunda y concienzudamente la fuente de vitalidad de la organización, motivo y razón de ser de su administración: su **capital humano**.

Al ser el hombre la más plena y digna realidad empresarial, se da de él una visión antropológica y filosófica que explica el impacto y trascendencia de su comportamiento dentro de su organización.

El campo fértil para promover la germinación de la vinculación - entre trabajador y empresario, se encuentra en la **educación**: proceso inherente a la persona. El cual se actualiza en las alterna

tivas educativas de la empresa, en su capacitación; dándole así, un nuevo sentido al potencial de su obligatoriedad.

Todo lo anterior, carecería de sentido si no se propusiese un medio educativo óptimo para consolidar y hacer vida una nueva realidad empresarial, más justa, más plena, más sólida, más humana...vinculada.

Los Planes de Vida y Carrera son el medio educativo ideal, ya -- que representan una innovadora técnica pedagógica-administrativa, que logra conjugar los intereses, motivaciones, compromisos y -- responsabilidades individuales y empresariales en una misma realidad y hacia el logro mutuo del desarrollo y la productividad -- en todos los campos. Perfeccionan a la persona de manera integral y armónica, propiciando además la consecución efectiva de -- la excelencia empresarial; trascendiendo así de sus fronteras ha -- cia la coparticipación de la construcción y progreso de una me-- jor sociedad; que actualmente no significa una necesidad, sino -- una demanda.

Los Planes de Vida y Carrera para lograr ser rentables, precisan de una metodología que aglutine y consolide sus acciones de mane -- ra efectiva y permanente, que intrínsecamente sea educativa pero susceptible de adaptarse a un proceso administrativo; fortalece -- dora de una conciencia continua de mejora y de cambio, de reto y superación; promotora de creatividad e iniciativa; incentivo pa -- ra crear compromisos individuales hacia la autosuperación y hacia objetivos comunes; por lo tanto, factor decisivo en la vincula -- ción empresario-trabajador.

La metodología que cuenta con las características para llevar a \_cabo tan noble tarea es la Pedagogía Comparada; siendo esta in -- vestigación la primera en la cual hace su incursión en la empre -- sa.

**El Manual de Desarrollo y Productividad** es la contribución personal profesional y práctica que integra un proceso administrativo con una realidad educativa y una metodología específica para llevarla a cabo, y que busca en lo más profundo lograr la excelencia y perfección empresarial... es decir, lograr la excelencia y perfección del hombre.

Si este trabajo de investigación despierta en el lector el entusiasmo y el interés por reedescubrir en cada hombre su valor y su esencia; su dimensión y su perfección; si le da nuevas esperanzas para creer en él; se habrá justificado en sí mismo y estaremos satisfechas y plenificadas, por que en ese momento existe un hombre más que cree en sí mismo.

# **CAPITULO I**

## **proyección profesional en el ámbito empresarial**

" Si la empresa es el escenario más propicio para el desarrollo de las habilidades del hombre, es responsabilidad del empresario actual, inculcar, promover el espíritu empresarial entre su gente... seguros de que el esfuerzo reedituará con creces ".

**Roberto Rodríguez**

## CAPITULO I

### PROYECCION PROFESIONAL EN EL AMBITO EMPRESARIAL

El presente trabajo guarda estrecha relación con el campo empresarial, por lo que es indispensable comenzar por delimitar el concepto de "EMPRESA", el cual se ha de manejar a lo largo de este estudio, así como también sus aspectos fundamentales, sus características, objetivos y fines.

Sólo a través de un fundamento claro y firme, se podrá entender el contenido de este trabajo y su trascendencia en lo que llamamos "EMPRESA".

#### I.1. LA EMPRESA Y SUS FINES

##### I.1.1. ¿ QUE ES LA EMPRESA ?

##### Una Definición "Indefinida"

El concepto de empresa es conocido y manejado por la mayoría de la gente, pero pocos han sido los que se han procurado la tarea de dar de ella una clara definición, quizás por lo amplio de su contenido o simplemente, por la dificultad que requiere su tratamiento. Una de las razones que pudiese justificar lo "indefinido" del concepto de "empresa", es su característica analógica, es decir, que se utiliza para referirse a varias ideas (en parte iguales y en parte diferentes, vgr.: institución, organización, compañía, negocio, tareas, etc.), pero que se confunden a tal punto, que pareciese imposible -

dar de ella una completa definición (1).

Es muy común encontrarnos con documentos que hablen de la empresa, pues más bien se enfocan a su funcionamiento, su estructura, sus métodos y sistemas, sus fines, a la forma de optimizarla o a los elementos que la conforman; rara vez se da un concepto sobre ella.

Algunas de las definiciones que de ella existen son:

- "...unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios..." (2).
- "...la organización de una actividad económica que se dirige a la producción o al intercambio de bienes y servicios para el mercado" (3).
- "...organización profesional de la actividad económica, -- del trabajo y del capital tendiente a la producción o al cambio, es decir, a la distribución de los bienes y servicios" (4).
- "...conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, coordinados para ofrecer, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes y servicios" (5).

Dentro de estas definiciones encontramos como puntos comunes:

---

(1) cfr., REYES PONCE, A., Administración de Empresas, p.71

(2) TRUEBA, A., et.al., Ley Federal del Trabajo, p.30

(3) PINA DE, R., Diccionario de Derecho, p.247

(4) apud., idem.

(5) idem.



- Se sustenta en una Organización, es decir, para que exista deberá haber diversos elementos que de forma 'organizada' se integren con el fin de dar un resultado. Así se entiende que se mencione una organización profesional, una unidad, o bien, un conjunto de trabajo.
- Encierra una finalidad de lucro, puesto que busca generar un valor económico, una utilidad que se desprenda de su propia actividad.
- Ha de ofrecer bienes y/o servicios, ya sea como productora o distribuidora; considerando el bien como algo tangible y material o el servicio, elemento intangible pero igualmente necesario.

Ejemplo: De un bien: el arreglo de flores que se adquiere, se ve, se admira, se percibe, se aspira el aroma...

De un servicio: el transporte que de ese mismo arreglo se haga al lugar donde se desee, sin tenerlo que hacer uno mismo.

- Implica satisfacer una necesidad, puesto que para generar un valor económico de la producción o distribución de los bienes o servicios, éstos deben ser requeridos por un mercado o por un grupo social.

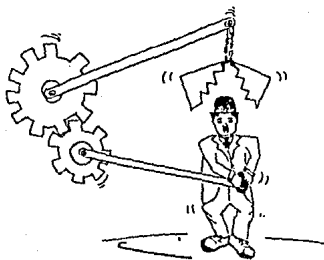
Para aclarar aún más la definición de lo que se maneja por 'empresa', es necesario tomar en cuenta la evolución que ha tenido a lo largo de la historia, para así explicar su conceptualización moderna (6).

---

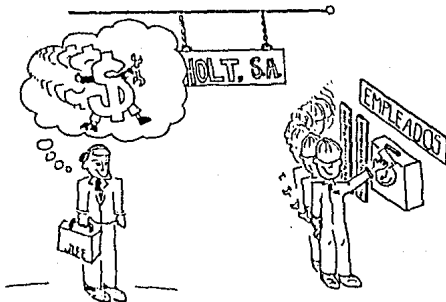
(6) cfr., MORALES, J., "VEA: Tarea del Empresario", in ISTMO Num. 127, marzo-abril 1980, p.16-26

- **La Empresa como un Ente Impersonal.**- A finales del siglo pasado y principios del presente, la empresa surge como un lugar adonde se ha de ir a cumplir un trabajo delimitado y específico. Los directivos o dueños de las empresas la conceptualizaban como un método de producción, un ente impersonal sin características propias, capaz de ser controlada al 100%.

El trabajador se relacionaba exclusivamente con la 'cosa' -- llamada empresa; entre menos pensara y más trabajara sería mejor. El ejemplo de esta empresa lo da Chaplin en su película "Los Tiempos Modernos" o Lang en "Metrópolis", donde el hombre es un robot programado a cumplir ciertas actividades.

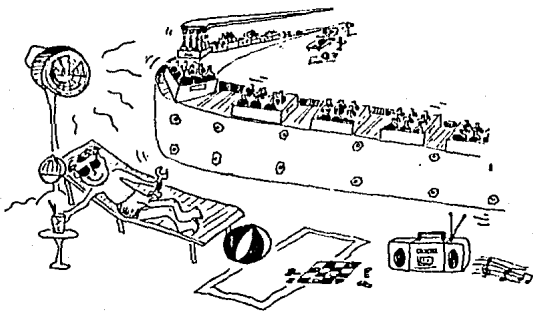


- **La Empresa Financiera.**- En los años 20's se vió que aún a pesar del gran enfoque de las empresas por el mundo de la producción, éstas quebraban con gran facilidad. Se llegó a la conclusión de que no simplemente había de producir generando activos fijos, sino que era necesario buscar activos circulantes, es decir, aprovechar al máximo los recursos económicos y su circulación para garantizar el éxito de las empresas. Se cayó en la visión parcial de la empresa limitándola a balances y estados financieros, donde economistas y contadores dieron auge a la idea de igualar la empresa al dinero.



■ **La Empresa Humana.** - En esta época se descubre al hombre como elemento clave de la empresa, deja de ser considerado como máquina o simple medio de producción, recae toda la importancia sobre él. Se ve, que por más técnicas de producción o financieras que se tuviesen, la empresa no funcionaba eficazmente si no se atendía a su gente.

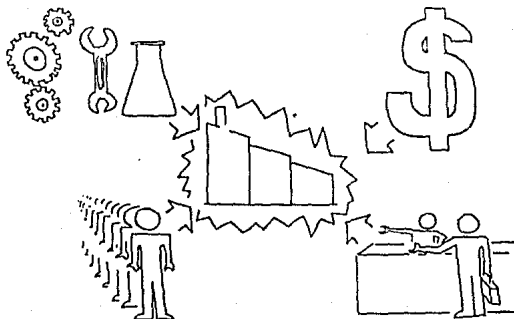
Es la época de los psicólogos industriales, los licenciados en relaciones, administradores de personal y todos aquellos preocupados por las relaciones obrero-patronales. Las huel-





producir, de manera eficiente bienes y/o servicios.

Nace la filosofía de empresa, donde los directivos son gente reflexiva y pensante, capaces de ver y llevar a la empresa - en forma congruente y eficiente, contemplando todos los elementos que la conforman y aprovechándolos al máximo.



Las diferentes conceptualizaciones que de empresa se han tenido a lo largo de la historia, permiten tener de ella un -- concepto más claro y preciso, además de comprender el por -- qué la dificultad para llegar a su definición. Si no se conceptualiza en su totalidad, muy probablemente se caerá en un reduccionismo, ya sea en el aspecto técnico, humano, finan-- ciero, productivo o mercadológico; siendo estas visiones par\_ ciales las que han ocasionado que sean tan diversas y vagas\_ sus definiciones.

Ahora bien, J. Morales Mancera da una definición más amplia\_ que conceptualiza integralmente lo que es la empresa:

La empresa son hombres, hombres libres que aportan operación o trabajo, hombres que aportan inversión o capital, hombres que aportan dirección y tecnología, y conjuntando sus esfuerzos eficientemente -- producen, no el mayor lucro posible, sino el valor económico agregado máximo posible a través de atender los mercados en forma cada vez mejor (7).

Así vista, la empresa adquiere una mayor relevancia, realzándose en ella como puntos esenciales:

- Que se constituye por varios elementos, que integrándose buscan la eficiencia.
- Que se ha de generar un Valor Económico Agregado (VEA), - (el cual se revisará con mayor detenimiento en los objetivos de la empresa).
- Que ha de tener una finalidad social, es decir, se dirige a diferentes mercados.

Lo único que se le puede agregar a la definición anterior para delimitar su actividad económico-productiva es:

La empresa son hombres libres que aportan operación y trabajo, inversión o capital, dirección y tecnología, y conjuntando sus esfuerzos eficientemente generan el máximo valor económico agregado posible, atendiendo cada vez mejor el mercado a través de la adecuada producción o distribución de bienes y/o servicios.

Aunque en el concepto que Morales maneja está implícita una distribución o producción de bienes y/o servicios, es necesaria su especificación, puesto que la forma de llegar verdaderamente

---

(7) MORALES, J., op.cit., p.16-26

ramente a subsistir es a través de lo que cada empresa ofrece, ya sea un bien y/o un servicio.

Dentro del contenido de este trabajo se utilizará el término de empresa, organización, institución o compañía en forma distinta, puesto que de ello se tiene una misma conceptualización, además de ser las formas generales como actualmente se le conoce.

### Elementos Constitutivos de la Empresa

Se ha visto que la empresa se conforma por varios elementos, los cuales interactúan entre sí, con el fin de lograr armónica y eficientemente los objetivos propios de la misma. Estos elementos o recursos se pueden resumir en:

- **Recursos Materiales.**- Son todos aquellos bienes físicos o tangibles con los cuales cuenta la organización para poder desarrollar sus actividades económico-productivas, -- quedando comprendidos los siguientes: (8)
- Los edificios, las instalaciones, el mobiliario, las propiedades, la maquinaria y equipo, los instrumentos y las herramientas con las que cuenta la organización.
- Las materias primas, aquellas que han de salir transformadas después del proceso de producción; así como las materias auxiliares las cuales son necesarias para que se lleve a cabo el proceso de transformación, como aceites, combustibles, solventes, etc.

---

(8) cfr., REYES PONCE, A., op.cit., p.72-74

El producto terminado, el que vaya a ofrecerse al mercado, que se encuentre en stock o inventario dentro de la empresa.

- El dinero, elemento material necesario que permite a la empresa subsistir y el capital, constituido por inversiones, acciones, valores, propiedades, etc.; conformando el activo fijo y el circulante.

■ **Recursos Técnicos.**- Se consideran los bienes inmateriales de las empresas, pero gracias a los cuales se logra la adecuada coordinación de todos los recursos de la organización, aquí se consideran:

- Los sistemas de la compañía, como son financieros, de cuentas, de producción, de ventas, etc.
- El acervo tecnológico, patrimonio exclusivo y particular de la empresa, como son, fórmulas, patentes; es decir, su background tecnológico.
- Los métodos propios de la empresa, que le dan un sello característico a un funcionamiento particular, es el sello 'personal' de operar.
- Las técnicas y procedimientos que van dando oportunidad a la realización de los métodos, a través de una determinada organización y administración de la empresa.

■ **Recursos Humanos.**- Son quienes constituyen el motor de toda empresa, son el elemento de mayor actividad dentro de ella, así como únicos con dignidad, inteligencia, voluntad y libertad. Todo ser humano que labora en una empresa queda comprendido en esta categoría, participando



en forma activa con los procesos propios de dicha empresa. Por ser trascendentales en la organización se les tratará con mayor detenimiento en el capítulo subsiguiente.

Análogamente a estos elementos constitutivos de la empresa, se da lo que se conoce como: inversión, dirección y operación, como factores estructurales de la misma (9).

La inversión será el capital, todo aquel bien material puesto en función de la empresa y del cual se pretende un beneficio mayor.

La dirección, que se constituye en la organización misma de la empresa, a través de la cual se pretende optimizar la coordinación e integración de los recursos con los que se cuenta. La dirección será la encargada de vigilar la eficiencia y eficacia de toda la empresa, es decir, de la productividad.

Por último, la operación, que hace énfasis en el trabajo mismo, y que ha de ser realizado por el elemento humano de la empresa; desde los niveles directivos hasta los operativos, puesto que todos participan, aunque de diferentes formas en el operar y el dirigir a la empresa en general.

No se puede concebir a una empresa que no contenga los recursos materiales, técnicos y humanos, o elementos de inversión, dirección y operación; si falta alguno de ellos, simplemente ésta no existe.

Hay una estrecha interacción entre todos los componentes, y

---

(9) cfr., LLANO, C., Análisis de la Acción Directiva, p.51

de su adecuado funcionamiento, se generará el de la misma empresa (ver Fig.1).

No se puede dar una relación determinista o inflexible, por el contrario, debe existir una compenetración de un elemento con todos los demás; aunque es lógico que exista una -- identificación de unos con otros, tal es el caso de los recursos materiales con la inversión; la dirección con los recursos técnicos; y la operación con los recursos humanos. En la medida que se logre la integración de todos los elementos constitutivos de la empresa, de manera equilibrada, armónica y productiva, ésta logrará cumplir con sus objetivos.

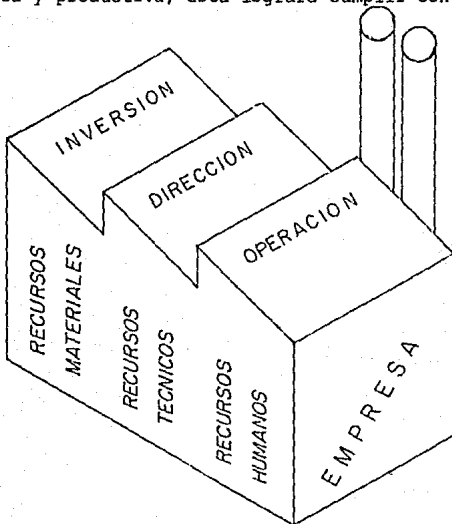


FIG. 1 INTERACCION DE COMPONENTES

Fuente: Las Autoras.

### I.1.2. OBJETIVOS EMPRESARIALES

Se ha analizado el concepto de empresa, el cual se aclara con el acto mismo que ésta encierra, que consiste "...en poner en funcionamiento determinados recursos con el fin de crear y distribuir bienes y servicios de un modo provechoso y acumulativo en un medio ambiente que evoluciona constantemente" (10).

Existe una clara identificación entre lo 'qué es' la empresa y lo 'que busca' o persigue; así lo expresa Carlos Llano en su libro de Análisis de la Acción Directiva: "Lo que sea la empresa viene definido por lo que la empresa pretende y logra, esto es, por sus objetivos".

Toda empresa ha de tener ciertos objetivos básicos a cubrir, para que pueda recibir tal nombre, y serán estos independientes a los que cada organización establezca por sus características específicas.

Los objetivos genéricos de la empresa no pueden darse en forma aislada, sino por el contrario, han de interactuar entre sí para lograr un solo objetivo.

Para comprender el fin de la empresa, se analizarán uno a uno, los objetivos genéricos, sin perder de vista, que para lograrlos se ha de buscar la consecución armónica de todos ellos, en forma de un único objetivo (ver Fig.2).

- **Proporcionar Bienes y/o Servicios.**- Toda empresa ha de buscar la consecución de este objetivo, tanto interna co-

---

(10) DEWOOT, P., Doctrina de la Empresa, p.223

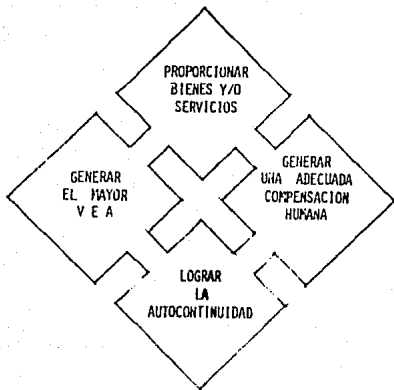


FIG. 2 OBJETIVOS GENERICOS DE LA EMPRESA

Fuente: Las Autoras.

mo externamente, con la finalidad de generar una productividad efectiva.

Aunque sea productora de bienes, siempre proporcionará un servicio, el cual ha de ser social, no por buscar hacer centros de beneficiencia; sino por el contrario, con el afán de ofrecer a la sociedad lo que ésta le requiera.

Una empresa ha de contemplar dar un servicio en estas dos vertientes:

- Brindar un servicio a la comunidad, que le permita generar un valor económico agregado y, por ende, garantizar su subsistencia. Toda empresa nace con el fin de satis-

facere una necesidad social, por la cual se justifica su existencia; la empresa ha de generar riqueza por el servicio que brinde al cliente, no a costa del cliente, -- pues de hacerlo así terminará por desaparecer (11).

- Ofrecer un beneficio para que sea un verdadero atractivo para el mercado, pues se ha de llegar a una interacción entre empresa-cliente, donde la primera ofrezca al go y por ello salga beneficiada, así como el cliente re ciba algo y con ello salga igualmente beneficiado.

Es por tanto, requisito indispensable de la empresa dar - un servicio a la sociedad, desde la satisfacción de una - necesidad individual (como es el generar empleos), hasta coadyuvar en el desarrollo general del país (por su participación activa en el proceso productivo de la patria).

- **Generar el Mayor Valor Económico Agregado.**- Este VEA sue le identificarse con la utilidad, sin embargo tienen connotaciones diferentes (12). La utilidad sólo es una parte de dicho valor, la cual corresponde a la remuneración del capital, no a toda la empresa ni a su personal (13).

El VEA corresponde a la diferencia entre "...el valor eco nómico que la empresa paga a terceros por productos y ser vicios que recibe (valores de compra) y el valor económico que la empresa recibe de terceros por productos y ser vicios que le proporcione" (14).

---

(11) cfr., LLANO, C., op.cit., p.51

(12) cfr., MORALES, J., op.cit., p.16-26

(13) cfr., LLANO, C., op.cit., p.49

(14) LLANO, C., op.cit., p.48

Esto es, todos sus insumos, sus egresos. Tanto los insumos como los egresos no pueden quedar estrictamente delimitados, ya que la estructura empresarial ha de ser flexible e irse adaptando a las relaciones que le exige el medio, por lo que se habla de terceros, sin especificar a qué corresponden dada su variedad y temporalidad.

Generar VEA es más que una simple obtención de ganancias, ya que si bien es cierto, éste ha de ser un objetivo esencial en toda empresa, no es el todo. Lo anterior se ve reflejado en la visión moderna de empresa, donde los directivos han de tomar decisiones como la de invertir ahora y cosechar después o la conveniencia de sacrificar un poco las utilidades por obtener un beneficio a corto, mediano o largo plazo.

No se puede establecer un parámetro rígido para medir económicamente a una empresa, se ha de analizar en su totalidad, con el fin de establecer si el VEA que genera a través de todos sus procedimientos corresponde objetivamente a lo que se le está invirtiendo en capital, trabajo, tecnología, tiempos, esfuerzos, etc.

Para referirse a empresas productivas, que aporten un verdadero beneficio social, éstas deben generar el VEA suficiente que le permita obtener los rendimientos indispensables garantizando así su subsistencia.

- Generar una Adecuada Compensación Humana.- Este es otro valor agregado que debe contemplarse como objetivo empresarial. Generar una adecuada compensación del elemento humano, es promover que éste obtenga beneficios de su trabajo, que le realicen y lo perfeccionen.

Sería por tanto erróneo, señalar que la compensación -

fuese simplemente económica, puesto que ésta es sólo una parte y no la más importante (15).

El hombre ha de encontrar satisfacción en su trabajo, no convertirse en un medio para obtener un beneficio económico, sentirse valioso por sí mismo y encontrar en su actividad un medio de autorrealización.

La empresa ha de ser partícipe y promotora del desarrollo de su personal, sin caer en radicalismos absurdos -- que afecten su productividad, como son posturas 'de dar todo a los empleados aunque ellos no lo den'; o por el contrario 'darles lo menos y que aún así estén contentos'.

- **Lograr la Autocontinuidad.**- Este es uno de los objetivos más importantes y difíciles de lograr, ya que se trata de la adecuada integración del servicio que se brinda a la sociedad, la eficiencia y eficacia en el VEA que se genere, así como el desarrollo humano que por el trabajo pueda obtener su personal.

Integrar estos elementos con una visión realista y objetiva de la perspectiva empresarial, dará como resultante, la garantía de autocontinuidad de la empresa y su planeación a futuro.

### I.1.3. TIPOS DE EMPRESA

Toda empresa ha de tener características genéricas, como -

---

(15) cfr., ibidem., p.50

se detalló con anterioridad, capaces de darle tal nombre. Sin embargo, los avances tecnológicos y económicos han originado la diversificación de las mismas y se han establecido ciertos criterios para su clasificación, entre los cuales destacan los dos siguientes:

- **Por su actividad o giro.**- Es decir por las operaciones propias de la empresa en cuestión, las cuales le darán una forma particular de funcionar.

De acuerdo a esta clasificación pueden ser:

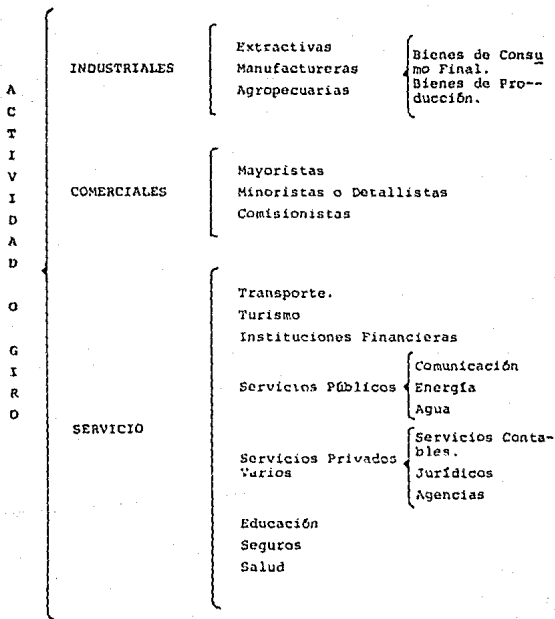
- **Industriales.**- Se dedican a la obtención y/o transformación de materias primas y/o productos.
- **Comerciales.**- Se dedican a la comercialización de los productos industriales; a negociar, vender y comprar.
- **De Servicio.**- Se busca satisfacer las necesidades públicas, aportando una actividad de beneficio común.

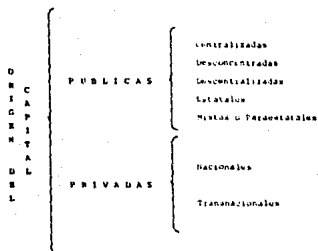
- **Por el origen de su capital.**- Donde quedan comprendidas las empresas:

- **Privadas.**- Las cuales buscan la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social a cambio de un beneficio económico que compense el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.
- **Públicas.**- Tienen como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social (del país) pudiendo obtener o no beneficios. Al igual que la privada, debe de ser productiva y brindar sus bienes y/o servicios con calidad, eficiencia y sentido profesional.



Cada una de las clasificaciones anteriores presentan subdivi-  
siones, las cuales se especifican en los siguientes cuadros  
sinópticos: (16)





#### I.1.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Así como cada pueblo tiene su propia cultura, se puede determinar que existe una cultura del mundo de la empresa, más como lo afirma Joan Ginebra Torra: "Es fundamental para ser eficientes en el campo internacional, hacer un esfuerzo para adecuar la propia cultura a la del mundo de la empresa" (17).

En cuanto a cultura organizacional, México se encuentra viviendo en un parteaguas: por una parte el México que permitió a los empresarios una posición cómoda, sin grandes problemas para su subsistencia y además, generando buenas utilidades. Por otra parte un México actual que exige al empresario mayor preparación, calidad, competitividad, desa-

(17) GINEBRA, J., "Hacia una Cultura Empresarial más Eficaz", in. ISTMO Núm.181, marzo-abril 1989, p.50-52

rollo de estrategias e innovaciones certeras que garanti-  
cen día a día su permanencia en el mercado (18).

Por su historia, por sus raíces, por su geografía, por al-  
gunos problemas presentes y futuros; el país requiere ac-  
tualmente, en el campo empresarial, de: (19)

- Emplear la practicidad y eficacia de la administración -  
moderna para completar la etapa del desarrollo económico  
y lograr un desenvolvimiento integral y armónico en los  
órdenes social, político, psicológico, cultural, económi-  
co, etc.
- Crear tecnología propia acorde a sus necesidades y cir-  
cunstancias, evitando la fuga de divisas y el pago de  
patentes y así estar en posibilidad de competir con los  
mercados extranjeros.
- Aumentar la productividad de bienes y servicios mediante  
un mejor aprovechamiento de todos los recursos.

Sin embargo, el futuro para México ha comenzado, la expe-  
riencia empresarial, académica, gubernamental, económica y  
productiva, ha propiciado un análisis concienzudo y serio  
en varios sectores económico-productivos, a fin de planear  
estrategias que le permitan aprovechar la oportunidad ac-  
tual para integrarse y lograr un puesto respetable en el -  
concierto de las naciones (20).

---

(18) idem.

(19) cfr., ARIAS GALICIA, F., Administración de Recursos Humanos,  
p.46

(20) cfr., BIROTTE, P., "México Creo en Tí...Hacia el Año 2000",  
in ISTMO Núm.176, mayo-junio 1988, p.67-71

La administración está en posibilidad de contribuir al mejor encuazamiento de los problemas, si sus técnicas se emplean para fortalecer los factores positivos de la convivencia humana en la organización.

Esta estrategia contempla una nueva conceptualización en la gestación de una innovadora filosofía empresarial propia, manteniendo como criterio que la administración requiere, de forma permanente, estar al servicio de las más puras esencias del hombre, a fin de que siga luchando con nuevos bríos en el cumplimiento de la función que tiene encomendada.

Dado que la administración es un hecho humano, debe contener en ella misma, el sentido intrínseco del hombre. Guzmán Valdivia afirma: "Administrar quiere decir dirigir; pero dirigir en sentido social" (21); esto implica el logro del bien común, es decir:

...es posible que la administración social se eleve del nivel de un simple arte de dominar a los hombres en una verdadera ciencia del orden moral, y que, con un sentido eminentemente práctico, luche por la verdadera eficacia de la dirección, que no puede ser otra que la dirección hacia la verdad y hacia el bien (22).

Si bien es cierto y natural que toda empresa se consagre a los objetivos económicos, la propia historia ha indicado que en la medida en que se protejan y defiendan los valores humanos, la empresa será capaz de perseguir dichos objetivos, factor que encierra la gran responsabilidad que

---

(21) GUZMAN VALDIVIA, I., La Dirección de los Grupos Humanos, - p.11

(22) ibidem., p.72

tiene para con la sociedad.

La importancia de la responsabilidad de la función directiva empresarial, adquiere todo su valor y cobra toda su fuerza, en la acción de integrar al hombre a quien dirige, de integrar a los grupos que su propia estructura pide y de integrar con ambos, la sociedad que el país requiere (23).

## I.2. LA PROYECCION PROFESIONAL

La delimitación del concepto de empresa, así como de sus objetivos y filosofía, permite visualizar y aproximarse a la trascendencia que ésta encierra, ya que ejerce una influencia a nivel social, capaz de alterar y/o modificar las posibilidades de crecimiento de las personas con las que se relaciona, a fin de que se logren sus objetivos o cubran sus necesidades y/o expectativas (24).

El carácter de esta influencia es permanente, en empresas capaces de gestar su autocontinuidad; tarea poco fácil para todo empresario, pues se requiere de la habilidad para tomar decisiones a través de sintetizar y analizar, utilizando "...la información [conocimientos y experiencias], pasada y presente, para pronosticar las condiciones futuras y fijar los objetivos, preparar los planes y revisar las estructuras de la organización" (25), es decir, la ha-

---

(23) ibidem., p.223

(24) cfr., MC.GREGOR, D., El Aspecto Humano de las Empresas, p.24

(25) GARCIA, O., et.al., Administración y Desarrollo Gerencial, p.274

bilidad de **PROYECTAR**.

### Proyectar...Capacidad Empresarial

Lograr la proyección en las diferentes áreas de crecimiento de la empresa será el factor esencial de vitalidad en la -- misma, capaz de darle una visión más ambiciosa sobre sus ob-- jetivos, tomando en cuenta las perspectivas de su personal.

La empresa que decida crecer, ha de buscar vías alternati-- vas, promotoras de la diversificación de sus actividades, - ha de mantenerse actualizada; ya que de lo contrario, a cor-- to plazo, sus productos o servicios iniciales serán obsole- tos y susceptibles de ser superados por los competidores (26).

Si por el contrario, se decide a no promover el crecimiento en la organización, explícita o implícitamente, ésta tenderá a permanecer estática o resignada a desaparecer.

La proyección empresarial hacia el crecimiento requiere de\_ acciones concretas actuales, que sirvan de base a la planea\_ ción, y en la medida de lo posible, garanticen el éxito --- económico-productivo de la misma.

Existe por lo tanto, una estrecha relación entre la capaci- dad de visualizar los acontecimientos probables del futuro\_ a través del análisis de los hechos presentes, con el logro de los objetivos genéricos de la empresa; en forma exitosa, eficaz y eficientemente.

---

(26) cfr., COOPER, D., Organización, Planeación y Pronóstico de -  
Empresas, p.7

Si bien es cierto que muchas empresas han dedicado grandes esfuerzos a la tarea de proyectar, sobre todo en las áreas técnicas y materiales, son realmente "...pocas las organizaciones que piensan suficientemente sobre sus necesidades reales en potencial humano" (27); ya que no le han dado al elemento humano la dignidad que merece, se le ha visto como un 'medio' para alcanzar fines o metas generales; se ha perdido de vista la individualidad del personal. Por lo general las empresas se ocupan de generar utilidades y desarrollar tecnologías, siendo escasas las posibilidades de manifestar interés por las necesidades reales de cada individuo.

Si la empresa optimiza sus recursos, principalmente el de su personal, promoviendo su desarrollo efectivo mediante técnicas que se lo permitan, tendrá la posibilidad de garantizar su sobrevivencia en el medio, ya que éste le exige una dinámica permanente, presente y futura.

Es por lo tanto necesario, estructurar planes concretos de desarrollo susceptibles de llevarse a cabo, que optimicen los recursos, y en forma especial los humanos, ya que serán éstos lo encargados de administrarlos.

---

(27) GORDON, M.; Organización y Planeación de los Recursos Humanos, p. 15

### 1.2.1. PLAN DE VIDA Y CARRERA, INNOVACION EMPRESARIAL

Se brindará especial atención a la proyección de los recursos humanos, por ser los encargados de gestar el verdadero éxito empresarial; y de los que hasta la fecha, falta tanto por descubrir.

Existen diversas formas de promover el crecimiento en los individuos que conforman las empresas, pero para que éste realmente se dé, es indispensable estructurar un sistema capaz de proyectar dicho crecimiento, cuyo reto sea el de "...unir los intereses institucionales con los individuales, en un ambiente de integración sinérgica en donde la tarea y la relación humana sean óptimas" (28).

Para lograr dicha integración, es necesario promover en la empresa su autoconocimiento, pero sobre todo lograr que su personal lo adquiera, como arte y disciplina, a fin de desarrollar al máximo sus propias capacidades, motivaciones y objetivos de vida; personal, familiar, social y de trabajo; se pretende un cambio radical de actitud hacia la apertura y crecimiento, hacia la continua y permanente superación.

Retomando al elemento humano como base de la organización, brindándole una especial atención a su desarrollo, la técnica de los Planes de Vida y Carrera, ha dado luz y abierto expectativas para llevar a cabo una adecuada y real proyección profesional.

Es una técnica que no se limita a capacitar y/o desarrollar con el fin netamente laboral a su personal, sino que va más

---

(28) CASARES, D., et.al., Planeación de Vida y Carrera, p.16



allá, hacia el perfeccionamiento integral del personal con juntamente con el de la empresa, requiere por lo tanto com promiso y congruencia por ambas partes.

Los Planes de Vida y Carrera, por tanto,

...determinan y encauzan el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayec toria...sus motivaciones personales y laborales, con los objetivos y cultura de la organización (29).

A pesar de que los Planes de Vida y Carrera benefician a la empresa en forma indirecta, directamente se actualizan en cada persona es ésta quien los va a proyectar en su -- ámbito laboral, capacitándose realmente en la adaptación y planificación de los cambios y sus consecuencias, así como en su repercusión en la empresa y en sí misma.

Los Planes de Vida y Carrera coadyuvan efectivamente con la empresa a lograr sus objetivos, ya que garantizan que su personal estará aprovechando al máximo su capacidad, -- evitando la obsolescencia e improductividad.

Los Planes de Vida y Carrera estimulan "...especialmente el desarrollo y retención de la gente útil, evitando a la empresa la pérdida de sus conocimientos, y asegurando en general la continuidad" (30).

Es por lo anterior indispensable reiterar que la empresa puede lograr sus objetivos a través de una adecuada proyec ción, que genere crecimiento, tanto a nivel organizacional

---

(29) ibidem., p.46

(30) GORDON, M., op.cit., p.146

como individual, ya que es un medio óptimo que la mantendrá actualizada y dentro de un margen permanente de éxito; siendo en el marco de sus recursos humanos una medida rica en posibilidades, por ser tan extensa e ilimitada como seres humanos existan, la estructura de Planes de Vida y Carrera.

Esta innovadora técnica empresarial, representa en el momento actual una oportunidad de crecimiento, desarrollo y garantía de autocontinuidad, y tanto "...en los individuos como en las empresas, la diferencia entre el triunfo y el fracaso está en aprovechar las oportunidades" (31).

---

(31) GARCIA, O., et.al., op.cit., p.32

## **CAPITULO II**

### **administración y planeación de los recursos humanos**

" Si la naturaleza humana determina lo que el hombre es y puede hacer, la persona - es quien lo realiza. La naturaleza es la fuente de nuestras operaciones, pero la persona es quien las lleva a cabo "

**Victor Garcia Hoz**

## CAPITULO II

### ADMINISTRACION Y PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La visión filosófica empresarial citada en el capítulo anterior, fundamenta las perspectivas trascendentales de proyección de la organización, pues están acordes a la finalidad de la naturaleza humana; ya que administrar de acuerdo a la finalidad del hombre conlleva el ejercicio de valores; en este sentido, la empresa será una coordinación que se logre en tres aspectos fundamentales :

- Uniendo las inteligencias de sus integrantes en la finalidad común que pretenden alcanzar.

...en las ciencias normativas la inteligencia capta... el ser en cuanto es bueno, apetecible, deseable, o secundariamente útil y provechoso, y en función de este fin la propia inteligencia propone los medios en la forma debida para alcanzar la finalidad propuesta (32).

- Uniendo las voluntades de sus miembros al querer todos realizar eficientemente la finalidad que libremente han decidido aceptar.

La administración es una ciencia del deber ser, ...establece normas para orientar sus acciones y encauza la conducta hacia una finalidad concreta. Todo 'deber ser' implica un perfeccionamiento del 'ser' (33).

- Uniendo las acciones de los hombres agrupados a fin de colaborar y apoyarse recíprocamente en el esfuerzo común.

---

(32) GUZMAN VALDIVIA, I., La Dirección de los Grupos Humanos, - p.18

(33) ibidem., p.20

...a la administración como arte le corresponde inventar y utilizar los instrumentos técnicos que los dirigentes podrán emplear en los actos concretos individuales, particularmente en el 'aquí' y en el 'ahora', según corresponde a su prudencia administrativa (34).

En este aspecto, poner a la disposición conocimientos y capacidades individuales, a fin de colaborar en el logro de la finalidad común, dignifica y justifica la ocupación o profesión, cualquiera que ésta sea.

Fincada la administración y la planeación de los recursos humanos en este marco, la empresa logrará retribuir frutos dignos - de asegurar la coordinación de sus recursos hacia objetivos de productividad, calidad y excelencia.

## II.1 ADMINISTRACION EMPRESARIAL

Ya se mencionó anteriormente, la posibilidad que la administración moderna pueda contribuir eficazmente a la obra de reconstrucción auténtica de la economía del país; ¿cuál sería el sentido?.

Es casi seguro que en lo que resta de este siglo aumenten las interrelaciones entre los individuos, las organizaciones y la sociedad. Cuanto mejor funcionen nuestras empresas, más fácilmente podrá afrontar nuestra sociedad los retos y oportunidades de este siglo y del venidero. Por lo que el desafío central de esta década está encaminado al -

---

(34) ibidem., p.23

mejoramiento de nuestras organizaciones tanto privadas como públicas y lo que este mejoramiento representa.

La administración, por lo tanto, cobra todo su calor e importancia al asumir valerosamente la responsabilidad de tomar un rumbo diferente al fincar los principios de una sana dirección social. Dada la relevancia de su misión, es preciso entenderla ampliamente en su conceptualización y alcances.

#### II.1.1. ADMINISTRACION, CONCEPTUALIZACION Y ALCANCES

La administración está estrechamente ligada y asociada con las épocas y acontecimientos históricos; surge por la necesidad de sistematizar, de manera efectiva, las actividades económico-productivas de una organización social.

##### Definición Nominal

La definición etimológica de la palabra administración se forma del prefijo 'ad', hacia, y de 'ministratio' que viene a su vez de 'minister', vocablo compuesto de 'minus', -comparativo de inferioridad y del sufijo 'ter', que sirve como término de comparación (35).

La etimología nos da la idea que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta; servicio y subordinación son los principales elementos.

---

(35) cfr., REYES PONCE, A., op.cit., p.15

Dado que se trata de una disciplina de reciente estudio y que aún está en pleno período de formación, todavía se discute su ubicación y delimitación. Las siguientes definiciones dadas por los principales autores, ayudarán a deducir su clara conceptualización: (36)

...Breach: 'Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado'.

...Mooney: 'Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana'.

...Peterson and Plowman: 'Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular'.

...Koontz and O'Donnell: 'La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes'.

...Terry: 'Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno'.

...Tannenbaum: 'El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa'.

...Henry Fayol: 'Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar'.

Entre los elementos análogos comprendidos en las definiciones citadas con anterioridad, se observan:

- El objeto de la administración es eminentemente social, ya que es un proceso que se da en un grupo o en un organismo, que implica el conocimiento de la naturaleza huma

---

(36) REYES PONCE, A., op.cit., p.16

na.

- Tiene como finalidad el logro de un propósito dado y/o de un objetivo común, con efectividad y eficiencia, a través de un esfuerzo coordinado.
- Implica la coordinación de sus elementos, es decir, requiere de prever, planear, integrar, organizar, dirigir y controlar las acciones de un grupo humano determinado.
- Precisa del aspecto técnico, esto es, para llevarla a efecto es necesario poseer los conocimientos y habilidades para la consecución eficiente de los propósitos y objetivos de la empresa.

#### Definición Real

La siguiente definición de administración reúne los elementos esenciales de las definiciones anteriores: "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social" (37).

Como definición específica para la administración 'de empresas', se da la siguiente: "Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de cosas y personas que integran la empresa" (38).

La administración puede llevarse a cabo donde quiera que -

---

(37) ibidem., p.26

(38) ibidem., p.27



exista un organismo social, ya que en ella siempre ha de darse la coordinación sistemática de medios. Los elementos esenciales del proceso siempre serán los mismos, aunque en cada caso en particular existan variantes específicas.

La administración, como ciencia y arte, depende de tres -- elementos para el logro de los objetivos en la organiza--- ción:

- Los recursos humanos (personas que dirigen y realizan -- las acciones),
- Los recursos materiales (bienes, finanzas, equipos, ma-- quinaria, inmuebles, etc.), y
- Los recursos técnicos (sistemas, procedimientos, tecnol<sup>o</sup> gía, etc.) de que se valen para realizarlos.

Todos son indispensables, no pueden, de ninguna manera, -- prescindir el uno del otro. Pero los recursos materiales y técnicos son medios para la realización de los fines, mientras que los recursos humanos tienen una característica -- particularmente activa, ya que se dirigen a sí mismos y sobre todo al aprovechamiento, utilización y transformaci<sup>o</sup>n de los recursos materiales con la técnica que esto conlleva.

## II.1.2. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

A principios de siglo la misión de las empresas tendía al aspecto económico. Sin embargo, en la actualidad, por la interacción de los diversos grupos sociales, por el avance tecnológico, por la nueva conceptualización del elemento humano en la misma, por la tendencia mercadológica y - las perspectivas financieras; la participación social de la empresa ha alcanzado nuevas dimensiones. Debido a esta participación la misión de la empresa, se ha extendido a cualquier organización sea cual sea su tipo u objetivo; - es decir, la participación social de todas ha generado -- cuatro principios básicos:

- **Responsabilidad.**- Si bien es cierto que la sociedad no responsabiliza a las empresas de la tarea de resolver - todos los problemas sociales, si confía plenamente que - como misión y objetivo legítimo, las organizaciones pro ductivas o distribuidoras de bienes y/o servicios, sean capaces de colaborar en la satisfacción oportuna de las necesidades sociales y así poder dar respuesta al desarrollo de acciones concretas de interacción adecuada -- con los elementos de su entorno (39).
- **Respuesta Social.**- La participación social de las orga nizaciones en este sentido generará acciones conjuntas - para el logro de la armonía y el bien común. Esto impli ca que las empresas encaminen parte de sus esfuerzos a - dar respuesta efectiva a las demandas sociales.
- **Ambiente Etico.**- Lo anterior resume la obligación y de

---

(39) cfr., KOONTZ, H., et.al., Administración, p.83-85

ber moral de toda organización de promover y propiciar - el desarrollo social, partiendo de la conciencia ética - de la individualidad del personal a su cargo.

- **Compromiso Nacional.**- Las empresas no deben de perder - de vista su participación en el desarrollo, proyección y engrandecimiento del país, debiendo formar parte primordial en sus objetivos, ya que sólo así podrán comprometerse hacia su propio desarrollo.

### II.1.3. CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

Como ya se ha señalado, los fundamentos de administración son necesarios e indispensables para realizar una labor -- efectiva en las situaciones reales en las que opera y a -- las que se enfrenta.

No existe una norma general en cuanto a la manera óptima - de realizar las cosas en todos los casos, ni en la aplicación de la administración en situaciones específicas, sin embargo, sus características advierten su importancia, su practicidad y su utilidad; éstas son:

- **Universalidad.**- se da en cualquier organismo social, ya que existe la coordinación sistemática de medios; y se actualiza a su vez, de manera conciente o inconciente, - en todo sujeto.
- **Especificidad.**- el fenómeno administrativo es único y - distinto, se adecúa y se adapta a cada caso en particular.
- **Unidad Temporal.**- no existen parámetros de tiempo al lle

varla a cabo, pudiéndose dar los elementos que la confor man en un momento determinado o suscitarse en cualquier etapa del proceso.

- **Unidad Jerárquica.**- A todos los integrantes de la organización compete participar activamente, conforme a su potencial y posición, en el proceso administrativo de la empresa. (40)
- **Efectividad.**- Los resultados efectivos obtenidos son -- proporcionales a la aplicación conciente y adecuada de los principios y técnicas administrativas.
- **Corresponsabilidad.**- Parte de la suma del ejercicio particular que cada individuo ejerza de la administración y de su plena identificación con la administración general de la organización.

#### II.1.4. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

La administración, como ciencia y arte, va más allá de un proceso sistemático de personas y cosas; consta de elementos o funciones interrelacionados y en interactuación simultánea y permanente; por lo que es indispensable su estudio y delimitación a fin de garantizar una clara comprensión de los alcances de los mismos.

Existen diversos criterios para la clasificación de los elementos administrativos, considerando más efectivo el --

---

(40) cfr., REYES PONCE, A., op.cit., p.27-28

que incluye a seis elementos, a saber: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control (41).

Estos elementos se ubican en dos fases: la mecánica y la dinámica. La previsión, planeación y organización se refieren a la primera; en cambio, la integración, dirección y control se encuentran dentro de la segunda fase.

Todos los fundamentos de la administración están organizados alrededor de estas funciones, por lo que vale la pena hacer de ellas el siguiente análisis.

■ **Previsión.**- Se refiere a la determinación de lo que se desea lograr mediante un organismo social y la valoración y análisis de las condiciones futuras, para determinar los cursos de las acciones. Comprende tres etapas:

- Fijación y determinación de objetivos.
- Investigaciones
- Adaptación de medios a los fines propuestos.

La previsión constituye el simiento de las demás funciones, ya que representa el estudio amplio de la realidad existente, lo que se pretende lograr, la objetivación de las posibilidades con que se cuenta, así como los cursos que se requieren para alcanzarlos. La previsión responde a la pregunta ¿qué puede hacerse?, corresponde al objetivo general que se pretende lograr.

Por la importancia que tiene en sí misma, la previsión es una función básica que ha de llevarse a cabo sistemática y organizadamente, pues por lo general se da de manera implícita y sin una metodología específica.

---

(41) cfr., REYES PONCE, A., op.cit., p.60

Para iniciar una adecuada planeación, es necesario partir de la realidad de la organización, de acuerdo a las necesidades y expectativas propias.

- **Planeación (\*)**.- Consiste en determinar el curso concreto de acciones que se habrán de seguir para la consecución de los objetivos; la planeación por lo tanto, es un paso fundamental a la toma de decisiones, ya que antes de la decisión lo que existe son análisis, estudios y propuestas de planeación. Un plan que busque el desarrollo integral de la empresa, para que sea efectivo, - ha de llevarse a la práctica (42).

Para todo proceso administrativo es indispensable la -- planeación, sobre todo si se pretende que a largo plazo se proyecte y desarrolle la empresa. El tiempo dedicado a la planeación no es tiempo perdido, sino un beneficio que reeditará con creces dentro de la organización en - cuestión.

La planeación debe de ir hacia una estructura ideal; - considerando todos los elementos que para alcanzarla se requieren, con posibilidades muy realistas pero con objetivos ambiciosos.

La naturaleza esencial de la planeación se entiende a - través de sus principales características:

---

( \*) Por la importancia metodológica que este punto tiene en el presente trabajo, se analizará con mayor detenimiento, retomándose para su tratamiento específico en el Capítulo IV.

(42) cfr., KOONTZ, H., et.al., op.cit., p.69

- Su primacía sobre las demás funciones.- Ya que sus principales manifestaciones son en objetivos, políticas, filosofía, procedimientos, planes y programas; - de ahí su radical importancia de ser guía y marco estructural de las demás funciones.
- Su contribución directa al logro de los objetivos.- En este sentido la planeación es única, ya que establece los objetivos específicos necesarios para todo el esfuerzo de grupo.
- Es racional.- Ya que para que tenga sentido debe poseer un objetivo lógico claramente definido, basado en premisas e información correctas, susceptibles de ser comprendidas correctamente por todos los implicados (43).
- Su flexibilidad y extensión.- Pues se ha de adaptar y adecuar a las variables que surjan en la realización, dejando margen para los cambios imprevisibles o a las circunstancias que hayan variado después de la previsión; teniendo así capacidad innovadora hacia la creatividad y el cambio.
- Su unidad.- No se puede planear aisladamente, ya que un plan influirá en toda la organización, dichos planes se van relacionando y teniendo inferencia unos entre otros y deben estar de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general. La eficacia de un plan se mide por el monto de su contribución a la consecución de los objetivos generales.

---

(43) cfr., COOPER, D., op.cit., p.1

Se deben de contemplar todos y cada uno de los factores, tanto internos como externos que afecten al desenvolvimiento de la empresa y que se relacionen con lo planeado, por que será la forma de reducir al máximo las variables que surjan en la realización de las acciones concretas.

- Su interacción con el control.- La planeación, como se ha visto, tiene relación directa con todas las funciones administrativas, pero en forma especial se manifiesta con el control; existe una interactuación -- permanente, sin planes, controlar no tendría sentido; sin control, no se podría mantener encauzadas las acciones.
- Su temporalidad.- Es una función permanente, se ha de dar en forma continua y sistemática, por su adaptación a las exigencias del dinamismo característico de las empresas por los cambios sociales, políticos, económicos, tecnológicos, etc.

Por sus características, la planeación se entiende como un proceso lógico, que sirve como base estructural para el desarrollo de cualquier actividad; por lo tanto, mayor importancia tendrá en situaciones que involucran toda la complejidad como es en el ser humano, aspecto definitivo y crucial de este trabajo.

