

308923

8
229

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA

Incorporada a la

Universidad Nacional Autónoma de México

**LA EFECTIVIDAD DE LA CONSULTORIA ORGANIZACIONAL
A TRAVES DEL PEDAGOGO EN EL SISTEMA DE EVALUACION,
PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

T E S I S

Que para obtener el título de:

Licenciado en Pedagogia

Presenta

JOSEFINA ELIZONDO LOPEZ

Director de tesis:

Lic. María Antonieta Mendoza Sánchez



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

Introducción	1
Capítulo I	
<u>Conceptos Pedagógicos Fundamentales</u>	
I.1.- Concepto de persona	6
I.2.- Concepto de educación	15
I.3.- Concepto de Pedagogía	26
I.4.- Concepto de pedagogo	33
I.5.- Funciones del pedagogo	37
I.6.- Campos de trabajo	42
Capítulo II	
<u>La Empresa como ámbito de acción pedagógica</u>	
II.1.- Concepto de empresa	47
II.2.- Acciones pedagógicas que se desarrollan en la empresa	55
II.3.- Area de Capacitación y Desarrollo	70
Capítulo III	
<u>El pedagogo como consultor organizacional</u>	
III.1.- Concepto de consultoría organizacional	73
III.2.- Concepto de consultor	75
III.3.- Valores del consultor organizacional	85
Capítulo IV	
<u>Sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos a través del modelo de consultoría denominado sistema-Cliente</u>	
IV.1.- Sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos	87
IV.2.- Concepto Rogeriano del Sistema Cliente	97
IV.3.- Modelo de consultoría denominado Sistema Cliente	105

Capítulo V

Investigación de Campo

V.1.- Breve historia sobre la creación del área de Capacitación y Desarrollo en una Casa de Bolsa	108
V.2.- Elaboración del sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos	111
V.3.- Elaboración del modelo de consultoría denominado Sistema-Cliente	118
V.4.- Herramientas que se diseñaron para el subsistema de detección de necesidades de Capacitación y Desarrollo, correspondientes al Sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.	128
V.5.- Implementación del Sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos a través del modelo de consultoría denominado Sistema-Cliente, en la Dirección de Auditoría Interna y presentación de resultados.....	172
Conclusiones	198
Bibliografía	221

INTRODUCCION.

En junio de 1985 una Casa de Bolsa Privada, tuvo la inquietud de aumentar su competitividad en el medio bursátil para lograr ser la número uno.

Por lo anterior era eminentemente necesario fortalecer al personal interno de la empresa a través de la capacitación y del desarrollo y así tener mayor productividad.

Es al área de Recursos Humanos a la que le compete dicha actividad, sin embargo en esos momentos carece de una infraestructura que apoye en lo que a capacitación y desarrollo se refiere, es por ésto que surge la imperiosa necesidad de crear no sólo una área de capacitación y desarrollo sino todo un sistema que apoye dicha actividad.

Para tales efectos, se recurre a un profesional de la educación, el cual, al planteársele tal situación se propone como objetivos, no sólo crear un sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos que simplemente arrojara información y permitiera satisfacción de demandas organizacionales; sino también -- crear un sistema tal que permitiera al pedagogo proyectar su labor profesional a través de un contacto humano y personalizado y esto se logró a través de la creación del denominado "Sistema - "Cliente".

Dicho sistema se inspiró en la técnica terapéutica de Carl Rogers, misma que se caracteriza por estar centrada en la persona al cual él denomina Cliente.

Asimismo para aplicar el Sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, fué necesario diseñar tres herramientas que reflejan:

- La descripción del puesto
- Las necesidades de capacitación y
- El potencial del personal.

Para la aplicación de dichas herramientas se recurrió al uso del Sistema Cliente, el cual tuvo resultados exitosos, no sólo por la información que se obtuvo, sino por la experiencia del contacto y trato humano.

En el presente trabajo, en el primer capítulo, se describen conceptos pedagógicos fundamentales tales como persona, educación, Pedagogía y el pedagogo en relación a sus funciones y campos de trabajo.