- Organización.- Es la estructuración técnica de las relaciones jerárquicas acordes a las funciones y obligaciones individuales para lograr con mayor eficiencia la coordinación deliberada de las acciones conjuntas.

La organización se realiza en las siguientes etapas:



- Fijando la autoridad y responsabilidad de cada actividad con la finalidad de que éstas encajen en el esfuerzo colectivo.
- Determinando las funciones específicas con un propósito u objetivo determinado.
- Estableciendo las obligaciones de cada unidad de trabajo para asegurar la contribución, de una manera determinada, al objetivo de grupo.
- Definiendo canales adecuados de comunicación respecto a líneas de autoridad y estructuras organizacionales.
- Conjuntando los esfuerzos individuales hacia el objetivo común, para aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales con los que cuenta la empresa.

La empresa al conformarse con hombres libres y capaces - que deseen cooperar entre sí para el logro de objetivos comunes,

...trabajarán con mayor efectividad si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras...La función administrativa de organizar consiste básicamente en proyectar y mantener estos sistemas de funciones (44).

Es así como la organización responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer?.

■ **Integración.**- Esta función comprende a cosas y personas,

---

(44) KOONTZ, H., et.al., op.cit., p.252

aunque es más importante la de personas, por lo que generalmente se hace referencia a la función de integración de personal.

La integración supone dotar y mantener con recursos humanos los puestos que provee la estructura de la organización.

La integración comprende:

- Identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo.
- Reclutamiento y selección de los elementos necesarios, según la filosofía y políticas de la empresa.
- Introducción y ubicación, esto es, la adecuación y articulación de los nuevos elementos a la empresa, a fin de garantizar desde el inicio su máximo rendimiento y desarrollo.
- Desarrollo y proyección, es decir, promover la búsqueda y necesidad de superación de los recursos humanos de la empresa y así poder enfrentar nuevas exigencias, problemas y retos. Toda empresa debe buscar el desarrollo integral de su personal y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su crecimiento, el de la organización y el de la colectividad (45).

La integración responde a la pregunta ¿con qué y --- quién lo va a hacer?.

---

(45) cfr., ARIAS GALICIA, F., op.cit., p.161

- **Dirección.-** Es influir, impulsar, coordinar y vigilar - las acciones de las personas para que orienten su entusiasmo, su interés, sus capacidades y su potencial a cumplir eficazmente con las metas de la organización.

Dado lo complejo de esta función, las ciencias de la conducta realizan aquí su mayor contribución a la administración.

La dirección comprende:

- Toma de decisiones.- Es el análisis de posibilidades - y la elección estratégica de alguna (s) de ella (s), a fin de determinar el curso de la acción ó acciones para lograr eficaz y eficientemente los objetivos propuestos, de manera permanente y congruente (46).
- Liderazgo.- "...arte o proceso de influir sobre las -- personas para que intenten con una buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo" (47).
- Comunicación.- Es el medio de unificar la actividad organizada mediante la transferencia de información.
- Motivación.- se requiere la creación y mantenimiento - de un medio ambiente que propicie la satisfacción y el desarrollo del trabajo (48).
- Creatividad.- Es la capacidad humana de aportar, a -- partir de elementos preestablecidos, algo nuevo y has-

---

(46) vid.supra., II.3.1.

(47) KOONTZ, H., et.al., op.cit., p.561

(48) vid.supra., II.4.1.

ta entonces inexistente. Por lo tanto se requiere promover en el personal la posibilidad de reflexión sobre su propia realidad, despertar su potencial dormido y desarrollar la habilidad y capacidad de producir nuevas --- ideas y estrategias efectivas para responder a los retos y enigmas que la empresa plantea (49).

- **Disciplina.**- consiste en el mantenimiento del orden organizacional.
- **Delegación.**- Se trata de compartir responsabilidades de manera adecuada y solidaria a fin de aumentar la eficiencia administrativa.
- **Supervisión.**- Supone ver, revisar o vigilar que las cosas se hagan bien.

Es de suma importancia que los administradores conozcan, comprendan e identifiquen la individualidad de cada persona a su cargo, para que a través de la función de dirección, puedan ayudarlas a satisfacer sus necesidades y a utilizar y desarrollar su potencial al tiempo que contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.

La dirección responde a las preguntas ¿qué se está haciendo? y ¿cómo se puede hacer mejor?

- **Control.**- Es la medición de los resultados actuales con relación a los esperados, y la corrección de las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Esta función es aplicable a todos los niveles y puestos de la empresa.

---

(49) cfr., GARZA, E., "Creatividad: ¿fábrica de ideas?", in., ISTMO, Num.181, marzo-abril 89', p.18-21

El control comprende:

- El establecimiento de normas o estándares para tener parámetros de comparación.
- La medición del desempeño en comparación con los estándares.
- El análisis y la interpretación de resultados, y
- La corrección de desviaciones respecto a estándares y planes.

Se considera esta función como un sistema de retroalimentación en la empresa, por lo que para asegurar su eficiencia,

...las técnicas y métodos de control son eficientes cuando detectan e iluminan las causas de desviación reales o potenciales con respecto a los planes, con el mínimo de costos y consecuencias indeseables (50).

El control responde a la pregunta ¿cómo se ha hecho?.

La esencia de la administración es la coordinación, puesto que significa el logro de la armonía del esfuerzo individual hacia la consecución de objetivos de grupo. Cada uno de los elementos o funciones del proceso administrativo es un ejercicio de COORDINACIÓN (51).

(50) KOONTZ, H., et.al., op.cit., p.627

(51) cfr., KOONTZ, H., et.al., op.cit., p.71

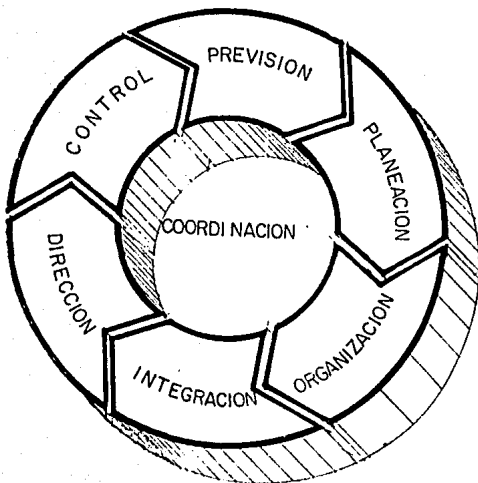


FIG. 3 DINAMICA DE LA COORDINACION

Fuente: Las Autoras.

El análisis precedente de los elementos o funciones de la administración, es esencial para la comprensión clara de la unidad metodológica de aplicación práctica en este trabajo.

#### II.1.5. ADMINISTRACION Y PRODUCTIVIDAD

Hasta hace pocos años se creía que la transferencia de tecnología, la educación y el capital eran los factores indispensables para el desarrollo del país; actualmente se reco

noce a la adecuada dirección administrativa como el elemento más crítico e importante para el crecimiento y la productividad.

El administrador capaz contribuirá en gran medida al progreso de una sociedad, si identifica los elementos restrictivos del desarrollo económico y proyecta un enfoque o técnica administrativa adecuada para solventarlos.

Es evidente que en el momento actual en que la crisis ha despertado la necesidad de resolver problemas, se requiere infundir un nuevo vigor al sistema productivo mexicano para lograr su modernización, sea como parte del proyecto nacional de desarrollo a largo plazo, sea como una simple aceptación de que actualmente su supervivencia está en juego; por lo tanto, se requiere del esfuerzo de todos y cada uno de los que participan en él, desde el profesionista al obrero, desde el empresario al científico, desde el comerciante al campesino ...

Modernización es aprender a vivir cotidianamente con mayor respeto al entorno cultural, al ambiente ecológico, a la responsabilidad social y al compromiso individual; todo ello con perfecta armonía y sentido de superación constante (52).

Se trata de un cambio radical de cultura hacia el desarrollo, progreso, competitividad, calidad total y productividad, de manera creciente y sostenida.

---

(52) cfr., GUTIERREZ, J., "En busca de la calidad total", in., - ISTMO, Núm. 181, marzo-abril 89', p.41-45

Se debe estar conciente que la productividad y la calidad total comprometen la existencia de la empresa, pero éstas no vienen del exterior, sino que brotan del individuo mismo, ya que su productividad y calidad como persona se encuentra en sus propias manos; esto implica un reto personal, el orgullo y la satisfacción por lo realizado, la autoconfianza, la autoaceptación, la autoplaneación, el autocontrol y la autoestima; es decir, se mejora la calidad de lo que se 'hace' en la medida que se mejore la calidad de lo que se 'es'.

Lo anterior encierra una gran responsabilidad, ya que únicamente las personas productivas y de calidad generarán, por consecuencia, productos y acciones productivas y de calidad; conduciendo así, a un compromiso verdadero consigo mismas, con la organización donde se trabaja y con México.

Para afrontar el reto que lo anterior significa, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos: (53)

- Propiciar el crecimiento del hombre dentro de la organización.- la empresa debe promover el progreso intelectual y moral del hombre; crear un ambiente que propicie la calidad total, de dignidad y respeto para el trabajo, de responsabilidad y compromiso, de creatividad y productividad.

Se ha de buscar a corto plazo un proceso de conciencia y asimilación individual hacia el autocrecimiento, pues to que de esta manera, a diferencia de lo que generalmente se piensa, el desarrollo organizacional se dará -

---

(53) cfr., RODRIGUEZ, R., "Innovar en México", in., ISTMO, Núm.-168, enero-febrero 87', p.14-18



por añadidura.

- **Apertura total a los nuevos enfoques productivos y administrativos.-** Es decir, promover la creatividad y la -- innovación para avanzar con paso firme hacia el autocr--  
cimiento.
- **Excelencia en la operación.-** Consiste en tender hacia - una plena competitividad a través del mejoramiento deli-  
berado buscando altos índices de productividad y calidad.
- **VEA en la oferta de los productos y/o servicios.-** Se --  
trata de garantizar la calidad total (es decir, cero ---  
errores) en el producto o servicio que se brinde, esto -  
es, ofreciendo un Valor Económico Agregado (beneficios -  
adicionales) al cliente, no solamente para satisfacer --  
sus necesidades manifiestas, sino para anticiparse a sus  
deseos y dar atención y servicio permanente.
- **Cultura organizacional de calidad total.-** Esta filos--  
ofía organizacional tiene como fundamento que lo primero\_  
es creer en uno mismo, en las propias capacidades, poten-  
cialidades y valores; de lo que se deriva que la calidad  
total nace de la convicción individual de su vivencia --  
congruente en la vida personal y el trabajo. Este proce-  
so individual de autenticidad gestará la cultura organi-  
zacional de un verdadero crecimiento y cambio a un nuevo  
estilo de productividad.
- **Propiciar el desarrollo tecnológico y científico.-** La -  
influencia de la economía mundial exige, hoy más que nun-  
ca, aprovechar la oportunidad para actualizar, adecuar y  
desarrollar tecnologías acordes a la realidad nacional.

- **Interdependencia.**- Es lograr la productividad mediante los esfuerzos cooperativos buscando la unidad; es decir, valuar diferencias y enriquecer semejanzas en un espíritu de respeto mutuo. La interdependencia multiplicará capacidades y habilidades individuales ejercitando un enfoque de renovación organizacional.
  
- **Visión a futuro.**- Con la mira de participar en la proyección de México como potencia económica intermedia para el año 2000, con el fin de satisfacer la demanda y necesidades de una población de 120 millones de habitantes para esa fecha, con el firme propósito de participar activamente en los mercados internacionales, haciendo de cada mexicano el empresario de su propia vida...

Es así como la productividad y la calidad total, si bien es cierto es una tarea propia de cada persona, carecería de sentido si permanece en una minoría; ha de convertirse en una filosofía nacional, siendo el terreno de la empresa un medio fértil para su realización, una oportunidad y reto de gran envergadura para la teoría y práctica administrativa.

## II.2. LOS RECURSOS HUMANOS, VITALIDAD DE LA ORGANIZACION

A pesar de la acelerada automatización, la mano de obra humana sigue siendo uno de los recursos más complejos y costosos, se refleja su importancia, pues su papel en la empresa trasciende al éxito o fracaso de la misma; el aprovechamiento efectivo de los recursos humanos, frecuentemente es la ventaja de una organización sobre otra.

Si bien es cierto que la administración implica lograr objetivos de empresa, ya que el logro de resultados es importante, pero los medios no deben nunca lesionar los fines, es decir, la dignidad de las personas. "No se puede ignorar la importancia y la dignidad de los seres humanos con el fin de acelerar las cosas" (54).

Una empresa espera de sus empleados al ingresar a ella: (55)

- Obtener la máxima capacidad de todo el personal que trabaja en los distintos departamentos y niveles de la empresa, y
- Obtener su plena colaboración, es decir, que quieran --- ofrecer sus capacidades al servicio de la empresa; cuando el personal 'puede' y 'quiere', el éxito de la empresa está garantizado.

A su vez, el trabajador que ingresa a una empresa busca:

- Obtener una remuneración económica justa y proporcionada a la responsabilidad e importancia de sus funciones.
- Laborar en un ambiente de trabajo adecuado, promotor del respeto, la colaboración y el apoyo mutuo.

---

(54) WERTHER, W., et.al., Dirección de Personal y Recursos Humanos, p.37

(55) cfr., REYES PONCE, A., op.cit., p.274-276

- Poseer seguridad presente y futura, con posibilidades - de progresar y mejorar en la empresa.
- Tener oportunidad de su desarrollo integral, de lograr su crecimiento tanto profesional como personal, desplegar sus potencialidades y su creatividad.

El fin último y la labor más difícil de la administración - de personal radica en la coordinación de los dos intereses: empresa-trabajador.

Los recursos humanos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual pone de manifiesto su importancia; ya que no puede suceder a la inversa. Por lo anterior, los recursos humanos en las organizaciones cobran cada día mayor atención y relevancia dentro de las actividades administrativas, cuyo objetivo es:

...impulsar la vida de un grupo humano, es decir poner en juego los medios por los que tal grupo pueda desenvolverse, desarrollarse, realizarse a sí mismo, haciendo que sus potencialidades dejen de serlo, para convertirse en --realidades positivas (56).

Arias Galicia en su libro de Administración de Recursos Humanos, define esta función como:

---

(56) GUZMAN VALDIVIA, I., La Dirección de los Grupos Humanos, p.99

...el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Las funciones generales de la administración de recursos humanos a su vez, están encaminadas a desarrollar y administrar políticas, programas, sistemas y procedimientos para garantizar una estructura organizacional eficiente, empleados capaces y productivos, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción y seguridad en el trabajo, esto por supuesto redundará en beneficios de los trabajadores, la empresa y la comunidad; además de dar respuesta a la teoría y práctica administrativa en su búsqueda de la productividad y la calidad total.

#### II.2.1. EL CAPITAL HUMANO

Por el misterio, complejidad y posibilidades que los recursos humanos encierran, los economistas y administradores actuales se refieren a ellos como el **capital humano** de la organización,

...sus capacidades creadoras, sus posibilidades de desarrollo, productividad y colaboración -en el pleno sentido de la palabra- son mucho mayores de lo hasta ahora hemos creído (57).

---

(57) MC.GREGOR. D., op.cit., p.236.

Las características de los recursos humanos dentro de la - organización aclararán esta conceptualización: (58)

- No son propiedad de la empresa, sus conocimientos, habilidades, experiencias, capacidades, etc., son parte del patrimonio personal, por lo que implican una disposición voluntaria de la persona para ofrecerlos al servicio de la empresa.
- La organización contará con el esfuerzo de su personal\_ no por el hecho de que exista un contrato de trabajo, - contará con él si éste ve que su esfuerzo va a tener\_ beneficio en alguna forma y si los objetivos de la em- presa son valiosos y concuerdan con los suyos; por lo - mismo su actividad será voluntaria.
- Las experiencias, conocimientos, capacidades, etc., se\_ manifiestan a través del comportamiento y las actitudes de las personas, por lo que son intangibles. La intensi- dad o magnitud de las acciones depende de la disposi- ción voluntaria de los miembros.
- El total de recursos humanos en la empresa puede ser in- crementado por dos vías: descubrimiento y mejoramiento; es decir, actualizando potencialidades y promoviendo co- nocimientos mediante la capacitación, educación y desa- rrollo. La inversión en cualquier sentido del crecimien-

---

(58) cfr., ARIAS GALICIA, F., op.cit., p.24-26

to de las personas incrementará el capital humano.

- Los recursos humanos son escasos, no todas las personas poseen las mismas habilidades, conocimientos, experiencias, etc. El conjunto de características que hacen que una persona destaque, solamente es poseído por un número inferior del total, surgiendo por esta causa los mercados de trabajo. Entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será.

Compete por tanto, a la administración de recursos humanos: (59)

- Acrecentar y conservar el esfuerzo humano en tanto favorezca el desarrollo y el perfeccionamiento del hombre y en tanto contribuya a la realización de un auténtico bien común.
- Desarrollar y administrar políticas, sistemas, programas y procedimientos buscando la realización de un deber ser, cuyas metas y fines sean acordes a la dignidad humana y al bien común de la sociedad a fin de lograr la eficacia de su actuación.
- Ajustar, lo mejor posible, los requerimientos de la empresa o aún adaptarlos para lograr el máximo rango de desarrollo del potencial de los empleados.
- Actuar con clara conciencia de lo que es y lo que vale - la integridad de las personas, garantizando de esta mane

---

(59) cfr., GUZMAN VALDIVIA, I., Humanismo Trascendental y Desarrollo, p. 163, 171

ra, la autocontinuidad de las mismas; así como de la organización, en una dinámica de eficiencia, productividad y calidad total.

## II.2.2. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de la administración de recursos humanos queda resumido como el proceso administrativo aplicado al -- acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, habilidades, etc. de -- los miembros de la organización, en beneficio del individuo, la propia organización y el país en general; para lograrlo efectivamente se llevan a cabo funciones específicas las cuales dan forma y estructura a la teoría y práctica administrativa y se pueden observar esquematizadas en -- la Fig. 4.

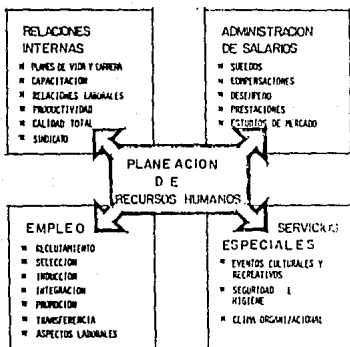


FIG.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Fuente: Las Autoras.



Se le dará énfasis en este trabajo al análisis de la función de Planeación de Recursos Humanos, ya que es la pauta a la estructura de la aplicación práctica.

La característica fundamental del momento actual, en todos los órdenes, es el continuo cambio; casi nada permanece estático, se podría afirmar que lo único constante es el cambio mismo. Este cambio requiere un remodelamiento de estructuras, sistemas e inclusive de las personas.

La transición tecnológica reclama hoy más que nunca la preparación, los conocimientos, el interés, la conciencia, la responsabilidad y la actitud para la adecuada adaptación a los requerimientos impuestos por las necesidades actuales.

Las perspectivas del Siglo XXI hacen patente la ingente necesidad de aprovechar la década venidera para planear acciones acordes al ritmo del desarrollo y progreso. En las empresas, al mismo tiempo que se planea con respecto a los recursos materiales y técnicos; es necesario e indispensable hacerlo con los recursos humanos.

La función de Planeación de Recursos Humanos se comprenderá ampliamente a través de su objetivo y sus políticas. Su objetivo es

realizar estudios tendientes a la proyección de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

y su política,

...mantener al día las proyecciones tecnológicas y

económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos humanos (60) (\*).

En resumen, la planeación de recursos humanos significa -- proyectar y pronósticar las funciones actuales del personal con los objetivos de la organización hacia el futuro.

La planeación de recursos humanos debe partir de datos y - bases que permitan visualizar la proyección de las necesidades futuras de la organización; es decir, es necesario - considerar pronósticos, tanto externos como internos, como se observa en la Fig. 5.

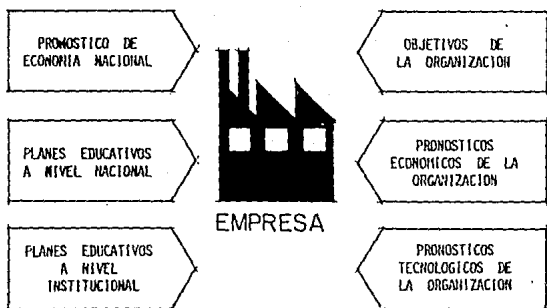


FIG.5 PRONOSTICOS DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Fuente: Las Autoras.

(60) ARIAS GALICIA, F., op.cit., p.166

(\*) Nota: ambas citas (el objetivo y la política) son del mismo autor.



ra un reclutamiento y selección efectivos.

Dada la importancia y los alcances de la planeación de recursos humanos en la empresa para el logro de su autocontinuidad, debe considerarse que, siendo la empresa un conjunto de hombres, agrupados libremente, poniendo a disposición conocimientos, habilidades, experiencias, etc., a fin de -- apoyarse recíprocamente en un esfuerzo y objetivo común; se rá necesario afirmar, que no es responsabilidad únicamente de la organización, sino que trasciende a la corresponsabilidad mutua, esto es, se requiere que todos y cada uno de los miembros acepte el compromiso que esto implica, siendo de suma importancia la aplicación directa, individual y organizacional del proceso administrativo. "Hacer bien" lo que se tiene que hacer, sea quien sea, empresa y trabajador, implica un proceso individual de toma de conciencia sobre el sentido, trascendencia y repercusión de lo que se realiza.

Si cada empleado prevee, planea, organiza, integra, dirige y controla su actividad presente proyectada hacia el futuro, estará colaborando activamente en su desarrollo y su participación responsable al bien común, por ende, estará alcanzando el fin de su propia naturaleza.

Si la organización, a su vez, lleva a cabo la función de administración estará contribuyendo al desarrollo económico y productivo del país, generando su autocontinuidad y justificando, por lo tanto, su existencia acorde a la finalidad de la propia naturaleza humana.

### II.3. REALIDAD EMPRESARIAL: EL HOMBRE

La idea principal que a lo largo de este capítulo se ha venido manejando, es la estrecha relación que tiene el hom--bre con la empresa y del papel trascendental que en ella - juega; por lo mismo, lo complejo y maravilloso de su buena administración.

Esta administración, ha de buscar acrecentar y conservar - el esfuerzo humano en tanto mejore al hombre y a la comuni--dad; por lo que es una administración que inicia y termina en la doble vertiente. Por una parte están los recursos - humanos, un grupo de individuos que libremente y coordinan--do esfuerzos trabajan por un bien común; más si esta uni--dad de personas careciera de una conciencia individual de\_ su función dentro del grupo, resultaría ser inútil su exis--tencia; por lo que por otra parte, la administración no -- puede perder de vista la individualidad que existe en cada grupo humano.

Para llevar a cabo una correcta administración de recursos humanos, es necesario partir de una connotación que encie--rra la esencia y la finalidad de los mismos y, sustente el estilo de administrarlos; es de este concepto particular - que se puede comprender el de recursos humanos, general e\_ intangible, ya que es el que le da origen y soporte: el -- concepto de **HOMBRE**.

Pero ¿a qué tipo de hombre hay que enfrentar?, ¿qué se es\_ pera de los recursos humanos de la empresa?, ¿qué finali--dad existe para el personal?, ¿qué concepto va a marcar la

pauta para un estilo de formación?, ¿qué cualidades y limitaciones posee la persona humana?...

Es indispensable tener una idea clara y precisa de lo que es el **hombre**, ya que es la base orientadora en una empresa de su estilo de dirección, administración y su operar diario. Al conocer la esencia del hombre, con todo lo que -- ella implica, gestará un cambio radical en todos los niveles de la organización; se estará promoviendo la dignificación de quien está detrás de cada función o puesto: una -- persona, que no es un medio, sino un fin.

#### II.3.1. ¿ QUE ES EL HOMBRE ?

"La persona es el hombre espiritual que trasciende al universo por su libertad, abierto a todo ser y capaz de entrar en comunión con las demás personas" (62).

Es el hombre por su propia esencia el ser más superior sobre la faz de la tierra, por su inteligencia es capaz de comprender la naturaleza y el universo, conocerlo libremente y además compartirlo y disfrutarlo con otros seres, de su misma especie o de naturaleza inferior.

La persona se caracteriza por ser un 'individuo', un sujeto en quien de forma individual se despliega la naturaleza

---

(62) VERNAUX, R., Filosofía del Hombre, p.233

racional; el filósofo Roger Verneau la describe como "... substancia individual de naturaleza racional, un individuo dotado de razón" (63).

- Es SUBSTANCIA.- Ya que el hombre existe 'en sí', no lo hace a través de otros. Esta conformado por una parte material que le da una unidad tan particular a su ser que "...lo distingue de los demás hombres y de los demás seres en general" (64).

Es substancia por su esencia, es decir por lo que el hombre es lo que es, por "...aquello por lo cual el hombre es un hombre y no otro ser distinto" (65); pudiendo enriquecer o complementar su existencia a través de formas - accidentales, realidades contingentes, es decir, que pueden o no existir, sin ser necesarias o constantes.

El hombre vale por sí mismo, su substancia se identifica con su existencia.

- Es INDIVIDUAL.- La materia que compone al hombre es parte de su individualidad. Cada hombre es único e irrepetible. Si se refiere a persona humana o a hombre se puede dar un concepto universal, más sería imposible hacerlo sin antes relacionarlo con cada sujeto particular, ya que "...sólo bajo el amparo de la singularidad se comprende e interpreta cada fenómeno específicamente humano" (66).

---

(63) ibidem., p.232

(64) GUZMAN VALDIVIA, I., Humanismo Trascendental y Desarrollo, p.35

(65) idem.

(66) FIZZOTI, E., De Freud a Frankl, p.189

- Es de **NATURALEZA RACIONAL**.- Dotado de inteligencia, cualidad por la que abarca todas las cosas que entran en su ámbito cognitivo; esta capacidad de razonar le da los elementos para conducirse, pues le permite conocer y conocerse, e identificarse como una "...realidad distinta y superior al mundo de puros objetos que le rodea" (67). Su facultad racional le permite al hombre decidir siempre lo que 'es', con plena conciencia y responsabilidad, es decir, con voluntad.

Por lo anterior, "...el hombre es un ser compuesto de materia y espíritu, de cuerpo y alma pero íntimamente unidos" (68) y en estrecha vinculación, no pudiéndose dar en forma aislada por estar integrando un todo en sí mismo. La parte espiritual es motor de la acción humana, que se manifiesta de manera material; y a su vez, la actividad humana es reflejo de la espiritualidad del hombre que la lleva a cabo.

Concibiendo de esta forma a la persona humana, como un individuo dotado de inteligencia y voluntad, es un sujeto en el sentido moral de la palabra "...de deberes y de derechos -- que están determinados por la situación concreta en que se encuentra, pero fundados en el fin último al que está ordenada" (69); a la esencia misma de su especie: el género humano.

La persona es capaz y responsable de llegar a su fin último, sea cual sea la situación que enfrente, tiene las facultades para conocer la verdad y optar por el bien; razón por la cual sus actos tienen una connotación moral. De no hacer

---

(67) GARCIA HOZ, V., Educación Personalizada, p.33

(68) GUZMAN VALDIVIA, I., Humanismo Trascendental..., p.35

(69) VERNAUX, R., op.cit., p.234



lo se aleja de su naturaleza y va perdiendo de vista su -- propia felicidad.

### Facultades Propias del Hombre

Se ha hecho mención a éstas facultades del hombre: inteligencia y voluntad, siendo ambas esenciales en la realidad perfectible de todo ser humano; ya que "...las potencias o facultades que posee son el medio de que el hombre se sirve para llevar a cabo las operaciones propias de su ser" (70).

Es por ello, indispensable tomar en cuenta las facultades humanas no como fines, sino como medios o instrumentos de los que el hombre se vale para alcanzar su fin último.

Por la trascendencia de la naturaleza racional del hombre, vale la pena profundizar un poco más en las potencias que le permiten actualizarse como tal:

- **INTELIGENCIA.**- La cual se define como "...una facultad espiritual, es decir, subjetivamente independiente del cuerpo" (71), por la que el hombre busca la verdad.

Por la inteligencia el hombre puede comprender y juzgar, razonar y buscar la verdad, la Verdad Absoluta a través de todos los seres que lo rodean. El objeto de la inteligencia es la posesión de esta Verdad y, al ser ilimitada el hombre estará siempre en su búsqueda.

---

(70) MILLAN PUELLES, A., La Formación de la Personalidad Humana, p.36

(71) VERNAUX, R., op.cit., p.113

Entre más se conozca la verdad, más se tenderá a ella; - entre más se le presenten a la inteligencia un mayor número de posibilidades de crecimiento, se estará acercando hacia su objeto; de ahí la importancia y el papel trascendental de promover en el hombre un medio de desarrollo intelectual, de formación y de actualización permanente.

- La VOLUNTAD.- "No basta pensar bien para obrar bien, no basta simplemente pensar para obrar. Es necesaria la intervención de la voluntad" (72); la cual es otra facultad y de estrecha relación con la inteligencia.

La voluntad se define como la

...capacidad de un ser racional para adoptar un determinado tipo de conducta, una determinada actitud o postura; capacidad para realizar determinadas acciones que de antemano, se había fijado o propuesto el individuo (73),

a través de la inteligencia. Es por ello considerada como la facultad por la cual el hombre apetece los bienes que le presenta el entendimiento.

Su importancia radica en que su objeto es querer el bien, el Bien Absoluto, que para el hombre significa su felicidad.

Ambas facultades se relacionan, ya que son motores que impulsan la actividad humana. Por una parte, la voluntad determina la actividad de las capacidades humanas y, por la

---

(72) LLANO, C., "La Capacidad de Decisión", in., ISTMO, Num.99, julio-agosto 75', p.32-42

(73) DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION, Santillana, - p.1426

otra es guiada por el entendimiento.

La inteligencia presenta a la voluntad la verdad, con la finalidad de que ésta la considere un bien apetecible por las especificaciones que se le han dado; y de esta manera se mueve y el hombre actúa. Asimismo, cuando la voluntad apetece un bien y lo 'quiere', busca que la inteligencia se aplique a ello y que lo conozca, llevando así a la acción humana.

Mas el proceso que se da entre inteligencia y voluntad, -- por lo general no resulta ser tan sencillo; ya que las razones que la inteligencia da a la voluntad para que ésta a su vez actúe, no suelen ser suficientes por sí mismas; la voluntad será la encargada de dar orden a las ideas, para que de forma libre (sin dependencias a la inteligencia) sea capaz de decidir y por lo tanto, de actuar (74).

La trascendencia de la voluntad no se ve tan claramente en su capacidad de decisión, sino en los momentos de indecisión, donde se le presentan distintos bienes y alternativas. Siempre habrá un momento de indecisión antes de una decisión, aspecto que la enriquece plenamente, puesto que le da la connotación de 'libre' al acto que se vaya a realizar, lo que implica que toda decisión es la antesala de la acción (75).

Es por estas dos facultades que el hombre adquiere una -- gran responsabilidad sobre sí mismo, puesto que en cada momento de su vida es responsable del momento subsiguiente, \_

---

(74) cfr., LLANO, C., "La Capacidad de Decisión", in., ISTMO, - Num.99, julio-agosto 75, p.32-42

(75) idem.

"...cada decisión, la menor igual que la mayor, es una decisión para toda la eternidad" (76).

El hombre es libre plenamente en toda su vida y en la actividad que ésta encierre, y por la esencia de su naturaleza, debe de tomar en cuenta los primeros principios que le --- muestra su inteligencia y el fin último al cual se encamina su voluntad.

El hombre que asuma la responsabilidad y la conciencia de su propia naturaleza, no aceptará la vida como una simple contingencia, ya que el permanente análisis de su existencia le enseñará a concebir su vida como una continua y --- fructífera misión (77).

#### La Libertad : Regalo de la Humanidad

Se ha hecho mención de una facultad del hombre íntimamente relacionada con su naturaleza racional: la **LIBERTAD**.

La inteligencia conoce verdades que presenta a la voluntad para que ésta a su vez esté dispuesta a quererlas, y es -- gracias a la libertad, como hace de esto un proceso ilimitado; ya que por ella el hombre opta y decide, tanto su -- propia búsqueda de verdades y bienes como la elección que hace de ellas.

La libertad es la actualización de la actividad racional, esto es, que gracias a ella el hombre tiene la posibilidad de utilizar su **facultad racional** para llegar a su fin últi

---

(76) FRANKL, V., Psicoanálisis y Existencialismo, p.72

(77) cfr., FRANKL, V., Psicoanálisis y Existencialismo, p.102

mo. El hombre, por ella, conoce libremente y decide libremente; le da la posibilidad de no ser un 'ser' determinado a sus propios instintos y de elegir su propia realización, de acuerdo a lo establecido por su naturaleza (78).

Esta facultad es el regalo más noble que la naturaleza le ha dado al hombre, por ella es capaz de desplegarse en forma particular e irreplicable, pues es "...la capacidad interior que el hombre conserva de tomar una actitud, una posición y actuar de manera eficaz en la estructuración y construcción de la propia existencia" (79).

El valor de esta posesión es el que cada ser humano decide de su propia existencia así como la forma en que ha de ser vivida, el hombre está indeterminado y se va determinando a través de sus propias elecciones, que hace libre y particularmente, a pesar de que su decisión no lo conduzca a su felicidad o lo aleje de su naturaleza.

Con la libertad, "...cada hombre...se hace a sí mismo por su elección, pero no puede hacerse más que un hombre, éste o aquél, sí, pero hombre" (80). Esto encierra una gran --responsabilidad, la de comprometerse con sus decisiones y así, sostener el orden de la vida humana, o por el contrario, corromperlo.

La libertad compromete al hombre con su naturaleza, es un donpreciado pero que encierra compromiso. Ser libre no se reduce a actuar como cada uno quiera, es tan amplio como -tomar la decisión adecuada y certera, conforme al margen -

---

(78) cfr., FIZZOTTI, E., op.cit., p.100

(79) FIZZOTTI, E., op.cit., p.93

(80) VERNAUX, R., op.cit., p.202

de la naturaleza humana; pero sobre todo, ser libre implica ser responsable de toda decisión que se tome, pues como hombre se esta capacitado para ello por que posee la conciencia de sus actos (81), por lo tanto, ser hombre equivale a ser conciente y responsable de toda decisión que se asuma, ya que por mínima que ésta sea se constituye en parte de toda su existencia; "...son los dos aspectos juntos y combinados los que ofrecen la imagen total y verdadera del hombre" (82).

Esta facultad es innagotable, si sobre todo se considera la libertad espiritual, acertadamente concebida por Fizzotti como: "...el bien al que ninguno puede substraerse hasta que no exhala el último suspiro" (83); pues no se puede renunciar a ella, se posee y hay que desarrollarla.

Hay que desarrollar esta facultad, pues no en vano es el regalo más noble de la humanidad, es por y a través de ella que el hombre es capaz de visualizar el camino hacia su propia perfección y además, tener la posibilidad de optar por él, o aún más, de no elegirlo.

La libertad es la plena manifestación del posicionamiento individual ante los acontecimientos que vaya enfrentando; por lo que al igual que en la voluntad, que conlleva decisión; en la libertad no se libera a la persona de algo sino para algo, y es en el actuar donde realmente se ejerce dicha facultad.

Si el hombre es indeterminado y se determina por su libre

---

(81) cfr., GUZMAN VALDIVIA, I., Humanismo Trascendental..., p.36

(82) FRANKL, V., Psicoanálisis y..., p.23

(83) FIZZOTTI, E., op.cit., p.39

actuar, es susceptible de verse en la búsqueda de perfección, ya que es considerado inacabado y felizmente imperfecto, -- pues de ahí que la maravilla de la naturaleza humana adquiere nuevos retos e imprime de sentido a cada persona.

La congruencia de una vida plena estará cimentada en la libertad, por lo que al igual que Victor Frankl está el pleno convencimiento de que "...el hombre sólo se manifiesta como verdadero hombre cuando alza el vuelo a la dimensión de la libertad" (84).

### El Hombre y su Finalidad

Es necesario en la visión general de hombre, tener una idea clara de su finalidad, ya que sólo de esta manera se justificará su esencia de 'substancia individual de naturaleza racional'.

Como se ha visto, el hombre a través de su vida busca satisfacer el 'objeto' de sus facultades, por ello que la inteligencia goce en la posesión de verdades y la voluntad en la aprehensión de bienes.

Esta búsqueda de ambas facultades es insaciable, pues carece de límites, es tan amplia como la Verdad Absoluta y el Bien Infinito, características únicas del ser, del 'Ser' -- por esencia. La posesión del 'Ser' es el fin último del hombre, el gozo que recibirá de esta aproximación es la Felicidad Suprema. Es en el mundo terrenal donde ha de buscar -- acercarse a su finalidad, lo que le irá dando la posibilidad de experimentar la felicidad.

---

(84) FRANKL, V., Psiconálisis y..., p.14

Todo hombre busca ser feliz y para llegar a serlo se ha de adecuar a su naturaleza. La felicidad no se dá como un hecho casual o aislado, no se reduce a un estado mental, es necesario trabajar en alcanzarla y ésto implica, forzosamente la actividad.

La felicidad es el resultado de la actividad, pero una actividad virtuosa, es decir, guiada por la capacidad racional del hombre, lo que hace posible que se despliegue como tal. Es así como "...sólo quienes actúan ganan, y ganan -- con justicia, las cosas buenas y nobles de la vida" (85).

La felicidad es un bien acequible para todo hombre, ya que es capaz de vivirla reflejándola a través de sus actos virtuosos, pues es este camino el que dá estabilidad a toda su vida, conforme a su propia naturaleza (86).

De ahí que "...ser hombre significa estar orientado hacia más allá de sí mismo" (87); su existencia se plenificará de sentido en cuanto salga de sí y por sus acciones se oriente hacia algo o alguien, se dedique a un trabajo, enfrente a un ser humano y lo ame, crea en Dios y así le sirva...

En su trayectoria, el hombre tiene relación con otros hombres, vive en continua convivencia con ellos, en comunidad, en sociedad. Es en este ámbito donde el hombre actúa, de manera libre, y es en este campo donde ha de buscar su realización.

---

(85) FROMM, E., Ética y Psicoanálisis, p.107

(86) cfr., ARISTOTELES, Moral, A Nicómaco, p.50

(87) FRANKL, V., Psicoanálisis y..., p.51



ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Si todos los hombres tienen el mismo origen y el mismo destino (que su esencia les marca), sus acciones conjuntas habrán de llevarlas a vistas de un Bien Común; el cual no se reduce a una mera acumulación de bienes materiales o individuales, es un bien que pertenece, sirve y es para todos; ya que su bondad radica en que se supedita al fin último del hombre y en esta subordinación, de algún modo, lleva a cada hombre a actuar conforme a su naturaleza, generando perfección en su contexto social (88).

Es por lo anterior que el "...bien común es el conjunto organizado de las condiciones sociales gracias a las cuales - la persona humana puede cumplir su destino natural y espiritual" (89). Dentro de una empresa es necesario tender al logro de este bien común, ya que al estar constituida por hombres libres, poseedores de naturaleza racional y que aportan su actividad, conjuntando esfuerzos para que de forma eficiente y organizada se genere el máximo valor agregado posible; no puede menos que existir una razón de bien común que los perfeccione social, pero sobre todo individualmente, en lo que su naturaleza les exige.

Sólo a través de vivir actuando en la virtud, es como el hombre es capaz de participar de la felicidad suprema y así lograr su autorrealización.

### II.3.2. EL HOMBRE Y SU AUTORREALIZACION

Al hablar de autorrealización, se entiende la capacidad del

---

(88) cfr., GUZMAN VALDIVIA, I., El Conocimiento de lo Social, p.133

(89) GUZMAN VALDIVIA, I., El Conocimiento de..., p.133

hombre de experimentar intensa, vívida y personalmente, una plena concentración y abstracción, es decir, la posibilidad de vivir conforme a su naturaleza y ser consciente de la total felicidad que ésto implica. Por lo tanto, la autorrealización es un proceso de continua elección, donde la persona progresa por su congruencia o retrocede por carecer de --- ella (90).

La existencia del hombre para justificarse, debe de ir encaminada a elecciones que busquen la trascendencia de su naturaleza,

existir quiere decir estar dirigido intencionalmente hacia algo; y este algo no es precisamente uno mismo, sino un trascendente, un algo que está más allá del espacio limitado de cada existencia (91).

Lo grandioso del ser humano es que no permanece en sí mismo, sino que tiene la facultad de trascender su propia temporalidad, y lo hace por medio de su esencia; por lo tanto, a mayor perfeccionamiento que logre alcanzar el ser humano en su vida temporal, más plena será su existencia trascendental.

Esta forma de vivir, nos impulsa a encontrar una misión o un sentido trascendente a nuestra existencia relativa y concreta; el poder hacer consciente esa misión dará una visión más clara del destino y de la autenticidad de la existencia, ese será el sentido que en la vida guie para reforzar la individualidad y hacer plena la convicción del ser; es pues -

---

(90) cfr., MASLOW, A., La Amplitud Potencial de la Naturaleza Humana, p.57-58

(91) PIZZOTTI, E., op.cit., p.175

necesario encontrar un sentido a la vida que autotrascien-  
da ya que es la esencia de toda existencia (92).

### El Sentido de la Vida

El verdadero sentido de la vida humana se le presenta al  
hombre como un problema, ya que por una parte es necesario  
que lo posea para lograr continuar viviendo y por otra, re  
quiere de creerlo firmemente ya que su inteligencia no lo  
puede por sus medios conocer.

El sentido de la vida es subjetivo, se da en cada sujeto y  
además con base a la **relatividad** de la situación en que és  
tá inmersa la persona, y de acuerdo al expectante campo de  
posibilidades que la vida le presente como un continuo re-  
to (93).

Mas el sentido no se puede inventar, se ha de descubrir y  
el mejor medio es a través de la vivencia de valores, pues  
son los universales en el mundo y las posibilidades reales  
de brindar un verdadero sentido. Es por esta vivencia que  
el hombre puede cambiar la pregunta de ¿qué me ofrece la -  
vida? por la de ¿qué le ofrezco yo a la vida?.

Al hombre se le presentan distintos valores entre los cua-  
les debe de elegir, motivos dignos de consideración; donde  
hará uso de su conciencia libre y responsable encaminándo-  
se siempre a su realización.

Victor Frankl enuncia tres categorías de valores, dentro -

---

(92) cfr., FIZZOTTI, E., op.cit., 175

(93) ibidem., p.82

de las cuales el hombre en busca de sentido encontrará su realización. Por la estrecha relación de las mismas con la finalidad de este trabajo, se requiere de su clara descripción: (94)

- Valores de Creación .- Son los que el hombre lleva a cabo a través de sus actos, siendo éstos más perfectos si se pone toda la conciencia para responder libre y adecuadamente ante ellos.

Por medio de estos valores el hombre se hace partícipe -- dentro del mundo de la creación, gobernando sus actos y -- dejando su obra como legado para la humanidad. De ahí que los hombres siempre busquen dejar huella dentro de su circunstancialidad y ésta será más o menos profunda en razón a la fecundidad de su obra creadora.

- Valores Vivenciales .- Son los que 'se viven' a través de las experiencias y por los cuales se pueden sentir, emocionarse, sufrir, gozar en ellas.

Por los valores vivenciales se acoge en forma pasiva al -- universo mismo, es decir, se dá entrada a las diferentes -- situaciones o momentos que muestran la grandeza de la naturaleza y el papel trascendental que se juega en ella; -- entre mayor sea el número de vivencias ricas y profundas, más sentido y trascendencia irá adquiriendo la vida.

- Valores de Actitud .- Este tipo de valores son los que -- determinarán el sentido que cada hombre dé a su vida, -- pues se refieren a la forma como va enfrentando su desti-

---

(94) gfr., FRANKL, V., Psicoanálisis v..., p.80-119

no, la manera de comportarse ante él.

Es por ello que si la actitud es positiva y con miras a un perfeccionamiento; no habrá adversidad que la derrumbe; siendo todo lo creado, así como todas las experiencias o situaciones, oportunidades para ir encontrando sentido a la vida.

La actitud presupone la noción de un sentido, que le dá al hombre el por qué de vivir su vida, imprimiéndole la fortaleza y la seguridad de superar cualquier cómo (95).

Los valores se deben descubrir personalmente, pues existen de por sí, independientemente de que la persona piense o no en ellos; y es en la vivencia de valores que el hombre puede ir encontrando su misión en la vida; ya que le dará sentido a todo lo que realice y como lo realice; la captación de valores enriquece plenamente al hombre.

El hombre debe de crear, vivir plenamente y actuar positivamente siempre, pues por ser finito, su vida no se mide por el tiempo que la viva, sino por la riqueza de su contenido; no es tan importante lo que haga, sino la grandeza de cómo lo haga.

### El Sentido del Dolor

El dolor y el sufrimiento forman parte de la vida humana; y al ser elementos naturales de la existencia poseen siempre un sentido que el hombre puede descubrir.

---

(95) apud., FRANKL, V., Psicoanálisis y..., p.97

El sufrimiento ayuda al hombre a madurar y a crecer, a saber ser fuerte y seguro de sí mismo, a conocerse más así -- también al mundo que lo rodea.

Lo que da sentido al dolor, es la actitud que se tenga ante él; radica en la firmeza del que lo tiene de entenderlo como vivencia rica en crecimiento y amplia en posibilidades - de desarrollo.

La vida de cada hombre no se limita o reduce a experiencias satisfactorias, también comprende dolor, tristeza y muerte: son parte del sentido de la existencia misma que el hombre\_ debe afrontar obteniendo el mayor fruto de cada una de ---- ellas (96).

### El Sentido del Trabajo

Los valores creadores dan una misión a la vida del hombre, pero el lugar concreto de su realización lo conforma el trabajo profesional; aspecto de vital importancia en la sustentación de esta investigación.

Es gracias al trabajo, independientemente de la profesión u ocupación que se tenga, que cada individuo va ligándose cada vez más a sí mismo, a su comunidad y por lo tanto a sus semejantes, hecho que por sí mismo enriquece y dá valor a la vida.

La profesión no es lo que realiza al hombre, sino el trabajo que lleva a cabo y lo satisfactorio que éste le resulte; he aquí donde lo explicado a lo largo de este capítulo adquiere una nueva perspectiva, ya que el trabajo es factor -

---

(96) cfr., FRANKL, V., Psicoanálisis y..., p.163

determinante para la satisfacción personal.

Lo que realmente importa es la realización del individuo -- por medio de su trabajo, lo que se haga viene a ser un hecho más dentro de lo relativo del desarrollo de cierta actividad, más donde repercute trascendentalmente es siempre en quién lo lleve a cabo y el cómo lo efectúe (97).

Todo trabajo que se realiza es digno, y no por valor propio, sino por la dignidad y valor que le trasmite la persona que lo lleva a cabo; y si ésta no lo encuentra satisfactorio o digno de ser realizado, jamás encontrará un cómo para hacer lo exitosamente, con eficiencia y calidad.

Es por esto, que lo que se haga en el trabajo pasa a ser secundario, ya que así se tenga un puesto ejecutivo, con toda la responsabilidad, desarrollo, remuneración, status, etc., que ésto conlleve, no garantiza la realización personal si el trabajo mismo no es satisfactorio y además es causa de frustración y angustia.

Quien efectúe el trabajo es lo fundamental, ya que va a depender de la realización que éste le dé, la calidad de los resultados que se obtengan. De ahí la importancia del desarrollo y la atención que hay que brindar a los recursos humanos, sobre todo a nivel de empresa, en la proyección dentro de su trabajo: implicación directa en la planeación de vida y carrera dentro de una organización (98).

---

(97) ibidem., p.173

(98) vid.infra., Cap.IV

## El Sentido del Amor

Por naturaleza el hombre necesita de vivir en sociedad con otras personas, necesita relacionarse, comprometerse y --- amar. Como se ha visto la vida del hombre se realiza en comunidad y ésta tiene su raíz más profunda en la vivencia - común con otras personas; del compartir con un tú hasta la esencia espiritual de la naturaleza humana, que logra una identificación con el yo a un nivel trascendental (99).

El verdadero amor, el que es capaz de imprimir un sentido a la individualidad, es aquel que interioriza a la persona amada y la acepta y necesita por su esencia, independiente mente de sus características externas.

El amor es la fuerza interna que permite salir de la individualidad para gozar a través de la realización del otro; y es este crecimiento mutuo lo que va llenando de sentido la vida, por las experiencias que gracias al amor se experimentan y por el fruto del mismo la cooperación de - la vida.

El verdadero amor sobrepasa límites de temporalidad y espacio, proyectándose como motivo para vivir la vida plenamente. El amor es parte de la vida del hombre, es una realidad necesaria en la que el ser humano es capaz de descubrirse a sí mismo por medio de la entrega incondicionada - hacia los demás.

El amor da sentido a la vida, da riqueza y felicidad al -- hombre que lo da y al que lo posee, brindándole experiencias ricas y creadoras.

---

(99) cfr., FRANKL, V., Psicoanálisis y..., p.185



El fruto del amor en el trabajo se debe ver con amabilidad, con una visión de dar de uno mismo hacia los demás, y este sentido hará más plena y valedera cada una de las actividades y funciones que en él se ralicen; ya que ningún conocimiento, habilidad, experiencia, actitud, etc., tiene sentido si no cubre la expectativa de dar un servicio hacia el prójimo.

Cada hombre para que encuentre su autorrealización, es indispensable que viva en valores y que crezca en ellos, y así despliegue todas sus posibilidades, únicas e irrepetibles, ya que son exclusivas para su existencia y sólo él puede o no realizarlas asumiendo la responsabilidad de enriquecer el mundo por el cual le tocó zurcar, y esto, le ayudará a encontrar un sentido a su vida, que lo guíe y lo oriente hacia su propia realización. Este motor interno llevará a ver la trascendencia de la propia vida, iluminada y enriquecida gracias a la educación.

#### II.4 VISION EMPRESARIAL: TRASCENDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Es evidente que para la mayoría de las personas el trabajo representa un medio para poder lograr otras cosas; sin negar rotundamente que en algunas circunstancias y para algunas personas el trabajo en sí mismo puede ser gratificante y por ello convertirse en fin.

Muchos estudios hablan de que una persona 'contenta y motivada' produce más y mejor; el individuo desarrolla un esfuerzo manifestado en una conducta o actividad y que tiene

como finalidad alcanzar dos tipos de objetivos: los propios y los de la organización. Entre más cercanos estén ambos, la satisfacción será mayor para las dos partes. El esfuerzo se finca en la motivación individual pero está matizada por la misma organización y la sociedad, la motivación debe interesar por tanto, a todo administrador ya que gracias a su conocimiento y aplicación adecuada puede alcanzar el funcionamiento correcto de la organización.

Sin embargo, cada empresa deberá estar conciente de la necesidad de establecer sistemas que vayan de acuerdo con su realidad, a sus políticas, a su filosofía, tomando en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dicho sistema.

A pesar de tantos estudios realizados al respecto, la motivación es muy compleja pues comprende factores biológicos, psicológicos y sociales; y se muestra de diferente forma en la singularidad de cada persona.