Posteriormente en el segundo capítulo, se ubica al pedagogo en la empresa, considerada ésta como ámbito de acción pedagógica.

Cabe señalar que para fines de esta investigación, la proyección

del pedagogo se limita al área de capacitación y desarrollo.

Para sustentar el modelo de consultoría denominado Sistema Cliente, en el tercer capítulo se tratan conceptos tales como: consultoría organizacional, el pedagogo como consultor organizacional y valores que éste tiene que poseer.

El capítulo cuarto nos dá a conocer en forma explícita los conceptos, objetivos, beneficios y proceso de:

- A). El Sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, que tiene como principal objetivo el conocer la demanda organizacional en materia de capacitación y desarrollo y diseñar e instrumentar programas que cubran dichas necesidades. Para esta detección de necesidades se elaboraron tres herramientas principales:
- El Manual del Perfil Técnico del Puesto, que gracias a ella se realiza en forma autodidáctica la descripción genérica y específica de cada uno de los puestos que integran la organización.
 - El Diagnóstico del Perfil Puesto Titular, que permite detectar las necesidades de capacitación y desarrollo y determinar las interferencias y apoyos que se puedan estar presentando en el trabajo que realiza el titular del puesto.
 - Finalmente un instrumento que apoya exclusivamente al jefe para la detección del potencial en sus empleados.

Habiendo detectado dichas necesidades, el sistema permitirá el di señar, instrumentar, evaluar y dar seguimiento a cada uno de los programas que se generen de la detección y así demostrar y verifi car que la demanda organizacional fué satisfecha.

B) El Modelo de Consultoría denominado "Sistema Cliente", que -
consiste a grandes rasgos en el proceso de ayuda que se ob-
tiene de una relación establecida entre una o más personas
que están tratando de resolver un problema o desarrollar un
programa (CLIENTE) y otra persona que está tratando de ayudar
en estos esfuerzos (CONSULTOR).

Es importante mencionar que una de las características principa-
les de dicho sistema es que la relación entre el cliente y el con sultor está basada en la empatía o comprensión profunda del mundo interior del cliente.

En el capítulo quinto se muestra la aplicación de las herramien-
tas analizadas anteriormente y los resultados que se obtuvieron
en la aplicación de cada una de ellas.

Tras analizar los datos, se hizo un análisis cualitativo y se rea lizaron las conclusiones finales.

De manera general, la aportación pedagógica del presente trabajo, concluyó en demostrar que el Licenciado en Pedagogía por su formación profesional, cuenta con los conocimientos y las habilidades intrínsecamente humanistas para realizar funciones de consultoría organizacional dentro de las empresas y así colaborar en el proceso de formación integral de cualquier ser humano.

C A P I T U L O I

CONCEPTOS PEDAGOGICOS FUNDAMENTALES

- I.1.- Concepto de Persona**
- I.2.- Concepto de Educación**
- I.3.- Concepto de Pedagogía**
- I.4.- Concepto de Pedagogo**
- I.5.- Funciones del Pedagogo**
- I.6.- Campos de Trabajo**

Se iniciará el siguiente capítulo presentando los conceptos pedagógicos fundamentales de persona, educación, Pedagogía y pedagogo; ya que el presente trabajo está dedicado a la persona en relación a su proceso educativo. Este primer capítulo es clave para ubicar al lector sobre el fenómeno educativo permanente que todo ser humano experimenta a lo largo de toda su existencia.

Posteriormente se presentarán las funciones que puede realizar el pedagogo a través de los diferentes campos de trabajo y la misión de éste en relación con cada uno de ellos.

1.1 Concepto de persona.

Los estudios realizados entorno a la persona han sido muchos y - desde muy diversos puntos de vista; todos ellos han pretendido - una meta similar, definir a la persona pero al proponerse tal objetivo se cae en una particularidad. Con esto se quiere decir que el enfoque dado por una determinada investigación, definirá el -- concepto pretendido desde su muy particular punto de vista. Por ello encontramos diversas definiciones del término persona, tales como:

"Persona es el hombre en cuanto a ser dotado de inteligencia y libertad, creado por Dios a su imagen y semejanza y como tal, superior por naturaleza a todas las demás creaturas. Esta superioridad del ser humano sobre los que carecen de razón es lo que per-

mite hablar de dignidad de la persona Humana". (1)

Según Bocio: "La persona humana es la subsistencia individual de naturaleza racional". (2)

A continuación se presentan tres conceptos del término persona, que establecen grandes diferencias entre cada uno de ellos.

- Según Sigmund Freud (Padre de la Psicología) 1856-1939.

El ser humano se encuentra empujado por fuerzas destructivas, animales y de no ser controladas y reprimidas las energías sexuales y de agresión le llevarían a su destrucción y al de las especies.

No se encuentra diferencia básica entre el hombre y el animal. - Considera superflua la religiosidad en el hombre y dañina para su desarrollo. Reduce al hombre, en instintos sexuales. (3)

-Según John B. Watson (Fundador del Conductismo) 1878-1958.

1) Voz Persona., GER., tomo XVIII., p. 356

2) GUZMAN VALDIVIA, Isaac., Humanismo Trascendental y Desarrollo p. 35

3) cfr., GONZALEZ Y GARZA, Ana María, Desarrollo y Relaciones Humanas en la Educación., p. 45-50.

El ser humano es contemplado desde el punto de vista mecanicista y determinista. El ser hombre, desde su nacimiento está determinado por la genética, por el medio ambiente, por su pasado y su presente. El hombre es un títere en manos del destino, tiende hacia el bien o hacia el mal, rechaza la elección libre de su destino, su medio es el que modela su propio destino. (4)

- Según Víctor Frankl (Creador de la Logoterapia)
1905 - a la fecha

La característica principal de este enfoque: Comprensión de la naturaleza humana. El hombre posee la capacidad de ser consciente de su existencia dinámica. Esta conciencia, tiene significado solamente si se es consciente de algo y esto le permite la toma de decisiones y le dan el poder de elección.

La libertad significativa del ser humano, está precisamente en esta capacidad de elección, entre las varias alternativas que se le presentan y así se responsabiliza de sus decisiones y de su propia existencia. (5)

Tendencias Innatas de los tres conceptos anteriores

- Según Sigmund Freud:

. El ser humano nace con una tendencia hacia la destrucción.

4) idem

5) idem

- . La persona se encuentra empujado por fuerzas inconscientes que de no ser controladas lo llevan a la destrucción personal y comunitaria.
- . El concepto Freudiano es mecanicista y determinista.
- Según John Watson:
 - . El ser humano nace sin tendencias específicamente hacia el bien o hacia el mal.
 - . Se encuentra determinado por su carga genética, por las fuerzas del medio ambiente circundante, por las situaciones pasadas y presentes que vive.
 - . El comportamiento humano se basa en el principio de estímulo - respuesta.
 - . El ser humano no es libre, no digno de confianza y debe ser -- conducido por fuerzas externas para lograr su desarrollo.
- Según Víctor Frankl:
 - . El ser humano nace con un enorme potencial a desarrollar.
 - . Tiende hacia la vida, el bienestar, el desarrollo y la promoción personal y de su comunidad, tiende hacia la trascendencia.

- . Es un ser social por su naturaleza.
- . Busca lograr su autorealización a través del encuentro con --- otros seres humanos.
- . Nace libre y se responsabiliza por su propia existencia.
- . El ser humano es digno de confianza y responsable de su comportamiento.
- . El medio ambiente ejerce su influencia en él, pero también tiene la capacidad de él influir en el medio así como de elegir -- entre varias alternativas.

"La libertad del hombre para decidir sobre su propio ser es lo -- que lo diferencia de cualquier otro ser y destaca de modo de ser de los animales". (6)

Es importante plantear que la presente investigación esta basada en el enfoque existencial-humanista; sin embargo somos conscientes del enorme valor que poseen los otros enfoques, los respetamos y consideramos que su contribución al estudio de la persona ha sido de gran importancia para el avance, evolución y comprensión del

6) FRANKL, Víctor., op. cit., p. 27

ser humano.