Pero ¿qué es lo que nos mueve a actuar?, ¿por qué unos trabajadores producen más que otros?, ¿por qué existen personas más felices que otras?

#### II.4.1. MOTIVACION

Nuevamente el punto de partida: el elemento humano, el hombre; pero ahora desde otra perspectiva, ya que tendiendo una visión clara y precisa de lo que su naturaleza implica, se podrá entrar al terreno de su comportamiento; es decir, a cualquier actividad, acción o reacción manifiesta.

El problema de la definición de motivación es teórico, ya

que expertos en ciencias del comportamiento así como profesionales están en desacuerdo en cuanto a una definición del término, pues el mismo se ha usado de diferentes formas. Hay numerosas teorías sobre la motivación, sin embargo todas difieren por lo menos en la suposiciones referentes al comportamiento humano (100).

#### II.4.1.1. ENFOQUE INDIVIDUAL

Las diferentes teorías de enfoque individual se explican mediante subunidades, a saber:

- **Necesidades** .- Son la versión más conocida de las teorías motivacionales; sostienen que las necesidades son los motivos o estímulos de las actividades humanas. Abraham Maslow establece un modelo o pirámide de necesidades. Dentro de su jerarquización, las clasifica desde las inferiores hasta las superiores, dividiéndolas en:
  - **Fisiológicas:** son aquellas intrínsecas al organismo humano, sin las cuales no se podría mantener con vida. Son la sed, el hambre, el sueño, y todas aquellas que sean básicas para garantizar la existencia del individuo. Maslow las llama inferiores o instintoides, y no por que carezcan de importancia, sino por que simplemente por ser las que por naturaleza se tienden a satisfacer prioritariamente en caso de verse ausentes.
  - **Seguridad:** dentro de este nivel, la persona busca protegerse de peligros y amenazas que pudiesen romper su estabilidad, sobre todo si se atenta contra sus necesidades fisiológicas; significa crear una reserva para las

---

(100) cfr., SIKULA, A., Administración de Recursos Humanos en Empresas, p.96-98

necesidades de la vida.

Estos dos niveles constituyen las necesidades primarias.

- **Sociales o de Afiliación:** el hombre al ser social por naturaleza, busca ser aceptado y pertenecer a su grupo, sintiéndose partícipe de su medio social. Es por esto, que el trabajo juega un papel determinante en el sujeto, pues es un medio ideal para relacionarse, hacer amigos, dar y recibir. El hombre necesita compartir y que le compartan, querer y que le quieran, aportar y que le aporten; sentirse involucrado con sus semejantes.
  
- **Autoestima:** es a partir de este nivel que Maslow las considera necesidades superiores, ya que a pesar de que se alcancen nunca se llegarán a satisfacer plenamente.
  
- **Autorrealización:** este nivel supone la satisfacción de todas las anteriores, enfocándose aquí a la búsqueda de actualización de potencias, capacidades y talentos con el fin de lograr una meta o misión trascendente que de sentido a su existencia, realizándose en sí mismo, en su familia, en su trabajo y en su comunidad.
  
- **Impulsos.-** Hay un grupo diversificado de teorías, sobre todo psicológicas, que consideran que los estímulos que motivan a las necesidades son impulsos humanos, es decir, aseguran que los impulsos son la fuente de las necesidades humanas.
  
- **Tensiones.-** Varias teorías en diversas disciplinas, sostienen que los impulsos que originan las necesidades son causados a su vez por tensiones humanas. Estas teorías po

nen énfasis en la tensión mental, la ansiedad nerviosa, -- las contracciones musculares, los períodos fisiológicos, - la tensión cultural, los cambios sociales, etc.

- **Expectativas.**- Otros grupos de teorías afirman que las -- expectativas son las que causan las tensiones. Las expecta tivas las definen como anticipaciones de algo o por algo.
- **Valores.**- Cada vez más estudiado y difundido es la explicación del comportamiento humano a través de la motivación del sistema de valores. Un valor es una preferencia, interés, prioridad, gusto o disgusto por un objeto, hecho, acción o persona en particular.

Un sistema de valores es la variación en la importancia de valores individuales dentro de una continuidad, esto repre senta, por tanto, una jerarquización de los mismos. El con cepto de un valor es multidisciplinario, esto es, lo estudian varias ciencias desde su respectivo enfoque.

Una de las características básicas de las teorías de la mo tivación de valores es que enfatizan el entendimiento huma no o sea, incluyen el componente congnotativo en la ex pli ca ci o n explicación del comportamiento humano. Así los valores representan las selecciones racionales que se logran mediante procesos de pensamiento.

- **Combinación.**- Dada la complejidad del comportamiento huma no y la motivación, una teoría combinada de la mo tivación individual, hace más fácil la explicación de las relaciones entre los conceptos como: necesidades, impulsos, ten siones, expectativas y valores; ya que interactúan de forma particular, singular y única en cada uno de los individuos. Es innegable que existen estos elementos, es innega--

ble también que influyen de manera importante en el comportamiento; el descubrimiento individual, el conocimiento y el análisis irán dando claridad a los motivos personales de actuación.

#### II.4.1.2. ENFOQUE GRUPAL Y DEL MEDIO AMBIENTE

El enfoque grupal de la motivación explica que el comportamiento humano no se debe tanto a factores individuales, sino a elementos de **grupo**, resultado de las presiones sociales y el conjunto de las interrelaciones humanas. Estos fenómenos son: las funciones que se desempeñan, los roles o patrones de conducta, normas, sentimientos, actividades, costumbres, etc.; que imponen un comportamiento tal a cada individuo.

Las teorías con enfoque del medio ambiente aseguran que es el entorno el que conforma y dirige el comportamiento humano.

#### II.4.1.3. ENFOQUE DE SISTEMAS

Cada teoría en particular tiene sus consideraciones específicas para así fundamentar su definición y conceptualización sobre la motivación; sin embargo, el comportamiento humano como tal, es el resultado de la interactuación singular y única de factores y variables individuales, de grupo y ambientales ante una situación y contexto determinado; éste es el enfoque de sistemas de la motivación humana. (Vid infra pag. 92). Este sistema no pierde de vista el propósito triple de la motivación: despertar el interés, estimular el deseo de aprender que conduce al esfuerzo y dirigir los intereses y esfuerzos hacia el logro de fines apropiados y la realización de propósitos definidos (101).

---

(101) cfr., KELLY, W.A., Psicología de la Educación, p.287



FIG. 6 SISTEMAS DE LA MOTIVACION HUMANA (\*)

#### II.4.1.4. ENFOQUE TRASCENDENTAL

Sea cual sea el enfoque, sea cual sea la teoría, se sabe que el elemento humano tiene por naturaleza propia internamente\_ impulsos, necesidades, expectativas, intereses, motivos, etc. que vive en un medio ambiente que va afectando su comporta-- miento; que está sujeto a normas, patrones, actividades, ro- les determinados al participar en un grupo...pero que funda- mentalmente cuenta con dos facultades propias y característi- cas: la inteligencia y la voluntad.

Es por esto que la motivación "...incluye cualquier elemento

(\*) Fuente: SIKULA, A., Administración de Recursos..., p.111

de consciencia que entre en la determinación de un acto voluntivo" (102); y es gracias al don de la libertad como el hombre elige y determina el curso y objetivo que han de tener sus acciones.

La inteligencia en este caso, al conocer varias opciones de verdad e iluminar a la voluntad para encaminarla hacia el bien, proporcionará **motivos** claros y apetecibles para decidir acertadamente el cauce de las acciones de autodirección.

La satisfacción personal que se obtiene en este proceso de **libre elección**, de desarrollo personal y de autoconstrucción, es saludable y ayuda a motivar al logro de niveles -- más altos de desempeño y productividad; redundará por consiguiente, en un beneficio para el individuo como la organización y la comunidad (103).

La voluntad actúa sólo en presencia de motivos, los cuales requieren una formación adecuada que conlleve la inculcación de ideales, valores y sentidos nobles. El medio principal de desarrollar a la voluntad consiste en presentar al intelecto **motivos dignos de consideración**.

Estos motivos dignos de consideración y que influyen sobre la inteligencia y la voluntad deben ser integrados armónicamente en forma de propósitos deseables y acordes a la propia naturaleza, para que se conviertan en factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo determinado.

---

(102) KELLY, W.A., op.cit., p.286

(103) cfr., CRAIG, L.R., et.al., Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, p.523



La empresa por tanto, ha de buscar que su gente tienda a los mismos objetivos que ella persigue, ya que de esta conjunción de fuerzas resultará una tendencia positiva y enriquecedora para ambas partes; la empresa funcionando eficientemente y sus miembros mucho más satisfechos.

Lo anterior dá pauta a un nuevo modelo de teoría de la motivación del comportamiento humano, este es el modelo del enfoque trascendental de la motivación (ver Fig.7).

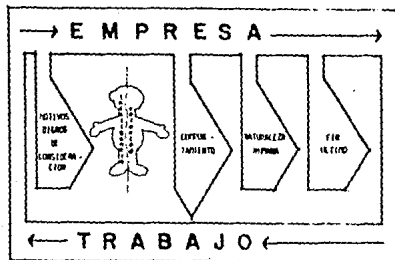


FIG.7 ENFOQUE TRASCENDENTAL DE LA MOTIVACION EN LA EMPRESA

Fuente: Las Autoras

El hombre, por su inteligencia y voluntad a la luz de la verdad y del bien, aprehende motivos de digna consideración que lo mueven a actuar responsablemente y en concordancia con su propia naturaleza hacia su fin último. Sus acciones, en el marco organizacional, son un medio para poder irse constru--

yendo como un **ser** digno, pleno de sentido y de esa manera, -  
día a día, ir justificando su existencia.

La empresa, a su vez, al ir presentando y promoviendo esos -  
motivos dignos de consideración a través de la interactua---  
ción de esfuerzos y acciones conjuntas a fin de lograr sus -  
objetivos, estará participando activamente en la búsqueda de  
su desarrollo integral mediante un proceso de madurez humana,  
por el que cada individuo va logrando una mayor aptitud para  
la vida y de esa manera justificar su existencia en un verdau  
dero sentido de **autenticidad social**, es decir, el bien co--  
mún (104).

De acuerdo al contenido de este capítulo, es imprescindible que -  
los líderes empresariales **de hoy**, adopten una nueva filosofía or-  
ganizacional, que de vida a una adecuada concepción del hombre, y  
así, generen una nueva visión de la práctica administrativa, más\_  
efectiva, más justa, más trascendente, más humana...

**el hombre lo necesita...**  
**la organización lo reclama...**  
**la sociedad lo demanda...**

---

(104) vid. supra., II.3.1.

## **CAPITULO III**

### **alternativas educativas en la empresa**

" Las palabras verdaderas siempre parecen  
paradójicas pero ninguna otra forma de  
enseñanza puede ocupar su lugar "

Lao - Tse

## CAPITULO III

### ALTERNATIVAS EDUCATIVAS EN LA EMPRESA

Si el presente trabajo guarda estrecha relación con el campo empresarial, se podría cuestionar que papel juega en él la educación; a primera instancia parece fuera de lugar, disfuncional a sus objetivos, sin embargo, para determinar la validez del hecho educativo dentro de la empresa, es fundamental comenzar desde el interior de la misma, esto es, partiendo de sus propios recursos y del valor que le brinde a cada uno de ellos.

Se ha establecido que la empresa cuenta con recursos, destacando los humanos porque representan el verdadero factor de cambio, -- crecimiento y continuidad organizacional.

Por más que una empresa cuente con toda la estructura, equipo; - y posea todos los adelantos dentro de su soporte técnico; si no tiene a la gente que lo administre y aproveche al máximo, no garantizará su desarrollo.

Pero para que se dé en realidad la relación entre empresa y elemento humano, y se cumplan así los objetivos empresariales e individuales, se hará referencia a ciertas características de la - persona que justifican su educación dentro del trabajo.

### III.1. LA EDUCACION: PROCESO INHERENTE A LA PERSONA

Centrando la atención en el elemento humano se comenzará - por establecer objetivamente la coexistencia participativa de empresa-educación.

Toda persona que labore en una organización, por pequeña o grande que ésta sea, tendrá interacción con sus compañeros de trabajo, con sus jefes, con los directivos, con los --- clientes, con proveedores y con gente externa e involucrada, directa o indirectamente, con su trabajo. A la vez, - será participe de la empresa, pues forma parte importante\_ de ella, y por lo mismo de la comunidad a la cual le procu\_ ra un bien o un servicio. Dentro de un contexto nacional, estará colaborando por la expansión, progreso y desarrollo del país; dando vida a la productividad a través del forta lecimiento económico y social principalmente.

De esto se encuentra innegable que:

...todo hombre real, toda existencia humana, está en una ineludible relación con un medio ambiente propio, dentro del cual, por tanto\_ no sólo es sino que debe ser sujeto de una - concreta y efectiva educación (105).

Dentro de las organizaciones todo hombre va estableciendo\_ sus propias relaciones y delimitando su ambiente laboral, \_

---

(105) MILLAN PUELLES, op.cit., p.55

por lo que la empresa debe de dar una oportunidad concreta y real a sus trabajadores de perfeccionarse y desarrollarse, es decir, de educarse.

### III.1.1. EDUCACION Y TRABAJO, COMPROMISO EMPRESARIAL

Es compromiso de la empresa la educación de su gente, ya que a través de ella podrá comunicar sus fines, sus logros, sus objetivos, su capacidad productiva y sus valores; lo anterior, sin el hecho educativo no se justifica, y por lo tanto no asegura su existencia y desarrollo armónico y continuo; pues, la educación no es una suma de elementos dispersos, sino el perfeccionamiento total de la persona (106).

Recuérdese que los conocimientos, habilidades, capacidades, experiencias, etc. del hombre, pueden ser incrementados por dos vías:

- Por el descubrimiento de esos recursos y,
- Por el incremento de los ya existentes, es decir, por la educación; mediante nuevos conocimientos, nuevas habilidades, experiencias, actitudes...

Desde este enfoque, la educación está considerada como una forma de inversión en los seres humanos, esto es, en la -- formación y desarrollo del capital humano (107).

---

(106) cfr., LUZURIAGA, L., Pedagogía, p.61

(107) vid.supra., II.2.1.

La educación no es de ninguna manera una preocupación exclusiva del gobierno, sino es una situación, que sobre todo en la actualidad, debe interesar a los individuos, y naturalmente a las empresas donde éstos prestan sus servicios.

Al determinar que la educación si incumbe a la empresa, --- pues tiene un impacto extraordinariamente importante sobre el desarrollo económico, político, social, cultural, etc., de la misma; se convierte en necesaria para poder llegar a los fines para los cuales fué creada; así se inicia una nueva interrogante ¿qué se pretende educar?.

El esfuerzo de toda educación debe ir encaminado y enfocado al ser humano, y además subjetivizado, por que será dirigido a una persona en concreto. A través de la educación, se pretende un cambio y un crecimiento personal, nunca se podrá esperar un desarrollo dentro de un grupo, si antes no hubo personas individuales que respondieran por él.

Si se va a educar al hombre, es menester determinar que campos o límites tiene la empresa para ello, ya que al fin y al cabo debe ser una inversión que sea medible a través de resultados.

Con base en las actividades que el hombre realiza, se encontrará el enfoque de la educación dentro de la empresa; siendo las actividades básicas: de juego, de lucha, de estudio y de trabajo (108).

---

(108) cfr., GARCIA HOZ, V., Calidad de Educación, Trabajo y Libertad, p.48

Las características comparativas que hay entre ellas, se -- pueden apreciar en la figura 8.

ACTIVIDADES CARACTERÍSTICAS	JUEGO	LUCHA	ESTUDIO	TRABAJO
ESPONTANEA	+	-	0	0
PLACENTERA	+	-	0	0
JUSTIFICADA EN SI MISMA	+	-	-	-
JUSTIFICADA EN EL RESULTADO	-	+	+	+
CONSTRUCTIVA	0	-	+	+
DESTRUCTIVA	0	+	-	-
INTERIOR	0	0	+	-
EXTERIOR	0	0	-	+

C 0 CARACTERÍSTICA NECESARIA  
 L 1 CARACTERÍSTICA POSIBLE NO NECESARIA  
 A 1  
 V 1  
 E + CARACTERÍSTICA EXCLUIDA

FIG.8 CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD HUMANA (\*)

Entre las similitudes y diferencias existentes entre ellas, se encontró:

- El Juego .- Es una actividad del hombre que se dá espon-

(\*) Fuente: GARCIA HOZ, V., Calidad de Educación..., p.54



táneamente ya que nace de una iniciativa personal, muy íntima de las personas que la realizan, sin que ello excluya que se dé con más personas.

Es una actividad que se justifica en sí misma, en la satisfacción que produce al estar llevándola a cabo, y no se va a medir por los resultados que de ella se obtengan.

El juego puede ser constructivo o destructivo, dependiendo de la intencionalidad del sujeto, así como de la forma en que se lleve a cabo.

Es una actividad que puede realizar la persona tanto interior como exteriormente, es decir, la puede reflejar fuera de sí mismo o vivirla interiormente.

- **La Lucha .-** Es una actividad del hombre que se caracteriza por ser un estado desagradable y no armonioso, ya que la persona que la vive ni la goza, ni le plenifica, se suele dar por enfrentamiento o por conflicto.

La lucha no se puede justificar en sí misma, siempre se -- buscará un resultado, y si éste no se llega a dar, carece de sentido todo esfuerzo que se dedique a ella.

Por lo general es destructivo, ya que cualquier actividad que el hombre origine y que de inicio no sirva para mejorarlo a él y a sus semejantes, sino por el contrario, lo rebaje y ciegue su razón, es una actividad que no construye, que no perfecciona.

Se cree, a diferencia por lo expuesto por el autor de la - figura 8, que no siempre será destructiva; ya que si se da interiormente y de forma positiva, se puede convertir en -

factor decisivo de cambio y de motivación. Esto se logrará si la persona es capaz de manejar asertivamente la situación de conflicto y de aprovecharla como experiencia - de crecimiento, pues la superación bien entendida no debe consistir en vencer a la otra persona, sino en vencerse a sí mismo, en autosuperarse (109).

Se puede dar también exteriormente a la persona, coincidiendo con García Hoz en que siempre será destructiva, ya que un fin jamás justifica un medio.

- **El Estudio** .- Tanto el estudio como el trabajo, son las dos actividades a las que se hará referencia, puesto que son las principales dentro de la realidad empresarial; debiendo ser fomentadas y propiciadas para que se dé un sano desarrollo organizacional.

El estudio es una actividad que se realiza en función de un resultado. En sí misma no tiene justificación. El resultado se dará siempre interiormente en la persona, habrá un cambio o modificación en las aptitudes del sujeto que la lleva a cabo, en la adquisición de un conocimiento o de una destreza (110).

El estudio se puede dar tanto espontáneamente, es decir, por iniciativa propia o como resultado de un estímulo exterior.

Es una actividad que por lo general es constructiva; en lo que no se coincide con García Hoz dentro del manejo de

---

(109) cfr., NERICI, I., Hacia una Didáctica General Dinámica, -- p.21

(110) cfr., GARCIA HOZ, V., Calidad de Educación..., p.46

su cuadro de actividades, ya que él considera que siempre es positiva. Por esto, se vuelve a destacar la intencionalidad del sujeto que la padece. En el caso de que el estudio se dé en forma positiva y acorde con la naturaleza humana, siempre será constructivo; más en ocasiones, tanto el medio como el fin, corrompen al hombre y no lo perfecciona, es más, lo destruyen.

Ejemplificando lo anterior, se pondrá el caso de una futura madre, la cual está estudiando sobre el aborto con el fin de llevarlo a cabo. Ni el contenido, ni la enseñanza misma, ni el resultado son constructivos; son dañinos y negativos, ya que contradicen la propia naturaleza humana.

Dentro del estudio, considerado como actividad humana, se comprenderá toda aquella tarea u operación que realice la persona con la característica propia de la aprehensión. Esto es, de todo proceso en el cual se asimile una experiencia o un conocimiento; haciendo referencia, análogamente, al proceso educativo.

La noble tarea de la educación se explicará con profundidad más adelante, por toda la fundamentación que ésta requiere, tomando la idea anterior del estudio para establecer su relación dentro del campo laboral.

- **El Trabajo** .- Esta actividad es propiamente la que el hombre realiza dentro de la empresa, es la actividad fundamental a través de la cual el hombre actúa y se proyecta con la realidad objetiva que lo circunda.

La realidad objetiva del trabajador es su empresa, es en ella donde se debe de proyectar y lo hará en función de su propio trabajo. Este trabajo debe estar siempre en función del hombre, a su servicio, lo que implica que debe de manejarlo, ya que se encuentra por encima de él (111). El trabajo debe ser motivo de perfeccionamiento humano, - de lo contrario se cae en un servilismo y en un pragmatismo, restándole al hombre el dominio que por naturaleza le corresponde.

¿Qué más razón, para darle al hombre los máximos elementos que le permitan desplegar su dignidad dentro del campo laboral? ¡... y esto sólo se logra a través de la educación.

Vale la pena señalar que el trabajo es de suma importancia en la vida del hombre, ya que si bien no es toda su existencia, si viene a ser por lo menos la actividad a la que mayor tiempo se le dedica.

Una persona normal, estadísticamente, del total de horas que en promedio pasa despierta, que varía entre 14 y 16 hrs. aproximadamente; entre el 44.4% y el 56.2% se lo dedica al trabajo. Si a esto se agrega el tiempo que invierte en trabajo fuera de la oficina, estudiando, en horas extras, en reuniones, pláticas, actividades, en la intimidad de su pensamiento, etc.; al final de la vida descubre que el tiempo que le dedicó al trabajo fué, aproximadamente ¡tres cuartas partes de ella!; y como se señaló anteriormente, que mejor que la educación se dé dentro de este ambiente objetivo que circunda a la persona.

---

(111) ibidem., p.47

Ahora bien, se analizarán un poco más las características propias de esta actividad:

- El trabajo se realiza en función de su producto, es decir, de un resultado tangible y exterior.
- No tiene valor en sí mismo, esto es fácil de comprender, pues si una persona en una empresa aparenta trabajar eficientemente, más no se obtienen de ella resultados; será una persona que no permanezca por mucho tiempo en la organización.
- Se realiza en función de un interés, expectativa, necesidad, etc., no se justifica sin tener un objetivo determinado, los frutos del trabajo son los que muestran la dedicación y la responsabilidad que se le tiene.
- Es una actividad noble, ya que el sujeto logrará la fecundidad o infecundidad de su existencia, de acuerdo a la calidad, magnitud o grandeza con que la realice.
- Puede darse o no espontáneamente, puede nacer de una iniciativa personal o puede ser una imposición o necesidad del exterior; en ambos casos puede surgir en forma planeada o puede sucitarse impredeciblemente.
- Es una actividad que dadas las circunstancias, los motivos o la finalidad con la que se realiza, puede o no ser agradable.

Al igual que en el estudio, se difiere de García Hoz en darle el carácter de constructiva, ya que aunque generalmente sucede así, no es conveniente polarizarse dentro de

un campo tan diverso como es el trabajo mismo. Un ejemplo está en las empresas que se dedican a la pornografía, que aún teniendo el mayor de los éxitos no son constructivas dentro del trabajo que sus empleados realizan para ella; o bien, el supervisor capataz que al realizar su trabajo atenta contra la dignidad de sus trabajadores y de sí mismo.

Después de esta explicación de las actividades humanas, se enfocará la atención a la relación existente entre trabajo y estudio, la cual se puede ver

...en una doble perspectiva: considerar el trabajo como medio de educación y considerarlo como una finalidad en tanto que la educación debe desarrollar la capacidad para el trabajo (112).

Considerado como una finalidad, se partirá del hecho que la educación se va dando a lo largo de la vida, siempre con un objetivo determinado, es decir, enseñar a hablar, a comunicarse, a comportarse, a razonar, a adquirir tal o cual destreza o conocimiento, adquirir o mejorar una actitud, en fin; siempre para obtener un resultado.

Pero si a este carácter inmediato de la educación se le agrega un horizonte más amplio que contemple un objetivo final, con mayor trascendencia y que justifique realmente la acción educativa en una persona, no se limitará a aprender un abecedario o las tablas de multiplicar, a saber hablar y comportarse, o a pasar un año escolar; sino que estará visualizando un resultado más valioso y duradero, como es el que se eduque para llegar a ser independiente, para valerse por sí mismo, para llegar a ser hombres y mujeres de prove-

---

(112) idem.

cho, para cumplir con fidelidad a la finalidad de la propia naturaleza.

Entre más se esté preparado, más compromiso y responsabilidad se adquiere para ofrecer dentro de un trabajo lo mejor de uno mismo, obteniendo más oportunidades de éxito y de aprendizaje en el camino (113).

¿Se puede imaginar que esperan los padres al dejar el primer día de escuela a su hijo pequeño? Las respuestas serían diversas, pero enfocadas siempre a un mejoramiento cualitativo en su persona; así, si el hijo está cursando la primaria, se querrá que acceda a secundaria, posteriormente a la preparatoria y sucesivamente a las etapas posteriores.

Analizando el fondo de estas posibles respuestas, lo que se espera es que en el momento que se rompa esta cadena de educación continua, el hijo salga al mundo y sea capaz de enfrentarlo de manera conciente y responsable. Este enfrentar al mundo implica que tendrá las herramientas, conocimientos, habilidades y técnicas que se le han proporcionado a través del tiempo.

Se le educa al hombre para que sea capaz de desarrollarse, de actuar, de trabajar, de desplegar su máxima creatividad por medio de su laboriosidad; transformando y mejorando su realidad y su entorno.

Al ver al trabajo en la perspectiva de **medio** se constatará que la educación no puede terminar al empezar éste, sino por el contrario, el trabajo necesita justificarse, pues no comprende a toda la existencia humana y la justificación la

---

(113) vid.infra., Capítulo IV

va a encontrar desarrollando la personalidad del hombre para que se supere, se comunique, cree y sirva a los demás.

Es en esta dimensión que se entenderá que el trabajo debe - de servir al hombre y no viceversa, el trabajo debe dar --- oportunidad a quien lo realiza de perfeccionarse a través - de él, ya que es un medio óptimo para la realización personal (114).

Se da una relación íntima entre trabajo y educación. El trabajo busca la producción de bienes y/o servicios, a diferencia del segundo que tiene sentido en cuanto que desarrolla a la persona. Más no se puede desvincular uno del otro, --- puesto que en el momento que esto suceda, el trabajo pasa a manejar al hombre y por lo tanto a deshumanizarlo; se llevará a cabo la producción pero sin atender a las necesidades reales de las personas involucradas en la misma.

Y a la inversa, ¿qué sentido tiene una preparación si no da frutos hacia el exterior?, carecerá totalmente de sentido, ya que permanece inútil y obsoleto. La preparación se justifica en la medida que haga mejores personas, lo cual se verá reflejado en lo que se vierta hacia fuera del interior - (115).

En resumen, el trabajo guarda estrecha relación con la tarea educativa, son dos procesos vitales que se van dando a la par durante toda la existencia y no se justificaría uno sin la presencia del otro. Interactúan, se apoyan, participan uno con el otro en la formación de la cultura. Trabajar

---

(114) idem.

(115) cfr., GARCIA HOZ, V., Calidad de Educación..., p.49



es manifestarse, educar es humanizarse; por lo tanto, la --educación en el trabajo será una plena manifestación humana (116).

La trascendencia de la educación en una organización, radica en que conlleva al éxito o al fracaso de la misma, al estancamiento o al progreso, a la obsolescencia o a la auto--continuidad; por lo cual, es una responsabilidad y compromiso concreto de las empresas para con sus trabajadores prin-cipalmente, para con la sociedad y para beneficio propio.

### III.1.2. EL SER DE LA EDUCACION

Para que se lleve a cabo el proceso educativo, ya sea dentro de la escuela, la familia, la comunidad y el ámbito empresarial; se ha de delimitar primero el concepto de educa--ción bajo el cual se trabajará; cuestión vital a la que se--hará referencia a lo largo de este subtema.

#### En cuanto a su Definición

El término de educación proviene fonética y morfológicamente de **educare** que significa 'conducir', 'guiar', 'orientar'. También tiene sus raíces en **educere** por el cual se entiende 'extraer', 'sacar', 'dar a luz' (117).

En el primero se hace referencia a llevar a un hombre de un estado a otro, de una situación a otra, noción que se reto--

---

(116) cfr., ARIAS GALICIA, F., op.cit., p.319

(117) cfr., GARCIA HOZ, V., Principios de Pedagogía Sistemática, p.17

mará para el análisis del hecho educativo en su acepción on-  
tológica.

La segunda idea de educación, será la más adecuada para la  
praxis de la misma; ya que resalta el hecho de 'sacar algo  
de dentro del hombre', lo que implica más que un resultado,  
un proceso, que será interiorizado por un hombre (118).

A lo largo de la historia, la educación ha sido definida --  
cientos de veces, a continuación se mencionan algunas defi-  
niciones y se establecen puntos comunes entre ellas.

Juan Tusquets dice que:

...la educación es la actuación radicalmente huma-  
na que auxilia al educando para que dentro de sus  
posibilidades personales y de las circunstancias --  
viva con la mayor dignidad y eficiencia (119).

Max Scheller sustenta que:

...la educación es humanización, el proceso que --  
nos hace hombres (120).

Lorenzo Luzuriaga la define como:

...la función real y necesaria de la sociedad huma-  
na mediante la cual se trata de desarrollar la vi-  
da del hombre y de introducirle en el mundo social  
y cultural, apelando a su propia actividad (121).

---

(118) idem.

(119) apud., DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION, p.475

(120) idem.

(121) LUZURIAGA, L., op.cit., p.16

Victor García Hoz se refiere a ella como:

...el perfeccionamiento intencional de las poten-  
cias específicamente humanas (122).

Para Ricardo Nassif es:

...el perfeccionamiento intencional del hombre en  
lo que tiene de prioritivo y específico (123).

Los puntos más importantes y afines entre ellas son:

- **Se da en función del hombre** .- Es decir, la educación se da para el hombre, su fundamento real se encuentra exactamente en el ser personal del hombre.

La actividad educativa recae sobre un sujeto, sobre un -- hombre concreto, y en su esencia se implica su finali-- dad (124).

Todo hecho educativo se lleva a efecto en una persona, -- pues de lo contrario sería imposible su realización, sim-- plemente no se daría por carecer de materia de sustenta-- ción.

- **Pretende la humanización** .- La educación busca que el -- hombre se conforme con su propia naturaleza, esto es, que se adecue y comporte según las exigencias que su esencia\_ le marca.

---

(122) GARCIA HOZ, V., Principios de Pedagogía..., p.25

(123) NASSIF, R., Teoría de la Educación, p.20

(124) cfr., MILLAN PUELLES, A., op.cit., p.54

La educación desarrolla las posibilidades del hombre al - máximo, para que sea capaz de vivir como verdadero hombre. Acertadamente Scheller la juzga como el proceso que nos - hace hombres, que nos humaniza.

- **Comprende un Desarrollo .-** El hecho educativo no se da - en forma estática, se realiza dinámica y permanentemente, nunca se dará como una obra terminada. Es por ello que se hace referencia a un proceso, en el que el hombre a edu-- car es el actor principal; siendo su tarea primaria su -- autosuperación.

Cada ser humano nace con un potencial propio de cualida-- des y facultades a desarrollar, aclarados con anteriori-- dad (\*), y será la educación el medio óptimo para poner-- las de manifiesto, actualizándolas en el transcurso de la vida del sujeto que la padece (125).

La educación no tiene más finalidad que la perfección del hombre, y al ser éste perfectible y por lo mismo no estar terminado, no habrá límites al hecho educativo.

Es un proceso por que a través de ella el hombre se va -- realizando en cuanto que hombre; y entre más perfección - alcance más exigencias de educarse, ya que irá tomando -- conciencia de su capacidad ilimitada de formación y de -- aprendizaje.

---

(125) cfr., NERICI, I., op.cit., p.21

(\*) Este potencial se expuso ampliamente en el Capítulo II, --- siendo de vital importancia que se tome en cuenta en todo - proceso educativo.

Con este desarrollo el hombre dará respuesta a las exigencias que le presente su vida, desplegando todas sus posibilidades y superando sus limitaciones, con una congruencia en la unidad de su personalidad.

- **Implica una Perfección** .- Todo proceso educativo lleva consigo un cambio, una modificación en el ser del hombre, transformación que sería fútil si no generara un mejoramiento.

El proceso educativo conlleva acciones, actúa sobre un sujeto y genera efectos, pues de su actuar se esperan ver frutos; los cuales no se constituyen en la creación de nuevas formas de ser, por que éste ya está dado, es al hombre mismo y hacia él al que se encamina. Así lo afirma García Hoz diciendo:

Las distintas manifestaciones de la vida a través de las cuales el hombre va a encontrar su propia realización personal se examinan para poder ser utilizadas eficazmente en el proceso perfectivo de cada ser humano (126).

La educación buscará la perfección de la persona, dándole a ésta nuevas formas que la encaminen hacia su finalidad. A través de ella, el hombre va actualizando sus potencialidades de ser, se va perfeccionando, nunca se encontrará terminado por su carácter imperfecto: base que sustenta el que la educación se de en forma vitalicia (127).

- **Encierra una Intencionalidad** .- La acción educativa no tiene sentido y mucho menos efectividad si no existe un

---

(126) GARCIA HOZ, V., Calidad de Educación..., p.20

(127) cfr., GARCIA HOZ, V., Principios de Pedagogía..., p.19

convencimiento de la persona para llevarla a cabo, sobre todo si la persona ya tiene conciencia de sus actos; ya que es un proceso que se realiza en la persona y por la persona.

Esta intencionalidad es la capacidad que tiene cada hombre de conocer su propia finalidad y de reconocer que por medio de la educación puede ir encontrándola; de la misma manera y con la misma intención es capaz de promoverla en sus semejantes.

El hecho educativo conjuga forzosamente la voluntad del sujeto y su esfuerzo en esta actividad conciente. La intencionalidad de cada hombre solo puede pretender el desarrollo y el perfeccionamiento de las facultades propias: reforzando su individualidad y ofreciéndole la oportunidad de su despliegue personal e ilimitado que lo caracteriza como ser particular (128).

El educador en su noble afán de ayudar a otros, debe de tener siempre presente que su función será el crear conciencia en cada hombre de sus propias posibilidades y limitaciones, para que pueda gobernar su existencia; jamás podrá determinar el fin cuantitativo y cualitativo de otra persona (129).

Cada persona habrá de comportarse y responsabilizarse de su propia vida y de su desarrollo, en la medida que sus circunstancias se lo vayan exigiendo; tiene que optar, es to es, ponerse en **disposición** para lograr obtener el mayor fruto de su existir; de lograr, por sí mismo, su pro-

---

(128) cfr., VILLALPANDO, M.J., Filosofía de la Educación, p.164

(129) cfr., GARCIA HOZ, V., Educación Personalizada, p.18

ceso de autorrealización.

Con base en las definiciones anteriores y en los puntos comunes que de ellas se han analizado, se sustentará la definición de **EDUCACION** que se considera más adecuada para el presente trabajo.

**Educación es el proceso intencional a través del cual el hombre va perfeccionando sus potencialidades en busca del fin de su propia naturaleza y de su trascendencia individual.**

Es un proceso **intencional** por que implica una acción permanente y continua, un camino que ha de recorrer el hombre en forma dinámica toda su vida.

La educación es un acto voluntario, pues el hombre optará por su perfeccionamiento siempre y cuando lo vea como un bien presentado por la inteligencia, lo que supone un conocimiento sobre el fin al cual se aspira; en este sentido, el hombre, la apetece libremente (130).

El hombre es el único ser que tiene la posibilidad de vivir su propio perfeccionamiento, la educación por tanto, se da en el hombre y para el hombre, es un proceso exclusivamente humano.

Cada ser humano puede irse **perfeccionando** y hacerse **más hombre** al momento de irlo realizando. El hombre ha de ir viviendo su propio proceso educativo, y aunque no puede marcar los límites a donde pretende llegar, si es capaz de contemplar la necesidad de apoyar su búsqueda en lo que su

---

(130) cfr., GARCIA HOZ, V., Cuestiones de Filosofía, p.46

propia naturaleza le marca y le exige.

El modelo educativo que apuntale hacia la esencia humana, - promoverá en el sujeto en él que se actualice, la vivencia de un hecho educativo que conlleve hacia su realización, ha cia su felicidad.

El fin de la naturaleza humana es el mismo para todo hombre y se ha de ajustar a él, pero la trascendencia individual - será el sello particular que se marcará en su vida, dejando huella permanente de su propia individualidad.

Lo anterior se relaciona con el trabajo dentro de una em pre sa, ya que cada día es una nueva y única oportunidad para - trascender, para aprender lo más posible y patentizarlo a - través del trabajo y de la propia vida.

Se ha de buscar además, la trascendencia espiritual, pues - viene dada por la naturaleza y por lo general se olvida y - no se percata de ello, siendo que este sentido que cada --- quien encuentre será la clave para la verdadera conquista - de su realización personal.

### En cuanto a su Ser Ontológico

Es necesario que para una verdadera comprensión del hecho - educativo se cuenten con fundamentos ontológicos que permitan la sustentación de sus causas y raíces. Este punto se-- ría innagotable por la profundidad que guarda, siendo im-- posible abarcarlo en esta investigación, por lo que únicamen-- te se darán los puntos esenciales para sustentar el conteni do de lo que aquí se presenta.



- **Concepto Filosófico** .- Se retomará la definición etimológica de educare, que se refiere a conducir, guiar, orientar. Se infiere que hay un movimiento del hombre, de ---- acuerdo a esto González Álvarez dice: "...el proceso educativo es el tránsito de un término a otro" (131).

El significado del proceso educativo radica en el cambio\_ que genera en el sujeto que lo vive, de lo contrario no - se puede hablar de una verdadera educación. Este paso de\_ un término a otro marca la diferencia entre el hombre NO\_ educado al hombre SI educado. Se da un movimiento y un -- cambio cualitativo en la persona, ya que la influencia -- que ejerce sobre ella no pasa como un acontecimiento indifere\_nte, se refleja a través de sus acciones, haciéndose\_ patente la transformación que se realiza interiormente. Este cambio en la persona, para que sea educativo; supone la unificación del quehacer filosófico, que en este campo, no busca otra cosa que el perfeccionamiento del hombre.

- **Causas de la Educación** .- La razón por la cual la educación puede ser materia de estudio, se debe a sus diversas causas, las cuales le permiten validar su razón de ser.

- **Causa Material:** Es aquello por lo cual una cosa se hace, pudiendo ser también el sujeto donde se lleva a cabo - el cambio. La causa material de la educación es el hom\_bre, en cuanto que es el sujeto donde se da el 'acciden\_tes educación' (132).

---

(131) apud., NASSIF, R., op.cit. p.216

(132) cfr., GARCIA HOZ, V., Cuestiones de Filosofía, p.17

La educación es accidente por que no se sustenta por sí misma, carecería de sentido si no existiesen hombres capaces de poseerla.

La educación por tanto, no tiene valor si no va perfeccionando cualitativamente al hombre. Si se admite que el hombre es un ser imperfecto, la causa material representa la posibilidad de perfeccionamiento, el motor por el cual se lleva a cabo la acción educativa.

- Causa Formal: es aquello "...por lo cual un ser o una cosa es lo que es y no otra cosa" (133).

En la educación la causa formal es aquello por lo cual un sujeto se dice educado, es la adquisición voluntaria de un perfeccionamiento; por lo tanto, la cualidad que no conlleve perfección, no es educación.

Se diferencia de la causa material, por que ésta hace referencia a la posibilidad de perfección del sujeto, mientras que en la formal esta perfección ya está dada; una es el acto y la otra la potencia.

- Causa Eficiente: "...es aquello por cuya acción algo es o se modifica" (134); o bien, "...el principio por cuya operación algo pasa del no ser al ser" (135).

Entendiendo esta causa dentro del campo educativo, la acción modificadora se dará en el interior de la persona, ya que al ser un cambio cualitativo se interioriza dentro

---

(133) GARCIA HOZ, V., Cuestiones de Filosofía, p.25

(134) idem.

(135) GONZALEZ ALVAREZ, Filosofía de la Educación, p.91

de cada hombre y se logra entender su devenir entre no --  
educado a educado.

- Causa Final: se refiere a "...la realidad hacia la cual\_ algo tiende a ser" (136), es decir, es la atracción que - conlleva a la acción.

Se ha dicho que la educación se da en razón del hombre, - por lo mismo la finalidad que guarde no puede ser otra -- que la del mismo hombre; lo que explica aún más lo tras-- cendente y noble de su tarea; ya que "...lo grandioso de\_ la educación no está en el esfuerzo que realiza sino en - el fin que persigue" (137).

Es indispensable que en toda tarea educativa se tenga con ciencia del fin que se persigue, ya que es el principio y el término de toda acción, conocer la finalidad mueve a - actuar.

Existe una identificación clara del fin de la educación - con el fin del hombre, siendo el de éste último el que le marca su propia naturaleza: llegar a poseer la felicidad.

De estas causas se puede concluir que la educación no\_ existiría si no hubiese hombres que la sustentaran, no puede existir en sí misma sino por otro, es una forma de otro ser y carece de substancia propia.

Al no ser un ser substancial se entiende como accidente, de ahí que perfecciona cualitativamente al sujeto que la posee.

---

(136) apud., DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION, p.229

(137) VILLALPANDO, M.J., op.cit., p.152

El accidente no tiene materia propia y como dice Santo -- Tomás de Aquino "...implica en su propia estructura dependencia del sujeto, aunque no siempre de igual manera" --- (138).

El ser de la educación esta en razón de la esencia humana, la cual delimita a su vez, su propia esencia.

### III.1.3. EL HECHO EDUCATIVO, ACTUALIZACION DE LA EDUCACION

Ya se ha aclarado la connotación de la educación en su contexto ontológico, desplegada en el hombre...singular, particular, individual, único.

Pero ¿cómo se lleva a efecto?, ¿cómo se hace patente?, ¿cómo se actualiza?, ¿cómo es que el hombre aprende?.

La educación como accidente se hace objetiva en el hecho -- educativo, en lo que comunmente se conoce como el proceso - de enseñanza-aprendizaje. Alguien, llamado educador, transmite conocimientos, habilidades, actitudes y lo realiza por medio de acciones concretas de acuerdo a los fines que presupone, es decir, 'trata' de conducir, orientar, extraer, --- 'dar a luz' las posibilidades del objeto de su acción intencionada: el educando.

El papel del educador para llevar a efecto su intención educativa es dar al campo inmaterial de su perfección, la materialización a través de su actividad, esto es, en acciones

---

(138) apud., GONZALEZ ALVAREZ, op.cit., p.91

concretas por medio de las cuales sea capaz de transmitir de manera inmaterial a su objeto (educando) dicha perfección, observando en su comportamiento o cambio de conducta la materialización de la misma.

Las posibilidades de la educación se actualizan, por lo tanto, en un acontecimiento concreto en el plano singular, con objeto de perfeccionar las potencialidades del educando, y así promover la búsqueda del fin de su naturaleza y su trascendencia individual.

En la medida que el sujeto conozca y capte la materialidad que se le presenta y sea capaz de interiorizarla en forma inmaterial, estará viviendo un proceso de aprendizaje, que cualitativamente lo modificará; y para que éste cambio sea positivo, la materialidad que interiorice ha de ser en razón de lo que le marcan sus facultades, es decir, en razón de la Verdad y del Bien.

La educación será, este proceso continuo de cambio interior, de enseñanza-aprendizaje, el cual entre más elementos tenga para llevarse a efecto (más opciones de verdad y de bien) más fructíferos serán los resultados que de él se obtengan, ya que estará forjando a hombres dignos que vivan y actúen como tales, que sepan reconocer la grandeza de su naturaleza y se dirijan a ella.

Es así como la educación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, en donde al hombre se le presentan verdades, las apetece por su bondad y opta por ellas; las interioriza y en forma libre las externa. En este punto el hombre ha sufrido un cambio irreversible, ya que obtuvo una perfección, misma que lo mueve a la búsqueda de nueva materia de atracción, una vez más se inicia tan maravilloso proceso, donde el hom

bre en forma dinámica toma "...conciencia, cada vez más, de que no hay comportamiento definitivo" (139); y es así como "...enseñanza y aprendizaje constituyen pasos dialécticos - inseparables, integrantes de un proceso único en permanente movimiento" (140).

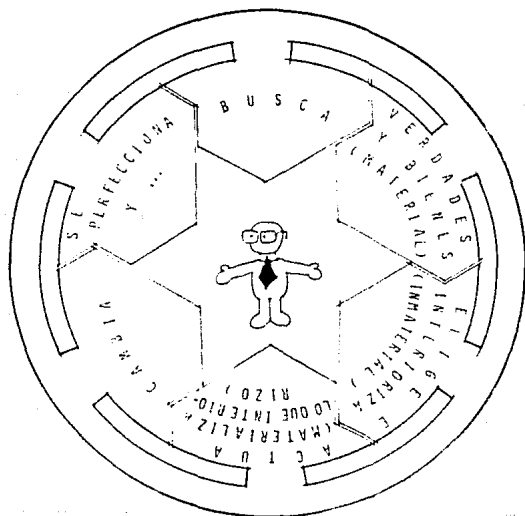


FIG. 9 LA EDUCACION: PROCESO DE CAMBIO PERMANENTE  
Fuente: Las Autoras.

(139) SALINAS, A., La Reforma Administrativa, p.102

(140) MOLINA, A., et.al., Diálogo e Interacción en el Proceso -- Educativo, p.73

Con esta perspectiva, el hecho educativo toma una nueva y -  
doble amplitud en la empresa, ya que al ser el hombre su ac-  
tor principal se ha de buscar forzosamente su perfección, -  
misma que se reflejará en su quehacer cotidiano, esto es, -  
en su trabajo. Este último a su vez, ha de propiciar los me-  
dios que faciliten y promuevan la educación en el sujeto, -  
su cambio, su perfección. De ahí la dualidad, educación y -  
trabajo, trabajo y educación, dos posibilidades, una misma-  
realidad en el campo empresarial.

El momento por fin ha llegado...avances tecnológicos, desa-  
rrollo de conocimientos teóricos y prácticos, fundamentacio-  
nes y cuestiones psicológicas y filosóficas actuales, des-  
pliegue de posibilidades de progreso nacional, y el hombre-  
ante ellos...observando, analizando, reflexionando sus ex-  
pectativas, desdoblado su indecisión para decidir por la -  
mejor opción.

Si la empresa como unidad de hombres libres que cuentan con  
recursos materiales y tecnológicos y que unen sus volunta-  
des a fin de unificar esfuerzos para el logro de objetivos-  
comunes, con la finalidad de producir bienes y/o servicios;  
acierta que es el elemento humano el factor más importante-  
y la vida de su organización; que es cada individuo en par-  
ticular un ser único que por naturaleza propia, e indepen-  
dientemente de su puesto o función, está buscando su propia  
realización; si visualiza en cada uno las posibilidades que  
encierra; si invierte y dedica interés a su descubrimiento-  
y desarrollo; si entiende el sentido de las acciones que ca-  
da quien realiza en la totalidad y conjunción de esfuerzos;  
si comprende en su completa dimensión el papel trascendente  
de la educación como medio de perfeccionamiento de sus in-  
tegrantes...estará gestando la nueva era en la administra-  
ción de empresas.

No se trata de una utopía del 'mundo feliz'; no es la destrucción de estructuras obsoletas, tampoco el cambio por el cambio mismo... es aprovechar la riqueza del legado y las experiencias pasadas, es consolidar el presente para fincar un futuro más prometedor.

Con esta perspectiva la empresa estará en posibilidad de --enfrentar los cambios tecnológicos y sociales del mundo actual, transformándose en una unidad conciente, no solamente de su función social sino en armonía con el universo, --ya que estará integrada por células que persiguen y trabajan por el mismo fin.

Lo anterior no significa olvidarse del factor material y --tecnológico, no significa restarles importancia o valor, --significa poner las cosas en su sitio, dando prioridad a --los fines no a los medios; administrar de acuerdo a la ley de la finalidad, que no es sino la adecuación de los medios a los fines, es decir, que la administración como hecho humano debe contener en ella misma el sentido intrínseco del hombre; los resultados de máxima eficiencia en la coordinación de los elementos materiales y técnicos se darán fácilmente y por añadidura (141).

Alberto Salinas aclara al respecto:

Atender a los fines sustantivos, o gobernarse con una orientación teleológica o finalista, implica clarificar la estructura de objetivos derivada de los fines, defendiéndose por todo el ámbito de la administración, de modo que todas las actividades y ordenamientos internos se subordinen a los mismos. En este sentido, los recursos humanos, como

---

(141) vid. supra., Cap. II



la variable más decisiva del proceso administrativo, tienen que sensibilizarse a dicha estructura de objetivos (142).

Por lo que, generar el cambio es la clara conciencia del -- compromiso y responsabilidad adquiridos a través de la luz del entendimiento; pero un cambio más sólido, fecundo y --- trascendente que proyecte al hombre y a la empresa hacia su destino, hacia su naturaleza y hacia su fin último.

### III.2 CAPACITACION Y DESARROLLO, MEDIO EDUCATIVO DE LA EMPRESA.

La educación en la empresa es un factor esencial para el -- cambio y ha de desarrollarse a través de acciones concretas que conduzcan "...no al cambio por el cambio mismo, sino a mantener las respuestas de la organización, ajustadas a los cambios en las demandas del medio, esforzándose incluso por anticiparlas" (143).

La capacitación se refiere a dichas acciones, es decir, a la acción educativa dentro de la empresa; pero ¿qué se entiende por capacitación de los recursos humanos dentro de la empresa?.

---

(142) SALINAS, A., op.cit., p.27

(143) ibidem., p.19

### III.2.1. ¿ QUE ES LA CAPACITACION ?

Al proceso educativo que se lleva a cabo dentro de la empresa, se le ha dado a través de la experiencia varios nombres, sin que a la fecha exista unanimidad en la definición real de conceptos. Sin embargo, en la actualidad se sobrentiende a la formación de recursos humanos como la función de capacitación.

De acuerdo a este término genérico la capacitación es el

Proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, a desarrollar habilidades y a mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar, por una parte la realización individual, que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento económico, y por la otra, con la consecución de los objetivos de la empresa (144).

Como puede observarse, en esta connotación están implícitas tres áreas de desarrollo en el potencial humano, a saber, - habilidades, conocimientos y actitudes; todas ellas en un proceso educativo que implica perfección tanto a nivel personal como organizacional.

En muchas empresas, por su propia administración de recursos humanos, al proceso de capacitación se le nombra de acuerdo a las áreas específicas de desarrollo, es decir, - adiestramiento, capacitación (en sentido particular) y desarrollo. De estos estilos de educación empresarial se entienden de lo siguiente:

---

(144) CANCINO, J., "Prontuario de Términos", INSTITUTO DE ADMINISTRACION CIENTIFICA DE LAS EMPRESAS, p.4

- **El Adiestramiento** .- Es el proceso educativo que tiene - como finalidad desarrollar una habilidad o destreza, que generalmente es física y no intelectual, se enfoca sobre todo a los niveles operativos en las organizaciones (145).

La habilidad o destreza se adquiere por la práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz, es por ello que es repetitiva, implica un esfuerzo físico de la persona.