No creemos que exista un enfoque que presente la imagen pura del ser humano, como tampoco creemos que exista la corriente psicoterapéutica por excelencia que sea la panacea para resolver los -- enigmas y conflictos de la existencia humana.

A continuación se presenta la conclusión personal sobre el concepto de persona, fundamentada principalmente en el enfoque analítico existencial logoterapia.

Visión de la persona desde un punto de vista antropológico-filosófico.

Se ve al ser humano como único , irrepetible, irremplazable, llamado a la libertad, llamado a responder de sí mismo, ante los demás y ante sí mismo por medio de su conciencia.

Llamado a descubrir el significado o sentido de su vida y a realizar los valores en las situaciones concretas de su historia, movido básicamente por la voluntad que busca el sentido.

Al hombre lo podemos considerar una unidad antropológica compuesta por:

- Soma
- Psique
- Espiritu

Frankl, menciona que al hombre se le puede arrebatar todo salvo una cosa: su libertad íntima y menciona:

"La última de las libertades humanas, la elección de la actitud personal ante un conjunto de circunstancias para decidir su propio camino". (7)

Ser Único: La conciencia de mi ser único es puerta abierta al punto de partida de todo crecimiento humano; la autoestima personal, el cariño profundo, el amor a la propia vida.

Ser Irrepetible: Fuente propicia del crecimiento y desarrollo de la autoestima personal. Favorece la sensibilización de la conciencia, de la libertad y responsabilidad de la propia vida.

El ser humano descubre que no es reemplazable pues no es objeto de producción en serie. La conciencia de la irrepetibilidad de cada ser humano es piedra fundamental de todo humanismo que se precie de ser tal. No da lo mismo una persona que otra, pues el hecho de ser único y estar en el mundo, cada uno tiene su propia

7) idem., p. 27

misión que solo ella tiene la responsabilidad y libertad para realizar.

Lo que principalmente caracteriza al hombre como ser racional son la inteligencia, la voluntad y la libertad que son los aspectos fundamentales que hacen al ser humano distinto al resto de los demás seres del mundo físico.

Inteligencia	Facultad intelectual
Voluntad	Facultad del querer

A través de estas dos facultades espirituales el hombre llega:

Al Conocimiento por la capacidad de razonar

A la Libertad por la capacidad de elegir

Al Amor por la capacidad de entrega, de darse a sí mismo.

Por lo expuesto anteriormente se le visualiza al hombre como el piloto que ejerce control sobre su comportamiento y sobre las situaciones a las que se enfrenta. Llevando el timón a través del mar de su vida, eligiendo el curso a seguir de entre aquellos que las circunstancias le presentan. La influencia del mar y del viento están presentes todo el tiempo, así como los puertos a los que él desea llegar; y está en sus manos la responsabilidad de ejercer influencia sobre estos elementos para dirigir su propia embarcación. Esta concepción del hombre con las características que hemos descrito anteriormente, es la que sostiene el enfoque existen

cial-humanista.

A diferencia de este, encontramos el otro concepto de la naturaleza humana sostenida por los enfoques psicoanalíticos y conductistas que contemplan a la persona como a un robot.

En esta concepción se enfatiza sobre el comportamiento automático del ser humano, que se encuentran determinados por las características circunstanciales que lo controlan y dirigen.

La nave del hombre se encuentra a merced de las corrientes marinas. El tamaño de la embarcación, la dirección y la fuerza del --viento y las olas, determinan la dirección de la nave y el hombre es dirigido sin poder hacer nada para elegir su rumbo. El hombre no es responsable de la dirección que toma.

La vida cobra sentido para la persona, cuando éste es consciente de su ser y de su existencia. El hombre cobra conciencia de su --responsabilidad, viendo en la existencia el fundamento esencial de la existencia humana. La vida es significativa al saberse finita.

El hombre es responsable de su vida y es el escultor de su propio destino. El sentido de la existencia humana se basa precisamente en su irreversibilidad.

¿Pero cómo podemos llegar a constituirnos como hombres responsables de nuestra propia existencia?; la respuesta a esta pregunta la encontramos precisamente en la educación.

Manuel Kant menciona:

"Únicamente por la educación el hombre llega a ser hombre"

1.2 Concepto de Educación.

A continuación se presentan varias definiciones que nos señalan diversos puntos de vista sobre el concepto de educación:

Para Platón

"La educación tiene por fin dar al cuerpo y al alma toda la belleza y perfección de que son susceptibles"

Para Spencer

"La función de la educación es preparar para la vida completa"

Para Stollé

"Educación es formar hombres verdaderamente libres."

Para Kant

"La Educación tiene por fin el desarrollo en el hombre de toda la perfección que su naturaleza lleve consigo."

Para Spranger

"Educar es transferir a otro con abnegado amor la resolución a desarrollar dentro a fuera toda su capacidad de recibir y de formar valores".

Para Víctor García Hoz

"La educación es el perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas"

Educación puede definirse como la ayuda que una persona o un grupo o una institución presenta a otra para que se desarrolle y -- perfeccione en los diversos aspectos (materiales y espirituales, individuales y sociales) de su ser dirigiéndose así hacia su fin propio.

El término deriva de latín e-ducere (ir conduciendo de un lugar a otro) o también de educere (extraer). (8)

De acuerdo a estas dos raíces latinas (exducere) la primera raíz tiene un significado de dirección ya que significa fuera, hacia afuera y la segunda (ducere) quiere decir conducir, llevar.

De acuerdo con estas dos raíces latinas desde el punto de vista etimológico educación significa conducir o llevar hacia afuera.

Es gracias a todas las concepciones anteriores que tenemos con respecto al concepto de educación que la podemos definir como:

Un derecho de la persona de ser ayudada en la medida en que lo necesite, para la realización de su fin.

8) Voz Educación, GER., Tomo VIII., p. 867

Es un proceso de mejora personal y una ayuda necesaria para el logro de esta plenitud del ser humano. No reduce, amplía, eleva, es llegar a ser más no menos, la finalidad de la educación es --terminar de ser.

.La educación es el perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas". (9) Pudieras decir que la educación es perfeccionamiento inmediato de las capacidades humanas y mediato de la persona humana.

La idea de perfección entendida como un mejoramiento constante de las posibilidades del ser, es decir un camino constante hacia el ser mejor.

La educación debe cultivar una visión integral de la vida. Comprender la vida es comprenderse a sí mismo y esto es conjuntamente el principio y el fin de la educación.

La función de la educación es crear seres humanos integrados y por lo tanto inteligentes, entendiendo por inteligencia a la capacidad para percibir lo esencial, lo que es; y educación es ese

9) GARCIA HOZ, Víctor, Principios de Pedagogía Sistemática., p. 25

proceso de despertar esa capacidad en nosotros mismos y en los demás.

La educación nos debe ayudar a descubrir valores permanentes. El hombre ignorante no es el iletrado sino el que no se conoce a sí mismo.

Partiendo de la hipótesis humanista de que el ser humano es digno de confianza y respeto, que tiene desde su nacimiento una capacidad de autodirección que le permite la toma de decisiones y la elección de sus propios valores. Carl Rogers propone la educación centrada en la persona.

Este proceso educativo, en una corriente educativa que aparece en la década de los 40 como una aplicación a la tarea educacional del enfoque centrado en el cliente, una técnica psicoterapéutica por Carl Rogers, precursor de la Psicología Humanista.

Este proceso educativo es un proceso dinámico en el cual la persona participa activamente en el proceso de su propio aprendizaje y desarrollo integral. La persona que entra dentro de este proceso dinámico, desarrolla la facultad creadora, se descubre como ser libre y comprende su propio ambiente comprometiéndose con éste.

La educación entendida en su sentido más amplio está ordenada al desarrollo integral y armónico de la persona humana y por ello --

debe abarcar todos los aspectos y etapas de la vida del ser humano, desde su nacimiento hasta su muerte.

Educar es formar al hombre en su integridad y del concepto que se tenga de educación dependerá en gran parte el destino de la sociedad humana.

La educación es extraordinariamente importante tanto para un país, una organización, como para los individuos; por un lado permite el mejoramiento de los recursos materiales y técnicos, por otro esa mayor educación puede significar mayores niveles de vida para un más amplio conocimiento de las condiciones más propicias para el logro del bien común.