- **La Capacitación** .- Busca la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo (146). Es más amplia que el adiestramiento y el esfuerzo que realiza es más bien intelectual que físico.

La capacitación se puede enfocar a todo el personal de -- una empresa, pero sobre todo, se dirige a aquellos puestos que requieren de una mayor participación intelectual.

- **El Desarrollo** .- Es el proceso de formación integral que el sujeto experimenta, dentro de su ambiente laboral, en su personalidad; a través del cual perfecciona sus hábitos, sus valores, sus conocimientos, su carácter, su capacidad de relación, de comunicación, etc.; ya que se enfoca a formar a los empleados en actitudes, benéficas tanto para ellos, como para su trabajo y su organización.

Por lo general las empresas han enfocado el desarrollo a

---

(145) cfr., GUZMAN VALDIVIA, I., Problemas de la Administración, p.69

(146) cfr., ARIAS GALICIA, F., op.cit., p.320

los niveles ejecutivos, lo que permite la sensibilización de los mismos al manejo óptimo y adecuado de sus recursos humanos, materiales y técnicos que estén bajo su cargo -- (147).

Por lo anterior, dentro de la empresa la educación queda -- delimitada de la siguiente manera:

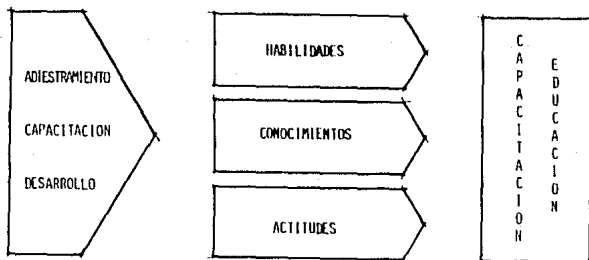


FIG.10 LA CAPACITACION, EDUCACION EMPRESARIAL

Fuente: Las Autoras.

Es necesario tomar conciencia de la importancia de cada una de las áreas a desarrollar, considerando las variantes que existen en su aplicación, sea cual sea el término que se -- utilice.

(147) cfr., GUZMAN VALDIVIA, I., Problemas de la Admon., p.69

Se ha mencionado como el término de Capacitación se ha generalizado dentro de las empresas mexicanas, tomándose como sinónimo de todo esfuerzo educativo que se realice dentro de ellas. Por lo anterior y para facilitar el manejo de conceptos, se utilizará el de Capacitación para hacer las aclaraciones referentes al proceso educativo concatenado con la empresa; es decir, considerándolo análogo a la educación.

### III.2.2. EL POTENCIAL DE LA OBLIGATORIEDAD

De conformidad con lo que establece la Ley de Trabajo en relación a la obligatoriedad del patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, se presenta un nuevo horizonte en cuanto a la preparación de personas con nuevas perspectivas, ya que a corto plazo los asalariados, de cualquier nivel, estarán capacitados para desempeñar mejor su trabajo y enfrentarse con profesionalismo a los constantes cambios y retos que se les presenten. A pesar de que existen empresas que en forma conciente y profesional la están llevando a cabo; otras permanecen hoy en el cumplimiento de la ley por la ley misma, sin tomar en cuenta los beneficios que la misma les puede redituar a mediano y a largo plazo (\*).

Los acelerados avances tecnológicos llevan a tomar conciencia de la necesidad de una preparación constante en la función que se realiza, de la actualización de conocimientos y del desarrollo de habilidades, garantizando, en buena parte,

---

(\*) Para cualquier aclaración o confrontación con este subtema, se puede consultar la Ley Federal del Trabajo en su Capítulo III bis, Artículo 153-A a 153-X.

el mejor desempeño de la fuerza de trabajo de las empresas; pero sin olvidarse que lo anterior corresponde a una mínima parte de las aspiraciones fundamentalmente humanas.

Atrás de cada puesto, atrás de cada función, existe una persona cuyos fines específicos no se circunscriben a una preparación técnica o profesional, sino que buscan (ya sea en forma conciente o no) el desarrollo del potencial de su propio ser, es decir, el sentido de su diario hacer.

Por lo anterior, es necesario tomar en cuenta que si se propicia el redescubrimiento de la repercusión del trabajo en la vida del hombre como parte del compromiso consigo mismo y con la sociedad, si se le hace tomar conciencia de la responsabilidad que tiene con su propio desarrollo, si encuentra gusto y satisfacción con lo que realiza; en una palabra, si en forma prioritaria se promueve la humanización y la resignificación en el trabajo, la capacitación vendrá como consecuencia.

Este convencimiento sobre la aplicación de la ley de capacitación dará como resultado personas más concientes de --- brindar una respuesta trascendente al momento histórico, y por lo tanto, garantizarán en la obligatoriedad legal una rentabilidad en materia de capacitación.

La capacitación en el momento actual, constituye un factor de progreso y desarrollo, y representa un medio eficaz para actualizarse y adaptarse a los cambios que genera la realidad social, además de prepararse para la gestación de un siglo expectante y prometedor.

La decisión que se toma respecto a la obligatoriedad legal será: capacitarse o no capacitarse.

El derecho y la obligatoriedad jurídica: nacen y se extinguen.

El derecho y la obligatoriedad moral: viven en la sociedad y en el individuo.

La oportunidad que se da y que se toma: trasciende en el ser humano.

### La Capacitación: Un Derecho y una Obligación

La capacitación será "...la actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" (148).

La capacitación surge por una necesidad inicial de la empresa, que busca el incremento de la productividad, y por ello requiere enfocarse hacia el elemento humano con el que cuenta. De la visión real y objetiva que se tenga del personal, se determinará en que áreas se necesita reforzarlo, actualizarlo, capacitarlo y desarrollarlo.

Pero a su vez, se ha de identificar a la capacitación como un privilegio que el trabajador posee, puesto que requiere de alcanzar su madurez y equilibrio; y así estar apto para participar eficazmente en el logro de los objetivos de la organización. Esta visión de la persona, permitirá tratarla dignamente, evitando que se le manipule, se le explote o se le trate paternalistamente (149).

---

(148) SILICCO, A., Capacitación y Desarrollo, p.20

(149) cfr., ARIAS GALICIA, F., op.cit., p.159

La capacitación es, en resúmen, un derecho y una obligación, tanto para las empresas como para el personal que colabora dentro de ellas.

El término 'obligación' hace referencia tanto a una exigencia moral como a una imposición social y a un deber jurídico (150). No le es fácil al individuo, por naturaleza, aceptar imposiciones, por lo que al analizar la ley y descubrir las posibilidades y beneficios que aporta, no solamente al trabajador sino a la empresa, a la sociedad y al país, su aceptación y adhesión será por convencimiento. De ahí que es un derecho; puesto que de acuerdo a un conjunto de leyes que regulan la personalidad jurídica y actividad del individuo y su relación con la sociedad, según normas universales y conforme a la naturaleza humana (151); exige una adecuación de la empresa y sus trabajadores hacia ella.

• Considerada como DERECHO .-

- Por la **persona**, ya que todo trabajador tiene la posibilidad de superarse dentro de su puesto, perfeccionando las actividades y funciones que dentro de él realiza. Es un derecho que por legalidad le corresponde, ya que al pertenecer a una empresa, debe satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su realización.

Se ha visto la necesidad de la educación, es una cualidad que perfecciona a la persona y contribuye a que ésta alcance sus fines, es un privilegio y un derecho - que de suyo le pertenece.

---

(150) cfr., DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION, p.1042

(151) ibidem., p.383



- Por la empresa, ya que es la oportunidad que posee y -- que le permite garantizar con mayor claridad, el éxito que puede alcanzar.

Por medio de la capacitación, las organizaciones se --- vuelven susceptibles a su propio crecimiento, ya que implica que será el medio que enseñe y desarrolle sistemá ticamente a su personal, situándolo en niveles de compe tencia que le permitan salir adelante, mismos que se re flejan en la organización.

El desarrollo de las empresas se debe al desarrollo de \_ su gente, así como el desarrollo de la gente se logra - en y por el desarrollo de la empresa.

En la medida que una empresa va capacitando a su perso nal podrá observar los resultados; a menor capacitación \_ mayor será la tendencia a la ignorancia y obsolescencia; a mayor capacitación más posibilidades de incrementar - la productividad y la eficiencia; dándose una real ade cuación puesto-hombre.

Es por tanto un privilegio de la empresa poder impartir capacitación, clave que encierra su éxito, su capacidad competitiva, su productividad y su autocontinuidad.

(Ver figura 11).

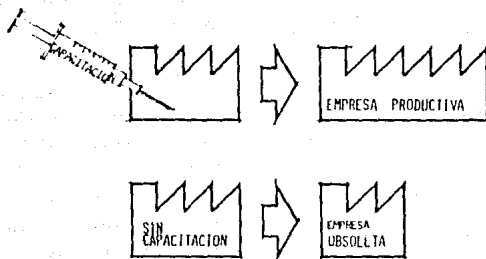


FIG.11 CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

Fuente: Las Autoras.

• Considerada como OBLIGACION .-

- De la persona; deberá participar activamente en los programas de capacitación que la empresa tenga establecidos. Esta participación implica una actitud positiva hacia la misma, disposición de asimilar y aplicar lo aprendido, compromiso con su propio crecimiento y con el de la organización (\*).
- De la empresa; está obligada tanto por el aspecto moral, ya que debe darla por ser un bien inherente a la persona

(\*) Además se estará cumpliendo con lo estipulado en el art. -- 153-H de la LFT.

que no puede quedar al margen; como por que la Constitución y la Ley Federal del Trabajo obligan su cumplimiento en nuestro país. En este requerimiento legal, la empresa se ve obligada a dar educación y preparación a -- sus empleados (\*).

Es dentro de esta doble vertiente (empresa-trabajador) que la capacitación se vuelve a la vez un privilegio y un requisito a cumplir, un derecho y una obligación, que beneficia tanto a la empresa como a la gente que la integra. Independientemente de que sea un requisito legal al cual hay que dar cumplimiento, la capacitación es un bien que fortalece al individuo y a la empresa, necesario para dar garantía de un efectivo desarrollo.

A manera de conclusión se destacan los puntos básicos en materia de capacitación:

- Las organizaciones en general deben de dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria (152).

Es un derecho del trabajador que debe exigir a su empresa.

- "No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad (153).

Es un derecho de la empresa que debe cumplir el trabajador.

---

(152) SILICEO A., op.cit., p.15

(153) idem.

( \* ) Así lo estipula el Art.123 Constitucional en la Fracción XIII y en el Art.153, fracción A a la X, de la LFT.

- La empresa responderá a sus finalidades preparando y actualizando a su fuerza productiva para proporcionar productos y/o servicios de calidad acordes al personal que los elabore o desarrolle, cumpliendo con su función social, no solamente en beneficio de la comunidad sino en la formación de todas y cada una de las personas que intervienen en el proceso económico-productivo; al contar con personal y mano de obra calificada estará en posibilidad de elevar el índice económico y de satisfacción tanto de la empresa como del trabajador.
- El trabajador por su parte recibirá la oportunidad de poder adquirir y desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan desempeñar más eficientemente su función, y cumplir de manera conciente, con su compromiso personal, organizacional y social.

Es este doble beneficio el que promueve la integración, la participación, la moral alta y la productividad dentro de una organización.

#### Amplitud de la Obligatoriedad

La Ley de Capacitación ha venido a sistematizar un proceso de actualización, que empírica o asistemáticamente, se venía dando en muchas de las empresas de nuestro país, la medida actualmente ha sido benéfica y provechosa, sin embargo, dada la realidad educativa del empleado mexicano, se requiere de un proceso previo de concientización en donde cada trabajador, sin importar el nivel o la función que desarrolle, redescubra los alcances de la función que está desempeñando; se responsabilice consigo mismo, con su familia, con la sociedad, con el país; descubra el sentido inmanente y

trascendente de su trabajo y las repercusiones que éste tiene en la demanda económica, productiva y social de la situación de un país subdesarrollado; analice de manera real y objetiva sus potencialidades, sus posibilidades, cualidades y capacidades para poder actualizarlas y desarrollarlas, visualice sus limitaciones y planeé, como ser inacabado, su autodesarrollo.

Al implementar este proceso previo, la capacitación se dará como efecto, es decir, al descubrir el trabajador la necesidad de alcanzar un sentido en su trabajo y en su vida, promoverá su propia superación en conocimientos, habilidades y actitudes; además de aprovechar y responder al compromiso de la oportunidad que se le brinda.

No se requiere hacer un listado de los problemas y situaciones críticas por las que atravieza el país en el momento actual, para afirmar que la preparación, el crecimiento, la actualización profesional y el trabajo productivo conjunto, será una manera de participar en el desarrollo del mismo.

Actualizar y perfeccionar conocimientos, habilidades y actitudes ayuda al mejor desempeño de la función. Conocer la aplicación de nuevas tecnologías amplía el horizonte de posibilidades en los diferentes campos y a la modernización de la realidad de cada sector; además de cubrir los objetivos de la planeación de recursos humanos de las empresas; como lo cita acertadamente Andrew Sikula: "La planeación de recursos humanos implica la proyección y pronóstico de las funciones actuales del personal hacia el futuro" (154).

---

(154) SIKULA, A., op.cit., p.57

Preparar al trabajador para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación, es preever, planear el desarrollo de cada organización, evitando la costosa rotación de personal - que genera una serie de problemas en la operación y en la - productividad; es estar preparado para los cambios y su --- adaptación; es construir racionalmente el futuro cubriendo - expectativas de crecimiento.

Es por demás afirmar, que hoy más que nunca se requiere cumplir con la ley con respecto a la capacitación, incrementando de esa manera la productividad de bienes y servicios, colaborando a que el país se sobreponga a su crisis actual y y haciendo eco a los objetivos que la misma ley establece.

En la medida en que las empresas, mediante el proceso educativo de sus trabajadores, encaminen sus acciones a crear - la necesidad de superación permanente; éstos cumplirán lo - establecido no por obligación, sino por convencimiento, buscando no solamente su preparación sino lo que ésta significa.

La ley incluye a todos los puestos y niveles de la empresa, nadie queda excluido de esta oportunidad de desarrollar sus posibilidades. Si cada empresa visualiza el potencial de la obligatoriedad de la Ley de Capacitación, si cumple responsablemente con ella, si implementa acciones concientizadoras y cada uno de sus trabajadores, al participar en ella - fueran multiplicadores en su ámbito de influencia; se estaría promoviendo la trascendencia de sus objetivos social, - económico y productivo; y estaría a la vez justificando su presenza histórica en el desarrollo de una cultura más digna, más sólida, más plena...

III.2.3. LA CAPACITACION: OPORTUNIDAD Y RETO EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

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 llevar al máximo su potencia (155).

Partiendo de este concepto de Sikula, el objetivo de la capacitación, en términos generales, es el desarrollo integral de los recursos humanos. Todo proceso asimilado en este sentido, tiene un solo propósito: un mejor ser humano.

El recurso humano debe constituir para cada empresa el -- objetivo central de todo esfuerzo que le permita satisfacer sus objetivos organizacionales. Se requiere por tanto, para un desarrollo integral (económico, social, productivo y humano) bien concebido, la ejecución de políticas -- que permitan alcanzar la superación moral y física de -- los trabajadores, conjuntamente con un eficiente proceso\_ de capacitación para la producción de bienes y servicios\_ (cognoscitiva, tecnológica y administrativa).

Al capacitar al trabajador, éste incrementará su capacidad humana y sus posibilidades como productor, por que el mejor conocimiento de aspectos técnicos y científicos va\_ a dar como resultado un producto o servicio mejor.

---

(155) ibidem., p.173

En este nuevo enfoque de la capacitación en cuanto a la redefinición de valores, tan importante es formar una fuerza de trabajo para la producción, como transplantar la intención de promoverla hacia el mejoramiento de la calidad humana y profesional.

La oportunidad que brinda la capacitación en este sentido, se convierte entonces en un compromiso y reto educativo de gran envergadura: pues estará ligada íntimamente a sus recursos humanos.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta que:

Las necesidades de capacitación y desarrollo varían no solo según los diferentes niveles de la jerarquía de la organización, sino también para personas, puesto que sus antecedentes, requerimientos, aspiraciones y potencial son específicos para cada uno de ellos. En consecuencia, las actividades de capacitación y desarrollo deben diseñarse para estas necesidades individuales y específicas (156).

Por lo que, el resolver con acierto las exigencias de los planes de desarrollo, demandará un innovador programa de capacitación de recursos humanos donde:

- Se revisen las posibilidades reales de transferencia tecnológica conjuntamente con las realidades que impone la captación de esa tecnología y la adaptación necesaria pa-

---

(156) KOONTZ, H., et.al., op.cit., p.484



ra su aplicación efectiva (actualización).

- Se renueven los esquemas formativos del individuo.
- Se promueva el desarrollo de la participación individual en el desarrollo organizacional y social.
- Se estructuren y realicen planes cuyo objetivo sea el desarrollo integral de los recursos humanos.

El reto y la oportunidad de la capacitación en la administración de recursos humanos, como proceso educativo - será:

- Formar trabajadores que no importando el puesto, la labor o función que desempeñen, trasciendan en ella, es decir, que cada uno se sienta orgulloso de ser quienes.
- Formar personas comprometidas a realizar su mejor esfuerzo por superarse en todos los sentidos en su realidad.
- Formar individuos concientes de lo que significa un mayor apego hacia el trabajo y una mayor responsabilidad para consigo mismos, para con las instituciones donde laboran, para con la sociedad en la que participan y para con el país; de manera integral.

La capacitación se justificará en la medida en que multipli que los éxitos del hombre en su búsqueda incesante por un destino mejor.

### III.3 FUNDAMENTOS ESTRUCTURALES DE LA CAPACITACION

La estructuración hace referencia a un proceso de implementación, es decir, llevar a la práctica lo que se ha planeado y promover la adaptación que ésto genera, su funcionamiento, evaluación y seguimiento posterior.

En toda empresa antes de pensar en alguna acción concreta de capacitación, se requiere poseer una profunda y sólida idea de educación, entendiendo su necesidad y trascendencia; ya que de lo contrario, por muy especializadas que sean dichas acciones, será un rotundo fracaso por la falta de congruencia que transpirará (157).

La capacitación se ha de planear en forma ordenada y sistemática, con mentalidad positiva y abierta a los cambios que produce, con capacidad crítica para que éstos permitan que la persona madure en su personalidad.

#### III.3.1. ORGANIZACION DE LA FUNCION DE CAPACITACION

Al ser parte de un proceso administrativo, la capacitación requiere de previsión, planeación, organización, integración, dirección y control, desarrollándose dentro de un sis

---

(157) cfr., SILICEO, A., op.cit., p.16

tema que por sus características se ajuste a sus necesidades específicas.

Como modelo para la organización sistemática de la capacitación, se retomará el de Siliceo, donde en forma clara y precisa da pauta a la delimitación del sistema estructural; se le han hecho cambios en el orden y contenido, además de que se incluye un proceso permanente de retroalimentación.

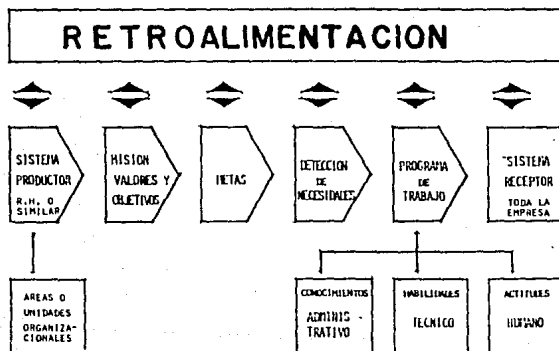


FIG. 12 ORGANIZACION SISTEMATICA DE LA CAPACITACION (\*)

- **Sistema Productor** .- Prevee y planea, analiza cuidadosamente lo que se tiene, las posibles alternativas de acción, los recursos con los que se cuenta, así como las formas reales para su aprovechamiento.

(\*) Fuente: cfr., SILICEO, A., op.cit., p.56\*

Si bien es cierto que será el departamento de capacitación el encargado de llevar esta función, ha de hacerlo en co-participación con las diferentes áreas de la empresa, para generar desde el inicio su involucración al compromiso educativo de la organización.

Se ha de comenzar determinando los elementos con los que se cuenta, para dar forma y un soporte firme a la realización posterior.

- **Misión, Valores y Objetivos** .- Se ha visto que se requiere de una filosofía educativa para llevar la capacitación, pero es insuficiente si no se sabe hacia donde se encamina, y eso lo da la misión, los valores y los objetivos generales de la organización.

La misión es la razón de ser la empresa; el qué se hace, cómo lo hace y para qué lo hace. Los valores son las creencias fundamentales de la empresa, su ética, el trato hacia su gente, así como los factores esenciales que la caracterizan. Los objetivos generales corresponden a los logros que se persiguen alcanzar; son generales ya que no especifican momentos precisos, son motivos dignos de consideración que mueven a la empresa a actuar.

En esta etapa se estará organizando e integrando los elementos con los cuales se va a trabajar.

- **Metas** .- Son los logros que se pretenden realizar, se diferencian de los objetivos por que son más específicos y concretos. Las metas deben de ser cuantificables, medibles en cantidad y en resultados; así como realistas y susceptibles de ser alcanzadas. Deberán de estar adecuadas al momento, la situación, a los recursos y necesida-

des de la empresa.

A través de ellas se delimitan los elementos para poder dirigir el aprendizaje hacia los fines de la organización.

- **Detección de Necesidades** .- Forma parte de varios momentos de la administración de la capacitación; implica la planeación pues se prevee el terreno sobre el cual se ha de trabajar.

En esta etapa se contemplará el óptimo manejo de recursos, con el fin de optimizar su adecuación al proceso educativo tentativo a realizar.

Dentro de la detección se busca establecer la diferencia entre lo que es y lo que debería ser cada persona dentro del puesto o función que desempeña.

Es una etapa de gran trascendencia, pues de que se lleve adecuadamente va a depender que se cubran los requerimientos de los sujetos a capacitar, así como los de la organización.

- **Programa de Trabajo** .- Contando con todos los elementos anteriores, el siguiente paso es la organización e integración de los mismos para la elaboración del programa de trabajo. Este será el medio ordenado, estructurado, metodológico y sistemático de dar a conocer la forma en que va a ser impartida la capacitación.

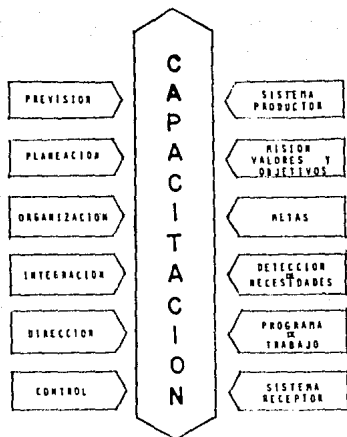
Será la etapa que contenga la dirección y el control como parte medular, ya que de ellas dependerá en gran medida, la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se han de considerar también los recursos con los que se cuenta para ver si es factible su implementación o si se tienen que hacer adaptaciones, adquisiciones o cambios. Se especificará la metodología a seguir, su justificación, tiempo, objetivos, material, sistemas de evaluación, etc.

- **Sistema Receptor** .- Es la persona o grupo a quien va dirigido cada acción, curso o programa; de los que se deben de tener el mayor número de datos y conocimiento posible, para dar los resultados óptimos según sus requerimientos, necesidades y expectativas.

En las etapas mencionadas del modelo se reúnen todos los -- elementos administrativos, pudiéndose evaluar cada uno de -- ellos por medio de sistemas de control, que permitan la retroalimentación permanente y, así el continuo cambio hacia -- la perfección. (Ver Fig.13).

Como se puede inferir, la organización de la función de capacitación esta íntimamente interrelacionada con el proceso administrativo, ya que de él parte y de él participa; no se puede hablar, dada su magnitud, que se trata de un momento, de rigidez o de esquemas, sino de movimiento, flexibilidad, adecuación, dinamismo y en concordancia con el proceso educativo, buscando por encima de todo: el perfeccionamiento -- del elemento humano.



**FIG.13 INTERRELACION ADMINISTRATIVA - ESTRUCTURAL DE LA -- CAPACITACION.**

Fuente: Las Autoras

### III.3.2. ASPECTOS Y AREAS DE DESARROLLO

Es importante definir cuales aspectos del trabajador hay -- que capacitar, así como las áreas que se han de desarrollar.

Estas áreas y aspectos de mejora y crecimiento, se han de -- ver desde dos enfoques: el del trabajador y el de la empre-- sa. ¿Qué busca la gente desarrollar dentro de su trabajo?, ¿qué espera la empresa desarrollar en su gente?; pues de es-- tas dos necesidades se delimitarán las áreas de perfecciona-- miento que el individuo tiene para consigo mismo, con su puesto

y con su organización.

El trabajo es un esfuerzo que busca la producción de un --- bien o un servicio y, el sujeto que lo realiza lo enfoca a tres aspectos de desarrollo (ver figura 14).

- **El Aspecto Retributivo** .- El sujeto realiza su trabajo y busca que se le recompense justamente por él. Principalmente esta área se refiere a la remuneración económica, - que el trabajador recibe de acuerdo al puesto que desempeña y a las funciones que lleva a cabo. Hay que 'dar a cada quien lo que se merece', y el papel que juega aquí la capacitación es contribuir en este ascenso retributivo, dando al empleado más capacidades, cualidades y opciones de mejora socio-económica.
- **El Aspecto Psicológico** .- El trabajo es el medio para desarrollarse profesionalmente, determinando en cierta forma, la estabilidad intelectual de la persona, es decir, - su salud mental; ya que es la realización plena de su capacidad creadora. El hombre dentro del trabajo gana en seguridad, busca satisfactores y crecimiento; si no se le proporciona al sujeto un medio adecuado para poder cubrir con sus expectativas, será imposible que se hable de salud o estabilidad psicológica, ya que la persona estará - en permanente búsqueda de situaciones que respondan a sus aspiraciones; representando la capacitación un excelente medio.
- **El Aspecto Social** .- Es otra necesidad que el hombre por vía del trabajo desarrolle su sociabilización. El ambiente de trabajo se da en comunidad, por muy individualista que sea cualquier puesto, ha de tener cierta relación con otras personas de la misma empresa. Aprovechar adecuadamente la capacitación como medio para fortalecer lazos de compa



ñerismo y amistad, propiciará un ambiente más agradable y enriquecedor, facilitador para incrementar la productividad y la colaboración en los resultados.

De igual forma como en el trabajo el hombre busca desarrollarse en estos tres aspectos la empresa ha de buscar capacitar a su gente en tres áreas: la administrativa, la técnica y la humana. (Ver figura 14).

Las organizaciones por lo general, se abocan a cualquiera de estas formas de capacitación, siendo muy polarización

Estas tres áreas difieren en el contenido de su educación, relacionándose entre sí porque todas son necesarias para el desarrollo integral de la empresa y de la persona.

De estas tres áreas de desarrollo se entiende:

- **Area Técnica** .- Dentro de este campo educativo, la empresa busca dar a sus empleados las herramientas y los elementos para que logren un mejor desempeño en su puesto. Su carácter es eminentemente operativo, se dan las técnicas para el desarrollo diario de las actividades y operaciones. Se relaciona directamente con cada individuo y el resultado va en función directa del puesto, es medible y susceptible de ser evaluado. Por lo general, esta área se enfoca a los niveles operativos y se relaciona directamente con el adiestramiento (158).

---

(158) vid.supra., III.2.1.

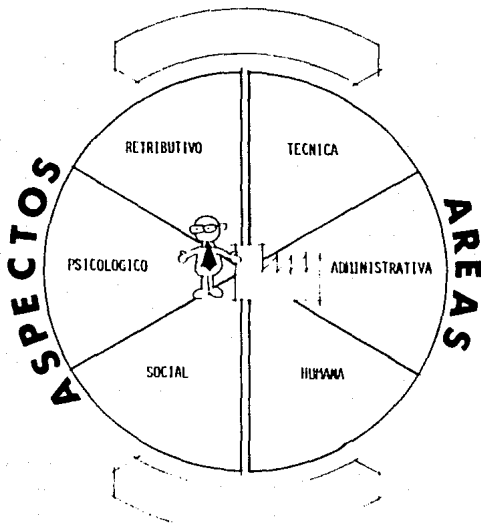


FIG.14 ASPECTOS Y AREAS DE DESARROLLO

Fuente: Las Autoras.

- **Area Administrativa** .- Se pretende una capacitación del personal en el funcionamiento administrativo de la empresa, a partir de su puesto de trabajo, facilitándole los conocimientos y elementos que le permitan comprender y participar activamente en las etapas administrativas.

Se enfoca a la persona y a la repercusión que su puesto tiene dentro de la organización. Es una preparación más profunda que la técnica, pues a pesar de que los resultados son más difíciles de medir, éstos tienen un impacto

mayor dentro del funcionamiento global de la organiza---  
ción.

El individuo tendrá mayor libertad para la aplicación de los conocimientos adquiridos abriéndose un nuevo panorama a la creatividad que deseé por medio de ellos aplicar.

Aunque es necesaria en cualquier puesto, esta área de desarrollo se enfoca principalmente a mandos intermedios, con el fin de que aprovechen al máximo su capacidad y su función; se relaciona con la capacitación (en sentido -- particular).

- **Area Humana .-** Es el área más noble y enriquecedora, se enfoca al desarrollo integral de la persona, independientemente del puesto que desempeñe. El beneficio directo es para el sujeto, quien podrá aplicarla a todos los campos de su vida.

Es la educación más trascendente que una empresa puede dar a su personal ya que procura su desarrollo humano -- creándoles conciencia de su compromiso de autoperfeccionamiento en lo que de hombre se caracteriza.

Es la capacitación más costosa, sus resultados son subjetivamente medibles y observables y, por lo general no -- son inmediatos; pero por ser un proceso de perfeccionamiento personal es la que más recompensa, el resultado es permanente e invaluable. Es la formación de hombres -- que estarán más cualificados para llevar a la empresa a sus más altas y dignas metas, sobre todo si éstas se adecúan al orden y al fin social para el cual fueron creadas; de lo contrario la resultante será una confusión -- frustrante y un malestar permanente.

### III.3.3. ESTILOS DE OPERACION

En la estructura de las empresas mexicanas se han delimitado los diferentes niveles funcionales en tres escalafones: el nivel directivo, el nivel de mandos intermedios y el nivel operativo.

Lo que distingue un nivel de otro es la magnitud del impacto que por el estilo de operación tenga dentro de la organización. Este estilo consiste en la forma en que por el puesto se han de realizar las funciones que de él se deriven, - el impacto directo entre responsabilidad y toma de decisiones en relación con los recursos que se manejen y los resultados que se generen (159).

Por que la relación de trabajo se da en distintas dimensiones y perspectivas, la educación y capacitación que se imparta dentro de la empresa no puede ir enfocada de igual forma a los distintos niveles de operación.

- **Nivel Directivo** .- Los puestos de este nivel se caracterizan porque sus funciones no están sujetas a reglas fijas conocidas o preestablecidas, además de que los resultados que de ellas se deriven son inciertos y no se pueden prever (160).

Al nivel directivo compete la autoridad de la organización, será quien marque las normas y dé las pautas a seguir, coordinando efectivamente sus recursos para ser verdaderamente productivos.

---

(159) cfr., ARIAS GALICIA, F., op.cit., p.333

(160) cfr., LLANO, C., Análisis de la Acción..., p.55

Los puestos comprendidos dentro de este nivel tienen una gran apertura en toma de decisiones y en el mando de personal, por lo que será parte de su responsabilidad hacia donde se encamine la empresa; deberán por tanto, tratar con actitudes, las disposiciones que los hombres van presentando en las situaciones que enfrentan, pues son por lo general la raíz de los problemas que se tratan (161).

- **Nivel de Mandos Intermedios** .- En este nivel el grado de responsabilidad es muy alto, tienen un impacto trascendente en el manejo de recursos de la empresa, lo que necesariamente se refleja en resultados.

Son puestos con autoridad sobre un grupo de personas y en una área específica de la organización, ejercen la función de la supervisión, ya sea sobre personas y/o resultados.

El personal que integra este nivel lo forman puestos de supervisores, jefaturas, gerencias medias y todos aquellos que por sus operaciones tienen que responder por alguna parte de los procesos administrativos de la empresa, se les conoce también como nivel ejecutivo medio o profesional (162).

Implica una preparación amplia por estar involucrados en forma directa en el proceso de la organización, su toma de decisiones se refleja a nivel de toda la empresa. Entre sus funciones podrían destacarse el ser guía de sus -

---

(161) ibidem., p.57

(162) cfr., SILICEO, A., op.cit., p.32

empleados, ser ejecutor de ideas y fungir como mediador.

- **Nivel Operativo** .- Se le conoce también como técnico, -- comprende los puestos cuyas funciones se enfocan, en su mayoría, a la parte mecánica o motriz y requieren de esfuerzo físico.

La responsabilidad no recae directamente en el puesto, el impacto a la empresa no es determinante, ya que se deben seguir instrucciones para realizarlo. Requieren de continua supervisión para optimizar los sistemas de operación.

Este nivel es la fuerza y energía de la empresa, puesto que su trabajo es vital para llevar a cabo lo planeado y administrado por puestos superiores.

Cada estilo de operación tiene delimitada su autoridad, influencia y funcionamiento, que conlleva a un sistema particular para la eficiencia del logro de resultados. Lo anterior ayuda a la planeación de acciones concretas para su optimización, pero sin olvidar que la conjunción de estas dimensiones es la que hace la unidad de la organización. La función de todos y cada uno de los que participan es de vital importancia en el proceso; cada quien y con su propio estilo colabora interdisciplinariamente en la consecución de las fines.

#### III.3.4. HACIA UNA NUEVA CONCEPTUALIZACION

La capacitación es un proceso profundo pero complicado, el cual debe de ver al hombre en forma integral. No se debe visualizar como un elemento aislado, sino que se ha de inte--

grar armónicamente al proceso que cada individuo vive dentro de una organización.

Sería imposible pensar que el hombre busca en su trabajo retribución, superación personal e integración social sin antes saberse un hombre.

De acuerdo al momento que esté experimentando en su trabajo se determinará si la educación que se le dé deberá ser --- adiestramiento, capacitación o desarrollo; con el fin de -- procurarle la mejor preparación técnica, humana o administrativa.

Solo así se atenderá verdaderamente a las necesidades del - puesto a capacitar, ya sea operativo, mando intermedio o directivo, retomando todos y cada uno de los elementos del -- proceso educativo que se planteó en la organización. Es un proceso, ya que se debe de ir dando en forma continua, con flexibilidad, por que el hombre no es una estructura rígida, es un ser cambiante y dinámico.

Dentro de esta nueva conceptualización de la educación del hombre en la empresa se confirma una nueva estructura: dinámica, interrelacionada y funcional; capaz de responder efectivamente a las necesidades específicas que de carácter educativo presente cada organización (ver fig.15).

Todo proceso educativo ha de partir de la naturaleza humana, del análisis de las áreas y aspectos de desarrollo, de los diferentes estilos de operación, así como de las vías alternativas de capacitación; pues sólo a través de esta visión total se podrá llevar a efecto, con garantía de efectividad, el mismo.

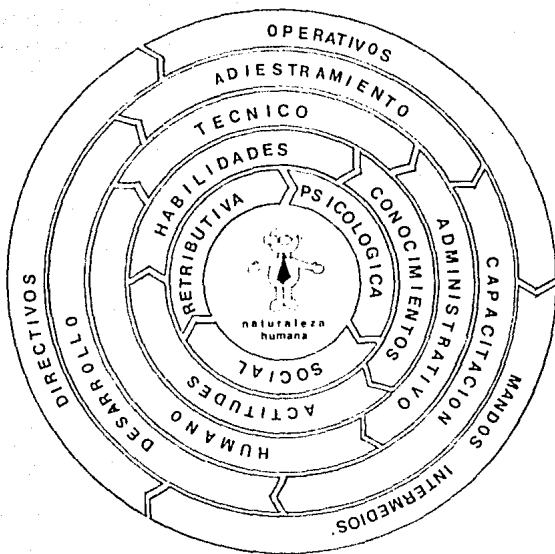


FIG.15 NUEVA CONCEPTUALIZACION EDUCATIVA DENTRO DE LA EMPRESA

Fuente: Las autoras.

Este nuevo enfoque brinda mayores perspectivas por ser - un modelo dinámico, modular e ilimitado; capaz de unificar la realidad susceptible de perfección en la organización, que no es otra que la realidad total del hombre -- que la vive.



A través de este sistema innovador, que permite la visualización de la naturaleza humana, que promueve una administración armónica y justa, que asegura una mano de obra calificada para el incremento de la productividad, que fortalece las estructuras organizacionales, que erradica la incompetencia y la obsolescencia, que aprovecha al máximo el potencial de sus recursos humanos y que trabaja firmemente en la consolidación de su autocontinuidad; se estará capacitando no solamente en la optimización del puesto, sino estará formando hombres que: uniendo sus inteligencias estarán trabajando en la finalidad común que pretenden alcanzar, uniendo sus voluntades al querer todos realizar eficientemente la finalidad que han decidido aceptar y uniendo sus acciones - a fin de apoyarse recíprocamente en un esfuerzo común.

Se ha visto pues, que la capacitación es un proceso necesario en toda organización, ya que es la concreción de la educación en el trabajo, García Hoz plenifica esta relación diciendo:

Si el trabajo es una actividad que el hombre ha de realizar a lo largo de toda su vida, si la educación es también una actividad vitalicia, que no -- otra idea es la educación permanente, la vieja imagen de la existencia humana como un camino cuyas -- primeras ocupadas por la educación y las últimas -- por el trabajo habrá de ser sustituida por la de -- un camino en el cual el trabajo y la educación --- constituyan modos de vivir que, simultáneamente o -- alternados, estén vigentes a lo largo de toda la -- existencia (163).

---

(163) GARCIA HOZ, V., Calidad de Educación..., p.49

## **CAPITULO IV**

### **estrategia organizacional y su proyección integral**

" La educación, en cuanto se concibe como - promoción de la existencia auténtica, sólo puede ejercerse atendiendo a ese mundo personal que resulta de la intencionalidad de cada educando "

**Raul Gutiérrez Saénz**

## CAPITULO IV

### ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y SU PROYECCION INTEGRAL

Hasta aquí, se ha tratado el marco conceptual que sirve de fundamento a la derivación práctica de este trabajo.

Se ha analizado lo que es y representa una empresa como organismo social, donde se incluyeron las etapas generales de su desarrollo histórico, sus conceptualizaciones propias, los fines -- que persigue, los tipos que existen; mismos que dieron las bases para esclarecer una filosofía empresarial realista y trascendente.

Lo anterior ayudó a definir las perspectivas de proyección tan amplias que la empresa tiene a su alcance; las que garantizan - su autocontinuidad y justifican su propia capacidad y razón de ser.

Se contempló a los Planes de Vida y Carrera como un instrumento de gran utilidad para el logro de tan ambicioso proyecto.

Hubo la necesidad de analizar y delimitar el campo y el papel - de la administración, función vital en la organización como medio para la coordinación efectiva de esfuerzos en el logro de - objetivos comunes; derivando en la planeación de los recursos - humanos como inversión en lo que es fuente de vitalidad en la - empresa: el capital humano.

Siendo el hombre la principal realidad empresarial, requirió un tratamiento especial para la comprensión de su naturaleza, su - unicidad, su potencial, sus posibilidades, su proyección tras--

cendente...

La materia prima está: hombre-empresa; la transformación hacia su trascendencia: dos vías, dos caminos, un mismo fin. Por un lado el compromiso y responsabilidad personal de actualización de potencias: la educación como proceso inherente a la persona. Por el otro, la capacitación: oportunidad y reto como alternativa educativa de la empresa. El fin, el beneficio y perfeccionamiento mutuo, la justificación de la propia naturaleza.

El resultado global, una nueva dimensión empresarial, una conceptualización diferente sobre las posibilidades humanas y administrativas, más amplia, más completa, más libre, más firme, -- con mayor compromiso y responsabilidad.

La tarea primordial de este capítulo es **vitalizar** a la praxis organizacional de liberación de posibilidades hacia un futuro más prometedor y pleno, que repercuta de manera significativa, tanto en la existencia personal, como en la empresarial y la social: es decir, fundamentar sus principios, establecer su sistema educativo, instrumentar su metodología y proponer una técnica pedagógica efectiva para lograrlo.

#### IV.1. PERFECCIONAMIENTO INTEGRAL, PROPUESTA EDUCATIVA

El punto de partida del sistema educativo que se plantea, parte del concepto de hombre que se tiene y que se engloba en su: (164)

---

(164) cfr., TUSQUETS, J., Teoría y Práctica de la Pedagogía Comparada, p.165-167

■ **ESENCIA.**- Es decir, con facultades, características y potencialidades propias y únicas (ya descritas), susceptibles de desarrollo y actualización en concordancia -- con la propia naturaleza.

■ **EXISTENCIA.**- Esto es, tiene intencionalidad ontológica cuyo objetivo tiende a su propia naturaleza, el hombre vive en circunstancias, está proyectado hacia otros seres y convierte en realidad su propio proyecto existencial con su libertad de ser.

Para que se dé esta filosofía esencialista-existencialista, se requiere de un sistema de educación integral, en donde:

- Por un lado, se pretenda dotar al individuo de valores, hábitos y virtudes; esto es, actualizar y perfeccionar intencionalmente sus potencialidades.
- Por otro, intensificar y suscitar actitudes conforme la verdad y el bien, en busca del fin de su propia naturaleza y de su trascendencia individual.

Es así, que la educación integral reclama a la persona como elemento unificador, al trabajo como elemento normativo, ambos en función del contenido ético de la vida humana.

La conexión e integración del esencialismo y existencialismo promueve en la educación integral una realidad más auténtica y congruente con el fin de la naturaleza humana,

pues:

- Tiene una intencionalidad ontológica.
- Sustenta el horizonte de la significación de los aprendizajes (dá sentido a la existencia).
- Tiene una finalidad trascendente (es el perfeccionamiento de la esencia del hombre para apoyar su decisión de obrar).
- Parte de la realidad con el fin de que la ampliación perfecta de cada individuo enriquezca y transforme el mundo en el que se circunscribe.

El punto central de la educación integral está en la esperanza de la raíz de la inconclusión de los hombres, a partir de la cual, se mueven éstos en permanente búsqueda. Por lo que pretende:

- El aprendizaje más que la enseñanza, en donde se debe incluir la búsqueda de una educación más significativa y liberadora de potencialidades individuales.
- Más que la transferencia del saber, que sea un encuentro de personas que buscan la significación de los aprendizajes.
- Promover el modo de formar al hombre que aprende.
- Integrar los conceptos correlativos de enseñanza-aprendizaje, como proceso único y en permanente movimiento, con el fin de abandonar el marco de seguridad y lanzarse a un horizonte de posibilidades.
- Dar respuestas significativas al hombre en lo referente a

su postura ante la vida y el trabajo, para vivir en continuo reto con el desarrollo de sus propios recursos interiores y con una relación hacia los demás plena de significado.

- Educar para el dinamismo, el cambio, la evolución, el progreso, la creatividad, la productividad, la calidad, la perfección, con el fin de participar en su propia trascendencia.
- Lograr que cada individuo se defina a sí mismo sus propias responsabilidades y delimite su compromiso ante su perfeccionamiento, y en su caso, el de su organización.

El proceso educativo integral se conseguirá unificando todos los factores que en él intervengan, de manera ordenada, para lograr que cada elemento refuerce la acción de los demás.

Por lo tanto, la educación integral realizada en cada sujeto, con rasgos propios, incorpora a la persona al mundo de la cultura y la técnica, la cual, en forma autónoma y libre, va forjando su propia existencia en sus ámbitos personal, familiar, social y laboral; enfocando así su desarrollo integral en los campos humano, administrativo y técnico (Ver Fig.16).

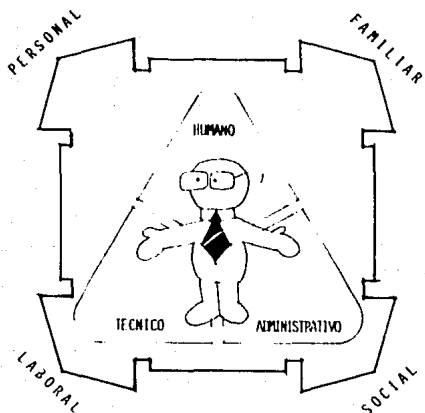


FIG.16 EDUCACION INTEGRAL, ARMONIA VITAL

Fuente: Las Autoras.

#### IV.2. PLANES DE VIDA Y CARRERA

A fin de que la empresa logre sus objetivos, ha de optimizar sus recursos, y en materia del elemento humano, promoviendo su desarrollo efectivo, de manera integral y en razón de su esencia y existencia. Para llegar a este 'deber ser', es indispensable que la empresa lo translade al 'ser' del proceso educativo; ha de poner en práctica lo que racionalmente conviene, llevar a la realidad lo que en plano conceptual se tiene por ideal; constituyéndose la técnica de los Planes de Vida y Carrera en la oportunidad para llevar a cabo tan ambicioso proyecto, unir los intereses individuales con los organizacionales, en vías de la calidad y productividad.



Es una técnica de la cual se conoce y se ha hecho poco, - desaprovechando la infinidad de posibilidades que encierra, ya que es un elemento aglutinador de los esfuerzos - de toda la organización, tiene ingerencia en todas las -- áreas, en todos sus miembros y más aún, transpasa los límites del campo laboral, su horizonte tiene también alcances y repercusión a nivel personal, familiar y social.

Facilita el proceso administrativo de la empresa, dándole sentido y unidad, evitando el trabajo aislado y obsoleto. Así mismo, es una nueva oportunidad para la incursión de la educación en la empresa, esta vez de manera definitiva y permanente. Es una alternativa para la capacitación, -- marcándole la pauta para regirse y abandonar el camino de las acciones aisladas, que no por falta de esfuerzo, resultan poco prometedoras.

Los Planes de Vida y Carrera (PVC) son una nueva perspectiva para las empresas que quieran invertir en una técnica innovadora, práctica y realista; capaz de modificar a individuos, a grupos, a instituciones, a sociedades...por que va más allá de ser un instrumento en la administración de los recursos humanos, implica compromiso para con uno mismo y para con los demás, fundamentado en la exigencia de la propia naturaleza humana.

#### IV.2.1. ¿ QUE ES UN PLAN DE VIDA Y CARRERA ?

##### De su Definición

El PVC es el proyecto que por escrito determina la trayectoria de cada persona, puesto que está enfocado al -

desarrollo de sus conocimientos, habilidades, técnicas y cualidades en todos los campos de su vida, en especial -- dentro del ámbito laboral.

Es necesario para delimitar sus alcances y características partir del esclarecimiento de su conceptualización, - analizando cada una de las partes que lo conforman: Plan, Vida y Carrera.

- El PLAN .- Para llegar a su clara definición hay que - retomar el concepto de planeación, por estar considerado como un elemento de la misma.

La planeación es:

El proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como al establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades (165),

y en concreto la planeación enfocada a los recursos humanos:

...es el proceso de agrupar acciones en forma lógica, delineando autoridad y responsabilidad y estableciendo relaciones laborales que han de permitir tanto a la compañía como al empleado de realización de objetivos mutuos (166).

El plan es una acción concreta de una determinada planea

---

(165) GOMEZ, G., Planeación y Organización de Empresas, p.26

(166) GORDON, M., op.cit., p.16

ción, que ha de tender al mejoramiento en forma lógica, que permita tanto a la compañía como al empleado el aprovechamiento integral de oportunidades para la realización de objetivos comunes.

El plan es una ordenación en la estructuración de un determinado proyecto y su adecuación a las disposiciones generales. Su contenido consistirá en las acciones que lleven a dichas disposiciones, siendo éstas guía orientadora para no perder de vista los objetivos iniciales. De no ser así, perderá rápidamente fuerza, trascendencia y congruencia, o bien, será contraproducente.

Habrán tantos planes como miembros existan en la organización, es una técnica dirigida a cada persona en particular, a su realidad única e irrepetible; donde cada acción repercute en la consecución del bien común, a través de desplegar, cada vez con mayor perfección, las propias capacidades y potencialidades.

- La **VIDA**.- Es el transcurso de tiempo con el que cuenta cada individuo para manifestar sus operaciones básicas y su capacidad racional, modificando e influyendo el contexto en el cual se relaciona.
- La **CARRERA**.- Su concepto ha tenido una evolución a lo largo del tiempo, ya que inicialmente se le igualaba a la noción de profesión; la Carrera quedaba determinada por los estudios que se hubiesen realizado, era una decisión que creaba en el sujeto un compromiso para toda la vida.

Actualmente la carrera se considera como "...el camino personal donde los conocimientos, las herramientas técnicas y científicas y las estrategias de trabajo son instru

mentos en la formación del propio camino personal"(167), es decir, la trayectoria que vive individualmente el sujeto, donde hace la integración de sus estudios o preparación académica con sus capacidades laborales; existe - flexibilidad para irse comprometiendo, no con la profesión, sino con la propia existencia; manifestando una actitud de apertura y creatividad para la autorrealización (168).

Los PVC son un medio para el desarrollo permanente y al -- ser acciones personalizadas, no buscan únicamente el crecimiento o mejoramiento laboral, tienen una visión más ambiciosa, penetran a todos los ámbitos y áreas del sujeto.

#### De su Objetivo

El objetivo general que pretenden los PVC consiste en:

Determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, - habilidades y actitudes en congruencia con su -- trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización (169).

El desarrollo del potencial parte de experiencias y aprendizajes significativos, que cambien integral y positivamente al sujeto, reflejándolo en actitudes y conductas concretas.

Los PVC generan necesariamente infinidad de cambios, los - que pueden ser obstaculizados o facilitados por cada indi-

---

(167) CASARES, D., et.al., op.cit., p.38

(168) cfr., CASARES, D., et.al., op.cit., p.39

(169) CASARES, D., et.al., op.cit., p.53

viduo y por la empresa. Cada persona tendrá su propio método para crecer, desarrollarse e irse adaptando a los cambios; pudiendo facilitarle el camino la apertura que posea a experiencias nuevas y su capacidad para darles sentido, su curiosidad para investigar, el saber asumir riesgos y tomar decisiones, así como el preciado don de experimentar.

Por lo anterior, los PVC contemplan en su objetivo la congruencia con la trayectoria vital, siendo la forma como cada sujeto se desenvuelve en la vida, pero con la característica distintiva de vivir cada momento plenamente.

La persona vital estará siempre en un "...sistemático crecimiento y realización de...potencialidades en lo físico, espiritual, social, profesional, económico, etc." (170); - su presencia es signo de vitalidad, se constituye en la -- oportunidad para obtener madurez, es la capacidad para promover y/o aceptar las innovaciones adaptándose a ellas con base a los valores propios.

Una persona con actitud al cambio, no se paraliza ante nuevas situaciones, por el contrario, las asume obteniendo de ellas el máximo de los beneficios, las busca y hasta las crea. Por lo mismo no se refiere a alguna edad en particular, es propio del ser humano, independientemente de los años que lleve sobre sus hombros.

Se pretende que, los PVC busquen concordancia entre lo -- que cada sujeto decida de su propia vida y lo que está realizando en su empresa, y que de dicha identificación se logren los objetivos personales y organizacionales.

---

(170) ibidem., p.21

## Características

Al ser los PVC una actitud, arte y disciplina de conocerse a sí mismo, de autodirigirse aprovechando las fuerzas y corrigiendo las debilidades, hacia la proyección total de las capacidades, motivaciones y objetivos de vida personal, familiar, social y de trabajo; no los puede llevar a cabo ninguna empresa, si antes no existe un pleno convencimiento por parte de su personal. Es necesario que cada uno de los miembros de la organización esté involucrado y abierto a tal compromiso.

Es el individuo quien va a buscar en forma intencional su proceso educativo, requiriendo para ello tres actitudes básicas: de autoconocimiento y cambio, de apertura a aprendizajes significativos, y de autoexigencia y congruencia.

- Autoconocimiento y Cambio.- Ha de promoverse a lo largo de toda la vida, a través de cada nueva experiencia que se tenga, no es estática; consiste en irse dando cuenta de quien es uno, como reacciona, que valores defiende, -cuales son sus aspiraciones, que intereses o motivos lo llevan a la acción y, todo aquello que causa asombro de uno mismo.

Esta actitud coadyuva en el desempeño laboral, sirviendo de guía para aprovechar al máximo las capacidades, reconociendo las limitaciones y procurando su desarrollo, a fin de afrontar y adaptarse al cambio.

- Apertura a Aprendizajes Significativos.- Esto es, hacer de cada aprendizaje o vivencia una experiencia cumbre en la trayectoria vital, sea cual sea su contenido (aprender a aprender, a ser, a hacer y a enseñar).

Aprender a aprender: esta dirigido al encuentro con uno mismo, con el 'yo', con la capacidad individual de discernir entre los valores propios y ajenos, los que se desean retomar y los que se han de compartir con los demás.

Aprender a ser: pretende el crecimiento de la persona en lo que por su naturaleza corresponde. Implica una congruencia entre lo que se hace, se piensa y se dice; el saber mantener un asombro y admiración al mundo que se impone alrededor; el tener una misión u objetivo en la vida, a respetarse y valorarse a sí mismo y a los demás; luchar por perfeccionarse en todos los campos de la vida y, sobre todo, poseer grandes deseos de vivir plenamente y trascender.

Aprender a hacer: en este caso, se requiere que la gente encuentre sentido a su trabajo, promoviendo su autoeducación para llegar a desempeñarse mejor en sus actividades laborales. Implica el desarrollo de la creatividad, la capacidad de transformación, de aportación e iniciativa que cada sujeto lleva dentro.

Aprender a enseñar: pues es la mejor forma de aprender; se conoce por una parte lo que 'yo' soy capaz y de cuanto se puede transmitir al 'otro'. Esta tarea es lo más noble que dar y de no limitarse a recibir.

- Autoexigencia y Congruencia.- Esta actitud engloba a las anteriores, ya que es la responsabilidad total del propio desarrollo y la virtuosa tarea diaria de fortalecer la reciedumbre de ser mejor, de salir del mundo de la mediocridad y afrontar el reto de la congruencia.

El desarrollo que pretenden lograr los PVC en cada individuo está enfocado en una educación integral, capaz de aflojar todas sus posibilidades en sus ámbitos de influencia:

- **PERSONAL.-** Se ha de buscar que la persona viva en encuentro permanente consigo mismo, conciente de su totalidad - de ser, impregnando de sentidos (amor, dolor, trabajo y - vida) su existencia. Se ha de fomentar la vivencia de valores (de actitud, de vivencia y de creación), de hábitos virtuosos y de espiritualidad. Ha de procurarse así, un - encuentro intencional y constante con una planificación - de vida individual, enfocada hacia una trascendencia autorealizante, en la búsqueda de la Verdad y el Bien.
  
- **FAMILIAR.-** Es una parte vital y esencial para toda persona, es la extensión de uno mismo y requiere por lo tanto, estar involucrada dentro del proceso. La familia es - determinante para el sujeto, gran parte de su papel inflúye en su desempeño laboral; el interés principal es que - esta influencia sea positiva y fortalezca, aunque sea indirectamente el crecimiento de la empresa; al fortalecer lazos y vías de comunicación, promover el crecimiento con junto y tender hacia una sana integración.
  
- **SOCIAL.-** El hombre al ser gregario, no puede perder - de vista su formación hacia lo social; esto exige un compromiso de ayuda hacia sus semejantes, su comunidad, su - sociedad, su país, el mundo y el universo donde habita. Aquí se pone de manifiesto la capacidad del hombre de salir de sí mismo para darse a los demás...de servir.
  
- **LABORAL.-** Implica la proyección de la persona dentro de la trayectoria organizacional con base en su propio crecimiento y la manifestación del mismo en el quehacer diario



de su actividad; aspecto de radical importancia que se ha venido tratando a lo largo de la presente investigación.

De acuerdo a lo anterior, se resumen algunos de los aspectos más relevantes para que los PVC cumplan con su objetivo:

- Implica un proyecto individual.- Se ha de formular un -- programa de actividades para cada sujeto, derivado del -- proyecto integral de desarrollo organizacional. Se busca promover procesos educativos individuales a partir de necesidades particulares y empresariales, estableciendo objetivos y metodologías propias.
- Se dirige a todos los niveles de la organización.- No es una técnica elitista o separatista; es la aplicación de - un esfuerzo planeado para proveer, mantener y desenvolver al personal para que la empresa logre efectivamente sus - objetivos. Sea cual sea el nivel, la técnica se dirige -- primero a la persona y es en ella donde se da el proceso, reflejándose en el mejor desempeño de sus funciones y por lo mismo en el nivel que ocupe dentro de la organización.
- Garantiza personal efectivo.- En las empresas donde exista un movimiento progresivo se generará por consecuencia una mayor productividad, por que el personal dará su mejor esfuerzo y su desempeño será de excelencia y calidad para alcanzar lo más satisfactoriamente posible los puestos que por su desarrollo le preceden. El personal que no asuma esta responsabilidad, en forma natural, será desplazado por la propia expansión.
- Requiere constancia e interés.- Implica un proceso permanente, puesto que una vez tomada la decisión de iniciarlo

éste es irreversible. Sus resultados se irán reflejando paulatinamente, a corto, mediano y largo plazo proporcionalmente a la constancia, atención y paciencia que se le brinde. Los resultados inmediatos pueden distraer la conceptualización general del proyecto, generando falsas expectativas, por lo que es de suma importancia mantener vivo el interés durante todo el proceso. El interrumpirlo acarreará consecuencias negativas para el individuo pero sobre todo para la organización.

- Promueve automotivación y autointerés.- Propicia en cada sujeto la autogestión de su desarrollo mediante su propia motivación e interés; dando como resultado un proyecto conjunto donde su efectividad no depende en su totalidad de la empresa, se administra y progresa a través de cada persona que en él participa.
- Desarrolla al personal en forma realista.- Promueve en el personal su crecimiento integral en forma clara y realista, acorde a las posibilidades individuales e institucionales; pudiendo darse el desarrollo en forma horizontal (en su mismo puesto o nivel), o verticalmente (por promoción o reemplazo).
- Crea células de expansión y promoción.- Permite que cada persona desarrolle su creatividad e iniciativa al máximo al expandir ilimitadamente su preparación y experiencia, constituyéndose en células promotoras de actitud de compromiso hacia la calidad y productividad; no solamente en su ámbito laboral sino como elemento transformador de una sociedad.
- Se adapta a cualquier institución.- Independientemente del ramo, actividad o giro, sector, infraestructura y capacidad, satisface sus necesidades específicas.

## Limitaciones

Si bien es cierto que los PVC son una técnica benéfica para toda la empresa, se ha detectado, a través de la presente investigación, que no son pocos los obstáculos que enfrenta; de ahí que sean tan reducidas las organizaciones que se han decidido por llevarlos a cabo. Por su importancia, las limitaciones se engloban en tres aspectos fundamentales:

- **Mentalidad estrecha.**- Es la falta de visión del empresario de la gama de perspectivas de proyección de su empresa; conformándose con permanecer dentro de un marco de seguridad y de parámetros tradicionales; siendo las objeciones principales:
  - **Reduccionismo empresarial:** visión parcial de los objetivos generales de la empresa, enfocándose hacia un determinismo mercadológico, tecnológico, financiero o humano.
  - **Erronea visión costo/beneficio:** se tiene la creencia de que lo que se invierte en ellos es un costo muy elevado, sin tomar en cuenta que sus beneficios superan con creces cualquier gasto que de ellos se genere.
  - **Es inútil y obsoleto:** pues se piensa que no vale la pena invertir en personal susceptible de ser reemplazado a corto o mediano plazo y/o que por su preparación busque nuevas oportunidades. Sin embargo, la retribución de una mano de obra bien calificada es una empresa con altos índices de productividad.
  - **Es complejo y laborioso:** por la amplitud que abarca se

infiere que se requiere mucho trabajo y tiempo para -- llevarlos a cabo; además de que la dinámica operativa no está en capacidad para distraerse en esfuerzos adicionales. Más todo proyecto implica una inversión, y en el caso de los PVC es mínima, por que a muy corto plazo es un sistema que se administra por sí solo.

- Celo profesional: por falta de seguridad y confianza - en las propias capacidades, sobre todo en los niveles altos, se evitan los PVC para mantener la 'estabilidad operativa'.
- Metodología inadecuada.- Los PVC, al ser una técnica, - requieren de una metodología adecuada que garantice la - efectividad en el logro de sus objetivos, aspecto que no ha sido estudiado ampliamente, generando de este desconocimiento:
  - Falta de unidad curricular: dando por resultado una -- desvinculación de todos sus elementos.
  - Discordancia metodológica: que el método elegido al -- llevarlo a efecto no sea el adecuado a la técnica de - los PVC.
  - Visión estrecha de sus alcances: consiste en limitar a los PVC a una técnica o instrumento aislado o ajeno de la totalidad de la administración de recursos humanos.
  - Crecimiento irregular: la planeación inadecuada de los PVC genera que el personal crezca a un ritmo más acelerado que la propia organización o viceversa.
  - Falta de personal capacitado: esto es, que el personal que lo administra carezca de una preparación y actitud

adecuadas para visualizar su trascendencia y, que una -- vez iniciados éstos se suspendan, siendo contraproducente.

- Falta de involucración del personal: al delegar toda la responsabilidad de su administración en una o varias personas, los PVC pierden efectividad, pues el -- compromiso es de todos los integrantes de la empresa.
- Fluctuación extrema: es la falta de firmeza y consolidación constante en las acciones, lo que conlleva a -- que los PVC no den el resultado que de ellos se espera.
- Factores internos y externos.- Son influencias que repercuten en la no realización de los PVC, pueden ser considerados:
  - Desconfianza de la situación nacional.
  - Atraso cultural.
  - Ignorancia y desconocimiento de la técnica.
  - Inestabilidad económica.
  - Desvinculación departamental e individual hacia los -- objetivos, políticas y procedimientos generales de la empresa.
  - Infraestructura inadecuada para absorber los PVC.

A pesar de que existen muchas dificultades para la incur-- sión de los PVC en la empresa, sólo uno es el insalvable, \_ el de permanecer en la mentalidad estrecha de negarse la \_ posibilidad de cambio, de no afrontar el reto de proyectar hacia el futuro y persistir en el ostracismo; postura que \_ genera paulatinamente la autodestrucción. Es necesario por

lo tanto, cambiar de mentalidad y actitud optando por medidas de desarrollo, sean cuales fueren; siendo, sin lugar a dudas, los PVC una acertada opción.

#### IV.2.2. ESTRUCTURACION METODOLOGICA

La estructuración de una técnica, que como los PVC, coadyuva directamente a la necesidad de proyección de una empresa no puede perder de vista la totalidad de la misma. De acuerdo a esta perspectiva, es poco lo que se ha investigado y efectuado, dando lugar a que la metodología que se ha planteado para la realización de esta técnica no ha satisfecho a los objetivos de toda la organización; ya que es el reflejo de una postura limitada, reducida, impráctica y poco ambiciosa de los PVC; acarreado por consecuencia lógica la desconfianza del empresario y la justificación a su mentalidad estrecha.

Se precisa que la estructuración metodológica de los PVC presente ser elemento aglutinador de los esfuerzos de investigación precedentes, ordenándola en forma lógica y secuencial para aprovechar los recursos disponibles y utilizando los procedimientos más adecuados para alcanzar los objetivos planteados de una manera eficaz y eficiente.

De acuerdo a lo anterior y respondiendo a una conceptualización más amplia, realista y objetiva de los PVC; se plantea una innovadora estructuración metodológica; la cual correlaciona las funciones administrativas con la organización sistemática de la capacitación, y a partir de esto se establecen seis fases, en permanente interacción y uni-

dad, las cuales son: (Ver figura 17)

FASE I :	MARCO EMPRESARIAL
FASE II :	ANALISIS ESTRUCTURAL
FASE III :	PLANEACION ESTRATEGICA
FASE IV :	PLANES DE VIDA Y CARRERA
FASE V :	PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION
FASE VI :	REALIDAD EDUCATIVA

#### FASE I: MARCO EMPRESARIAL

El propósito de esta fase es dar una visión general de la - empresa que sea marco referencial y guía orientadora para - la realización de los PVC.

Esta fase incluye determinar:

- Los datos generales de la organización.
- Antecedentes, en donde se incluya una breve historia de la trayectoria de la empresa.
- Finalidad, se trata de establecer la misión de la empresa, es decir, qué hace, cómo y para qué lo hace.
- Metas, es la filosofía y los valores que dan a cada empresa su estilo particular de operar.

- Objetivos, son los logros que se pretenden realizar derivados de la filosofía. Son acciones más concretas y específicas.
- Políticas, son las normas que se establecen para garantizar el logro de la finalidad, metas y objetivos de la organización.

## FASE II : ANALISIS ESTRUCTURAL

Esta fase consiste en establecer la estructura administrativa organizacional, para que los PVC sean una intervención realista y objetiva a las demandas y necesidades globales de la empresa.

Esta fase se requiere iniciar con una investigación concienzuda de la estructura administrativa para tener una clara visión de su dimensión, procedimientos, interrelaciones y alcances.

A partir de la investigación se delimita la estructura organizacional, fijando sus objetivos, autoridad y responsabilidad de cada area operativa.

Se determinan funciones específicas, estableciendo obligaciones de cada unidad de trabajo para asegurar su colaboración hacia el objetivo de grupo; y es en este punto donde se integra la administración de los PVC como función independiente dentro del area de Recursos Humanos o similar.

Es aquí, donde el area de Recursos Humanos, como sistema productor, prevee y planea; analizando cuidadosamente lo que se tiene, y de acuerdo a cada area, las posibles alter



nativas de acción; tomando en cuenta los recursos existentes y las formas reales para su aprovechamiento.

La definición de canales adecuados de comunicación favorecerá la conjunción de esfuerzos individuales para la utilización adecuada de los recursos técnicos y materiales.

### FASE III : PLANEACION ESTRATEGICA

Esta fase es de crucial trascendencia para los PVC, ya que antes de llevarlos a cabo, es necesario visualizar el crecimiento integral de la empresa, si este último no se delimita, el desarrollo individual que acarrearán los PVC carecería de sentido, ya que no estarían encaminados hacia ningún objetivo; además de que el costo superaría en mucho el beneficio.

Por lo que en esta fase de la implantación de los PVC, - se debe de establecer un programa, plan, proyecto, etc., - (cualquier acción que conlleve al perfeccionamiento) global de la empresa; el cual ha de responder a la situación y/o necesidades propias y específicas de la misma. Es indispensable este planteamiento previo, pues de lo contrario, todo el crecimiento que suscitan los PVC sería obsoleto, innecesario y contraproducente.

Esta fase para su realización se divide en las siguientes etapas:

- Establecimiento de la acción global de desarrollo.- Donde cada área o departamento deberá participar en la planeación estratégica de la organización; adaptando sus -

medios a los fines propuestos, es decir, estableciendo políticas y principios para la orientación de las acciones; fijando líneas de autoridad y responsabilidad para lograr la interdisciplinariedad departamental.

- Difusión y promoción.- Dar a conocer a todo el personal la acción global de desarrollo que se haya elaborado.
- Detección de necesidades.- Realizar un análisis profundo para identificar los requerimientos materiales, técnicos y humanos en las diferentes áreas. Una vez -- realizado lo anterior, el sistema productor (recursos humanos) reunirá los datos obtenidos mismos que servirán de base y fundamento para definir sus propias necesidades en materia de personal.
- Diagnóstico de planeación.- Con el propósito de alcanzar los objetivos de la acción global de desarrollo, -- se determinarán los procedimientos, métodos, sistemas, programas, pronósticos y presupuestos; fijando tiempos unidades y costos requeridos.

Esta fase requiere de la manifestación permanente de mentalidades directivas, capaces de tomar decisiones, de man tener un liderazgo fuente de motivación, de establecer ca nales efectivos de comunicación, de proyectar un alto ran go de creatividad e iniciativa; además de dar pautas normativas susceptibles de supervisión.

#### FASE IV : PLANES DE VIDA Y CARRERA

Es el momento donde se constituye el proyecto que por escrito determina la trayectoria individual de cada persona en el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y actitudes en todos los campos de su vida, en especial, dentro de su ámbito labbral, acordes a los objetivos de la empresa.

Su realización requiere de tres momentos didácticos:

- **PLANEACION** .- Es donde la persona y la organización, a través del sistema productor, realizan una valoración del potencial de la primera, revisando su actuación dentro de la empresa.

Se trata de analizar el potencial del sujeto retomando la detección individual de necesidades y estableciendo sus necesidades actuales y las relacionadas a una proyección posterior; además de concretar sus limitaciones para que dentro de su programa se le prepare y sea capaz de superarlas, afrontando responsabilidades y compromisos de mayor envergadura.

Este autodiagnóstico inicial servirá de base para comenzar el PVC. La persona de acuerdo a sus propias necesidades, especifica prioridades, jerarquiza sus valores y a partir de su realidad objetiva, familiar, social, personal y laboral, fija sus objetivos específicos de desarrollo.

Al ser los objetivos claros, alcanzables y exigentes se convertirán en motivos dignos de consideración, logrando la persona su propia motivación, es decir, su automotivación.

- **REALIZACION** .- Este momento comprende las oportunidades concretas y específicas en que cada sujeto actualiza su potencial, estableciendo un compromiso individual hacia el desarrollo integral organizacional.

Se requiere aquí de un análisis individual permanente de ubicación, desarrollo y proyección; donde el eje de las acciones sea la autodirección.

- **EVALUACION** .- Este momento es primordial para la efectividad de los PVC ya que consiste en establecer normas y estándares con parámetros susceptibles de comparación, para que en forma realista y objetiva y de acuerdo al análisis e interpretación de resultados se efectúe una evaluación del desempeño, lo más completa posible (de acuerdo a la estructura organizacional y a nivel personal -autoevaluación-); lo anterior con la finalidad de corregir las posibles desviaciones.

#### **FASE V : PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION**

La realización de esta fase se fundamenta en dos etapas:

- **ORGANIZACION E INTEGRACION DE CONTENIDOS** .- En este momento se extrae y jerarquiza de los planes individuales de vida y carrera, todos los aspectos susceptibles de educar en los ámbitos personal, laboral, familiar y social y se correlacionan con las acciones concretas de capacitación en lo teórico, administrativo y humano.
- **PLANEAMIENTO DIDACTICO**.- Es la elaboración teórico-práctica del Plan Integral de Capacitación, que consiste en:

- Determinación de objetivos generales del plan.
- Especificación de programas de acuerdo a los contenidos.
- Desglose didáctico de programas.
- Ordenación de programas dentro de una calendarización.
- Administración del plan.

#### FASE VI : REALIDAD EDUCATIVA

Comprende a los actores de la enseñanza:

- **DISCENTE** .- Queda incluido todo el personal de la empresa que decida comprometerse hacia su propio desarrollo y el de la organización.
- **DOCENTE** .- Comprende el personal que imparta los programas del Plan Integral de Capacitación, cuya filosofía estará acorde a los objetivos generales de la organización; además de caracterizarse por ser agentes de cambio hacia la productividad. Quedan incluidos en dos categorías:
  - **Instructor Externo**.- Será la(s) persona(s) capacitadas que impartan cursos dentro de la empresa sin pertenecer a ella, pero que se adecúen a la filosofía y objetivos que ésta persigue.
  - **Instructor Interno**.- Es la gente que pertenece a la empresa, que por su desempeño y preparación se forma

como docente para participar como tal en el Plan Integral de Capacitación.

De acuerdo a la filosofía de los PVC, debe existir -- una clara tendencia hacia la formación de este último tipo de instructores con el propósito de garantizar -- la autocontinuidad de los PVC, aprovechando las capacidades y el potencial de los recursos humanos propios.

ADMINISTRACION	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV	FASE V	FASE VI	CAPACITACION
PREVISION	X	X	X	X		X	SISTEMA PROGRAMACION
PLANIFICACION	X	X	X	X	X	X	SELECCION DE OBJETIVOS
ORGANIZACION	O	O	O	O		O	TRABAJO DE GRUPO
IMPLEMENTACION		X	X	X	X		SELECCION DE RECURSOS
EVALUACION			X	X	X	X	SELECCION DE RECURSOS
MONITORIA	X		X	X	X	X	SELECCION DE RECURSOS
MEJORAMIENTO			O	O	O	O	SELECCION DE RECURSOS
CONCLUSION				X	X	X	SELECCION DE RECURSOS
REVISION				O	O	O	SELECCION DE RECURSOS

FIG.17 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURACION METODOLOGICA DE LOS PVC

Fuente: Las Autoras.

### IV.3. LA PEDAGOGIA COMPARADA Y SU INCURSION EN LA EMPRESA

Los ideales generales de la educación integral y la instrucción técnica y administrativa de los PVC requieren, - como ya se analizó, de una metodología acorde a sus objetivos, misma que al tiempo de unificarlos señale sus contenidos, oriente, coordine, evalúe y retroalimente sus esfuerzos, así como establezca el método propio para garantizar la realización de su teoría y práctica educativas.

El problema crucial en la realización de los PVC es la dificultad metodológica para llevarlos a efecto. La Pedagogía Comparada representa una posibilidad metodológica eficaz para lograr la vinculación de un trabajo legítimo y -- una auténtica educación, ya que es una disciplina que analiza con profundidad la teoría y práctica educativa.

Si la realidad ha de responder a las ideas, la incursión de los PVC en la empresa exigen una estructuración metodológica, que como la Pedagogía Comparada, sea autogestadora de aprendizajes, en donde educación y trabajo sean factores de progreso y productividad.

La Pedagogía Comparada (PC) contribuirá en forma decisiva al planeamiento de la educación en la empresa, al ofrecer posibles soluciones a los problemas educativos de cada situación, definiendo "...desde todos los puntos de vista, los procesos, los criterios y los principios a partir de los cuales se edificó gradualmente tal o cual sistema educativo que nos interesa estudiar" (171)

---

(171) VILLALOBOS TORRES, E., "Un Recurso Metodológico y una Perspectiva de Análisis Importante: Pedagogía Comparada", in., - Memorias del II Congreso Nacional de Pedagogía, No.88

#### IV.3.1. ¿ POR QUE LA PEDAGOGIA COMPARADA ?

Primordialmente porque el contenido propio de la Pedagogía Comparada es toda la educación; y además por que ésta busca el descubrimiento del porqué de los fenómenos educativos, sus esfuerzos se orientan a entender el proceso educativo, es decir, hace referencia a todas las manifestaciones materiales y formales de la educación. Va desde los ideales educativos generales hasta los conocimientos más concretos o particulares, esto es, llega al sujeto y al ambiente en que se desenvuelve; por lo que adquiere un papel fundamental en la transformación práctica del sistema educativo que se pretende definir.

El sentido de este trabajo es dar respuesta a una proyección efectiva de la empresa y de su personal, lográndose a través de la implantación de los PVC y la PC como su eje metodológico; ya que pretende proyectar, pronosticar y adecuar las funciones actuales del personal con los objetivos de la organización a futuro. Lo anterior lo resume claramente Gordon al afirmar que se requiere de:

...una revisión total de los empleados ahora (\*), y una vez que adquieran su proyección; COMPARARLA con el estado de la organización ahora y en la forma en la que se planeo para el futuro (172).

---

172) GORDON, M., op.cit., p.149

\*) Objetivo primordial de los PVC.



#### IV.3.1.1. DEFINICION

La extensión del campo en donde se aplica la PC enriquece su contenido, pero nubla su estructura científica, -- es por lo que aún está sujeta a controversias por parte de los propios estudiosos comparativistas dada su falta de consistencia científica (173).

He aquí algunas de sus definiciones:

Lê Thán Khôi, uno de los principales comparativistas -- contemporaneos la considera como:

La ciencia que tiene por objeto distinguir, -- analizar y explicar las semejanzas y las diferencias existentes entre los hechos educativos y sus relaciones con el entorno (político, económico, social y cultural) e investigar -- las leyes eventuales que lo rigen en las diferentes sociedades y en diferentes momentos de la historia (174).

Pedro Rosello dice que es:

...la aplicación de la técnica de la comparación al estudio de determinados aspectos de -- los problemas educativos (175).

Juan Tusquets explica:

...es la ciencia que plantea e intenta resolver los problemas educativos, valiéndose del método comparativo, aplicando científicamente y acomodando a la naturaleza de dichos proble

---

(173) cfr., GARCIA HOZ, V., Principios de Pedagogía..., p.130

(174) apud., VILLALOBOS TORRES, E., op.cit.,

(175) apud., TUSQUETS, J., op.cit., p.13

mas en general y de cada rama de ellos en -- particular (176).

Alejandro Vexliard, el comparativista brasileño, afirma:

...es una disciplina de investigaciones que tiende a destacar conocimientos nuevos de orden teórico y práctico, para la confrontación de dos o varios sistemas de educación --  
...una comparación consiste en destacar y -- analizar las semejanzas y diferencias entre diferentes sistemas de educación (177).

Las definiciones anteriores coinciden en que la PC:

- Es un dominio del conocimiento.
- Destaca la teoría y la práctica.
- Es una oportunidad de investigación.
- Es un recurso metodológico.
- Es un análisis estructural.
- Utiliza el método comparativo.

De esta visión general se puede decir que la PC no tiene una materia determinada dentro del campo educativo, sino que abarca todas sus manifestaciones, es por lo -- que Anderson asegura que la PC tiene un campo extenso e inabarcable (178).

Para comprender mejor lo que es la PC, se analizarán -- una a una sus características.

---

(176) TUSQUETS, J., op.cit., p.18

(177) VEXLIARD, A., Pedagogía Comparada: Método e Problemas, p.5

(178) cfr., GARCIA HOZ, V., Principios de Pedagogía ..., p.134

#### IV.3.1.2. CARACTERISTICAS GENERALES

Las principales características de la PC, que la hacen tener una metodología única, específica y particular --son:

- El METODO.-- Por el amplio campo educativo que abarca acude a tres métodos, a saber, el filosófico, el histórico y el experimental; ya que los problemas --educativos se solucionan por vía filosófica, histórica o experimental (179).

Por la necesidad de utilizar estos métodos; el método comparativo no tiene en la actualidad sustancialidad propia, sino que se emplea como complemento de los estudios de la educación experimental, filosófica y principalmente en la histórica (180); ya que la comparación como método predomina en esta última rama.

Sin embargo, debe tomarse muy en cuenta que si la PC no se preocupa por comparar y valorar los fines, criterios y razones últimas de la educación se queda en el nivel de técnica o de simple descripción. La tarea de valorar un fenómeno o una realidad implica mayor compromiso que la de describirlos; en la valoración la PC tiene mayor posibilidad de conocimiento valorativa sin determinar previamente el criterio para comparar; lo cual supone una labor científica.

---

(179) idem.

(180) ibidem., p.137

La PC está situada dentro de la sitemática total de la pedagogía, siendo frecuentes en los estudios comparativos las referencias al análisis y a la síntesis, pero siempre encaminados hacia el fin último de la pedagogía.

● **OBJETIVOS Y FINALIDAD.-** La PC intenta:

- Conocer los factores que intervienen en -- cualquier sistema o problema educativo con objeto de llegar a una descripción completa y a un conocimiento exhaustivo de todos los fenómenos que se manifiestan en el pro-- ceso educativo dentro de una sociedad de-- terminada (181).
- ...descubrir las diferencias en las fuer-- zas y causas que producen diferencias en -- los sistemas educativos (182).
- ...contribuir al análisis genético y es--- tructural de los sistemas educativos...es-- tablecer criterios y fundamentos que ayu-- den a los reformadores de los sistemas a -- generar propuestas de cambio, innovaciones y reformas educativas (183).

Juan Tusquets agrega: (184)

- Perfeccionar los sistemas educativos nacionales me-- diante el estudio del proceso educativo en otros -- países y así lograr la transformación responsable -- y comprometida de los sistemas obsoletos vigentes.

---

(181) GARCIA HOZ, V., Principios de Pedagogía ..., p.139

(182) apud., GARCIA HOZ, V., Principios de Pedagogía ..., p.140

(183) VILLALOBOS TORRES, E., op.cit.

(184) cfr., TUSQUETS, J., op.cit., p.25-30

- Puntualizar las relaciones mutuas entre los rasgos de caracter de una nación, época, sociedad, organismo y/o institución, y los rasgos de su sistema educativo para dictaminar acerca de los frutos que produciría una reforma educativa, y beneficiarse con la pluralidad de métodos y sistemas educativos.
  - Realizar comparaciones fructíferas, es decir, las que respondan a la índole: pedagógico-sociológica o psicopedagógica, partiendo de la situación real actual y creando y unificando nuevos métodos de perfeccionamiento educativo a futuro.
- **ANALOGIA CIENTIFICA.**- La PC tiene rasgos que al igual que el conocimiento científico están siempre presentes: (185)
- Universalidad.- Cualquier estudio comparativo es válido a pesar de las situaciones espacio-temporales en las que esté inmerso.
  - Unidad.- A pesar de la multiplicidad y diversidad de factores que intervengan en un fenómeno educativo, es preciso establecer una unidad; es decir, formar un todo.
  - Congruencia Sistemática.- La PC exige una estructura sistemática lógica, en su fundamentación, desarrollo y conclusiones.
  - Coherencia Metodológica.- El método utilizado de-

---

(185) cfr., GUZMAN VALDIVIA, I., La Dirección de los ..., p.15

be estar adecuado al fenómeno y a los fines de la investigación comparativa.

- Coordinación Orgánica.- Todas sus partes han de estar perfectamente relacionadas entre sí para integrar el cuerpo de la comparación.

■ **GENEROS.-** La PC engloba cuatro géneros: (186)

- El Sujeto de la Comparación.- Es decir, cualquier hecho educativo susceptible de comparación; desde una comparación consigo mismo hasta una de nivel nacional e internacional.
- El Area de Comparación.- Se requiere abarcar todo aquello que intervenga en el hecho educativo a comparar (vgr. localidades, estados, provincias, naciones, grupos, organismos, instituciones, personas, contenidos, etc.)
- El Carácter de la Comparación.- Puede ser descriptiva, es decir, se aboca a comparar datos; explicativa, investigando las causas de las diferencias y semejanzas; y valorativa, compara y valora la eficiencia y eficacia del proceso educativo.
- El Estilo de la Comparación.- Será estática cuando se enfoque a situaciones y dinámica cuando se dirige a transformaciones.

---

(186) cfr., TUSQUETS, J., op.cit., p.48

- **CONDICIONES DE LA COMPARACION.-** Los requisitos exigidos por la PC para la comparación son: (187)
  - Fenomenalidad.- Es necesaria la existencia de un fenómeno, situación o problema educativo digno de ser considerado para su estudio.
  - Pluralidad de Objetos.- Se debe considerar la implicación o posible repercusión de cada factor o elemento en el fenómeno educativo.
  - Globalidad de la Situación Pedagógica.- Se trata de dividir y analizar exhaustivamente las partes del fenómeno a fin de integrarlas globalmente a la situación educativa.
  - Compatibilidad de los Fenómenos.- Es requisito indispensable, para la validación y confiabilidad -- del estudio comparativo, que exista identificación de los fenómenos, situaciones o problemas a tratar.
  
- **ETAPAS DEL ANALISIS COMPARATIVO.-** Beredai y Hilker coinciden en la denominación de las etapas del análisis comparativo, aunque el primero las denomina pedadaños del análisis y el segundo grados de la comparación. Estas son: (188)
  - Descripción.- Se busca explicar detalladamente el fenómeno educativo susceptible de ser estudiado, considerando todos los elementos que en él inter-

---

(187) ibidem., p.52

(188) apud., VILLALOBOS TORRES, E., op.cit.,

vienen; así como también el fenómeno fuente de la comparación.

- Interpretación.- Corresponde a analizar, describir y traducir los datos de las manifestaciones - de los hechos formales y materiales investigados.
- Yuxtaposición.- Implica contraponer ambos fenómenos para obtener conclusiones.
- Comparación.- De acuerdo a la valoración comparativa, generar soluciones, propuestas, reformas e innovaciones educativas para **adaptar** sistemas educativos capaces de lograr la transformación, resolución y perfeccionamiento de los anteriores.
- **CLASIFICACION DE LOS ESTUDIOS DE PC.-** Con la finalidad de que las investigaciones realizadas en PC sean aprovechadas al máximo, Vexliard propone su clasificación de acuerdo a: (189)
  - Objeto de las Comparaciones.- Esto es, según lo - 'que' y 'que' se compara y los límites de la investigación comparativa (sistemas, estructuras, métodos, programas, planes, horarios...).
  - Extensión de las Comparaciones.- Por la dimensión de sus alcances (si las comparaciones son hechas - entre naciones, estados; provincias, regiones, organismos, etc.)

---

(189) cfr., VEXLIARD , A., op.cit., p.95



- Naturaleza de las Comparaciones.- Por los datos - que son comparados (políticos, sociológicos, económicos, psicológicos, etc.). Como los datos de orden pedagógico combinan con los datos extrapedagógicos.
- Angulo de las Comparaciones.- Comparaciones entre situaciones o entre tendencias educativas; éstas - pueden ser estáticas, es decir, el diagnóstico relativo a un momento dado; o dinámicas, o sea, el estudio en el cual se busca determinar una orientación y proyección pedagógica.
- Clasificación Metodológica de los Estudios Comparativos.- Pueden ser de investigación o tendientes a ser aplicables, o bien, la conjunción de ambos.

La metodología de la PC está determinada por los fines de cada estudio, sin embargo, la PC debe ser interdisciplinar; más las preocupaciones de orden pedagógico deben ser las dominantes.

#### IV.3.2. LA PEDAGOGIA COMPARADA Y EL HECHO EDUCATIVO

La unidad de comparación se adapta al hecho educativo por medio de sus elementos de comparación, que son los aspectos constitutivos de todo sistema educativo, éstos son según el comparativista Lê Thán Khôi: (190)

---

(190) VILLALOBOS TORRES, E., op.cit.,

## ■ FINALIDADES, METAS Y OBJETIVOS

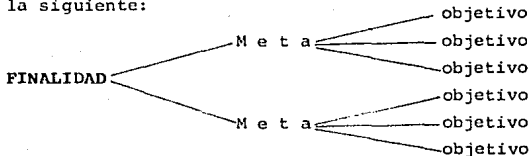
Las finalidades en PC se refieren a finalidades reales que el Estado concede al sistema educativo que dirige y que parten de las condiciones y circunstancias históricas y culturas del país. Estas pueden ser explícitas, - definidas en constituciones, leyes, normas, reglamentos, etc. E implícitas, contempladas y seguidas a partir de la observación de la realidad.

Las finalidades se plantean a largo plazo y tienen un carácter más o menos permanente; generalmente están plasmadas en los planes de desarrollo.

Las metas se definen con el propósito de alcanzar los fines, por lo que son de carácter cualitativo. Se establecen a mediano plazo y son susceptibles de ser modificadas de acuerdo a las necesidades o requerimientos educativos de los gobiernos, se establecen en los programas de los diferentes sectores gubernamentales.

Los objetivos educativos concretizan las metas especificando un tiempo corto y preciso para lograrlos. Igual que las metas son modificables de acuerdo a las circunstancias o intencionalidad de cada institución gubernamental en particular.

La trayectoria de las finalidades, metas y objetivos es la siguiente:



## ■ ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

Su finalidad es estudiar como está administrada la educación. Para ello se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Si es de un estado federal y/o independiente.
- Si es centralizada y/o descentralizada.
- Si corresponde a una institución pública y/o privada.
- El presupuesto y los pronósticos gubernamentales.
- Los financiamientos.
- Los recursos humanos, técnicos y materiales.
- La estructura organizacional, sus sistemas y procedimientos.

## ■ ESTRUCTURA PEDAGOGICA

Representa los niveles educativos existentes en los diferentes sistemas y que traducen la realidad y condiciones educativas y sociales de cada país; ayudan a conocer los niveles de educación y sus equivalencias, mismos que deben tomarse en cuenta para la estructuración pedagógica. Estos son:

- Grados sucesivos.- Es decir la división gradual educativa (primaria, secundaria, preparatoria, educación superior, etc.)
- Naturaleza de la enseñanza.- Es la división en función de la formación académica (profesional, técnica, normal, etc.).

- Articulación entre los grados y las opciones de formación académica.- Que son las condiciones de acreditación de un nivel a otro o de una formación a otra.

## ■ CONTENIDOS EDUCATIVOS

Estos definen los planes y programas de estudio y se deducen directamente de las metas del sistema general educativo y de los objetivos de cada institución, disciplina o nivel.

Los planes contienen las indicaciones precisas y cuantitativas de la ordenación de los conocimientos y disciplinas a llevar a efecto.

Un programa deriva del plan y lo apoya indicando la forma de orientar las actividades a fin de garantizar su eficacia.

## ■ METODOS, TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Están íntimamente ligados a los objetivos y contenidos educativos. La planeación y realización de los métodos técnicos y procedimientos está en función de lograr la vinculación de las áreas cognoscitiva, afectiva-social y psicomotriz (capacitación, adiestramiento y desarrollo) mediante el aprendizaje autogestivo y significativo del educando.

Todo método, técnica o procedimiento estará fundamentado en teorías educativas que los sustenten y encaucen.

## ■ ACTORES DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE .-

Es fundamental la relación pedagógica del educando-educador, ya que de ella depende la consecución efectiva de los objetivos propuestos. Se constituyen ambos, docente y discente en la realidad educativa, finalidad de toda investigación comparativa.

La PC inmersa en el hecho educativo, analiza, resuelve, transforma y perfecciona la realidad existente y justifica su presencia ampliando horizontes de proyección, desarrollo y renovación educativa, mismos que se manifestarán concretamente en los resultados obtenidos. Trasciende por sus principios al unificar las dos vertientes que toca: la personalización y la socialización.

### Personalización :

...significa respetar el ámbito sagrado de la persona humana, que el hombre aprenda a ser él mismo, a dar una respuesta personal a los problemas que le plantea la vida. Quiere decir que aprenda a --- aceptarse libremente; que aprenda a vivir una vida que no puede ser vivida más que por él, y que no se deje dominar y determinar ni por sus tendencias infrahumanas ni por presiones exteriores, mientras que reconozca la dependencia de los prójimos y se considere corresponsable de la sociedad a la que pertenece y gracias a la cual alcanza su desenvolvimiento (191),

### y la socialización :

...indica el fenómeno de crecimiento y concentración de las relaciones y las estructuras sociales en el mundo de hoy. El término expresa la interde-

---

(191) TUSQUETS, J., op.cit., p.129

pendencia creciente de los hombres entre sí o de las mismas naciones dentro de la comunidad mundial naciente... Socialización es educación de la sociabilidad, como dimensión constitutiva de la persona (192).

La Pedagogía Comparada cuando se le concibe en términos auténticos, es uno y lo mismo con la pedagogía de la persona, precisamente por que es antes que nada, exclusiva y únicamente, nada más que pedagogía.

#### IV.3.3. VINCULACION DE LA PEDAGOGIA COMPARADA CON LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA.

Para subsanar la problemática metodológica de los PVC es necesaria su vinculación con la PC, ya que si el objeto de ésta es el estudio exhaustivo de cualquier hecho educativo; son los PVC la oportunidad concreta para su incursión dentro de la empresa.

La PC al igual que los PVC permite la revisión global de la empresa ahora y gracias a su comparación se pueden valorar los resultados de la proyección previamente planeada; ya que en forma científica la PC distingue, analiza y explica las semejanzas y diferencias existentes entre los hechos educativos; y a partir de ello da criterios y fundamentos para establecer propuestas de modificación, cambio e innovación a fin de eliminar los sistemas obsoletos vigentes.

---

(192) idem.

Se adecúa a los PVC por que su sistema comparativo lo sustenta en el método filosófico, histórico y experimental, - es decir, toma en cuenta: la conceptualización esencialista-existencialista del hombre; la realidad empresarial y - su interrelación con su entorno; y la teoría y práctica administrativa ( \*).

La PC se identifica con los PVC en que ambos tienen aplicabilidad a cualquier tipo de empresa, es decir, son universales. Han de mantener unidad sin perder de vista la totalidad empresarial. Precisan congruencia sistemática, esto es, exigen una estructura lógica y secuencial en su planeación, realización y evaluación. Su coherencia metodológica garantiza su adecuación hacia los fines organizacionales; ya que por su coordinación orgánica todas sus partes están interrelacionadas.

El sujeto de la comparación de la PC es la estructuración metodológica de los PVC. Su area de comparación es la totalidad de la empresa. El carácter de su comparación es descriptivo por que define todos los elementos que intervienen en ella; es explicativo ya que fundamenta los principios, normas, métodos y sistemas a seguir; y es valorativo por que analiza cuantitativa y cualitativamente los resultados obtenidos. Su estilo de comparación por lo tanto es estático por que requiere de un momento de investigación; y es dinámico en cuanto que proyecta lo que quiere comparar.

Los PVC representan una condición óptima para la incursión de la PC en la empresa, ya que:

---

( \* ) Nota; aspectos ampliamente fundamentados en capítulos anteriores.

- Le presentan un fenómeno y/o situación educativa digna de ser considerada.
- Le otorgan pluralidad de objetos, pues toman en consideración cada factor y elemento que interviene para su realización.
- Proporcionan globalidad a la situación pedagógica dando oportunidad a la división y análisis exhaustivo de las partes del fenómeno, integrándolas a un todo.
- Y sobre todo, garantizan la compatibilidad de los fenómenos de comparación: por una parte la empresa 'aquí' y -- 'ahora', por la otra su proyección a futuro.

Los seis elementos de la PC, marco referencial de su comparación en el hecho educativo, se insertan en conformidad con las seis fases de la estructuración metodológica de los PVC, a saber:

<u>P C</u>		<u>P V C</u>
Elementos Comparativos		Fases de su Estructuración Metodológica
• FINALIDADES, METAS Y OBJETIVOS	→	FASE I: MAPA EMPRESARIAL
• ORGANIZACION ADMINISTRATIVA	→	FASE II: ANALISIS ESTRUCTURAL
• ESTRUCTURA PEDAGOGICA	→	FASE III: PLANEACION ESTRATEGICA
• CONTENIDOS EDUCATIVOS	→	FASE IV: PLANES DE VIDA Y CARRERA
• METODOS, TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS	→	FASE V: PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION
• ACTORES DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	→	FASE VI: REALIDAD EDUCATIVA



De acuerdo a las etapas propias de la comparación de la PC se da una correspondencia con las fases de los PVC de la siguiente manera:

- En la etapa descriptiva se incluye la Fase I, II, III, IV, V y VI.
- En la etapa de interpretación se encuentran principalmente las fases III, IV y V.
- La etapa de yuxtaposición y la de comparación, en donde se implica contraponer los fenómenos a comparar para obtener conclusiones y de acuerdo a la valoración comparativa generar soluciones, propuestas, reformas e innovaciones a fin de adaptar nuevos sistemas, sobre todo en el campo educativo empresarial; que sean capaces de lograr la transformación, resolución y perfeccionamiento del primer fenómeno de comparación y así su autocontinuidad; finalidad de toda la intervención.

Estas dos últimas etapas, por lo tanto, culminan el esfuerzo adicional de la incursión de la PC en los PVC para que éstos últimos logren su verdadero sentido educativo dentro de la empresa.

Este esfuerzo adicional se concretiza al incluir una fase complementaria a la estructuración metodológica de los PVC. Esta **VII FASE** será la denominada **SISTEMA COMPARATIVO**.

La Fase VII es imprescindible en la unidad metodológica, ya que de su función comparativa promoverá la retroalimentación, valoración, evaluación, rectificación, innovación y el perfeccionamiento de sus ámbitos de influencia, que son:

- De Carácter Global.- Donde se incluye la totalidad - de los fenómenos a comparar (comparación de todas las fases con lo proyectado).
- De Carácter Parcial.- Es la comparación de dos o más fases entre sí en un momento determinado.
- De Carácter Particular.- Es decir, es la comparación\_ de una fase con la proyección de sí misma.

La teoría carecería de sentido sin su aplicación práctica, por lo que se requiere un instrumento pedagógico que pueda consolidar todos los esfuerzos de investigación realizados y así garantizar el éxito a toda empresa, que como nosotros, tenga **esperanza en el perfeccionamiento del ser humano.**

## **CAPITULO V**

### **manual de desarrollo y productividad**

" La piedra de toque de una inteligencia de primera clase es la aptitud para -- mantener dos ideas opuestas en la mente y conservar al mismo tiempo la capacidad para actuar "

**F. SCOTT FITZGERALD**

## CAPITULO V

### MANUAL DE DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD

El presente capítulo constituye la derivación práctica de la investigación precedente. El instrumento pedagógico que la sustenta lo conforma un manual, que logra conjugar armonicamente los Planes de Vida y Carrera con la Pedagogía Comparada; interrelaciona las seis fases de la implantación de los Planes y su adecuación y adaptación a los elementos de comparación de la Pedagogía Comparada.

El manual ayuda a la empresa a realizar una revisión total de -- sus empleados 'ahora' y una vez que éstos adquieran su proyec--- ción, COMPARARLA con el estado de la organización 'presente' y - en conformidad con lo planeado. Esto responde al objetivo de la Pedagogía Comparada (PC) que es analizar y explicar las semejanzas y diferencias existentes en un hecho educativo; y valorar -- por vía filosófica, histórica y/o experimental los resultados, a fin de establecer criterios y fundamentos que ayuden a generar - propuestas de cambio, innovaciones o reformas educativas.

El manual implica el método filosófico ya que parte de la esen- cia del hombre; abarca el histórico porque conlleva un tiempo y espacio en la existencia organizacional; y es además experimen- tal, al basarse en la teoría de manera científica, tiende a la - práctica.

La incursión de la PC dentro del manual rentabiliza a los Planes de Vida y Carrera (PVC); ya que de una comparación fructífera a nivel pedagógico-sociológico o psico-pedagógico parte de una si tuación real y actual y así, crea y unifica nuevos métodos de --

perfeccionamiento a futuro.

Es importante no perder de vista que la comparación, en este caso, es intraempresa; esto es, que a través de una comparación, se analiza, explica y valora la proyección profesional (personal, familiar, social y laboralmente) del personal y su repercusión en la empresa 'antes' y 'después' de la implantación de los PVC. La empresa se compara en su 'aquí' y 'ahora' con su propia proyección.

El manual al tener como eje metodológico a la PC contiene sus principales características:

Tiene universalidad en su aplicación, es decir, es válido a cualquier situación empresarial. Mantiene unidad desde que comprende todos los recursos de la empresa (materiales, técnicos y humanos). Posee una estructura sistemática lógica tanto en su fundamentación como en el desarrollo y las conclusiones. El método utilizado es acorde a los PVC. Es muy importante su coordinación orgánica ya que todas las fases que integran el manual están perfectamente relacionadas entre sí, constituyendo el cuerpo de la comparación.

El sujeto de la comparación será la propia empresa y el hecho educativo de los PVC. El área de comparación será por tanto, todo lo que éstos abarquen. El carácter de la comparación es descriptivo por que compara datos; explicativo al investigar las causas de las diferencias y semejanzas y; valorativo pues compara y valora la eficiencia y eficacia del proceso educativo.

El estilo de la comparación es por una parte estático, ya que se refiere al 'aquí' y al 'ahora' de la empresa y de su personal; por la otra es dinámico, implica una transformación, un desarrollo.

El fenómeno educativo digno de ser considerado son los PVC y su trascendencia en la empresa. El manual presenta además, globalidad pedagógica pues divide y analiza exhaustivamente las partes que constituyen los PVC y las integra a la situación educativa. Las situaciones del fenómeno educativo a comparar, por su clara identificación, guardan validez y confiabilidad.

Por todo lo anterior, el manual que aquí se presenta logra efectivamente la incursión de la Pedagogía Comparada en la empresa como eje metodológico de los Planes de Vida y Carrera; y se denomina: **MANUAL DE DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD.**

La práctica carecería de sentido si no cuenta con una fundamentación teórica que consolide y oriente todos sus esfuerzos. Este trabajo incluye la corresponsabilidad educativa teórica y --práctica... dos perspectivas una misma realidad, que representan para toda empresa la oportunidad de promover y consolidar su desarrollo a través del de su gente.

**MANUAL DE  
DESARROLLO  
Y  
PRODUCTIVIDAD**

## PREFACIO

LAS CONTRIBUCIONES Y LOGROS DE LAS PERSONAS DEDICADAS ACTUALMENTE A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CON EL PROPÓSITO DE ALCANZAR EL ÉXITO DE SUS ORGANIZACIONES ASÍ COMO EL BIENESTAR Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL QUE LAS INTEGRA, HAN SIDO AMPLIAS E IMPORTANTES; SIN EMBARGO, AL SER UN CAMPO PROFESIONAL Y ESENCIALMENTE DINÁMICO, LOS LOGROS PASADOS Y PRESENTES NUNCA PARECEN SER SUFICIENTEMENTE BUENOS O ADECUADOS.

LA EMPRESA MODERNA AÚN SE SIGUE ENFRENTANDO A LA TAREA DE ENCONTRAR UNA RESPUESTA SATISFACTORIA A SU PROBLEMÁTICA COTIDIANA EN MATERIA DE SUS RECURSOS HUMANOS.

NINGUNA EMPRESA SE SUBSTRAE A LA DIFICULTAD DE PERMANECER COMO LÍDER DENTRO DE LA COMPETITIVIDAD DEL MERCADO CONTANDO CON UNA MANO DE OBRA BIEN CALIFICADA. NO CESA LA PREOCUPACIÓN POR LOS PROBLEMAS EN EL FUNCIONAMIENTO COTIDIANO ADMINISTRATIVO Y LAS PÉRDIDAS INNECESARIAS EN PROCESOS PRODUCTIVOS Y DE OPERACIÓN. Y A PESAR DE LOS AVANCES CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS EL FUNCIONAMIENTO SIGUE SIENDO RUTINARIO Y ESTÁTICO, GENERANDO EN EL PERSONAL UN ENFOQUE LIMITADO AL SENTIDO INHERENTE DE SU TRABAJO, Y POR CONSECUENCIA NUTRIENDO SU DESMOTIVACIÓN, SU MECANISISMO, SU ANGUSTIA, SU DESADAPTACIÓN, SU BAJA MORAL Y SU DESHUMANIZACIÓN CARACTERÍSTICAS QUE EN MUCHO REFLEJAN EL PERFIL DEL HOMBRE ACTUAL, UN HOMBRE EN PERMANENTE CRISIS.