Por eso siempre hay que recordar:

"La educación no crea al hombre sino lo ayuda a crearse a sí mismo" (10)

Habiendo quedado claro el concepto de educación nos remitiremos de nuevo al enfoque centrado en el cliente que propone Carl Rogers en su tarea terapéutica.

10) ROGERS, Carl., Psicoterapia Centrada en el Cliente., p. 329

Rogers menciona:

"Si en la terapia es posible confiar en la capacidad del cliente para manejar su situación vital constructivamente y si la finalidad del terapeuta es liberar esa capacidad ¿Por qué no aplicar esta hipótesis y este método a la enseñanza?

Si la creación de una atmósfera de aceptación, comprensión, respeto es la base más eficaz para facilitar este aprendizaje denominado terapia ¿Por qué no puede ser también la base del aprendizaje denominado educación?" (11)

Estas y otras preguntas llevan a Rogers a desarrollar un sistema de enseñanza al que denomina Aprendizaje significativo para describirlo Rogers nos dice:

" Al decir Aprendizaje Significativo pienso en una forma de aprender que es más que la mera acumulación de conocimientos, de datos, de hechos. Es una manera de aprender que señala una diferencia en la conducta del individuo, en sus actividades presentes y futuras, en sus actitudes y personalidad, es un aprendizaje penetrante, que no consiste en el simple aumento del caudal de conocimientos, sino que se entreteje con cada aspecto de su existencia"(12)

11) idem

12) ibidem., p. 274

A continuación se presentan los objetivos que sustentan la educación centrada en la persona:

- A).- Que los participantes sean capaces de tener iniciativas -- propias para la acción siendo responsables de éstas.
- B).- Que puedan elegir y autodirigirse en forma inteligente.
- C).- Que aprendan críticamente y logren desarrollar su capacidad evaluativa ante las contribuciones de otros.
- D).- Que logren tener los conocimientos necesarios para la resolución de sus conflictos, siendo capaces de adaptarse con facilidad, flexibilidad e inteligencia a situaciones problemáticas y nuevas.
- E).- Que sepan utilizar todas sus experiencias en forma libre y creadora.
- F) Que sean capaces de cooperar eficazmente con los demás en las diversas actividades que emprendan.
- G) Que trabajen por la aprobación y el reconocimiento y para el logro de sus propios objetivos socializadores.

Para determinar el concepto de Rogers que tiene sobre el Aprendi

zaje Significativo, sus objetivos y características se presenta antes una definición de los conceptos de Enseñanza-Aprendizaje comunmente manejados:

Enseñanza: Proceso o acción de enseñar. Actividad que desarrolla una persona con el fin de dar, utilizando su potencial físico, intelectual y afectivo.

Aprendizaje: Proceso o acción de aprender. Actividad que desarrolla una persona con el fin de recibir utilizando su potencial físico, intelectual y afectivo.

Enseñanza-Aprendizaje: Binomio indisoluble para la evolución y desarrollo de todo individuo.

Areas de Aprendizaje

- A).- Area Cognoscitiva = Area del saber
- B).- Area Psicomotriz = Area del poder
- C).- Area Afectiva = Area del querer

Aprendizaje Significativo:

El aprendizaje significativo es la piedra angular de la educación centrada en la persona. No quiere decir otra cosa más que asimilar uno mismo lo aprendido, el hacerlo suyo, tal como se hace su yo el alimento que se ingiere, se digiere y se asimila.

El aprendizaje cuando tiene significado para la persona, se integra a ella, por lo tanto no se olvida y puede aplicarse prácticamente a la vida diaria. Este tipo de aprendizaje lleva consigo un contenido afectivo, ya que como hemos dicho, el ser humano es una unidad que no puede ser dividida y que para funcionar plenamente debe funcionar en forma integral.

Existen cuatro factores en el Aprendizaje Significativo:

- 1.- Los contenidos (alimentos) que son la información, conductas o habilidades que hay que aprender.
- 2.- El funcionamiento (organismo) de la persona en sus dimensiones biológicas, psicológicas, espirituales y sociales.
- 3.- Las necesidades actuales y los problemas que el individuo es tá confrontando en ese momento de su vida, como importantes para él.