ES EN ESTE 'HOMBRE', DONDE EL ADMINISTRADOR Y EL EMPRESARIO TIENEN LA RESPUESTA A LA PROBLEMÁTICA QUE SU ADMINISTRACIÓN ENCIERRA.



POR LO QUE LA TAREA SE HA DE ENFOCAR NO A LA BÚSQUEDA INCESANTE DE MEJORAS MATERIALES O TECNOLÓGICAS, COMO POR LO GENERAL SE -- CREE Y SUSTENTA SINO POR EL CONTRARIO, SE HA DE DIRIGIR A LA - MISIÓN PERMANENTE DE LA EXPLORACIÓN Y DESARROLLO DE LAS INNUMERABLES POSIBILIDADES DEL POTENCIAL DE SU CAPITAL MÁS DIGNO Y -- PRECIADO, SU CAPITAL HUMANO.

ESTE MANUAL ES LA PROPUESTA PRÁCTICA RESULTANTE DE UNA CAUTELOSA Y ESMERADA INVESTIGACIÓN, A FIN DE QUE LA EMPRESA MODERNA VISUALICE SU PARTICIPACIÓN EN LA PROYECCIÓN DE MÉXICO COMO POTENCIA ECONÓMICA INTERMEDIA PARA EL AÑO 2000 A TRAVÉS DE SU PROPIA EXPANSIÓN Y CRECIMIENTO; LA CUAL SERÁ CONSECUENCIA LÓGICA DEL - APROVECHAMIENTO ÓPTIMO DE SUS RECURSOS HUMANOS.

EL PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL MANUAL ES AYUDAR A QUE CADA EMPRESA, MEDIANTE EL DESARROLLO INDIVIDUAL E INTEGRAL DE SU PERSONAL, CREÉ UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE ENCAMINE SUS ESFUERZOS A LA CONSECUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD TOTAL EN SU PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS.

ES POR ELLO QUE ESTE "MANUAL DE DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD", NO ES UN INSTRUMENTO PARA EMPRESAS TEMEROSAS DE LA INNOVACIÓN Y -- DEL CAMBIO, QUE GUSTEN DE LA SEGURIDAD RELATIVA DE SUS PROCESOS Y SISTEMAS RUTINARIOS Y SOBRE TODO, QUE NO TENGAN CONFIANZA EN LA CAPACIDAD PERFECTIBLE DEL HOMBRE.

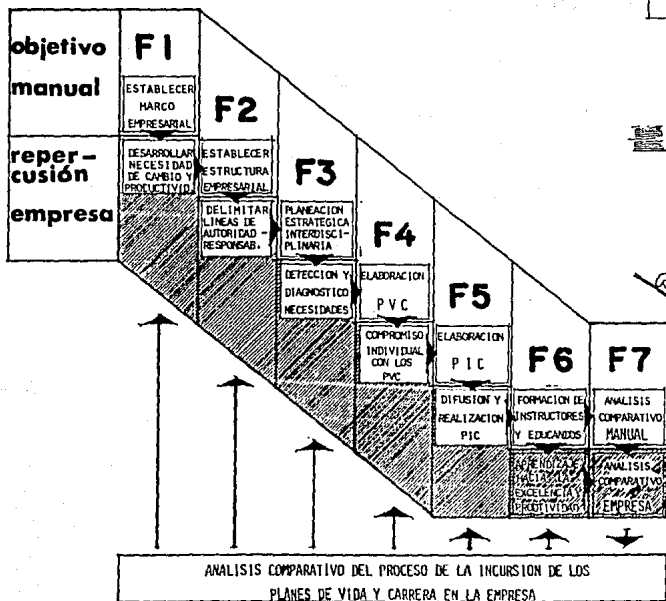
ESTE MANUAL ES UN INSTRUMENTO PEDAGÓGICO PARA EMPRESARIOS COMPROMETIDOS CON SU REALIDAD NACIONAL, CONCIENTES DE LA INGENTE - NECESIDAD DE INNOVAR Y ADAPTARSE A LOS CAMBIOS QUE GARANTICEN - SU DESARROLLO Y AUTOCONTINUIDAD; Y CON LA CONVICCIÓN DE QUE UNA

TAREA DE TAL ENVERGADURA, SÓLO SE LOGRA SI SE CREE FIRMEMENTE -  
EN EL SER HUMANO, SI SE CREE EN UNO MISMO.

SI ESTE MANUAL AYUDA A LOS EMPRESARIOS Y ADMINISTRADORES A DAR\_  
VIDA A LA ESPERANZA DE LA PERFECTIBILIDAD DE SUS RECURSOS HUMA-  
NOS, HABRÁ LOGRADO SU OBJETIVO...

SI ESTE MANUAL ESTIMULA INQUIETUDES A QUIEN LO TENGA EN SUS MA-  
NOS, DE AHONDAR EN SU PREPARACIÓN EN LA BÚSQUEDA TENDIENTE A EN  
CONTRAR NUEVAS ALTERNATIVAS HACIA LA MEJORA DE NUESTRA GENTE, -  
DE NUESTRAS EMPRESAS Y DE NUESTRO PAÍS QUE ES MÉXICO, HABRÁ CUM  
PLIDO UN PROPÓSITO ÚTIL...

# OBJETIVOS DEL MANUAL DE DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD Y SU REPERCUSION EN LA EMPRESA



! BIENVENIDO A UNA EXPERIENCIA CUMBRE !

## INTRODUCCION

---

SU MISIÓN ES SER CARTA DE PRESENTACIÓN DE LA TOTALIDAD DEL MANUAL DE DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD, COMPRENDE LA JUSTIFICACIÓN Y RAZÓN DE SER DEL MISMO, EXPLICA LOS MOTIVOS QUE DIERON LUGAR A SU ORIGEN, ASI COMO DETERMINA SU ÁMBITO DE INFLUENCIA.

LA REALIZACIÓN DE LA INTRODUCCIÓN ES DE VITAL IMPORTANCIA, YA QUE DA EL SELLO CARACTERÍSTICO DE CADA EMPRESA DE SU PROCESO DE DESARROLLO, ASPECTO NECESARIO PARA INICIAR Y MOTIVAR A TODA LA ORGANIZACIÓN PARA LA CONSECUCCIÓN EFECTIVA DE LO QUE EL MANUAL PERSIGUE.

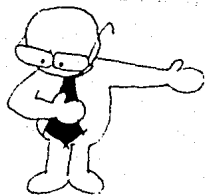
SE DEBEN INCLUIR EN ELLA LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- A) BREVE MENSAJE DEL TITULAR DE LA DIRECCIÓN .- EN DONDE EXPLICA QUE LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN Y LA SECUENCIA LÓGICA DE SU CONTENIDO. ES IMPRESCINDIBLE LA CONVICCIÓN DEL DIRECTOR DE LA EFECTIVIDAD DEL MANUAL, YA QUE HA DE SER SU PRINCIPAL PROMOTOR. SE SUGIERE UNA CARTA DIRIGIDA A TODO EL PERSONAL CON LA QUE INICIE TODO EL MANUAL.
  
- B) ÁMBITO DE APLICACIÓN .- SE PRECISA DELIMITAR QUE ES UN INSTRUMENTO CON REPERCUSIÓN EN TODA LA ORGANIZACIÓN Y QUE REQUIERE DE LA RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO DE TODOS Y CADA UNO DE SUS INTEGRANTES.

- c) BENEFICIOS A OBTENER CON SU APLICACIÓN .- PUEDEN ESTAR MENCIONADOS ALGUNOS DE ELLOS (IMPLICITA O EXPLÍCITAMENTE EN EL -- MENSAJE DEL DIRECTOR; PERO EN ESTE PUNTO SE AGREGAN ADEMÁS - LOS QUE SE CREAN PERTINENTES Y SE ENLISTAN.
  
- d) MOTIVOS QUE DIERON LUGAR A SU ELABORACIÓN .- SON LAS NECESIDADES CONCRETAS QUE DIERON ORIGEN A LA CREACIÓN DEL MANUAL. SE RECOMIENDA ENLISTARLAS.
  
- e) ÁREAS Y PERSONAS QUE PARTICIPAN EN SU ELABORACIÓN .- DEBE - INCLUIRSE EL NOMBRE, AREA, PUESTO, ETC., PUES ES IMPORTANTE PARA LA ACLARACIÓN DE DUDAS, SUGERENCIAS O COMENTARIOS SOBRE EL MANUAL.
  
- f) OBSERVACIONES Y ACLARACIONES ESPECÍFICAS QUE DESEEN INCLUIRSE .- SON LOS COMENTARIOS, ESPECIFICACIONES, NOTAS O EXPLICACIONES ADICIONALES QUE EL DIRECTOR QUIERA INCLUIR EN LA INTRODUCCIÓN.
  
- g) DESPEDIDA .- SE SUGIERE LA CREACIÓN DE UN LEMA QUE UNIFIQUE Y DE SENTIDO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL A DESARROLLAR Y/O INSTITUIR.

**FASE I**

**MARCO  
EMPRESARIAL**



**OBJETIVO DE LA FASE I DEL MANUAL  
Y SU REPERCUSION EN LA EMPRESA.**

<b>objetivo manual</b>	<b>FI</b>
	ESTABLECER MARCO EMPRESARIAL
<b>reper- cusion empresa</b>	DESARROLLAR NECESIDAD DE CAMBIO Y PRODUCTIVIDAD
	

↑

ANALISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE LA INCURSION DE LOS  
PLANES DE VIDA Y CARRERA EN LA EMPRESA



# FASE I

## Marco Empresarial

EL PROPÓSITO DE ESTA FASE ES DETERMINAR UNA VISIÓN GENERAL DE LA EMPRESA QUE SEA MARCO REFERENCIAL Y GUÍA ORIENTADORA PARA LA REALIZACIÓN DE LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA.

ESTA ETAPA INCLUYE:

- 1.1 DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN
- 1.2 ANTECEDENTES
- 1.3 FINALIDAD, METAS Y OBJETIVOS
- 1.4 POLÍTICAS

EL CONTENIDO DE ESTA FASE SE HA DE DAR A CONOCER A TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA CON EL FIN DE LOGRAR DESDE EL INICIO LA UNIFICACIÓN DE CRITERIOS HACIA OBJETIVOS COMUNES.

LA RESPONSABILIDAD DIRECTA DE LA ELABORACIÓN DE ESTA FASE RECAÉ EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (O SIMILAR), EN COLABORACIÓN CON EL TITULAR DE LA DIRECCIÓN Y - LOS SOCIOS Y/O INVERSIONISTAS DE LA EMPRESA.





## 1.1 DATOS GENERALES

DATOS GENERALES		FI/1
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA: _____		
DIRECCIÓN: _____		
ENTIDAD FEDERATIVA: _____		C.P.: _____ TEL: _____
ACTIVIDAD ESPECÍFICA O GIRO: _____		
NÚM. TRABAJADORES:		
TOTAL: <input type="checkbox"/>	CONFIANZA: <input type="checkbox"/>	SINDICALIZADO: <input type="checkbox"/>
AFILIACIONES A CÁMARAS O INSTITUCIONES:		
_____		TEL: _____
_____		TEL: _____
_____		TEL: _____
OBSERVACIONES:		
_____		
_____		
_____		
FECHA DE INICIO DEL MANUAL: _____		

## 1.2 ANTECEDENTES

SE PRECISA INCLUIR UNA BREVE HISTORIA DE LA TRAYECTORIA DE LA EMPRESA, DESDE SU ORIGEN, LAS CAUSAS QUE -- DIERON LUGAR A SU CREACIÓN Y SU DESARROLLO, SEÑALANDO LAS MODIFICACIONES RELEVANTES QUE SE HAYAN EFECTUADO EN SU ESTRUCTURA, MÉTODOS, PROCEDIMIENTOS, ETC., DESTACANDO LOS MOMENTOS MÁS IMPORTANTES Y SIGNIFICATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO SU SITUACIÓN ACTUAL.



# FASE I

## Marco Empresarial

EL PROPÓSITO DE ESTA FASE ES DETERMINAR UNA VISIÓN GENERAL DE LA EMPRESA QUE SEA MARCO REFERENCIAL Y GUÍA ORIENTADORA PARA LA REALIZACIÓN DE LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA.

ESTA ETAPA INCLUYE:

- 1.1 DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN
- 1.2 ANTECEDENTES
- 1.3 FINALIDAD, METAS Y OBJETIVOS
- 1.4 POLÍTICAS

EL CONTENIDO DE ESTA FASE SE HA DE DAR A CONOCER A TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA CON EL FIN DE LOGRAR DESDE EL INICIO LA UNIFICACIÓN DE CRITERIOS HACIA OBJETIVOS COMUNES.

LA RESPONSABILIDAD DIRECTA DE LA ELABORACIÓN DE ESTA FASE RECAÉ EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (O SIMILAR), EN COLABORACIÓN CON EL TITULAR DE LA DIRECCIÓN Y LOS SOCIOS Y/O INVERSIONISTAS DE LA EMPRESA.



## 1.1 DATOS GENERALES

DATOS GENERALES			FI/1
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA:			_____
DIRECCIÓN:			_____
ENTIDAD FEDERATIVA:			_____ C.P.: _____ TEL: _____
ACTIVIDAD ESPECÍFICA O GIRO:			_____
NÚM. TRABAJADORES:			
TOTAL:	<input type="checkbox"/>	CONFIANZA:	<input type="checkbox"/>
		SINDICALIZADO:	<input type="checkbox"/>
AFILIACIONES A CÁMARAS O INSTITUCIONES:			
			TEL. _____
			TEL. _____
			TEL. _____
OBSERVACIONES:			_____
			_____
			_____
FECHA DE INICIO DEL MANUAL:			_____

## 1.2 ANTECEDENTES

SE PRECISA INCLUIR UNA BREVE HISTORIA DE LA TRAYECTORIA DE LA EMPRESA, DESDE SU ORIGEN, LAS CAUSAS QUE DIERON LUGAR A SU CREACIÓN Y SU DESARROLLO, SEÑALANDO LAS MODIFICACIONES RELEVANTES QUE SE HAYAN EFECTUADO EN SU ESTRUCTURA, MÉTODOS, PROCEDIMIENTOS, ETC., DESTACANDO LOS MOMENTOS MÁS IMPORTANTES Y SIGNIFICATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO SU SITUACIÓN ACTUAL.



### 1.3 FINALIDAD, METAS Y OBJETIVOS

SE REQUIERE ESPECIFICAR Y DISTINGUIR LA FINALIDAD, -  
LAS METAS Y LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

- FINALIDAD .- CONSISTE EN ESTABLECER LA MISIÓN DE\_  
LA EMPRESA, PARA LO CUAL HABRÁ QUE RESPONDER A:

¿ QUÉ HACE LA EMPRESA ?

¿ CÓMO LO HACE ?

¿ PARA QUÉ LO HACE ?

LA FINALIDAD ENGLOBA LA RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA.

VGR.: LA FINALIDAD DE LA EMPRESA METALMECÁNICA "X"  
ES:

¿ QUÉ HACE ? COLABORAR EN LA INDUSTRIA METALME-  
CANICA.

¿ CÓMO LO HACE ? MEDIANTE LA TRANSFORMACION DE\_  
MATERIA PRIMA EN TUBOS, TANQUES Y  
ESTRUCTURA ESPECIALIZADA DE ACERO.

¿ PARA QUÉ LO HACE ? (BENEFICIOS ADICIONALES --  
QUE CONLLEVE),  
PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO IN-  
DUSTRIAL DE MEXICO, ASI COMO GA--  
RANTIZAR SU AUTOCONTINUIDAD COMO\_  
EMPRESA PRODUCTIVA.



LA FINALIDAD DE LA EMPRESA METALMECÁNICA "X" ES, POR LO TANTO:

PARTICIPAR EN EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA METALMECANICA - MEXICANA MEDIANTE LA TRANSFORMACION DE MATERIA PRIMA EN TUBOS, TANQUES Y ESTRUCTURAS ESPECIALIZADAS DE ACERO, LOGRANDO DE ELLO EL MAXIMO VALOR ECONOMICO AGREGADO, LA AUTOCONTINUIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD.

■ **METAS** .- CONSTITUYEN LA FILOSOFIA Y LOS VALORES QUE DAN A CADA EMPRESA SU SELLO PARTICULAR DE OPERAR, DÁNDOLE UNA "PERSONALIDAD" Y CULTURA ORGANIZACIONAL ESPECÍFICA.

VGR.: PARA LOGRAR SU FINALIDAD LA EMPRESA METALMECÁNICA "X" — TENDRÁ COMO METAS:

- SATISFACER LA DEMANDA DE EMPRESAS GUBERNAMENTALES DE TUBOS, TANQUES Y ESTRUCTURAS DE ACERO ESPECIALIZADAS.
- CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD SIENDO LÍDERES EN EL RAMO METALMECÁNICO.
- MANTENER UNA ALTA MORAL Y BUSCAR EL DESARROLLO PERMANENTE DE SU PERSONAL.
- LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD TOTAL.
- ETC.

■ **OBJETIVOS** .- SON LOS LOGROS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR DERIVADOS DE LA FILOSOFIA. SON ACCIONES MAS CONCRETAS, Y ESPECIFICAS.



VGR. : PARA ALCANZAR SUS METAS LA EMPRESA METALMECÁNICA "X" --  
TENDRÁ COMO OBJETIVOS:

- CUMPLIR CON LAS NÓRMAS Y ESPECIFICACIONES REQUERIDAS POR LAS DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES EN SUS DIFERENTES PRODUCTOS.
- GENERAR UN MAYOR VALOR ECONOMICO AGREGADO A TRAVES - DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD TOTAL.
- PROMOVER EL DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL MEDIANTE UNA METODOLOGIA ESPECIFICA.
- OFRECER POSIBILIDADES REALES DE PROYECCION AL PERSONAL QUE INTEGRA LA EMPRESA.
- ETC.

NOTA: ES RECOMENDABLE UTILIZAR UNA FORMA QUE INCLUYA LA FINALIDAD, LAS METAS Y LOS OBJETIVOS, Y ASÍ MANTENER Y VISUALIZAR SU VINCULACIÓN, DE SU **UNIDAD** DEPENDE EL LOGRO EFECTIVO DE RESULTADOS. (FORMA --- FI/2).



FILOSOFIA ORGANIZACIONAL		FI/2
FINALIDAD	METAS	OBJETIVOS
• _____ _____ _____ _____ _____	A) _____ _____ B) _____ _____ C) _____ _____ D) _____ _____ E) _____ _____ F) _____ _____ G) _____ _____ ETC.	A.1 _____ _____ A.2 _____ _____ A.3 _____ _____ B.1 _____ _____ B.2 _____ _____ B.3 _____ _____ C.1 _____ _____ ETC.

Nota: anotar las hojas que sean necesarias FI/2

#### 1.4 POLITICAS

SON LAS ESTRATEGIAS DE NORMATIVIDAD QUE GARANTIZAN EL LOGRO DE LA FINALIDAD, METAS Y OBJETIVOS.

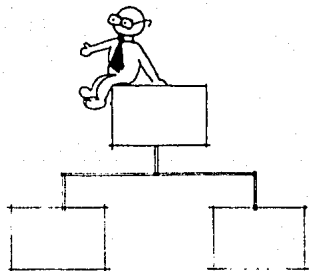
NOTA: SE RECOMIENDA INCLUIRLAS AL REVERSO DE LA FORMA FI/2 PARA QUE RESPONDAN ADECUADAMENTE A LA FINALIDAD, METAS Y OBJETIVOS EMPRESARIALES. (FORMA FI/2 REVERSO).



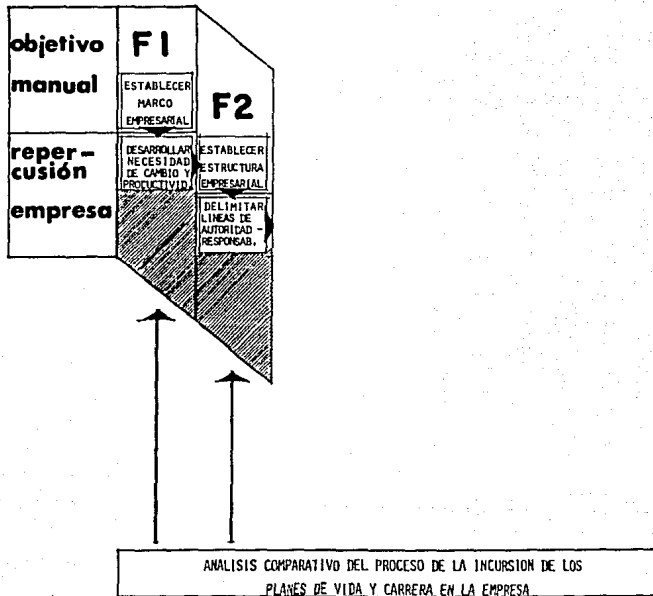


**FASE II**

**ANALISIS  
ESTRUCTURAL**



**OBJETIVO DE LA FASE II DEL MANUAL  
Y SU REPERCUSION EN LA EMPRESA**





## **FASE II**

# **Análisis Estructural**

LA FINALIDAD DE ESTE MANUAL ES ALCANZAR LA PRODUCTIVIDAD Y EL DESARROLLO INTEGRAL Y ARMONIOSO DE LA EMPRESA, SIN EMBARGO ESTO SERÍA IMPOSIBLE DE LOGRAR SI NO SE PARTE DE COMPROMISOS INDIVIDUALES HACIA LA PROPIA PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO. ÉSTA SUMA DE CONCIENTIZACIONES PERSONALES DARÁ COMO RESULTADO UN ESFUERZO PLANEADO DE TODA LA ORGANIZACIÓN HACIA LA CONSECUCCIÓN EFECTIVA DE UN OBJETIVO COMÚN.

LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA REPRESENTAN UNA ALTERNATIVA PARA LOGRAR EL CRECIMIENTO GLOBAL DE LA EMPRESA A TRAVÉS DEL PERFECCIONAMIENTO INDIVIDUAL, YA QUE CONSTITUYEN UN PROYECTO QUE DETERMINA LA TRAYECTORIA INDIVIDUAL DE CADA PERSONA HACIA EL DESARROLLO DE SUS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES EN TODOS LOS CAMPOS DE SU VIDA (PERSONAL, FAMILIAR, SOCIAL Y EN ESPECIAL, LABORAL).

ESTA FASE CONSISTE EN ESTABLECER LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ORGANIZACIONAL, A FIN DE QUE LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA SEAN UNA INTERVENCIÓN REALISTA Y OBJETIVA DE LAS DEMANDAS Y NECESIDADES GENERALES DE PROYECCIÓN Y EXPANSIÓN DE LA EMPRESA.

PARA QUE LA INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA SEA ACORDE A



LAS EXPECTATIVAS Y LOS REQUERIMIENTOS DE LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA, ESTA FASE DEBERÁ CONTEMPLAR:

- II.1 ANÁLISIS DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES
- II.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
- II.3 VALUACIÓN DE PUESTOS
- II.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- II.5 ADMINISTRACIÓN DE PVC Y SISTEMA PRODUCTOR

LA REALIZACIÓN DE ESTA FASE ES RESPONSABILIDAD DIRECTA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS O SIMILAR EN COORDINACIÓN CON LOS TITULARES DE CADA UNIDAD ORGANIZACIONAL, YA QUE SU CONTENIDO SERÁ UTILIZADO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA.

### II.1 ANALISIS DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES

EL PROPÓSITO CENTRAL DE ESTE PASO SERÁ DETERMINAR LA FINALIDAD Y LAS FUNCIONES QUE SE ESTIMAN NECESARIAS EN CADA UNIDAD O AREA ORGANIZACIONAL PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA, DELIMITANDO LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DE CADA UNA DE ellas.



EL ANÁLISIS DE CADA UNIDAD ORGANIZACIONAL DEBERÁ COMPRENDER:

II.1.1. OBJETIVO DEL ÁREA ORGANIZACIONAL

II.1.2. FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA

II.1.3. ESTRATEGIAS OPERATIVAS

II.1.4. ORGANIGRAMA POSICIONAL

II.1.5. INTERACCIÓN ORGANIZACIONAL

II.1.1. OBJETIVO DEL ÁREA ORGANIZACIONAL .- DEFINE CLARAMENTE LA FINALIDAD DE CADA ÁREA EN RELACIÓN A TODA LA ORGANIZACIÓN, EL OBJETIVO DE CADA ÁREA CONSTITUYE LA GUÍA ORIENTADORA DE TODAS LAS FUNCIONES, ACTIVIDADES Y ACCIONES QUE SE REALICEN EN LA MISMA.

VGR. EL OBJETIVO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA METALMECÁNICA "X" ES:

*Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa - eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, que redundará en beneficio de la organización y sus trabajadores.*

TODA FUNCIÓN, ACTIVIDAD O ACCIÓN QUE SE ENCAMINE A LO



ANTERIOR ESTARÁ CUMPLIENDO CON LA FINALIDAD DEL ÁREA.

SE RECOMIENDA UTILIZAR LA FORMA FII/1.

**II.1.2. FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA .-** CADA ÁREA O UNIDAD ORGANIZACIONAL COMPRENDE ACTIVIDADES O FUNCIONES GENERALES QUE LE PERMITEN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS, ÉSTAS FUNCIONES DETERMINAN EN FORMA GENERAL LOS ALCANCES Y REPERCUSIONES DE CADA AREA A NIVEL ORGANIZACIONAL; YA QUE SON LA DIVISIÓN INICIAL DEL TRABAJO DE CADA UNA DE ELLAS PARA GARANTIZAR SU PRODUCTIVIDAD.

VGR. LAS FUNCIONES GENERALES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA METALMECÁNICA "X" SON:

- Reclutamiento y Selección
- Sueldos y Compensaciones
- Capacitación y Desarrollo
- Seguridad e Higiene
- Relaciones Laborales
- Etc.

LAS FUNCIONES O ACTIVIDADES SON TAN VARIADAS Y ESPECÍFICAS COMO CADA EMPRESA LO REQUIERA.

SE RECOMIENDA UTILIZAR LA FORMA FII/1 PARA ESTABLECER SU VINCULACIÓN CON LOS OBJETIVOS DEL ÁREA.



OBJETIVOS Y FUNCIONES ÁREAS ORGANIZACIONALES	
F11/1	
ÁREA :	
OBJETIVO GENERAL DEL ÁREA: _____ _____ _____	
FUNCIONES (ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL ÁREA) :	
A)	E)
B)	F)
C)	G)
D)	H)

11.1.3. **ESTRATEGIAS OPERATIVAS** .- SON LAS PAUTAS CONCRETAS DE NORMATIVIDAD PARA EL DESARROLLO EFECTIVO DE LAS FUNCIONES O ACTIVIDADES DE CADA ÁREA, ES DECIR, ESTABLECEN SU SISTEMA O MODO DE OPERAR.

VGR. LAS ESTRATEGIAS DE LA FUNCIÓN DE SUELDOS Y COMPENSACIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (DE LA EMPRESA METALMECÁNICA "X") SON:

- Atraer y retener personal valioso.
- Estimular un mejor desempeño a través de retribuciones económicas justas.
- Establecer políticas de sueldos y compensaciones que optimicen el costo-beneficio de los recursos utiliza-



dos.

- Mantener la moral alta de la organización por el pago justo de salarios.
- Realizar permanentemente estudios de mercado para -- mantener un alto nivel de competitividad.
- Etc.

SE RECOMIENDA UTILIZAR LA FORMA FII/1 REVERSO Y ASÍ MANTENER LA UNIDAD CON LAS FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL ÁREA.

ESTRATEGIAS OPERATIVAS FII/1 (REVERSO)	
FUNCION	ESTRATEGIAS OPERATIVAS
A)	A.1 _____
	A.2 _____
	A.3 _____
B)	B.1 _____
	B.2 _____
	B.3 _____
C)	C.1 _____
	C.2 _____
	C.3 _____
D)	D.1 _____
	ETC.

*Nota: agregar las hojas que sean necesarias FII/1 (reverso)*



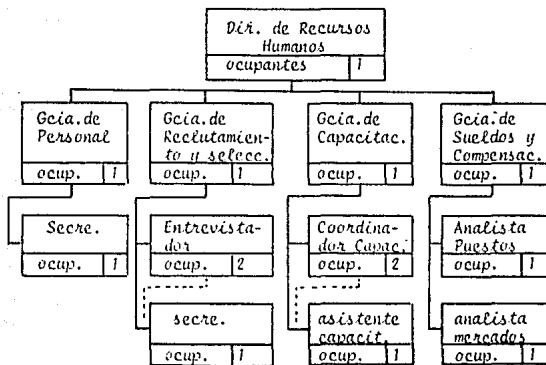


11.1.4. ORGANIGRAMA POSICIONAL .- ES LA DELIMITACIÓN DE -- LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, ASÍ COMO DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS DE CADA ÁREA ORGANIZACIONAL, ES DECIR, ESTABLECE EL POSICIONAMIENTO DE SUS FUNCIONES ESPECÍFICAS.

SE REQUIERE ESPECIFICAR EN FORMA GRÁFICA EL TIPO DE ORGANIGRAMA (VERTICAL, HORIZONTAL, CIRCULAR, ETC.); LOS NOMBRES EXACTOS DE LOS PUESTOS QUE LO CONFORMAN Y EL NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES EN CADA UNO DE ELLOS.

VGR. EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA METALMECÁNICA "X" TIENE POR ORGANIGRAMA:

TIPO: VERTICAL



TOTAL DE PERSONAL AREA DE RECURSOS HUMANOS: 14



SE PUEDE UTILIZAR PARA ESTABLECER EL ORGANIGRAMA POSICIONAL DE CADA ÁREA LA FORMA F11/2. SE RECOMIENDA UTILIZAR REDUCCIONES.

ORGANIGRAMA POSICIONAL F11/2

AREA : \_\_\_\_\_

N I V E L E S					
DIRECCION	GERENCIA	SUBGERENCIAS	JEFAATURAS	OPERATIVOS	TOTAL

A\*

ORGANIGRAMA TIPO: VERTICAL  HORIZONT.  OTRO

TOTAL DE PERSONAL:  B\*      \*PUNTO CONTROL: A=B

11.1.5. INTERACCION ORGANIZACIONAL .- ESTABLECE LA REPER--  
CUSION INTERDISCIPLINARIA DE LAS ÁREAS POR LAS FUN--  
CIONES OPERATIVAS Y ESPECÍFICAS DE CADA UNA DE ----  
ELLAS.



VGR. EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA METALMECÁNICA "X" MANTIENE INTERDISCIPLINARIEDAD OPERATIVA CON:

AREAS	FUNCIONES QUE OFRECE :
* PRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"><li>- Control administrativo del personal del área.</li><li>- Proporcionar personal calificado en el tiempo preciso de acuerdo a los niveles de producción.</li><li>- Programas de capacitación y adiestramiento acordes a las necesidades del área.</li></ul>
* VENTAS	<ul style="list-style-type: none"><li>- Control administrativo de comisiones de ventas.</li><li>- Análisis y estudios de mercado de sueldos y compensaciones para el personal de ventas.</li><li>- Desarrollo y actualización de la fuerza de ventas.</li></ul>
* ETC.	- etc.

PARA LA VISUALIZACIÓN OBJETIVA Y CLARA DE LA INTERDISCIPLINARIEDAD OPERATIVA DE LAS ÁREAS SE UTILIZA LA FORMA F11/2 (REVERSO). PUEDEN EMPLEARSE TANTAS FORMAS COMO AREAS O UNIDADES EXISTAN EN LA ORGANIZACIÓN, O BIEN, POR LA DIMENSIÓN DE LAS MISMAS.



INTERACCION ORGANIZACIONAL F11/2  
(REVERSO)

AREA : \_\_\_\_\_

JERARQUIA EN REPERCUSION OPERATIVA  
(anotar en orden de importancia)

AREAS	1.	2.	3.	4.
QUE FUN C I O N E S O F R E C E				

*Nota: agregar las hojas que sean necesarias F11/2 (reverso). \* REPERCUSION*

## 11.2 ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

UNA VEZ EFECTUADO EL ANÁLISIS DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES SE PROCEDE AL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, CUYO PROPÓSITO ES DETERMINAR LA REPERCUSIÓN DE CADA PUESTO DENTRO DE LA EMPRESA, A TRAVÉS DEL ESTUDIO - DETALLADO DE SUS FUNCIONES, ACTIVIDADES Y REQUISITOS - INDISPENSABLES PARA LLEVARSE A CABO.



EL ANÁLISIS CONSISTE EN LA "FOTOGRAFÍA DE CADA PUESTO" EN UN MOMENTO DETERMINADO; LA DESCRIPCIÓN ES EL "INS-- TRUCTIVO GENERAL" PARA EL DESARROLLO DEL MISMO.

ANÁLISIS DE PUESTOS .- DETERMINA LAS ACTIVIDADES, FUN CIONES Y REQUISITOS INDISPENSABLES DE CADA PUESTO DE - TRABAJO, TALES COMO: SU DESCRIPCIÓN GENÉRICA, SU DES-- CRIPCIÓN ESPECÍFICA, LA UBICACIÓN ORGANIZACIONAL, SUS\_ LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, LA ESCOLARIDAD, LA EXPERIENCIA, LOS RIESGOS DE TRABAJO, LAS CARACTERÍS TICAS NECESARIAS DEL OCUPANTE, CONDICIONES DE TRABAJO, CONTACTOS EXTERNOS E INTERNOS, ETC.

EL ANÁLISIS DE PUESTOS SE REALIZA POR MEDIO DE LA OB-- SERVACIÓN, CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS. DE PREFERENCIA SE DEBEN DE UTILIZAR TODOS LOS MEDIOS.

ES INDISPENSABLE LA INVOLUCRACIÓN DE TODO EL PERSONAL\_ PARA QUE EL ANÁLISIS SEA LO MÁS CLARO, PRECISO Y OBJE TIVO POSIBLE.

LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .- CONTIENE POR UNA PARTE - LAS ESPECIFICACIONES DE LO MÍNIMO INDISPENSABLE QUE SE TIENE QUE REALIZAR EN EL PUESTO, Y POR LA OTRA, LA DES CRIPCIÓN DETALLADA DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES QUE IM PLICA EL PUESTO.



LA DESCRIPCIÓN PUEDE INCLUIRSE DENTRO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS. ES RECOMENDABLE ADEMÁS LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL QUE CONTenga TODAS LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN, YA QUE SERÁ UN PARÁMETRO ORIENTADOR EN LA ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

EN CASO DE QUE LA EMPRESA NO CUENTE CON ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PUEDE APROVECHAR LAS FORMAS FII/3 A,B,C Y LA FII/4.

ANÁLISIS DE PUESTOS		FII/3 A
		FECHA: _____
<b>I. DATOS GENERALES</b>		
NOMBRE DEL PUESTO: _____		CLAVE: _____
ÁREA ORGANIZACIONAL: _____		
<b>II. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>		
JEFE INMEDIATO:		TÍTULO DEL PUESTO
PUESTO:		TOTAL DE SUBORDINADOS:
		DIRECTOS: _____
		INDIRECTOS: _____
SUBORDINADOS		OBSERVACIONES : _____ _____ _____











### 11.3 VALUACION DE PUESTOS

UNA VEZ EFECTUADO EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS SE DA COMIENZO A LA VALUACIÓN DE LOS MISMOS, CUYO OBJETIVO ES DEFINIR LA IMPORTANCIA RELATIVA ENTRE LOS PUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN, ES DECIR, A TRAVÉS DE UN DETERMINADO SISTEMA SE DA UN "VALOR" A CADA PUESTO Y SE ESTABLECE ASÍ SU JERARQUÍA DENTRO DE LA EMPRESA.

PARA LLEVAR A CABO UNA VALUACIÓN DE PUESTOS OBJETIVA - ES PRECISO ESTABLECER **FACTORES** SUSCEPTIBLES DE COMPARACIÓN (ESCOLARIDAD, EXPERIENCIA, SUPERVISIÓN, RESPONSABILIDAD, CONTACTOS EXTERNOS E INTERNOS, TOMA DE DECISIONES, RIESGOS DE TRABAJO, ETC.),

A CADA FACTOR SE LE ASIGNARÁN DIFERENTES **GRADOS** QUE -- PERMITAN VISUALIZAR LA MEDIDA EN QUE SE PRESENTA DENTRO DEL PUESTO.

A SU VEZ, A CADA GRADO SE LE DA UN **PESO** CUANTITATIVO - ESPECÍFICO POR SU MAGNITUD E IMPORTANCIA.

VGR. EL FACTOR DE **ESCOLARIDAD** TIENE LOS SIGUIENTES GRADOS:

<u>GRADO</u>	<u>PESO OTORGADO POR GRADO</u>
a) <i>Primaria</i>	0
b) <i>Secundaria</i>	4
c) <i>Preparatoria o similar</i>	6
d) <i>Profesional</i>	10
e) <i>Postgrado</i>	14



SI LOS PUESTOS DE LA EMPRESA NO ESTÁN VALUADOS SE RECOMIENDA UTILIZAR LA FORMA F11/5 A,B,C,D; QUE DE MANERA CLARA ESTABLECE FACTORES, SUS GRADOS Y PUNTOS - (A,B,C) Y LOS RESULTADOS FINALES SE ENLOBAN Y ANOTAN EN LA ÚLTIMA PARTE DE LA FORMA (D).

**VALUACION DE PUESTOS F11/5 A**

LA VALUACION DE PUESTOS SE EFECTUA TOMANDO EN CUENTA LOS SIGUIENTES FACTORES :

FACTOR 1. CONOCIMIENTO : EXPERIENCIA - ESCOLARIDAD		EXPERIENCIA					
ESCOLARIDAD		1	2	3	4	5	6
1. PRIMARIA	GRADO DE PRIMARIA COMPLETA	15	20	25	30	35	40
2. SECUNDARIA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA	20	25	30	35	40	45
3. SECUNDARIA TECNICA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y TECNICA	25	30	35	40	45	50
4. UNIVERSITARIA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y UNIVERSITARIA	30	35	40	45	50	55
5. FACULTAD DE INGENIERIA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE INGENIERIA	35	40	45	50	55	60
6. FACULTAD DE CIENCIAS	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS	40	45	50	55	60	65
7. FACULTAD DE LETRAS	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE LETRAS	45	50	55	60	65	70
8. FACULTAD DE DERECHO	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE DERECHO	50	55	60	65	70	75
9. FACULTAD DE ECONOMIA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE ECONOMIA	55	60	65	70	75	80
10. FACULTAD DE MEDICINA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE MEDICINA	60	65	70	75	80	85
11. FACULTAD DE FARMACIA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE FARMACIA	65	70	75	80	85	90
12. FACULTAD DE AGRICULTURA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE AGRICULTURA	70	75	80	85	90	95
13. FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS	75	80	85	90	95	100
14. FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES	80	85	90	95	100	105
15. FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS	85	90	95	100	105	110
16. FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS	90	95	100	105	110	115
17. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	95	100	105	110	115	120
18. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION	100	105	110	115	120	125
19. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION	105	110	115	120	125	130
20. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION	110	115	120	125	130	135
21. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA PSICOLOGIA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA PSICOLOGIA	115	120	125	130	135	140
22. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SOCIOLOGIA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SOCIOLOGIA	120	125	130	135	140	145
23. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HISTORIA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HISTORIA	125	130	135	140	145	150
24. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA LINGÜISTICA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA LINGÜISTICA	130	135	140	145	150	155
25. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA FILOSOFIA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA FILOSOFIA	135	140	145	150	155	160
26. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ARQUITECTURA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ARQUITECTURA	140	145	150	155	160	165
27. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA INDUSTRIAL	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA INDUSTRIAL	145	150	155	160	165	170
28. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA CIVIL	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA CIVIL	150	155	160	165	170	175
29. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA MECANICA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA MECANICA	155	160	165	170	175	180
30. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA ELECTRONICA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA ELECTRONICA	160	165	170	175	180	185
31. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN SISTEMAS	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN SISTEMAS	165	170	175	180	185	190
32. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN TELECOMUNICACIONES	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN TELECOMUNICACIONES	170	175	180	185	190	195
33. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN ENERGIA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN ENERGIA	175	180	185	190	195	200
34. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN QUIMICA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN QUIMICA	180	185	190	195	200	205
35. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN BIOTECNOLOGIA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN BIOTECNOLOGIA	185	190	195	200	205	210
36. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA	190	195	200	205	210	215
37. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	195	200	205	210	215	220
38. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	200	205	210	215	220	225
39. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	205	210	215	220	225	230
40. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	210	215	220	225	230	235
41. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	215	220	225	230	235	240
42. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	220	225	230	235	240	245
43. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	225	230	235	240	245	250
44. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	230	235	240	245	250	255
45. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	235	240	245	250	255	260
46. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	240	245	250	255	260	265
47. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	245	250	255	260	265	270
48. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	250	255	260	265	270	275
49. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	255	260	265	270	275	280
50. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	PRIMARIA Y SECUNDARIA COMPLETA Y FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERIA EN AERONAUTICA Y ESPACIAL	260	265	270	275	280	285



VALUACION DE PUESTOS F11/5 A  
(REVERSO)

FACTOR : III. JUICIO DE COMPLEJIDAD Y CREATIVIDAD - SUPERVISION  
 Este factor se mide en relación de las funciones de cada puesto y el contenido intelectual de su desempeño para cumplir con ellas.

COMPLEJIDAD Y CREATIVIDAD	SUPERVISION					
	1	2	3	4	5	6
A. TRABAJO RUTINADO - El trabajo involucra un nivel de complejidad y creatividad limitado. El trabajo requiere un nivel de supervisión de rutina.	15	20	25	30	35	40
B. TRABAJO SEMI-RUTINADO - El trabajo de rutina se ejecuta en un nivel de complejidad y creatividad limitado. El trabajo requiere un nivel de supervisión limitado.	45	50	55	60	65	70
C. TRABAJO POCO COMPLEJO - El trabajo involucra un nivel de complejidad y creatividad limitado. El trabajo requiere un nivel de supervisión limitado. El trabajo requiere un nivel de supervisión limitado.	75	80	85	90	95	100
D. TRABAJO ESTANDARIZADO - El trabajo de rutina se ejecuta en un nivel de complejidad y creatividad limitado. El trabajo requiere un nivel de supervisión limitado. El trabajo requiere un nivel de supervisión limitado.	105	110	115	120	125	130
E. TRABAJO COMPLEJO - El trabajo involucra un nivel de complejidad y creatividad limitado. El trabajo requiere un nivel de supervisión limitado. El trabajo requiere un nivel de supervisión limitado.	135	140	145	150	155	160
F. TRABAJO COMPLEJO - El trabajo involucra un nivel de complejidad y creatividad limitado. El trabajo requiere un nivel de supervisión limitado. El trabajo requiere un nivel de supervisión limitado.	165	170	175	180	185	190

VALUACION DE PUESTOS F11/5 B

FACTOR : III. RESPONSABILIDAD FINANCIERA

Este factor se mide en relación de las funciones de cada puesto y el contenido intelectual de su desempeño para cumplir con ellas.

GRADO	CONCEPTO	PUNTOS	
		PRECISEN	PERMISIVE
A	NO HAY RESULTADO O PERDIDA POSIBLE, PERO NO SE LE presta ATENCIÓN DE PREVENCIÓN.	15	15
B	NO HAY RESULTADO O PERDIDA POSIBLE, PERO SE PREVIENE CON CUIDADO Y ATENCIÓN ORDINARIA.	25	25
C	NO HAY RESULTADO O PERDIDA POSIBLE, PERO PUEDEN SER PREVENIDAS CON CONSIDERABLE CUIDADO Y ATENCIÓN.	35	35
D	NO HAY CONSIDERABLE O PERDIDA SON POSIBLES SI NO SE PREVIENE CON UN ALTO GRADO DE CUIDADO Y ATENCIÓN.	45	45
E	NO HAY CONSIDERABLE O PERDIDA SON POSIBLES SI NO SE PREVIENE SUSTENTANDO UN ALTO GRADO DE CUIDADO Y ATENCIÓN.	55	55


**VALUACION DE PUESTOS**
**FII/5 B  
(REVERSO)**
**FACTOR : IV. RESPONSABILIDAD POR RELACIONES**

ES EL FACTOR QUE MIDE LA MANERA EN QUE SE PUEDE HACER, MANTENER, PROMOVER O CREAR EL TRABAJO CON OTRAS PERSONAS COMO LA RESOLUCION DE UN PROBLEMA DE PERSONAL, ASI COMO SIEMPRE SE LOS CONTACTOS INCLUYEN LITIGIOS Y PROCEDIMIENTOS LEGALES EMPLEACION SIEMPRE, Y SI SIEMPRE EN FAVORABLES O OTRO FORMA.

GRADO	CONCEPTO	PUNTO	
		PRECEDENTE (1)	PLUMBERIA (2)
A	CAUSAR BUENA IMPRESION, EFECTOS FAVORABLES HACIA LAS ACCIONES QUE SE REALIZAN.	10	18
B	INFLUIR EN EL AMBITO DE DELEGAR, DISPONER FAVORABLEMENTE A UNA O VARIAS PERSONAS HACIA UN OBJETIVO, LAMINADO SE CUENTA CON ASISTENCIA DIRECTA O INDIRECTA.	16	28
C	CONCERNIMIENTO POR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS, MODIFICAR LA DISPOSICION DE UNA O VARIAS PERSONAS HACIA UN OBJETIVO PROPUESTO A TRAVES DE ARGUMENTOS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE LA JUSTIFIQUEN.	20	31
D	CONCERNIMIENTO POR REQUISOS PROPIOS, MODIFICAR LA DISPOSICION DE UNA O VARIAS PERSONAS HACIA UN OBJETIVO PROPUESTO A TRAVES DE ARGUMENTOS PROPIOS QUE LA JUSTIFIQUEN.	26	42
E	CONCILIAR INTERESES, REALIZAR UNA LABOR PARA LOGRAR LA CONCORDANCIA DE INTERESES AJENOS CON LOS DE LA EMPRESA.	30	53

**VALUACION DE PUESTOS**
**FII/5 C**
**FACTOR : V. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION**

ES EL FACTOR QUE MIDE LA RESPONSABILIDAD PARA EL CONTROL, DISEÑO Y MANEJO DEL TRABAJO DE LOS SUBORDINADOS, CON EL OBJETIVO DE OPTIMIZAR EL TIEMPO Y LOS RECURSOS.

GRADO	COMPLEJIDAD DE LA SUPERVISION	PUNTO					
		1	2	3	4	5	6
A	NO HAY RESPONSABILIDAD DE SUPERVISION INAPROPADA.	10	16	20	24	28	32
B	LA NATURALEZA DEL TRABAJO INVOLUCRA OPERACIONES SIMPLES Y ROTINAS RECORRIDAS.	16	20	24	28	32	36
C	LA NATURALEZA DEL TRABAJO SUPERVISADO ES MAS COMPLEJO E INVOLUCRA ALGUNA ASIGNACION DE PROCEDIMIENTOS Y METODOS.	22	28	32	36	40	44
D	LA NATURALEZA DEL TRABAJO SUPERVISADO ES MAS COMPLEJO E INVOLUCRA UN GRADO MODERADO DE MODIFICACION Y ADAPTACION DE PROCEDIMIENTOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	28	32	36	40	44	48





## II.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN PREVIA OBTENIDA (ANÁLISIS DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES; ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS) SE ELABORA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, BASE ESENCIAL PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMPRENDE LA INTEGRACIÓN DE LA TOTALIDAD DE LAS ÁREAS O UNIDADES, ESQUEMATIZADAS EN UN ORGANIGRAMA.

EL ORGANIGRAMA ESPECÍFICO Y FUNCIONAL PARA LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA DEBERÁ DEFINIR CLARAMENTE:

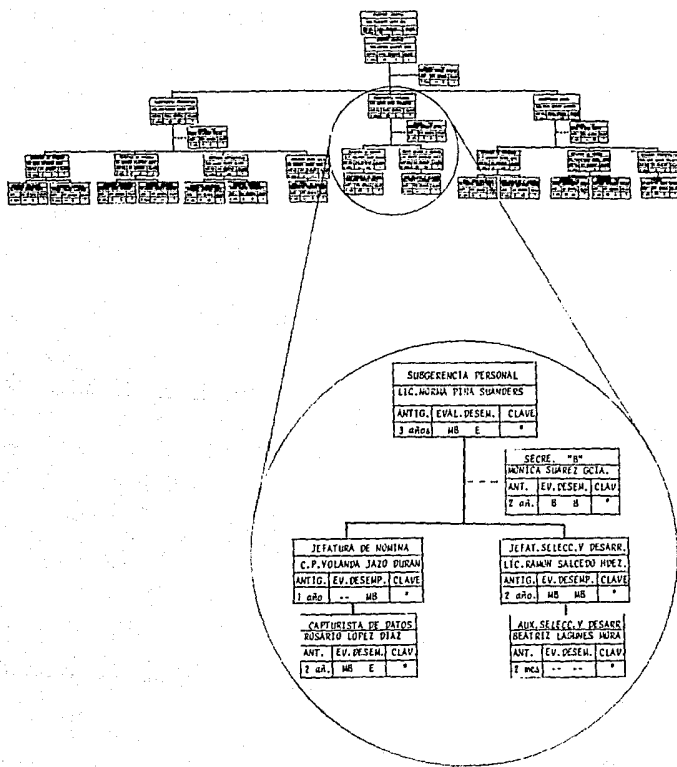
- LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.
- TÍTULO EXACTO DEL PUESTO.
- NOMBRE COMPLETO DEL TITULAR DEL PUESTO.
- ANTIGUEDAD DEL TITULAR EN LA EMPRESA.
- LAS DOS ÚLTIMAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO.
- CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE PROYECCIÓN (DE ACUERDO A LA PERSONA, SU PUESTO, SU ANTIGUEDAD, SU DESEMPEÑO, ETC., ES NECESARIO DEFINIR CON UNA CLAVE QUE TIPO DE DESARROLLO SE LE VA A ASIGNAR).

EL ORGANIGRAMA PUEDE SER HORIZONTAL, VERTICAL, CIRCULAR, ETC., SIEMPRE Y CUANDO ABARQUE LOS PUNTOS ANTE--



RIORES Y COMPRENDA A TODA LA ORGANIZACIÓN Y A TODOS -  
LOS INTEGRANTES DE LA MISMA.

VGR.: EL ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA LOS PLANES DE VIDA Y CARRE-  
RA DE LA EMPRESA METALMECÁNICA "X" ES:







## II.5 ADMINISTRACION DE PVC Y SISTEMA PRODUCTOR

PARA LLEVAR A CABO LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA ES IMPORTANTE QUE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS O SIMILAR, EN COORDINACIÓN CON EL TITULAR DE LA DIRECCIÓN Y LOS TITULARES DE CADA ÁREA DE TERMINEN EL SISTEMA PRODUCTOR, ES DECIR, LA PERSONA (S) ENCARGADA (S) DE COORDINAR LOS ESFUERZOS Y LAS ACCIONES DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN; PUDIÉNDO O NO SER LA MISMA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

A PARTIR DE ESTE MOMENTO EL SISTEMA PRODUCTOR ASUMIRÁ LA RESPONSABILIDAD DE ADMINISTRAR EL MANUAL DE PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO.

PARA LOGRAR LA FUNCIONALIDAD Y EL FÁCIL MANEJO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA, Y A FIN DE QUE TODO EL PERSONAL SE COMPROMETA Y RESPONSABILICE CON ELLOS, ES IMPRESCINDIBLE QUE EL SISTEMA PRODUCTOR LLEVE A CABO:

- PREVEER TODA LA INFORMACIÓN QUE PUEDA REQUERIR PARA LLEVAR A CABO LOS PVC (RECOPIACIÓN DE LA FASE I Y DE LA FASE II).

NOMBRAR COORDINADORES DE LOS PVC POR CADA ÁREA O UNIDAD ORGANIZACIONAL.

DETERMINAR LOS RECURSOS TÉCNICOS, MATERIALES Y HUMANOS CON LOS QUE CUENTA.



- PLANEAR ESTRATEGIAS OPERATIVAS EN COMBINACIÓN CON -  
LOS COORDINADORES DE PVC DE CADA ÁREA (DE ACUERDO A  
LA FASE IV).

PARTICIPAR EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGA-  
NIZACIÓN (FASE III).

DESARROLLAR EL PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN (CO---  
RRESPONDIENTE A LA FASE V).

PLANEAR LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS (FASE  
VI).

- ORGANIZAR LA DIFUSIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA,  
A FIN DE COMPROMETER Y RESPONSABILIZAR A TODO EL --  
PERSONAL CON LA MISMA (FASE III).

COORDINAR ESFUERZOS INDIVIDUALES Y DE CADA ÁREA OR-  
GANIZACIONAL HACIA EL DESARROLLO Y LA PRODUCTIVIDAD  
(FASE IV).

ORGANIZAR LAS NECESIDADES DE DESARROLLO EN PLANES Y  
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN (FASE V).

- INTEGRAR EL OBJETIVO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A  
CADA PLAN DE VIDA Y CARRERA (FASE III CON FASE IV).

UNIFICAR LOS PVC CON EL PLAN INTEGRAL DE CAPACITA--  
CIÓN (FASE IV CON FASE V).

ANALIZAR LOS RECURSOS MATERIALES, TÉCNICOS Y HUMAA--  
NOS CON LOS QUE SE CUENTA PARA LLEVAR A CABO EL ---  
PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN (FASE V CON FASE I, -



II y VI).

- DIRIGIR TODAS LAS ACCIONES QUE CONLLEVEN AL DESARROLLO DE LOS PVC ACORDES AL MARCO EMPRESARIAL Y A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (FASE IV CON FASE I Y III).

DELEGAR RESPONSABILIDADES PARA LA EFECTIVA REALIZACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN (FASE V CON FASE II):

MANTENER LA MOTIVACIÓN HACIA LA AUTORREALIZACIÓN -- PERSONAL Y ORGANIZACIONAL (FASE III, IV, V Y VI).

- CONTROLAR Y SUPERVISAR LA REALIZACIÓN EFECTIVA DE -- CADA UNA DE LAS FASES DEL MANUAL DE DESARROLLO Y -- PRODUCTIVIDAD (FASE VII CON FASE I, II, III, IV, V Y VI).

SUPERVISAR LA PERMANENTE INTERRELACIÓN DE LAS FASES DEL MANUAL.

COMPARAR LOS RESULTADOS PARA VALORAR EL DESARROLLO Y LA PRODUCTIVIDAD ALCANZADOS (FASE VII).

SE RECOMIENDA LA UTILIZACIÓN DE LA FORMA F11/6 PARA -- TENER LA INFORMACIÓN CLARA Y OPORTUNA DEL SISTEMA PRODUCTOR.



**SISTEMA PRODUCTOR**

F11/6

SISTEMA PRODUCTOR		RESPONSABLE :
A	AREA	
	PUESTO	
	NOMBRE	
B	AREA	
	PUESTO	
	NOMBRE	

**COORDINADORES DE AREA**

NOMBRE	PUESTO	AREA

**SISTEMA PRODUCTOR**

F11/6  
(REVERSO)

FILOSOFÍA DE LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESTRATEGIAS PARA LA REALIZACION DE LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA :

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. FECHA DE INICIO DE LOS PVC: \_\_\_\_\_

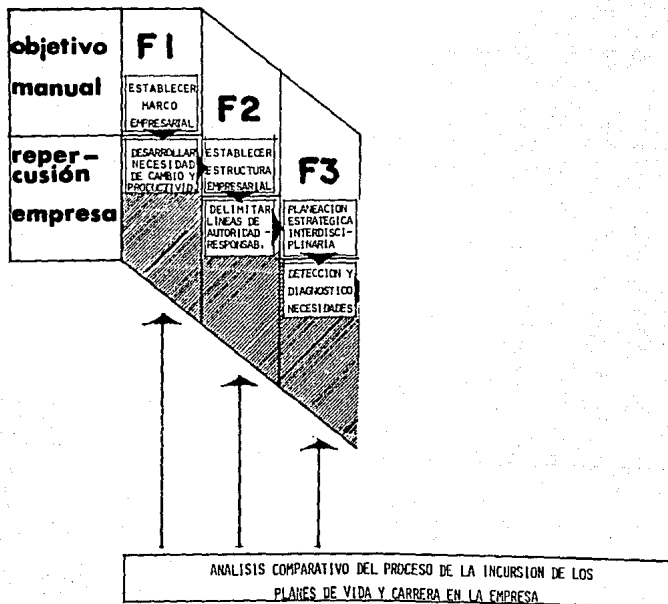
**FASE III**

**PLANEACION**

**ESTRATEGICA**



OBJETIVO DE LA FASE III DEL MANUAL  
Y SU REPERCUSION EN LA EMPRESA





## FASE III

# Planeación Estratégica

LA FINALIDAD DE ESTA FASE ES DETERMINAR EL CRECIMIENTO INTEGRAL DE LA EMPRESA MEDIANTE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, ES DECIR, ESTABLECER UN OBJETIVO COMÚN QUE INTEGRE TODOS LOS ESFUERZOS DE DESARROLLO INDIVIDUALES, DEPARTAMENTALES Y ORGANIZACIONALES.

ESTA FASE ES DE CRUCIAL IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA, YA QUE FINCA LAS BASES CONCRETAS DE PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO QUE GARANTICEN SU AUTOCONTINUIDAD.

TODA ACCIÓN QUE CONLLEVE A LA EXPANSIÓN Y EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA HA DE TENER CLARAMENTE DEFINIDO HACIA DONDE SE ENCAMINA, DE LO CONTRARIO CUALQUIER ESFUERZO QUE SE INVIERTE SE VUELVE IMPRODUCTIVO, OBSOLETO Y CONTRAPRODUCENTE. POR LO TANTO, SIN ESTA FASE MEDULAR, LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA CARECERÍAN DE SENTIDO.

LA REALIZACIÓN DE ESTA FASE RECAÉ EN EL SISTEMA PRODUCTOR EN COORDINACIÓN CON EL TITULAR DE LA DIRECCIÓN Y LOS TITULARES DE LAS ÁREAS O UNIDADES ORGANIZACIONALES.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE SE LLEVA A CABO EN ESTA FASE COMPRENDE:



III.1 ACCIÓN GLOBAL DE DESARROLLO

III.2 COMPROMISO EMPRESARIAL

III.3 ANÁLISIS DE RECURSOS

III.4 DIAGNÓSTICO DE PLANEACIÓN

### III.1 ACCION GLOBAL DE DESARROLLO

SE ESTABLECE UN PROGRAMA, PROYECTO, PLAN, ETC., -  
ES DECIR, CUALQUIER ACCIÓN QUE CONLLEVE AL DESA--  
RROLLO GLOBAL DE LA EMPRESA; DICHA ACCIÓN HA DE -  
RESPONDER A LA SITUACIÓN, NECESIDADES Y REQUERI--  
MIENTOS PROPIOS Y ESPECÍFICOS DE LA MISMA.

EL PROYECTO, PLAN O PROGRAMA DE DESARROLLO DEBE -  
INCLUIR:

- LA DETERMINACIÓN DEL NOMBRE QUE LO IDENTIFIQUE Y,  
QUE ADEMÁS MOTIVE A LA REALIZACIÓN DEL OBJETIVO -  
QUE PRETENDE.
- EL PERÍODO O LAPSO QUE ABARCA, SE RECOMIENDA QUE,  
SEA SEMESTRAL O ANUAL.
- EL OBJETIVO GENERAL DE SU RAZÓN DE SER.





- LAS POLÍTICAS QUE LO RIGEN Y LAS ESTRATEGIAS PARA SU FUNCIONAMIENTO.
- LOS ALCANCES QUE TIENE Y SU REPERCUSIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN,

VGR.: LA ACCIÓN GLOBAL DE DESARROLLO DE LA EMPRESA METALMECÁNICA "X" ES:

- Un Plan Anual de Desarrollo :
  - denominado: 1990 PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO
  - período que abarca: Del 1º enero al 31 diciembre 1990
  - objetivo: Establecer una nueva cultura organizacional tendiente al logro de la productividad y el desarrollo en el año de 1990.
  - política:
    - + brindar oportunidades reales de desarrollo integral a todo el personal.
    - + lograr la calidad y la productividad total a nivel individual, departamental y organizacional.
  - estrategia: Establecer Planes de Vida y Carrera mediante un sistema comparativo.
  - alcances y repercusión: Se enfoca a toda la empresa, debe generar un compromiso general hacia el Plan, ya que trasciende al ámbito personal, familiar, social y sobre todo laboral.

SE RECOMIENDA LA UTILIZACIÓN DE LA FORMA FIII/1.

**ACCION GLOBAL DE DESARROLLO**

F111/1

NOMBRE : (del plan, proyecto o programa)

PERÍODO QUE ABARCA : DE: \_\_\_\_\_ AL: \_\_\_\_\_

OBJETIVO GENERAL : \_\_\_\_\_

POLÍTICAS :

A) \_\_\_\_\_

B) \_\_\_\_\_

C) \_\_\_\_\_

D) \_\_\_\_\_

**ACCION GLOBAL DE DESARROLLO**F111/1  
(REVERSO)

ESTRATEGIAS :

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

ALCANCES Y REPERCUSIONES :

SE DIRIGE A :

REPERCUTE EN Y/O TRASCIENDE A :

ELABORÓ	NOMBRE	AREA	FIRMA
SISTEMA PRODUCTOR			
TITULAR DIRECCION			
TITULAR AREA			
TITULAR AREA			
TITULAR AREA			

Nota: Utilizar las hojas que sean necesarias F111/1.

### III.2 COMPROMISO EMPRESARIAL

UNA VEZ DETERMINADA LA ACCIÓN GLOBAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, SE TIENE QUE DAR A CONOCER A TODO EL PERSONAL, A FIN DE LOGRAR SU INVOLUCRACIÓN Y COMPROMISO EN LA CONSECUCCIÓN DEL OBJETIVO QUE ÉSTA PRETENDE.

PARA SU DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN SE REQUIERE DE LLEVAR A CABO CURSOS, SEMINARIOS, SESIONES, PLÁTICAS, CAMPAÑAS, ETC., SIEMPRE Y CUANDO, LA ALTERNATIVA QUE SE ELIJA GARANTICE QUE LA INFORMACIÓN SEA CONOCIDA POR TODO EL PERSONAL.

SE RECOMIENDA CREAR ALGÚN 'SLOGAN' MOTIVACIONAL QUE DÉ IDENTIDAD AL PERSONAL CON LA ACCIÓN DE DESARROLLO,

VGR.: LA DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN DEL PLAN ANUAL DE DESARROLLO "1990, PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO" DE LA EMPRESA METALMECÁNICA "X", SE LLEVO A CABO A TRAVÉS DE:

- Una sesión extraordinaria con todo el personal en donde el titular de la dirección les informó del Plan, su objetivo, sus alcances, repercusiones, políticas y estrategias; así como de la trascendencia del compromiso individual hacia los cambios organizacionales.
- La sesión se apoyó con una campaña publicitaria que retomó el nombre del Plan y lo adaptó a un 'slogan' motivacional:



" 1 9 9 0  
 PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO ...  
 ¡ tú eres el cambio ! "

- Se utilizaron carteles y distintivos personales -  
 que reforzaron el contenido de la información.  
 - Finalizó el evento con un brindis y un convivio -  
 general.

SE RECOMIENDA UTILIZAR LA FORMA F111/2.

COMPROMISO EMPRESARIAL F111/2

I. DIFUSION

- RESPONSABLE :

N O M B R E	A R E A

- ESTILO DE DIFUSIÓN :

CURSO                       SEMINARIO                       SESION

CAMPAÑA                       OTRO - ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

FECHA EN QUE SE LLEVA A CABO:	FECHA EN QUE SE LLEVA A CABO:	FECHA EN QUE SE LLEVA A CABO:
LUGAR: _____	LUGAR: _____	LUGAR: _____
HR.: _____	HR.: _____	HR.: _____

II. PROMOCION

a) SLOGAN MOTIVACIONAL:                       SI                       NO

¿ CUAL ? : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**COMPROMISO EMPRESARIAL**      F111/2  
(REVERSO)

**E) MATERIAL DE APOYO :**

- \* DISEÑO DE CARTEL

NOTAS: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- \* DISTINTIVO PERSONAL

NOTAS: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- \* VARIOS

PELICULAS: \_\_\_\_\_  
 VIDEOS: \_\_\_\_\_  
 AUDIOVISUALES: \_\_\_\_\_  
 OTROS: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**C) EVENTOS DE APOYO :**

SI       NO

CONVIVIO       BRINDIS       COMIDA

OTRO  ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

### III.3 ANALISIS DE RECURSOS

DE ACUERDO A LA ACCIÓN GLOBAL QUE SE HAYA ESTABLECIDO Y UNA VEZ DIFUNDIR A TODO EL PERSONAL, SE PROCEDE A ANALIZAR LOS RECURSOS CON QUE SE CUENTA PARA PODER LLEVAR A CABO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

ESTE ANÁLISIS SE ENFOCA PRIMORDIALMENTE A LA CREACIÓN DE COMPROMISOS CONCRETOS A TRAVÉS DE OBJETIVOS INDIVIDUALES, DEPARTAMENTALES Y ORGANIZACIONALES.

LA INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA PLANEACIÓN EN ESTA FASE RADICA EN QUE SUS PROCEDIMIENTO SE REALIZA A LA INVERSA, ESTO ES, QUE SI LO QUE SE PRETENDE ES PARTIR DEL COMPROMISO INDIVIDUAL HACIA EL OBJETIVO ORGANIZACIONAL, LA PLANEACIÓN SERÁ LA ADECUACIÓN DE COMPROMISOS PERSONALES HACIA LA PLANEACIÓN MISMA, Y NO VICEVERSA, ES DECIR, LA SUJECIÓN DE LAS ACCIONES PERSONALES HACIA LA PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL.

CADA PERSONA SERÁ LA ENCARGADA DE ESTABLECER SUS PROPIOS OBJETIVOS DE CRECIMIENTO, LOS CUALES HAN DE RESPONDER EFECTIVAMENTE AL OBJETIVO GENERAL DE LA ACCIÓN GLOBAL DE DESARROLLO. ESTOS OBJETIVOS INDIVIDUALES SERÁN REVISADOS POR LOS JEFES INMEDIATOS, QUIENES UNA VEZ LOS APRUEBEN LOS RETOMARÁN PARA ELABORAR SUS PROPIOS OBJETIVOS DE DESARROLLO.

LOS TITULARES DE CADA AREA, A SU VEZ, RETOMARÁN LOS OBJETIVOS DE TODO EL PERSONAL A SU CARGO Y ASÍ ESTABLECERÁN LOS OBJETIVOS A SEGUIR (DE SU ÁREA), PARA LA CONSECUCIÓN DE LA ACCIÓN GLOBAL DE DESARROLLO.

EL TITULAR DE LA DIRECCIÓN CONJUNTARÁ LOS ESFUERZOS DE TODAS LAS ÁREAS ORGANIZACIONALES Y ELABORARÁ LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA, -- QUE CONLLEVE AL LOGRO DEL OBJETIVO COMÚN DE LA ACCIÓN GLOBAL DE DESARROLLO.



EL SISTEMA PRODUCTOR SERÁ EL ENCARGADO DE COORDINAR Y RECOPILAR LA INFORMACIÓN.

SE RECOMIENDA LA UTILIZACIÓN DE LA FORMA -----  
FIII/3 A,B,C.

ANÁLISIS DE RECURSOS		FIII/3 A
1. ANÁLISIS INDIVIDUAL		
NOMBRE : _____ PUESTO : _____ ÁREA : _____		
ESCRIBA POR LO MENOS TRES OBJETIVOS A LOGRAR PARA MEJORAR LAS FUNCIONES QUE REALIZA EN SU PUESTO :	ESCRIBA POR LOS MENOS TRES FUNCIONES ADICIONALES QUE VA A REALIZAR PARA AMPLIAR SU PUESTO :	
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____	
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS : _____ _____ _____		
Vo.Bo. JEFE INMEDIATO:	FECHA REVISIÓN:	FECHA APROBACIÓN:

Nota: utilizar las hojas que sean necesarias de la forma FIII/3 A.







### III.4 DIAGNOSTICO DE PLANEACION

CON EL PROPÓSITO DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES, DEPARTAMENTALES Y ORGANIZACIONALES DE LA ACCIÓN GLOBAL DE DESARROLLO, SE RETOMARÁN LOS REQUERIMIENTOS PROPORCIONADOS POR LAS DIFERENTES -- ÁREAS Y SE ESTABLECERÁN LOS CANALES ADECUADOS PARA LA SOLUCIÓN EFECTIVA.

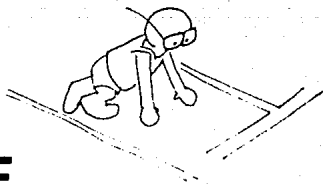
ES CONVENIENTE LLEVAR A CABO UNA JUNTA CON LOS TITULARES DE CADA ÁREA, COORDINADOS POR EL SISTEMA PRODUCTOR, DONDE SE ESTIME LA SOLUCIÓN INTERDISCIPLINARIA A LOS REQUERIMIENTOS ORGANIZACIONALES.

SE RECOMIENDA LA UTILIZACIÓN DE LA FORMA FIII/4.

DIAGNOSTICO DE PLANEACION		FIII/4	
REQUERIMIENTOS DEL AREA :			
TIPO	REQUERIMIENTO	ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN	RESPONSABLE
HUMANANO			
TECNICO			
NATURAL			

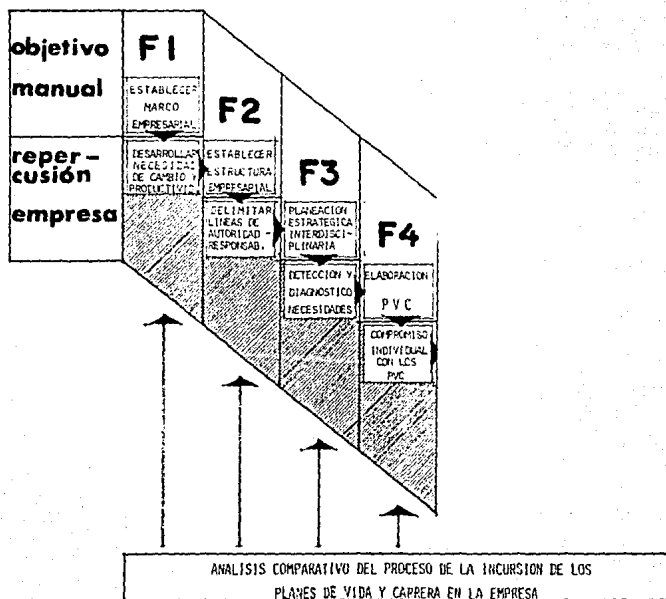
*Nota:* Utilizar esta forma para todos los cuadros FIII/4

**FASE IV**



**PLANES DE  
VIDA Y CARRERA**

OBJETIVO DE LA FASE IV DEL MANUAL  
Y SU REPERCUSION EN LA EMPRESA



## **FASE IV**

### **Planes de Vida y Carrera**

EN ESTA FASE SE CONSTITUYE EL PROYECTO QUE POR ESCRITO DE TERMINA LA TRAYECTORIA INDIVIDUAL DE CADA PERSONA EN EL - DESARROLLO DE SUS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES\_ EN TODOS LOS CAMPOS DE SU VIDA, EN ESPECIAL, DENTRO DE - SU ÁMBITO LABORAL; ACORDE A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

SU REALIZACIÓN REQUIERE DE TRES MOMENTOS:

IV.1 PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA

IV.2 REALIZACIÓN DE PVC

IV.3 EVALUACIÓN DE PVC

#### **IV.1 PLANEACION DE VIDA Y CARRERA**

ES DONDE LA PERSONA Y LA ORGANIZACIÓN, A TRAVÉS DEL SISTEMA PRODUCTOR, REALIZAN UNA VALORACIÓN DEL POTENCIAL DE LA PRIMERA; REVISANDO SU ACTUACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA, RETOMANDO LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SE DELIMITAN -- LAS NECESIDADES ACTUALES Y LAS RELACIONADAS CON LA PROYECCIÓN POSTERIOR; ADEMÁS DE QUE SE CONCRETAN -- SUS DEFICIENCIAS PARA QUE EN SU PROGRAMA SE LE PRE-



PARA Y SEA CAPAZ DE SUPERARLAS, AFRONTANDO RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS DE MAYOR ENVERGADURA.

PARA ESTE AUTODIAGNÓSTICO SE PUEDE UTILIZAR LA FORMA FIV/1 A,B,C,D.

PLAN DE VIDA Y CARRERA		FIV: A
<b>I. DATOS GENERALES</b>		
NOMBRE: _____ DIRECCIÓN: _____ colonia: _____ estado: _____ TEL: _____		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">foto</div>
FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO: _____ EDAD: _____		
ESTADO CIVIL: <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> UL RELIGIÓN: _____ OBSERVACIONES: _____		
FECHA DE INGRESO : _____		
PUESTO INICIAL: _____		PUESTO ACTUAL: _____
NIVEL: _____ SUeldo: _____		NIVEL: _____ SUeldo: _____
AREA ORGANIZACIONAL (ACTUAL): _____		



PLAN DE VIDA Y CARRERA

FIV/1 A  
(1º VERSIÓN)

JEFE INMEDIATO:	PUESTO:
SUBORDINADOS:	PUESTO:

II. PLANEACION LABORAL

ESCRIBA SUS OBJETIVOS INDIVIDUALES PARA EL LOGRO DE LA ACCIÓN GLOBAL DE DESARROLLO:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

PLAN DE VIDA Y CARRERA

FIV/1 B

REQUISITOS BÁSICOS DEL PUESTO *	COMPLETOS QUE SE QUIERE LOGRAR
HABILIDADES BÁSICAS DEL PUESTO *	HABILIDADES QUE SE QUIERE DESARROLLAR
ACTIVIDADES BÁSICAS DEL PUESTO *	ACTIVIDADES QUE SE QUIERE REALIZAR

ALTERNATIVAS DE PROYECCION

ALTERNATIVA	PUESTO	PERIODO ESTIMADO
A1		
A2		
A3		

III. PLANEACION PERSONAL  
A) DESARROLLO ACADÉMICO

	ESTUDIOS ACTUALES					INTERES POR ESTUDIAR
	1	2	3	4	5	
PRIMARIA						
SECUNDARIA						
PREVOCACIONAL						
PREPARATORIA VOCACIONAL						
UNIVERSIDAD						
TECNOLOGICO						
COMERCIO						
TÉCNICA						
OTRAS						
POST-GRADOS						

B) FORTALEZAS Y DEBILIDADES

5 CARACTERÍSTICAS POSITIVAS DE SU PERSONALIDAD	NECESIDADES ESPECÍFICAS PARA SU DESARROLLO
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____
5 CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS DE SU PERSONALIDAD	NECESIDADES ESPECÍFICAS PARA SU DESARROLLO
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____

IV. PLANEACION FAMILIAR  
A) DATOS FAMILIARES

FAMILIAR	NOMBRE	EDAD	OCUPACION
- PADRE			
- MADRE			
- ESPOSA (O)			
- HIJOS (AS)			

NÚM. HERMANOS: \_\_\_\_\_ NÚM. HERMANAS: \_\_\_\_\_ NÚM. DE DEPENDIENTES: \_\_\_\_\_  
LUGAR QUE OCUPA EN LA FAMILIA: \_\_\_\_\_

B) RUTA CRÍTICA PERSONAL

ASPECTOS SIGNIFICATIVOS A CONSIDERAR		
INFANCIA	ADOLESCENCIA	ADULTEZ



PLAN DE VIDA Y CARRERA

FIV/1 C  
(REVERSO)

C) DESARROLLO DE LA FAMILIA

FAMILIAR	ESTUDIOS ACTUALES	INTERES COMPLETO DE DESARROLLO					
		S	I	N	T	E	R

D) ASPECTOS A MEJORAR O PROFUNDIZAR CON LA FAMILIA

ASPECTO	INTERES		POSIBLE FAMILIAR INTERESADO
	S	I	
1. RELACION DE PAREJA			
2. RESPONSABILIDAD PATERNIDAD			
3. CONOCIMIENTO INFANCIA			
4. CONOCIMIENTO ADOLESCENCIA			
5. CONOCIMIENTO DEL ADULTO			
6. COMUNICACION			
7. EDUCACION SEXUAL			
8. VALORES			
9. TECNICAS ESCOLARES			
10. PROBLEMAS SOCIALES			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			
16.			

PLAN DE VIDA Y CARRERA

FIV/1 D

V. PLANEACION SOCIAL

PRINCIPALES PASATIEMPOS ( TIEMPO LIBRE )	GRUPOS Y/O ASOCIACIONES A LOS QUE PERTENECE

LABOR SOCIAL QUE LE INTERESE DESARROLLAR :

INSTRUCTOR INTERNO :       NO       SI

TEMAS DE INTERES A TRATAR :	DATOS ADICIONALES	NO	SI
	¿ HA IMPARTIDO CLASES CON AMERICANOS ?		
	¿ LE GUSTA HABLAR EN PUBLICO ?		
	¿ LE GUSTA AYUDAR A LOS DEMAS ?		
	¿ TIENE PACIENCIA ?		
	¿ SE DIVIERTA UN POCO ?		





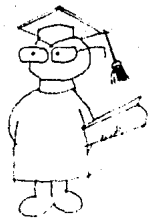
### IV.3 EVALUACION DE LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA (PVC)

CONSISTE EN COMPARAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LAS EXPECTATIVAS INICIALES, PARA QUE EN FORMA REALISTA Y OBJETIVA, SE EFECTÚE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LO MÁS COMPLETA POSIBLE, POR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN ASÍ COMO POR EL INDIVIDUO, CON LA FINALIDAD DE CORREGIR LAS POSIBLES DESVIACIONES.

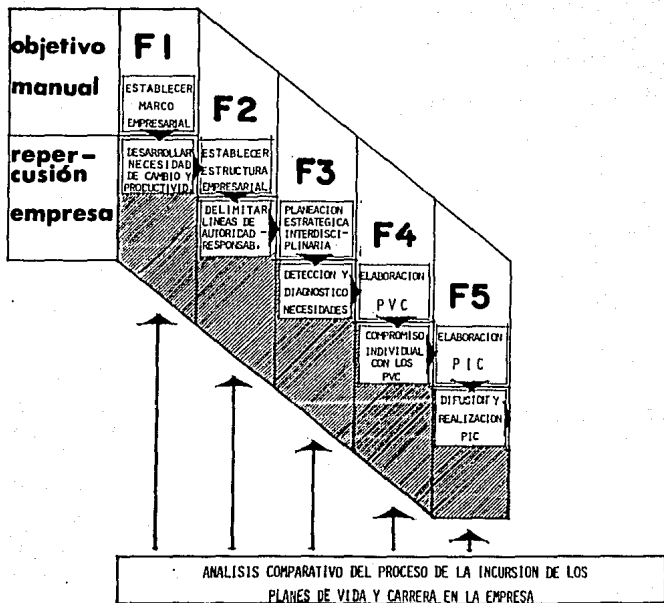
LA EVALUACIÓN GUARDA ESTRECHA RELACIÓN CON LA FASE VII DEL MANUAL. ES INDISPENSABLE ADEMÁS, PARA LA CLARIFICACIÓN DE RESULTADOS, LA APLICACIÓN DE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO; LA CUAL DEBERÁ ESTAR BASADA EN LA FILOSOFÍA, OBJETIVOS, PROCEDIMIENTOS, ESTRATEGIAS, ETC., ESPECÍFICOS DE LA ORGANIZACIÓN,

**FASE V**

**PLAN INTEGRAL  
DE CAPACITACION**



**OBJETIVO DE LA FASE V DEL MANUAL  
Y SU REPERCUSION EN LA EMPRESA**





## **FASE V**

### **Plan Integral de Capacitación**

ESTA FASE CONSISTE EN ELABORAR Y DESARROLLAR EL PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA, DE ACUERDO A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ACCIÓN GLOBAL DE DESARROLLO Y DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES EN LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA.

PARA LO ANTERIOR, ESTA FASE SE TIENE QUE REALIZAR EN DOS - ETAPAS:

V.1 ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN DE CONTENIDOS.

V.2 PLANEAMIENTO DIDÁCTICO.

**V.1 ORGANIZACION E INTEGRACION DE CONTENIDOS**

CONSISTE EN EXTRAER Y JERARQUIZAR DE LOS PLANES INDIVIDUALES DE VIDA Y CARRERA, TODOS LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE DESARROLLAR EN LOS ÁMBITOS: LABORAL, FAMILIAR, PERSONAL Y SOCIAL; CORRELACIONÁNDOLOS CON LAS ACCIONES CONCRETAS DE CAPACITACIÓN EN LO TÉCNICO, ADMINISTRATIVO Y HUMANO.



LA REALIZACIÓN DE ESTA FASE RECAÉ SOBRE EL SISTEMA PRODUCTOR. SE RECOMIENDA UTILIZAR LA FORMA FV/1 A, B, C, D, E.

PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION FV/1 A

ORGANIZACION E INTEGRACION DE CONTENIDOS

I. ESTADISTICAS DE DATOS GENERALES

A) EDAD 

-20	20-29	30-39	40-49	50-59	60+
-----	-------	-------	-------	-------	-----

EDAD PROMEDIO
---------------

B) ESTADO CIVIL 

S	C	U	V	D
---	---	---	---	---

C) DERRAMA SALARIAL 

de	PROMEDIO DEPENDIENTES
de	

TOTAL DERRAMA
---------------

D) ESCOLARIDAD

nivel estudios	TERMINADA	SIN TERMINAR	% TOTAL
PRIMARIA			
SECUNDARIA O PRE-VOCACIONAL			
PREPARATORIA			
UNIVERSIDAD			
TECNOLOGICO			
COMERCIO O TECNICA			
OTRAS			
POST-GRADOS			







## PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION

FV/1 C

## ORGANIZACION E INTEGRACION DE CONTENIDOS

## III. AMBITO PERSONAL

AREA : A) ADMINISTRATIVO-TECNICO  
(DESARROLLO ACADÉMICO)

PERSONAL ESTUDIOS	No. OCUPANTES	TOTAL SOBRE PERSONAL DE AREA
PRIMARIA		
SECUNDARIA O PRE-VOCACIONAL		
PREPARATORIA O VOCACIONAL		
UNIVERSIDAD O TECNOLOGICO		
COMERCIO O TECNICA		
OTRAS POST-GRADOS		

TOTAL :

TOTAL DEL PERSONAL  
DEL AREA: 

## PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION

FV/1 C

ORGANIZACION E INTEGRACION DE CONTENIDOS  
(REVERSO)

## D) HUMANO

(FUERZAS Y DEBILIDADES)

FUERZAS POSITIVAS QUE PROMUEVEN EL DESARROLLO DEL AREA			
CARACTERISTICA	NO. OCUP.	CARACTERISTICA	NO. OCUP.

FUERZAS NEGATIVAS QUE OBSTACULIZAN EL DESARROLLO DEL AREA			
CARACTERISTICA	NO. OCUP.	CARACTERISTICA	NO. OCUP.

OBSERVACIONES : 

Nota: utilizar las hojas que sean necesarias FV/1 C







## V.2 PLANEAMIENTO DIDACTICO

CONSISTE EN ELABORAR EL PLAN INTEGRAL DE CAPCITA--  
CIÓN CON BASE EN EL ANÁLISIS DE CONTENIDOS, ADEMÁS  
DE LA ADMINISTRACIÓN DEL MISMO.

SU CONTENIDO INCLUYE :

- DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES DEL ---  
PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN.
- ESPECIFICACIÓN DE PROGRAMAS DE ACUERDO A LOS CON  
TENIDOS.
- DESGLOCE DIDÁCTICO DE LOS PROGRAMAS.
- ORDENACIÓN DE PROGRAMAS DENTRO DE UNA CALENDARI-  
ZACIÓN.
- DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE CAPACI  
TACIÓN.
- ADMINISTRACIÓN DEL PLAN (PREVISIÓN, PLANEACIÓN, ...  
INTEGRACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL).

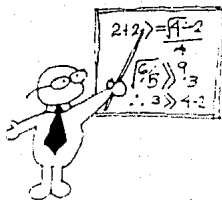
PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA EL PLANEAMIENTO DIDÁCTI-  
CO, SE RECOMIENDA UTILIZAR LA FORMA FV/2 A,B.



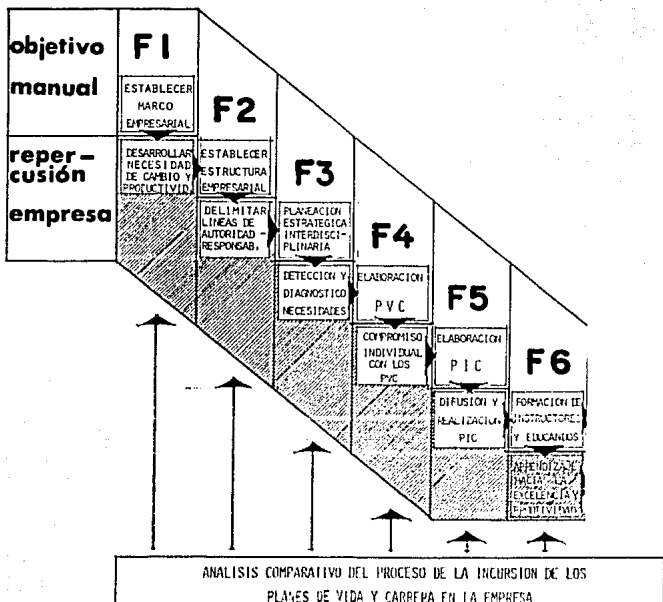


**FASE VI**

**REALIDAD  
EDUCATIVA**



## OBJETIVO DE LA FASE VI DEL MANUAL Y SU REPERCUSIÓN EN LA EMPRESA







## **FASE VI**

# **Realidad Educativa**

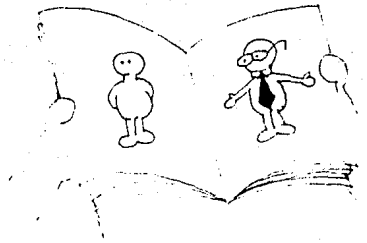
EN ESTA FASE EL SISTEMA PRODUCTOR COORDINA LAS ACCIONES - EDUCATIVAS Y EL POTENCIAL DEL PERSONAL INTERESADO EN SER INSTRUCTOR INTERNO. DE ACUERDO A LA FILOSOFÍA DE LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA, DEBE EXISTIR UNA CLARA TENDENCIA - HACIA LA FORMACIÓN DE ESTE TIPO DE INSTRUCTORES, CON EL PROPÓSITO DE HACERLOS RENTABLES Y, AL MISMO TIEMPO, GARANTIZAR SU AUTOCONTINUIDAD.

ES IMPRESCINDIBLE QUE TODO EL PERSONAL SEA EL PRINCIPAL INTERESADO POR SU CAPACITACIÓN; POR LO QUE EL SISTEMA PRODUCTOR DEBE DE PROMOVER MEDIOS ADECUADOS PARA FACILITAR SU PARTICIPACIÓN EN LOS PROGRAMAS DEL PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN.

PARA LLEVAR A CABO ESTA FASE, SE SUGIERE LA UTILIZACIÓN DE LAS FORMAS FVI/1 Y FVI/2.

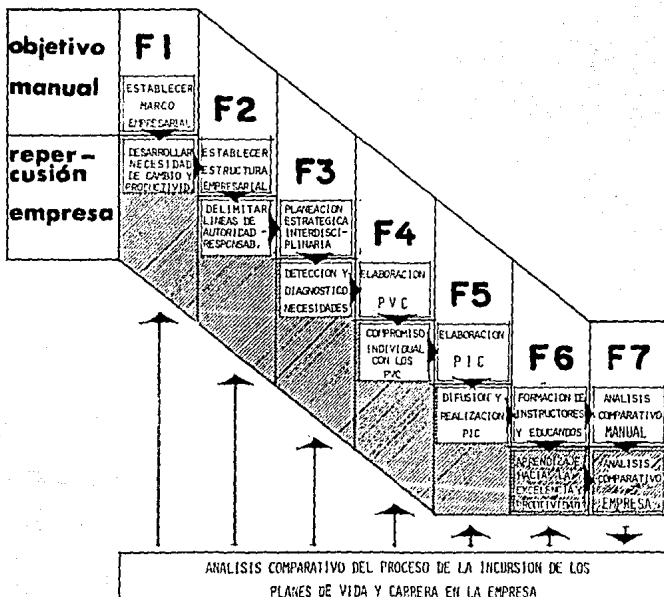


**FASE VII**



**SISTEMA  
COMPARATIVO**

## OBJETIVO DE LA FASE VII DEL MANUAL Y SU REPERCUSION EN LA EMPRESA





## **FASE VII**

### **Sistema Comparativo**

ESTA FASE SE ENCARGA DE LA REVISIÓN GLOBAL DE LA EMPRESA 'AHORA' Y GRACIAS A SU SISTEMA COMPARATIVO, VALORAR LOS RESULTADOS DE LA PROYECCIÓN PREVIAMENTE PLANTEADA.

EL SISTEMA COMPARATIVO, EN FORMA LÓGICA Y ORDENADA, DISTINGUE, ANALIZA Y EXPLICA LAS SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS EXISTENTES ENTRE LA PLANEACIÓN INICIAL Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS; A PARTIR DE ESTA COMPARACIÓN SE DAN CRITERIOS Y FUNDAMENTOS PARA ESTABLECER PROPUESTAS, REFORMAS, CAMBIOS E INNOVACIONES; APROVECHANDO Y REFORZANDO LAS 'CUALIDADES' Y ACCIONES POSITIVAS DE LA ORGANIZACIÓN; ASÍ COMO ELIMINANDO LOS SISTEMAS OBSOLETOS.

EL SUJETO DE LA COMPARACIÓN DEL SISTEMA COMPARATIVO ES LA ESTRUCTURACIÓN METODOLÓGICA DEL MANUAL DE DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD (FASE I, II, III, IV, V Y VI).

SU ÁREA DE COMPARACIÓN ES LA TOTALIDAD DE LA EMPRESA.

EL CARÁCTER DE SU COMPARACIÓN ES DESCRIPTIVO, EXPLICATIVO Y VALORATIVO; DEFINE TODOS LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN ELLA; FUNDAMENTA PRINCIPIOS, MÉTODOS Y SISTEMAS A SEGUIR; Y ANALIZA CUANTITATIVA Y CUALITATIVAMENTE LOS RESULTADOS.



TADOS OBTENIDOS.

LOS SEIS ELEMENTOS QUE SIRVEN DE MARCO REFERENCIAL AL SISTEMA COMPARATIVO, SE INSERTAN EN CONFORMIDAD CON LAS SEIS FASES DE LA ESTRUCTURACIÓN METODOLÓGICA DEL MANUAL, POR LO QUE ESTA FASE SE LLEVA A CABO CONSIDERANDO:

- VII.1 FINALIDADES, METAS Y OBJETIVOS - MARCO EMPRESARIAL.
- VII.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA - ANÁLISIS ESTRUCTURAL.
- VII.3 ESTRUCTURA PEDAGÓGICA - PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.
- VII.4 CONTENIDOS EDUCATIVOS - PLANES DE VIDA Y CARRERA.
- VII.5 MÉTODOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS - PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN.
- VII.6 ACTORES DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE - REALIDAD EDUCATIVA.

LA FASE VII ES IMPRESCINDIBLE EN LA UNIDAD METODOLÓGICA, YA QUE SU FUNCIÓN COMPARATIVA PROMUEVE LA RETROALIMENTACIÓN, VALORACIÓN, EVALUACIÓN, RECTIFICACIÓN, INNOVACIÓN Y EL PERFECCIONAMIENTO DE SUS CAMPOS DE INFLUENCIA, QUE SON:

- DE CARÁCTER GLOBAL .- DONDE SE INCLUYE LA TOTALIDAD DE LOS FENÓMENOS A COMPARAR, ES DECIR, ES LA COMPARACIÓN DE **TODAS** LAS FASES CON LO PROYECTADO. (MACROFASE).



- **DE CARÁCTER PARCIAL** .- ES LA COMPARACIÓN DE DOS O MÁS FASES ENTRE SÍ EN UN MOMENTO DETERMINADO (INTERFASE).
- **DE CARÁCTER PARTICULAR** .- ES DECIR, ES LA COMPARACIÓN DE UNA FASE CON LA PROYECCIÓN DE SÍ MISMA EN UN MOMENTO DETERMINADO.

ESTOS CAMPOS DE INFLUENCIA HABRÁN DE SER CONSIDERADOS EN EL DESARROLLO DE CADA UNA DE LAS ETAPAS DE ESTA FASE; NO TIENEN UN MOMENTO DETERMINADO DE REALIZACIÓN, SE HABRÁN DE APLICAR EN FORMA PERMANENTE, PUES SÓLO ASÍ SE LOGRará SU OBJETIVO DE ANALIZAR Y VALORAR RESULTADOS A TRAVÉS DE UNA COMPARACIÓN.

SIN LA INCURSIÓN DE ESTA FASE DENTRO DEL MANUAL DE DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD, ÉSTE CARECERÍA DE UNIDAD Y SENTIDO.

POR LA TRASCENDENCIA E IMPORTANCIA QUE GUARDA ESTA FASE EN LA TOTALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, LA RESPONSABILIDAD DE LLEVARLA A CABO RECAE SOBRE EL SISTEMA PRODUCTOR, CON APOYO DEL TITULAR DE LA DIRECCIÓN Y DE LOS TITULARES DE ÁREA.



## VII.1 FINALIDADES, METAS Y OBJETIVOS - MARCO EMPRESARIAL

LA FINALIDAD DE ESTA ETAPA ES VERIFICAR, A TRAVÉS - DE UN ANÁLISIS COMPARATIVO, LOS RESULTADOS OBTENIDOS AL ESTRUCTURAR EL MARCO EMPRESARIAL Y VALORAR, A LA VEZ, SI ÉSTE SE MANTUVO A LO LARGO DE LAS CINCO FASES SUBSECUENTES.

EL ANÁLISIS COMPARATIVO SE EFECTÚA EN TRES ASPECTOS:

- DE CARÁCTER PARTICULAR (MICROFASE) .- SE REVISASÍ SE CUMPLIÓ EFECTIVAMENTE CON LO ESTABLECIDO EN LA FASE I Y SE DETERMINAN VÍAS ALTERNATIVAS Y/O CORRECTIVAS DE ACCIÓN.
- DE CARÁCTER PARCIAL (INTERFASE) .- VALORA LA REPERCUSIÓN DEL MARCO EMPRESARIAL DENTRO DEL CONTE-NIDO DE CADA UNA DE LAS FASES.
- DE CARÁCTER GLOBAL (MACROFASE) .- SE VERIFICA DE MANERA GENERAL SI LA FASE I CUMPLIÓ CON SU OBJETIVO DENTRO DEL MANUAL.

PARA REALIZAR ESTE ANÁLISIS COMPARATIVO SE PUEDEN - UTILIZAR LAS FORMAS FVII/1 A,B,C.





**MICROFASE - FASE I**

FVII/1 A

**ANÁLISIS COMPARATIVO**

PERIODO QUE SE COMPARA :	DE :	A :
FECHA DE COMPARACIÓN :		

**A) DATOS GENERALES**

(MARCAR CON UNA "X" EN CASO DE EXISTIR MODIFICACIONES)

N°	D A T O	D I C E	DEBE DECIR	FECHA DE CAMBIO
	RAZÓN SOCIAL			
	DIRECCIÓN			
	ACTIVIDAD O GIRO			
	IND. DE TRABAJADORES			
	AFILIACIONES O INSTITUCIONES			
	OTRO			

**B) FINALIDAD**

¿EE CALIFIC? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿E ESTIMADO DE ALCANCE? <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 501 <input type="checkbox"/> 1001 <input type="checkbox"/> 1001 <input type="checkbox"/> 1
<b>EXPLICACIONES</b>	<b>RECALIFICACIONES</b>
POLÍTICAS DE LA EMPRESA POLÍTICAS DE LA UNIDAD	RECALIFICACIONES DE LA UNIDAD RECALIFICACIONES DE LA UNIDAD
RECALIFICACIONES: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NUEVA FILIACIÓN	¿CÓMO CALIFICAR PARA EL PROBLEMA DE LA FILIACIÓN? 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ ETC.

FVII/1 A  
(REVERSO)

**MICROFASE - FASE I**

**C) METAS, OBJETIVOS Y POLÍTICAS**

N°	META	¿CÓMO CALIFICAR?	¿CÓMO CALIFICAR?	¿CÓMO CALIFICAR?	¿CÓMO CALIFICAR?	¿CÓMO CALIFICAR?	¿CÓMO CALIFICAR?
		COMPLETADO	COMPLETADO	COMPLETADO	COMPLETADO	COMPLETADO	COMPLETADO

- CAMBIOS Y/O REFORMAS

N°	META	¿CÓMO CALIFICAR?	¿CÓMO CALIFICAR?
		COMPLETADO	COMPLETADO

NOTAR UTILIDAD EN LOS HECHOS QUE SEAN NECESARIOS FVII/1 A.

**INTERFASE - FASE I**

FV11/1 B

**FASE I : MARCO EMPRESARIAL**

A) SU REPERCUSIÓN Y/O CORRELACIÓN CON TODAS LAS FASES DEL MANUAL

ESCRIBA ACTIVIDADES, ACCIONES, SITUACIONES Y/O MEDIOS CONCRETOS QUE CONTRIBUYERON AL LOGRO DE CADA FASE :

FASE II	FASE III	FASE IV	FASE V	FASE VI

FV11/1 B  
(REVERSO)**INTERFASE - FASE I**

B) OBSTÁCULOS QUE PRESENTÓ A LAS DEMÁS FASES.

ESCRIBA ACTIVIDADES, ACCIONES, SITUACIONES Y/O MEDIOS QUE OBSTACILIZARON EL DESARROLLO DE CADA FASE

FASE II	FASE III	FASE IV	FASE V	FASE VI

C) CAMBIOS O REFORMAS A LA FASE PARA MEJORAR TODAS LAS FASES.

FASE II	FASE III	FASE IV	FASE V	FASE VI					
ACCION	FECHA	ACCION	FECHA	ACCION	FECHA	ACCION	FECHA	ACCION	FECHA

Nota: seleccionar las horas que sean necesarias para:



**MACROFASE - FASE I**

FVII/1 C

LA FASE I CONTRIBUYÓ CON LA EMPRESA :

EN SU DESARROLLO	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	MEJORANDO LA PRODUCTIVIDAD	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
ESPECIFIQUE :			

FECHA DE INICIO DEL PERIODO SUBSIGUIENTE \_\_\_\_\_ NO. PERIODO \_\_\_\_\_  
DE: \_\_\_\_\_ A: \_\_\_\_\_

**A) REESTRUCTURACIÓN FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL**

FINALIDAD	ME T A S	OBJETIVOS
a)		A.1
		A.2
		A.3
b)		B.1
		B.2
		B.3
c)		C.1
	ETC.	ETC.

FVII/1 C  
(REVERSO)

**MACROFASE - FASE I**

NUM.	POLITICAS (ESTRATEGIAS)	RESPONDE A :
1.		1.A
		1.B
		1.C
2.		2.A
		2.B
		2.C
3.		3.A
		3.B
		ETC.

OBSERVACIONES GENERALES :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ELABORÓ:

FECHA:

*Nota: utilícelas las hojas necesarias FVII/1 C*



## VII.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA - ANÁLISIS ESTRUCTURAL.

LA FINALIDAD DE ESTA ETAPA ES VERIFICAR, A TRAVÉS DEL SISTEMA COMPARATIVO, SI LOS RESULTADOS OBTENIDOS FUERON LOS ADECUADOS PARA LOGRAR UNA INTERVENCIÓN REALISTA Y OBJETIVA, Y ASÍ SATISFACER LAS DEMANDAS Y NECESIDADES GENERALES DE LA PROYECCIÓN Y EXPANSIÓN DE LA EMPRESA.

LA COMPARACIÓN SE REALIZA EN TRES ASPECTOS:

- DE CARÁCTER PARTICULAR (MICROFASE) ,.- SE REVISAS SI SE CUMPLIÓ EFECTIVAMENTE CON LO ESTABLECIDO EN LA FASE II Y SE DETERMINAN VÍAS ALTERNATIVAS Y/O CORRECTIVAS DE ACCIÓN.
  
- DE CARÁCTER PARCIAL (INTERFASE) ,.- VALORA LA REPERCUSIÓN Y RELACIÓN DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DENTRO DEL CONTENIDO DE CADA UNA DE LAS FASES.
  
- DE CARÁCTER GLOBAL (MACROFASE) ,.- SE VERIFICA DE MANERA GENERAL, SI LA FASE II CUMPLIÓ CON SU OBJETIVO DENTRO DEL MANUAL.

PARA EFECTUAR ESTE ANÁLISIS COMPARATIVO SE SUGIERE UTILIZAR LAS FORMAS FVII/2 A,B,C,D,E.









## INTERFASE - FASE II

FVII/2 D

FASE II : ANALISIS ESTRUCTURAL

A) SU REPERCUSIÓN Y/O CORRELACIÓN CON TODAS LAS FASES DEL MANUAL

ESCRIBA ACTIVIDADES, ACCIONES, SITUACIONES Y/O HECHOS CONCRETOS QUE CONTRIBUYERON AL LOGRO DE CADA FASE :

FASE I	FASE III	FASE IV	FASE V	FASE VI

FVII/2 D  
(REVERSO)

## INTERFASE - FASE II

B) OBSTÁCULOS QUE PRESENTÓ A LAS DEMÁS FASES.

ESCRIBA ACTIVIDADES, ACCIONES, SITUACIONES Y/O HECHOS QUE OBSTACULIZARON EL DESARROLLO DE CADA FASE

FASE I	FASE III	FASE IV	FASE V	FASE VI

C) CAMBIOS O REFORMAS A LA FASE PARA MEJORAR TODAS LAS FASES.

FASE I	FASE III	FASE IV	FASE V	FASE VI	
ACCION	FECHA	ACCION	FECHA	ACCION	FECHA

NOTA: se llenan las fechas si son necesarias FVII/



**MACROFASE - FASE II**

FVII/2 E

LA FASE II CONTRIBUYÓ CON LA EMPRESA :

EN SU DESARROLLO ESPECÍFICO :	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	MEJORANDO LA PRODUCTIVIDAD ESPECÍFICA :	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

A) DESARROLLO DEL ANALISIS ESTRUCTURAL  
VALORE COMO SE PRESENTARON LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN EL DESARROLLO DE LA FASE II.

ASPECTO	PRESENTE		% ESTIMADO	POSIBLE MEJORA ( SOLUCIÓN CONCRETA )
	SI	NO		
LA PREVISIÓN				
LA PLANEACIÓN				
LA ORGANIZACIÓN				
LA INTEGRACIÓN				
LA DIRECCIÓN				
EL CONTROL				

FVII/2 E  
(REVERSO)**MACROFASE - FASE II**B) SEGUIMIENTO Y MANTENIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y EL DESARROLLO  
A TRAVÉS DE LA FASE II.

MOMENTO	ACCIÓN DE MANTENIMIENTO Y/O CORRECCIÓN	FECHA DE CONTROL	OBSERVACIONES
1. ANALISIS DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES.			
2. ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.			
3. VALUACIÓN DE PUESTOS.			
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.			
5. ADONDE PVC Y SISTEMA PRODUCTOR.			

COMENTARIOS : \_\_\_\_\_

ELABORÓ :

FECHA :



### VII.3 ESTRUCTURA PEDAGOGICA - PLANEACION ESTRATEGICA

LA FINALIDAD DE ESTA ETAPA ES VERIFICAR, A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS COMPARATIVO, SI LOS RESULTADOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, REAL Y OBJETIVAMENTE, DIERON LA PAUTA PARA EL CRECIMIENTO INTEGRAL DE LA EMPRESA, ESTABLECIENDO UN OBJETIVO COMÚN CAPAZ DE INTEGRAR LOS ESFUERZOS DE DESARROLLO INDIVIDUALES, DEPARTAMENTALES Y ORGANIZACIONALES,

PARA LLEVAR A CABO ESTE ANÁLISIS COMPARATIVO, ES NECESARIO CONTEMPLAR TRES ASPECTOS :

- DE CARÁCTER PARTICULAR (MICROFASE) .- SE REVISAS SI SE CUMPLIÓ EFECTIVAMENTE CON LO ESTABLECIDO EN LA FASE III Y SE DETERMINAN VÍAS ALTERNATIVAS Y/O CORRECTIVAS DE ACCIÓN,
- DE CARÁCTER PARCIAL (INTERFASE) .- VALORA LA REPERCUSIÓN, RELACIÓN Y TRASCENDENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CONTENIDO Y EL DESARROLLO DE CADA UNA DE LAS DEMÁS FASES,
- DE CARÁCTER GLOBAL (MACROFASE) .- SE VERIFICA DE MANERA GENERAL, SI LA FASE III CUMPLIÓ CON SU OBJETIVO DENTRO DEL MANUAL; ADEMÁS DE ADAPTAR AL DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD OBTENIDOS UNA NUEVA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.





FVII/3 A  
(REVERSO)

MICROFASE - FASE III

B) COMPROMISO EMPRESARIAL

¿LA DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN FUERON EFECTIVAS?  SI  NO

¿POR QUÉ? : \_\_\_\_\_

ASPECTOS A MANTENER	ASPECTOS A MEJORAR
_____	_____
_____	_____
_____	_____

C) ANALISIS DE RECURSOS

ANÁLISIS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS TECNOLÓGICOS	RECURSOS ORGANIZACIONALES	ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR
ANÁLISIS GENERAL	si no si no	si no si no	*			
ANÁLISIS DE AREA	si no si no	si no si no	**			
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	si no si no	si no si no	±			

\* relacionado con el tamaño del área  
\*\* relacionado con el tamaño de la institución

INTERFASE - FASE III

FVII/3 B

FASE III: PLANEACION ESTRATEGICA

A) SU REFERENCIA Y/O CORRELACION CON TODAS LAS FASES DEL MANUAL

ESCRIBA ACTIVIDADES, ACCIONES, SITUACIONES Y/O HECHOS CONCRETOS QUE CONTRIBUYERON AL LOGRO DE CADA FASE :

FASE I	FASE II	FASE IV	FASE V	FASE VI



FVII/3 B  
(REVERSO)

INTERFASE - FASE III

A) DESTÁCULOS QUE PRESENTÓ A LAS DEMÁS FASES.

ESCRIBA ACTIVIDADES, ACCIONES, SITUACIONES Y/O HECHOS QUE OBSTACULIZARON EL DESARROLLO DE CADA FASE

FASE I	FASE II	FASE IV	FASE V	FASE VI

C) CAMBIOS O REFORMAS A LA FASE PARA MEJORAR TODAS LAS FASES.

FASE I		FASE II		FASE IV		FASE V		FASE VI	
ACCION	FECHA	ACCION	FECHA	ACCION	FECHA	ACCION	FECHA	ACCION	FECHA

Nota: útelas en las hojas que sean necesarias FVII/

MACROFASE - FASE III

FVII/3 C

LA FASE III CONTRIBUYÓ CON LA EMPRESA :

EN SU DESARROLLO ESPECÍFICO :	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	MEJORANDO LA PRODUCTIVIDAD ESPECÍFICO :	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

A) DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.  
¿CÓMO SE PRESENTARON LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN EL DESARROLLO DE LA -- FASE III.

RECURSOS	MANEJO DE RECURSOS			ASPECTOS DE MEJORA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
	MATERIALES	TÉCNICOS	HUMANOS	
LA PREVISIÓN				
LA PLANEACIÓN				
LA INTERACCIÓN				
LA ORGANIZACIÓN				
LA DIRECCIÓN				
EL CONTROL				



FVII/3 C  
(REVERSO)

MACROFASE - FASE III

B) SEGUIMIENTO Y MANTENIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y EL DESARROLLO DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA FASE III.

NUEVA ACCIÓN GLOBAL DE DESARROLLO		
NOMBRE :		
OBJETIVO :		
PERIODO QUE ABARCA : DE: A:		
ANEXOS : 1. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA SU CUMPLIMIENTO. 2. ALCANCES Y REPERCUSIONES 3. RESPONSABLES		
OBSERVACIONES GENERALES :		
ELABORÓ :	FECHA :	

*Nota : utilizar la forma FVII/1.*

#### VII.4 CONTENIDOS EDUCATIVOS - PLANES DE VIDA Y CARRERA

LA FINALIDAD DE ESTA ETAPA ES VERIFICAR Y VALORAR, SI LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA PROYECCIÓN INDIVIDUAL (EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES), A TRAVÉS DE LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA, FUERON ACORDES Y ADECUADOS PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD Y DE SARROLLO DE LA EMPRESA.



LA COMPARACIÓN VALORATIVA EN ESTA ETAPA, SE REALIZA EN TRES ASPECTOS:

- DE CARÁCTER PARTICULAR (MICROFASE) .- SE REVISASÍ SE CUMPLIÓ EFECTIVAMENTE CON LO ESTABLECIDO EN LA FASE IV Y SE DETERMINAN VÍAS ALTERNATIVAS Y/O CORRECTIVAS DE ACCIÓN.
  
- DE CARÁCTER PARCIAL (INTERFASE) .- VALORA LA REPERCUSIÓN Y RELACIÓN DE LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA DENTRO DEL CONTENIDO Y EL DESARROLLO DE CADA UNA DE LAS FASES.
  
- DE CARÁCTER GLOBAL (MACROFASE) .- SE VERIFICA DE FORMA GENERAL SI LA FASE IV CUMPLIÓ CON SU OBJETIVO DENTRO DEL MANUAL Y, SI POR SU TRASCENDENCIA, ÉSTE SE MANTIENE.

LAS FORMAS FVII/4 A,B,C; AYUDARÁN A LA REALIZACIÓN DE ESTA ANÁLISIS COMPARATIVO.



**MICROFASE - FASE IV**

FVII/4 A

**1. PLANEACION DE PVC**

**a) DATOS GENERALES**

**AUTODIAGNOSTICO :**

FECHA PLANEADA		FECHA REAL		TOTAL DE PERSONAL CON PVC
DE INICIO	DE TERMINO	DE INICIO	DE TERMINO	

**b) PLANEACION LABORAL**

MOVIMIENTOS DE PERSONAL	ANTES PVC	DESPUES PVC
PROMOCIONES		
PROSPECCION (PROYECCION)		
ALTAS		
BAJAS		
OTRO:		

AREA	REQUISITOS	DEFICIENTES	DE	LOS	P.E.C.	QUE	DEBE
	CAMBIO POSIBLES	ASPECTOS	A	MEJORAR			

FVII/4 A  
(REVERSO)

**MICROFASE - FASE IV**

**c) PLANEACION PERSONAL (DESARROLLO ACADEMICO-NO PERSONAL CAPACIDAD)**

AREA	PRIMER	TOTAL DE PERSONAL (DESEMPEÑO ACADÉMICO)				TOTAL
		PRE-PLANEADO	REALIZADO	TERMINADO	EN CURSO	

**d) PLANEACION FAMILIAR (TOTAL FAMILIARES CAPACITACION)**

AREA	PRIMER	SEGUNDO	TERCER	CUARTO	QUINTO	TOTAL

**e) PLANEACION SOCIAL**

CAROL SOCIAL DESARROLLADA	L O G R O	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA TERMINO





INTERFASE - FASE IV

FV11/4 B

FASE IV : PLANES DE VIDA Y CARRERA

A) SU REPERCUSIÓN Y/O CORRELACIÓN CON TODAS LAS FASES DEL MANUAL

ESCRIBA ACTIVIDADES, ACCIONES, SITUACIONES Y/O HECHOS CONCRETOS QUE CONTRIBUYERON AL LOGRO DE CADA FASE :

FASE I	FASE II	FASE III	FASE V	FASE VI

FV11/4  
(REVERSO)

INTERFASE - FASE IV B

B) OBSTÁCULOS QUE PRESENTÓ A LAS DEMÁS FASES.

ESCRIBA ACTIVIDADES, ACCIONES, SITUACIONES Y/O HECHOS QUE OBSTACULIZARON EL DESARROLLO DE CADA FASE

FASE I	FASE II	FASE III	FASE V	FASE VI

C) CAMBIOS O REFORMAS A LA FASE PARA MEJORAR TODAS LAS FASES.

FASE I	FASE II	FASE III	FASE V	FASE VI	
ACCION	FECHA	ACCION	FECHA	ACCION	FECHA

NOTA: utilizar las hojas que sean necesarias FV11/



MACROFASE - FASE IV

FVII/4 C

LA FASE IV CONTRIBUYÓ CON LA EMPRESA :

EN SU DESARROLLO ESPECÍFICO :	SI NO	EN SU PRODUCTIVIDAD ESPECÍFICA :	SI NO
_____		_____	
_____		_____	
_____		_____	

A) REALIZACIÓN DE LOS PVC  
 CUANDO LAS ACCIONES QUE SE LLEVARON A CABO EN LA REALIZACIÓN DE LOS PVC,  
 SE SUJEREN OBJETIVAMENTE DEFENDIENDO LA OPTIMIZACIÓN DE LOS MISMOS (OCCU-  
 PANDO LA CADA CORRELACIÓN !)

ASPECTO	ACCIONES OBTENIDAS		EVALUACIÓN		ACCIONES DEFENSIVAS
	PLANIFICACIÓN	IMPLEMENTACIÓN	PLANIFICACIÓN	EVALUACIÓN	
LA PREVISIÓN					
LA PLANIFICACIÓN					
LA IMPLEMENTACIÓN					
LA EVALUACIÓN					
LA DEFENSA					
EL CONTROL					

\* ESCALA ESTIMATIVA : (1=mejor) (2=regular) (3=regular) (4=regular) (5=regular)

FVII/4 C  
(REVERSO)

MACROFASE - FASE IV

B) ASPECTOS PERMANENTES A CONSIDERAR EN LOS PVC, EL "DEBER SER",

DEBER SER ASPECTO	LO QUE SE DEBE REALIZAR PARA SU LLEGADA CONSISTENTE DE	FECHA DE REALIZACIÓN	ACCIONES DEFENSIVAS DEFENSIVAS
LA PREVISIÓN			
LA PLANIFICACIÓN			
LA IMPLEMENTACIÓN			
LA EVALUACIÓN			
LA DEFENSA			
EL CONTROL			

PERIODO DE PVC (PLANIFICACIÓN, REALIZACIÓN, EVALUACIÓN)

FECHA DE INICIO

FECHA DE TÉRMINO

OBSERVACIONES GENERALES :

L.LABRADO:

FECHA:



## FVII.5 METODOS, TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS - PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION

LA FINALIDAD DE ESTA ETAPA ES VERIFICAR Y VALORAR, A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS COMPARATIVO, SI LA ELABORACIÓN Y REALIZACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN RESPONDIÓ EFECTIVAMENTE A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ACCIÓN GLOBAL DE DESARROLLO Y A LAS NECESIDADES DE LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA.

EL ANÁLISIS COMPARATIVO SE LLEVA A CABO EN TRES ASPECTOS :

- DE CARÁCTER PARTICULAR (MICROFASE) .- SE REVISAS SI SE CUMPLIÓ EFECTIVAMENTE CON LO ESTABLECIDO EN LA FASE V Y SE DETERMINAN VÍAS ALTERNATIVAS Y/O CORRECTIVAS DE ACCIÓN.
  
- DE CARÁCTER PARCIAL (INTERFASE) .- VALORA LA REPERCUSIÓN Y CONGRUENCIA DEL PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN DENTRO DEL CONTENIDO DE CADA UNA DE LAS FASES.
  
- DE CARÁCTER GLOBAL (MACROFASE) .- SE VERIFICA DE MANERA GENERAL SI LA FASE V CUMPLIÓ CON SU OBJETIVO DENTRO DEL MANUAL, ADEMÁS DE ESTABLECER UN NUEVO PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN.



SE RECOMIENDA UTILIZAR LAS FORMAS FVII/5 A,B,C,D;  
PARA REALIZAR EL ANÁLISIS COMPARATIVO.

MICROFASE - FASE V'

FVII/5 A

I. ANÁLISIS COMPARATIVO

A) VALORACIÓN DE ESCOLARIDAD

NIVEL	TERMINADA		SIN TERMINAR		TOTAL	
	ANTERIOR	ACTUAL	ANTERIOR	ACTUAL	ANTERIOR	ACTUAL
ESTUDIOS						
PRIMARIA						
SECUNDARIA O PRE-VOCACION.						
PREPARATORIA O VOCACIONAL						
UNIVERSIDAD O TECNOLOG.						
COMERCIO O TECNICA						
OTRAS POST-GRADOS						

B) VALORACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

TOTAL DE CLASOS	INSTRUMENTOS POR			TOTAL PERSONAL CAPACITADOS	TOTAL FAMILIAS CAPACITADAS	TOTAL DE EMPLEADOS
	INSTRUMENTOS	INSTRUMENTOS	INSTRUMENTOS			
ADMINISTRATIVOS						
TECNICOS						
MANAJES						
TOTAL GLOBAL :						







FVII/5 C  
(REVERSO)

INTERFACE - FASE V

OBSTÁCULOS QUE PRESENTÓ A LAS DEMÁS FASES.

ESCRIBA ACTIVIDADES, ACCIONES, SITUACIONES Y/O HECHOS QUE OBSTACULIZARON EL DESARROLLO DE CADA FASE.

FASE	I	FASE II	FASE III	FASE IV	FASE VI

CAMBIOS O REFORMAS A LA FASE PARA MEJORAR TODAS LAS FASES.

FASE	I	FASE II	FASE III	FASE IV	FASE VI
ACCION	FECHA	ACCION	FECHA	ACCION	FECHA

Nota: utilice las hojas que sean necesarias FVII/

MACROFASE - FASE V

FVII/5 D

LA FASE V CONTRIBUYÓ CON LA EMPRESA :

EN SU DESARROLLO	<input checked="" type="checkbox"/> SÍ	EN SU PRODUCTIVIDAD	<input checked="" type="checkbox"/> SÍ
ESPECIFIQUE :		ESPECIFIQUE :	

- a) DESARROLLO DEL PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN  
 EVALÚE LAS ACCIONES QUE SE LLEVARON A CABO EN LA REALIZACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN. DE SU CONTESTACIÓN DEBEJETA DEPENDERA LA OPTIMIZACIÓN DE ESTE.

EVALUACION ACCION	ACTIVIDAD METODOS, MEDIOS O SITUACIONES	IMPACTO ACCIONES, MEDIOS O SITUACIONES	ACCIONES CORRECTIVAS
LA PREVISION			
LA PLANEACION			
LA INTEGRACION			
LA ORGANIZACION			
LA DIRECCION			
EL CONTROL			



FVII/5 D  
(REVERSO)

MACROFASE - FASE V

HUEVO	PLAN	INTEGRAL	DE	CAPACITACION *
OBJETIVO: _____				
_____				
PERIODO QUE ABARCA: DE: _____ A: _____				

PERIODOS DE CONTROL **		
DIAGNOSTICO P.I.C.	REFLEXION P.I.C.	REGULARIZACION P.I.C.
DE: _____	DE: _____	DE: _____
A: _____	A: _____	A: _____

OBSERVACIONES GENERALES: _____
_____
_____
_____

ELABORO: _____	FECHA: _____
----------------	--------------

\* Para la reelaboración del Plan Integral de Capacitación, utilizar las formas FVII A, B.

\*\* Con la nueva información, actualizar las estadísticas de datos generales, utilizando la forma FVII A.

## FVII.6 ACTORES DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE - REALIDAD EDUCATIVA

LA FINALIDAD DE ESTA ETAPA ES VERIFICAR Y VALORAR SI LA COORDINACIÓN DE LAS ACCIONES EDUCATIVAS APROVECHÓ EFECTIVAMENTE EL POTENCIAL DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE Y SI LOGRÓ LA RENTABILIDAD DEL MANUAL DE DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD.





EL SISTEMA COMPARATIVO EN ESTA ETAPA SE REALIZA EN TRES ASPECTOS :

- DE CARÁCTER PARTICULAR (MICROFASE) .- SE REVISAS SI SE CUMPLIÓ EFECTIVAMENTE CON LO ESTABLECIDO EN LA FASE VI Y SE DETERMINAN VÍAS ALTERNATIVAS Y/O CORRECTIVAS DE ACCIÓN.
  
- DE CARÁCTER PARCIAL (INTERFASE) .- VALORA LA REPERCUSIÓN DE LA REALIDAD EDUCATIVA DENTRO DEL CONTENIDO Y DESARROLLO DE CADA UNA DE LAS FASES.
  
- DE CARÁCTER GLOBAL (MACROFASE) .- SE VERIFICA DE MANERA GENERAL SI LA FASE VI CUMPLIÓ CON SU OBJETIVO DENTRO DEL MANUAL Y, SI POR SU TRASCENDENCIA, ÉSTE SE MANTIENE.

PARA REALIZAR ESTE ANÁLISIS COMPARATIVO SE PUEDEN UTILIZAR LAS FORMAS FVII/6 A,B,C.





## INTERFASE - FASE VI

FVII/6 B

FASE VI : REALIDAD EDUCATIVA

A) SU PERFECCIÓN Y/O CORRELACIÓN CON TODAS LAS FASES DEL MANUAL

ESCRIBA ACTIVIDADES, ACCIONES, SITUACIONES Y/O HECHOS CONCRETOS QUE CONTRIBUYERON AL LOGRO DE CADA FASE :

FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV	FASE V

FVII/6 B  
(REVERSO)

## INTERFASE - FASE VI

B) OBSTÁCULOS QUE PRESENTÓ A LAS DEMÁS FASES.

ESCRIBA ACTIVIDADES, ACCIONES, SITUACIONES Y/O HECHOS QUE OBSTACULIZARON EL DESARROLLO DE CADA FASE

FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV	FASE V

C) CAMBIOS O REFORMAS A LA FASE PARA MEJORAR TODAS LAS FASES.

FASE I ACCION	FASE I EFECTO	FASE II ACCION	FASE II EFECTO	FASE III ACCION	FASE III EFECTO	FASE IV ACCION	FASE IV EFECTO	FASE V ACCION	FASE V EFECTO

Nota: se refiere en las hojas que son necesarias FVII/7



MACROFASE - FASE VI

FVII/6 C

LA FASE VI CONTRIBUYÓ CON LA EMPRESA :

EN SU DESARROLLO	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	MEJORANDO LA PRODUCTIVIDAD	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
ESPECIFIQUE :		ESPECIFIQUE :	

A) DESARROLLO DE LA REALIDAD EDUCATIVA  
VALDRE COMO SE PRESENTARON LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN EL DESARROLLO DE LA - FASE VI.

ASPECTO	PRESENTE		% ESTIMADO	POSIBLE MEJORA ( SOLUCIÓN CONCRETA )
	SI	NO		
LA PREVISIÓN				
LA PLANEACIÓN				
LA ORGANIZACIÓN				
LA INTEGRACIÓN				
LA DIRECCIÓN				
EL CONTROL				

FVII/6 C  
(REVERSO)

MACROFASE - FASE VI

B) CONTROL DE INSCRIPCIONES

FECHA DE INICIO DE LAS INSCRIPCIONES	TOTAL DE CURSOS POSIBLES DE TOMAR	
	NUM.:	PERIODO
	OTRO	SEMESTR. BIESTR.

C) COORDINACIÓN DE INSTRUCTORES

ANEXAR LA NUEVA COORDINACIÓN DE INSTRUCTORES, DE ACUERSO AL PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION VIGENTE. \*

OBSERVACIONES GENERALES :


ELABORO:

FECHA:

\* Nota: utilizar la forma FVII/1

" LOS PRINCIPIOS NO BASTAN, SON GUÍAS  
QUE DEJAN A LA IMPAGINACIÓN DE CADA  
HOMBRE Y DE CADA GRUPO UN ÁMBITO DE  
INMENSAS VIRTUALIDADES DE ACCIÓN " .

ROBERTO IBAÑEZ MARIEL

EL CAMINO ESTA INICIADO...

! FELICIDADES !

---

---

# **DIRECTORIO DE FORMAS**

# DIRECTORIO DE FORMAS

## FASE I

- 1.1 DATOS GENERALES
- 1.2 FILOSOFIA ORGANIZACIONAL
- 1.2\* POLITICAS

## FASE II

- II.1 OBJETIVOS Y FUNCIONES AREAS ORGANIZACIONALES
- II.1\* ESTRATEGIAS OPERATIVAS
- II.2 ORGANIGRAMA POSICIONAL
- II.2\* INTERACCION ORGANIZACIONAL
- II.3A ANALISIS DE PUESTOS
- II.3A\* ANALISIS DE PUESTOS
- II.3B ANALISIS DE PUESTOS
- II.3B\* ANALISIS DE PUESTOS
- II.3C ANALISIS DE PUESTOS
- II.3C\* ANALISIS DE PUESTOS
- II.4 DESCRIPCION DE PUESTOS
- II.5A VALUACION DE PUESTOS
- II.5A\* VALUACION DE PUESTOS
- II.5B VALUACION DE PUESTOS
- II.5B\* VALUACION DE PUESTOS
- II.5C VALUACION DE PUESTOS
- II.5C\* VALUACION DE PUESTOS
- II.5D VALUACION DE PUESTOS

NOTA: \* = REVERSO

SISTEMA PRODUCTOR FOLIO 1

SISTEMA PRODUCTOR FOLIO 2

PLANEACION DE LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA

ESTRATEGIAS PARA LA REALIZACION DE LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA

1. ANALISIS DE RECURSOS

2. PLAN DE VIDA Y CARRERA DE UN PVC

- II.6 SISTEMA PRODUCTOR
- II.6\* SISTEMA PRODUCTOR

### FASE III

ACCION GLOBAL DE DESARROLLO FOLIO 1

ACCION GLOBAL DE DESARROLLO FOLIO 2

COMPROMISO EMPRESARIAL FOLIO 1

COMPROMISO EMPRESARIAL FOLIO 2

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 1

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 2

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 3

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 4

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 5

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 6

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 7

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 8

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 9

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 10

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 11

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 12

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 13

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 14

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 15

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 16

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 17

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 18

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 19

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 20

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 21

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 22

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 23

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 24

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 25

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 26

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 27

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 28

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 29

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 30

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 31

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 32

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 33

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 34

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 35

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 36

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 37

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 38

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 39

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 40

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 41

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 42

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 43

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 44

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 45

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 46

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 47

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 48

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 49

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 50

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 51

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 52

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 53

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 54

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 55

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 56

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 57

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 58

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 59

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 60

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 61

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 62

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 63

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 64

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 65

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 66

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 67

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 68

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 69

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 70

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 71

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 72

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 73

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 74

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 75

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 76

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 77

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 78

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 79

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 80

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 81

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 82

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 83

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 84

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 85

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 86

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 87

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 88

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 89

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 90

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 91

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 92

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 93

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 94

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 95

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 96

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 97

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 98

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 99

ANALISIS DE RECURSOS FOLIO 100

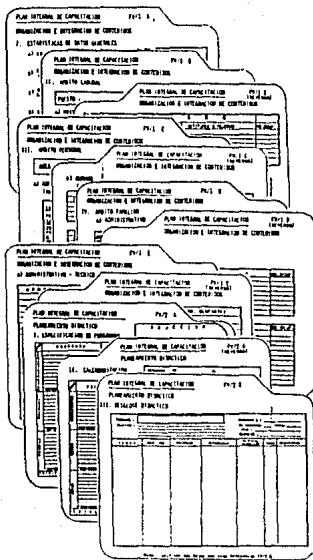
- III.1 ACCION GLOBAL DE DESARROLLO
- III.1\* ACCION GLOBAL DE DESARROLLO
- III.2 COMPROMISO EMPRESARIAL
- III.2\* COMPROMISO EMPRESARIAL
- III.3A ANALISIS DE RECURSOS (INDIVIDUAL)
- III.3B ANALISIS DE RECURSOS (POR AREA)
- III.3B\* ANALISIS DE RECURSOS (POR AREA)
- III.3C ANALISIS DE RECURSOS, PLANEACION ESTRATEGICA
- III.3C\* ANALISIS DE RECURSOS, PLANEACION ESTRATEGICA
- III.4 DIAGNOSTICO DE PLANEACION

### FASE IV

- IV.1A PLAN DE VIDA Y CARRERA (DATOS GENERALES)
- IV.1A\* PVC (PLANEACION LABORAL)
- IV.1B PVC (ALTERNATIVAS DE PROYECCION)
- IV.1B\* PVC (PLANEACION PERSONAL)
- IV.1C PVC (PLANEACION FAMILIAR)
- IV.1C\* PVC (PLANEACION FAMILIAR)
- IV.1D PVC (PLANEACION SOCIAL)
- IV.1D\* PVC (TRAYECTORIA INDIVIDUAL)

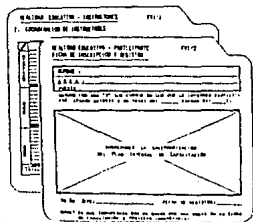


## FASE V



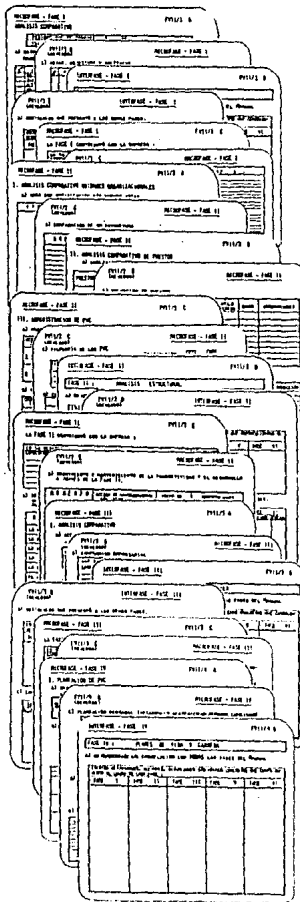
- V.1A PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION - (ESTADISTICAS)
- V.1B PIC (AMBITO LABORAL)
- V.1B\* PIC (AMBITO LABORAL)
- V.1C PIC (AMBITO PERSONAL)
- V.1C\* PIC (AMBITO PERSONAL)
- V.1D PIC (AMBITO FAMILIAR)
- V.1D\* PIC (AMBITO SOCIAL)
- V.1E PIC (ORGANIZACION E INTEGRACION DE CONTENIDOS)
- V.1E\* PIC (ORGANIZACION E INTEGRACION DE CONTENIDOS)
- V.2A PIC, PLANEAMIENTO DIDACTICO --- (PROGRAMAS)
- V.2A\* PIC, PLANEAMIENTO DIDACTICO --- (CALENDARIZACION)
- V.2B PIC, PLANEAMIENTO DIDACTICO --- (DESGLOSE DIDACTICO)

## FASE VI

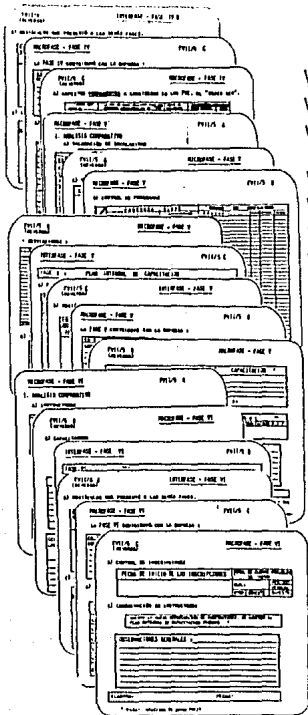


- VI.1 REALIDAD EDUCATIVA - INSTRUCTORES
- VI.2 REALIDAD EDUCATIVA - PARTICIPANTES

# F A S E VII



- VII.1A MICROFASE - FASE I
- VII.1A\* MICROFASE - FASE I
- VII.1B INTERFASE - FASE I
- VII.1B\* INTERFASE - FASE I
- VII.1C MACROFASE - FASE I
- VII.1C\* MACROFASE - FASE I
  
- VII.2A MICROFASE - FASE II
- VII.2A\* MICROFASE - FASE II
- VII.2B MICROFASE - FASE II
- VII.2B\* MICROFASE - FASE II
- VII.2C\* MICROFASE - FASE II
- VII.2C\* MICROFASE - FASE II
- VII.2D INTERFASE - FASE II
- VII.2D\* INTERFASE - FASE II
- VII.2E MACROFASE - FASE II
- VII.2E\* MACROFASE - FASE II
  
- VII.3A MICROFASE - FASE III
- VII.3A\* MICROFASE - FASE III
- VII.3B INTERFASE - FASE III
- VII.3B\* INTERFASE - FASE III
- VII.3C MACROFASE - FASE III
- VII.3C\* MACROFASE - FASE III
  
- VII.4A MICROFASE - FASE IV
- VII.4A\* MICROFASE - FASE IV
- VII.4B INTERFASE - FASE IV



VII.4B\* INTERFASE - FASE IV  
 VII.4C MACROFASE - FASE IV  
 VII.4C\* MACROFASE - FASE IV

VII.5A MICROFASE - FASE V  
 VII.5A\* MICROFASE - FASE V  
 VII.5B MICROFASE - FASE V  
 VII.5B\* MICROFASE - FASE V  
 VII.5C INTERFASE - FASE V  
 VII.5C\* INTERFASE - FASE V  
 VII.5D MACROFASE - FASE V  
 VII.5D\* MACROFASE - FASE V

VII.6A MICROFASE - FASE VI  
 VII.6A\* MICROFASE - FASE VI  
 VII.6B INTERFASE - FASE VI  
 VII.6B\* INTERFASE - FASE VI  
 VII.6C MACROFASE - FASE VI  
 VII.6C\* MACROFASE - FASE VI

**conclusiones** \_\_\_\_\_

## CONCLUSIONES

---

La desvinculación hombre-empresa ya es historia, historia que en mucho duele revivir por ser una desunión más conceptual que existencial. Sólo vivirá y permanecerá en aquellos, que por no creer en sí mismos, no asuman el riesgo y la responsabilidad de su propia superación.

Ya no es concebible, que contando hoy más que nunca, con inagotables avances científicos y tecnológicos; con sorprendentes medios de comunicación e información; con un exhaustivo legado cultural y social; con una libertad de suyo invaluable... y con acceso a ellos en todos los campos y de todas las índoles; el hombre actual permanezca estático en su devenir, ya que el problema conceptual es la única limitante que lo ciega para darse cuenta que la solución está en su interior, siempre ha estado en él, siendo infructuosa su constante búsqueda en el exterior.

No hay realidad más palpable en este momento crítico de cambio y conciencia nacional, que la realidad empresarial; cuyo papel trascendental y razón de ser en su participación económica-productiva es propiciar con vehemencia el desarrollo y progreso de nuestra patria, de nuestro México.

No hay conjunción más sólida para el logro de tan noble tarea histórica, que la unidad de inteligencias y voluntades que conjugando sus acciones y esfuerzos decidan fructificar la oportunidad de lograr un objetivo en razón del bien común.

No existe mejor medio que la administración, que al visualizarla en el ámbito de la ley de la finalidad y transpasando los límites

de la técnica, se convierte en un proceso que adecuando sus medios a los fines de la naturaleza humana, aprovecha eficientemente los recursos con los que cuenta al producir el máximo valor económico agregado, cumpliendo así, ampliamente con su responsabilidad social!

Al partir de la finalidad del hombre y al estar la administración supeditada a él, precisa de la educación; de promover en cada ser humano el desarrollo integral de sus potencialidades logrando, además de su dignificación y realización en el trabajo que desempeña, la consecución de la productividad y excelencia empresarial.

El Manual de Desarrollo y Productividad da vida a esta realidad, - por ser un instrumento promotor de una especie de movilización cultural de gran envergadura hacia el cambio, desarrollo y productividad; que permite planear, organizar y orientar los intereses personales a la adquisición del saber y adaptar, a corto plazo, el crecimiento de la empresa a las exigencias y demandas sociales.

La estructura medular, agente educativo de formación integral en - el Manual, lo conforman los Planes de Vida y Carrera; por ser un - proceso tendiente a resolver y favorecer el compromiso y responsabilidad individual, organizacional y social; unificando un sistema pedagógico de transformación profunda del papel de la educación en las operaciones administrativas y en la propia naturaleza de quien las realiza.

El Manual adquiere mayor relevancia al suscitar la primera incursión de la Pedagogía Comparada en la empresa, método innovador y - creativo que fundamentado en los cimientos de las viejas estructuras, dota al personal y por tanto a la empresa, de hábitos intelectuales, morales y sociales; y aplicando los estudios modernos intensifica actitudes de vida conformes a la Verdad, el Bien y la Belleza. Es así, como lo que distingue al Manual de Desarrollo y Pro

ductividad es su sistema de valores subyacente.

Al ser el Manual la conjunción administrativa-educativa desde una perspectiva esencialista-existencialista y un instrumento pedagógico accesible a cualquier realidad empresarial; representa la -- respuesta interior de la permanente búsqueda de la vinculación -- trabajador-empresario hacia su desarrollo y productividad mutuos, ya que:

- Revisa, define y estructura la finalidad, metas, objetivos y políticas de la organización; creando en todo el personal que la conforma el compromiso hacia el cambio y la superación.
- Establece métodos de coordinación sistemática de los proyectos considerados y de las diferentes actividades interdisciplinarias; analizando exhaustivamente la estructura empresarial y -- optimizando líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación.
- Simplifica la administración de la capacitación, al crear la necesidad individual de superación permanente, y al planear la organización administrativa-educativa descentralizada.
- Propicia el desenvolvimiento cuantitativo y cualitativo del personal, a fin de aprovechar y desarrollar al máximo recursos materiales y tecnológicos.
- Detecta necesidades y analiza los recursos disponibles (materiales, técnicos y humanos), y partiendo de compromisos individuales, realiza una planeación estratégica interdisciplinaria para el logro del desarrollo y la productividad en la empresa.
- Fortalece las relaciones entre la planeación económica, tecnológica, productiva y formativa.

- Fomenta en el personal el compromiso individual hacia su autosu  
peración, autodirección y autocontrol; generando conciencia del  
papel trascendental que ésto representa en la empresa.
- Desenvuelve y promueve el entendimiento mutuo y el espíritu de \_  
iniciativa, creatividad y responsabilidad.
- Ofrece motivos dignos de consideración al promover el desenvol-  
vimiento y progreso integral del personal en sus ámbitos labo-  
ral, familiar, personal y social.
- Define y jerarquiza necesidades y problemas educativos, estable-  
ciendo pricridades de desarrollo técnico, administrativo y huma-  
no.
- Establece las reformas educativas parciales que implican la pla  
neación estratégica en la formación de personal calificado.
- Aprovechando la necesidad inherente de ayudar a los demás, pro-  
mueve la formación de instructores a partir del propio personal,  
consolidando compromisos a través de aprendizajes significati-  
vos; rentabilizando así, las acciones de capacitación y garanti-  
zando su seguimiento.
- Logra a mediano plazo la autosuficiencia educativa en la empre-  
sa, aprovechando al máximo el potencial de su personal.
- Dada la flexibilidad del sistema, promueve mayores posibilida-  
des de nuevas experiencias educativas y más facilidades para di  
fundir innovaciones significativas administrativas-pedagógicas \_  
en el aprovechamiento de potencialidades y talentos.
- Prevee y proporciona técnicas permanentes para evaluar resulta-  
dos parciales y globales.



- Garantiza la búsqueda permanente del desarrollo y la productividad, es decir, la autocontinuidad de la empresa en la calidad y en la excelencia.

Por sus características es un instrumento susceptible de adaptarse a cualquier realidad empresarial, y estamos convencidas de -- que sus resultados rebasan en mucho las expectativas planteadas al llevarlo a cabo. Es una alternativa pedagógica rica en posibilidades para coadyuvar en el crecimiento empresarial.

Además del inmenso enriquecimiento intelectual y profesional que nos representó elaborar este trabajo conjuntamente, queremos hacer patente y compartir la magnitud de la significatividad personal de esta experiencia.

No solamente han sido largas horas de estudio, investigación, -- conjunción y desarrollo de ideas; havenido a culminar y a constatar el interés mutuo por construir una relación, que independientemente de la filiación profunda madre-hija, es una relación de dos personas, el encuentro íntimo de dos almas que superando barreras de tiempo y espacio han logrado vincular lo que en esencia les pertenece, intensificando su amor, su admiración, su respeto y cariño; y así su amor hacia los demás y su firme creencia en el ser humano.

No es casual, la oportunidad que la vida tan magnificientemente nos ha brindado a ambas de poner en nuestro camino a personas -- que con su propio ejemplo nos enseñaron el compromiso y la responsabilidad que implica el vivir acorde a nuestra naturaleza.

No es casual que ambas hayamos descubierto una misma vocación y hayamos encontrado en ella el amor excelso de la educación, que no forma parte exclusivamente de un desarrollo profesional, sino

que se ha convertido en la misión trascendente, eje, centro, estandarte y razón de ser de nuestras propias vidas.

No es casual tampoco, haber optado por la misma formación y consolidar ambas la aprehensión por la búsqueda incesante en la perfección humana.

No es casual el hecho de que ambas estemos interesadas en la enseñanza de adultos; y es asombroso que a las dos nos realice y plenifique colaborar en el desarrollo de la empresa.

No es casual, que a pesar de la diferencia generacional, se nos haya presentado la oportunidad de esta experiencia conjunta de aprendizaje.

Es indescriptible lo que representa descubrir que coincidimos en lo que por privilegio nos ha sido dado, que no es por casualidad; que nos compromete y responsabiliza a dejar una huella más firme y profunda de nuestras propias vidas a los demás; pues es un don exclusivo ser actor principal de esta inexplicable relación... tema justo y necesario de otra investigación... de la cual no haremos cargo el resto de nuestras vidas.

MARTHA Y MERCEDES.

## **bibliografía**

---

## B I B L I O G R A F I A

---

1. **ARIAS GALICIA, Fernando**  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Trillas, México, D.F., 1984, 536 p.
2. **ARISTOTELES**  
Moral, A Nicómaco  
Traductor: Patricio de Azcarate  
8va. Edición, Expasa-Calpe, Mexicana, S.A.  
México, D.F., 1986, 280 p.
3. **AUSTIN, Nancy, et.al.**  
Pasión por la Excelencia  
Traductor: Lic. Agustín Barcena  
Lasser Press Mexicana, S.A.,  
México, D.F., 1988, 509 p.
4. **BIROTE, Pierre**  
"México Creo en Ti...Hacia el Año 2000"  
in., ISTMO Núm. 176, noviembre-diciembre 1987  
México, D.F., 67-71 p.
5. **CANCINO, Juan**  
"Prontuario de Términos"  
Instituto de Administración Científica de las Empresas,  
COPARMEX, México, D.F., 1980, 27 p.
6. **CASARES A., David, et.al.**  
Planeación de Vida y Carrera  
Ed. Limusa, México, D.F., 1988, 158 p.

7. COOPER, J. Denis  
Organización, Planeación y Pronóstico de Empresas  
Traductor: Rafael Jiménez Larrea  
Ed. Logos, S.A., México, D.F., 1976, 210 p.
  
8. CRAIG, L., Robert, et.al.  
Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal  
Traductor: Ing. Manuel Aburto Jiménez  
Ed. Diana, S.A., México, D.F., 1974, 687 p.
  
9. CHIVANATO
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
10. DEWOOT, Philippe  
Doctrina de la Empresa
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
11. DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION  
Diagonal Santillana, Editorial NUTESA,  
México, D.F., 1985, II tomos, 1528 p.
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
12. FIZZOTTI, Eugenio  
De Freud a Frankl  
Traductor: Juan Antonio Choza  
Ed. Eunsa, Pamplona, España, 1977, 287 p.
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
13. FRANKL, Victor  
El Hombre en Busca de Sentido  
Ed. Herder, Barcelona, España, 1981, p.
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
14. FRANKL, Victor  
Psicoanálisis y Existencialismo  
Fondo de Cultura Económica  
México, D.F., 1987, 359 p.

15. FRANKL, Victor  
Psicoterapia y Humanismo  
Fondo de Cultura Económica  
México, D.F., 1984, p.
16. FROMM, Erich  
Ética y Psicoanálisis  
Traductor: Heriberto F. Mock  
Fondo de Cultura Económica  
México, D.F., 1986, 278 p.
17. GARCIA HOZ, Victor  
Calidad de Educación, Trabajo y Libertad  
Ed. Dossat, S.A., Madrid, España, 1982, 124 p.
18. GARCIA HOZ, Victor  
Cuestiones de Filosofía Individual y Social de la -  
Educación, Ed. Rialp, S.A., 2da. Edición  
Madrid España, 1962, 139 p.
19. GARCIA HOZ, Victor  
Educación Personalizada  
Ed. Rialp, S.A., Madrid España, 1985, 348 p.
20. GARCIA HOZ, Victor  
Principios de Pedagogía Sistemática  
Ed. Rialp, S.A., Madrid España, 1981, 696 p.
21. GARCIA M., Munch  
Fundamentos de Administración  
Ed. Trillas, México, D.F. 1987, 316 p.
22. GARCIA MANZANO, Oscar  
Administración y Desarrollo Gerencial  
Fondo Editorial Comparamex  
México, D.F., 1977, 307 p.

23. **GARZA C., Eduardo**  
 "Creatividad: ¿Fábrica de Ideas?"  
 in., ISTMO Núm. 181, marzo-abril, 1989, 18-21 p.
24. **GINEDRA TORRA, Joan**  
 "Hacia una Cultura Empresarial más Eficaz"  
 in., ISTMO Núm. 181, marzo-abril, 1989, 50-52 p.
25. **GOMEZ C., Guillermo**  
Planeación y Organización de Empresas  
 Ed. Edicol, S.A., México, D.F., 1976, 317 p.
26. **GONZALEZ ALVAREZ, Angel**  
Filosofía de la Educación  
 Ed. Troquel, Buenos Aires Argentina, 1963, 151 p.
27. **GORDON, Maurice**  
Organización y Planeación de los Recursos Humanos  
 Traductor: Bartolomé Fabián  
 Ed. Logos, S.A., México, D.F., 1974, 268 p.
28. **GUTIERREZ SAENZ, Raúl**  
Introducción a la Pedagogía Existencial  
 Ed. Esfinge, S.A. de C.V.  
 México, D.F., 1987, 173 p.
29. **GUTIERREZ T., Julio**  
 "En Busca de la Calidad Total"  
 in., ISTMO Núm. 181, marzo-abril, 1989, 41-45 p.
30. **GUZMAN VALDIVIA, Isaac**  
El Conocimiento de lo Social  
 Ed. Jus, S.A., México, D.F., 1970, 219 p.
31. **GUZMAN VALDIVIA, Isaac**  
Humanismo Trascendental y Desarrollo  
 Ed. Limusa, México, D.F., 1985, 181 p.

32. GUZMAN VALDIVIA, Isaac  
La Ciencia de la Administración: La Dirección de -  
Los Grupos Humanos  
Ed. Limusa, México, D.F., 1985, 238 p.
33. GUZMAN VALDIVIA, Isaac  
Problemas de la Administración de Empresas  
Ed. Limusa, S.A. de C.V.  
México, D.F., 1984, 96 p.
34. GUZMAN VALDIVIA, Isaac  
Reflexiones sobre la Administración  
Segunda Edición, Ed. Reverte Mexicana, S.A.  
México, D.F., 1965, 148 p.
35. KELLY, W.A.  
Psicología de la Educación  
Traductor: Gonzalo Gonzalvo Mainar  
Ediciones Morata, S.A., Madrid España, 1982, 683 p.
36. KOONTZ, Harold, et.al.  
Administración  
Traductor:  
Mc.Graw Hill de México, México, D.F., 1985, 758 p.
37. LUZURIAGA, Lorenzo  
Pedagogía  
Ed. Lozada, Buenos Aires, Argentina, 1973, 331 p.
38. LLANO CIFUENTES, Carlos  
Análisis de la Acción Directiva  
Ed. Limusa, S.A. de C.V.  
México, D.F., 1979, 307 p.
39. LLANO CIFUENTES, Carlos  
"La Capacidad de Decisión"  
in., ISTMO Núm. 99, julio-agosto, 1975, 32-42 p.



40. LLANO CIPUENTES, Carlos  
Las Formas Actuales de la Libertad  
 Ed. Trillas, México, D.F., 1983, 188 p.
41. MARITAIN, Jacques  
La Educación en este Momento Crucial  
 Club de Lectores, Argentina, 1977, 172 p.
42. MASLOW, Abraham H.  
La Amplitud Potencial de la Naturaleza Humana  
 Traductor: Irene Livas G.  
 Ed. Trillas, México, D.F., 1988, 398 p.
43. MC. GREGOR, Douglas  
El Aspecto Humano de las Empresas  
 Traductor:  
 Ed. Diana, México, D.F. 1969, p.
44. MICHAEL, Stephen, et.al.  
Técnicas para el Cambio Organizacional  
 Traductor: Sarui Jaled de Allub  
 Mc. Graw Hill de México, México, D.F., 1985, 375 p.
45. MILLAN PUELLES, Antonio  
La Formación de la Personalidad Humana  
 Ed. Rialp, S.A., Madrid España, 1979, 218 p.
46. MOLINA, Alicia, et.al.  
Diálogo e Interacción en el Proceso Educativo  
 Ediciones el Caballito, México, D.F., 1985, 184 p.
47. MORALES M., José  
 "Valor Económico Agregado: Tarea del Empresario"  
 in., ISTMO Núm. 127, marzo-abril 1980, 16-26 p.
48. NASSIF, Ricardo  
Teoría de la Educación  
 Ed. Kapelusz, Buenos Aires Argentina, 1965, 179 p.

49. **NERICI, Imideo G.**  
Hacia una Didáctica General Dinámica  
Traductor: J. Ricardo Nervi  
Ed. Kapelusz, S.A., México, D.F., 1985, 541 p.
50. **PINA DE, Rafael**  
Diccionario de Derecho  
Ed. Porrúa, S.A., México, D.F., 1983, 514 p.
51. **REYES PONCE, Agustín**  
Administración de Empresas  
1ra. y 2da. parte.  
Ed. Limusa, S.A. de C.V., México, D.F., 1985,  
México, D.F., 1984, 392 p.
52. **RODRIGUEZ P., Roberto**  
"Innovar en México"  
in., ISTMO Nóm. 168, enero-febrero, 1987, 14-18 p.
53. **ROGERS, Carl, R.**  
Libertad y Creatividad en la Educación  
Traductor: Silvia Vetrano  
Ed. Paidós, México, D.F., 1983, 256 p.
54. **SALINAS, Alberto**  
La Reforma Administrativa  
Fondo de Cultura Económica  
México, D.F., 1985, 122 p.
55. **SIKULA, Andrew F.**  
Administración de Recursos Humanos en Empresas  
Traductor: Martha Hernández Rocha  
Ed. Limusa, S.A. de C.V.  
México, D.F., 1979, 513 p.
56. **SILICEO A., Alfonso**  
Capacitación y Desarrollo de Personal  
Ed. Limusa, S.A. de C.V.  
México, D.F., 1987, 152 p.

57. **THOMAS, J. Peters, et.al.**  
En Busca de la Excelencia  
 Traductor: Dioriki Tradutores  
 Lasser Press Mexicana, S.A.  
 México, D.F., 1984, 351 p.
58. **TRUEBA, U., Alberto**  
Ley Federal del Trabajo  
 Ed. Porrúa, México, D.F. 50ava.edición, 1980, 677 p.
59. **TUSQUETS, Juan**  
Teoría y Práctica de la Pedagogía Comparada  
 Magisterio Español, Madrid España  
 Colección de Ciencias de la Educación, 1969, 366 p.
60. **VERNAUX, Roger**  
Filosofía del Hombre  
 Traductor: L. Medrano  
 Ed. Herder, S.A., Barcelona España, 1971, 234 p.
61. **VELLIARD, Alexandre**  
Pedagogía Comparada: Método e Problemas  
 Companhia Editora Nacional, Sao Paulo, 1970, 220 p.
62. **VILLALOBOS TORRES, Elvia Marveya**  
 "Un Recurso Metodológico y una Perspectiva de Análisis Importante: Pedagogía Comparada"  
in., Memorias del Segundo Congreso Nacional de Pedagogía, noviembre 1988, p.
63. **VILLALPANDO, M.**  
Filosofía de la Educación
64. **WILLIAM B., Werther, et.al.**  
Dirección de Personal y Recursos Humanos  
 Traductor: Ing. Agustín Contín  
 Mc. Graw Hill de México, México, D.F., 1982, 558 p.

00618



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
DIRECCION GENERAL  
DEL  
SERVICIO DE AUTORES

# LA INCURSION DE LA PEDAGOGIA COMPARADA EN LA EMPRESA COMO EJE METODOLOGICO DE LOS PLANES DE VIDA Y CARRERA

REGISTRADO

REGISTRADA	
CONTR. <i>9115</i>	
No. DE REGISTRO <i>1128/PO</i>	
LIBRO <i>10</i>	
FOJAS <i>377</i>	
México, D. F. <i>14 de III</i>	de 19 <i>68</i>
AUTOR: <i>[Signature]</i>	
SUTRACIO EFECTIVO NO REELECCION	

*[Signature]*  
 MARTHA YTUARTE OLIVO \_\_\_\_\_\*

MERCEDES URBIOLA ITUARTE \_\_\_\_\_\*

*[Signature]*