4.- El medio ambiente en donde se da el aprendizaje.

Características del Aprendizaje significativo:

- 1.- Incluye a toda la persona con sus pensamientos, sentimientos y acciones en la experiencia misma del aprendizaje, no sólo en una función intelectual.
- 2.- La búsqueda y la curiosidad brotan naturalmente en la persona.
- 3.- La comprensión y el descubrimiento son una experiencia interna de la persona que aprende.
- 4.- El cambio que supone el aprendizaje, es un cambio en la percepción y puede incluir modificaciones en actitudes, valores y conductas e incluso en la personalidad.
- 5.- Es hacer parte de sí mismo lo aprendido, quedando dentro de mí como energía disponible, es decir como un recurso del --- cual puede disponerse en cualquier momento.
- 6.- La persona es la única que puede evaluar lo significativo de su aprendizaje.

Objetivos del Aprendizaje Significativo*

Los objetivos que el Aprendizaje significativo propone en el enfoque centrado en la persona son:

- 1.- Ayudar al individuo a convertirse en persona capaz de tener iniciativas propias para la acción y de ser responsables de sus acciones.
- 2.- Facilitar la independencia y autonomía de la persona. Que desarrolle la capacidad de elegir, de tomar decisiones y de auto-dirigirse inteligentemente.
- 3.- Aprender a buscar nuevas soluciones a los problemas de su vida diaria utilizando sus experiencias en forma libre y creadora.
- 4.- Aprender a vivir en armonía y colaborar con los demás en forma eficaz.
- 5.- Desarrollar un juicio crítico que les permita evaluar objetivamente las contribuciones de los demás.
- 6.- Que la persona aprenda a aprender.
- 7.- (Facilitar el aprendizaje, la independencia y autonomía de la persona) Que sean capaces de adaptarse flexiblemente e in-

teligentemente a situaciones problemáticas y vayan adquiriendo conocimientos relevantes para la solución de ellos.

Habiendo definido el concepto de educación y el enfoque de Carl Rogers centrado en la Educación Centrada en la persona a través de un Aprendizaje significativo; sería recomendable analizar, -- qué ciencia es la que estudia dicho proceso educativo y cuál es su función como agente de cambio.

I.3 Concepto de Pedagogía.

"la reflexión sobre la educación y la formación cultural es tan antigua como la reflexión sobre el hombre y por otra parte inseparable de esta" (13)

Es un fenómeno que se viene realizando desde que existe la humanidad. El hecho educativo es por lo tanto anterior a la teoría de la educación. Primero el hombre educó espontáneamente; después reflexionó acerca de la importancia de este proceso.

"La Pedagogía surge pues cuando el hombre adquiere conciencia del problema de la educación y de la posibilidad de resolverlo mediante recursos previamente establecidos." (14)

13) FLITNER, Wilhem, Pedagogía Sistemática., p. 45

14) MANGANIELLO, Ethel, Introducción a las Ciencias de la Educación., p. 181

La Pedagogía tiene su origen en la necesidad de la sociedad de transmitir su tesoro cultural, de propagar su caudal de conocimientos, de hábitos, de ideas y sentimientos a las nuevas generaciones.

La educación constituye el objeto de la ciencia pedagógica. Objeto significa lo que está afuera del sujeto; lo que se contrapone al sujeto; desde un punto de vista formal, objeto es todo lo que puede ser pensado independientemente de su existencia real, todo lo que pueda ser sujeto de un juicio, de un contenido intencional.

Ahora bien, un objeto puede existir independientemente de la reflexión científica que acerca de él pueda realizar el hombre. Solo será objeto de conocimientos científico cuando recaiga sobre él la actividad reflexiva sistemática realizada por el hombre.

La educación como objeto existió y existe independientemente del conocimiento científico elaborado por el hombre; la educación como quehacer humano, ha existido siempre en el mundo; pero la reflexión científica acerca de este hecho es relativamente reciente.

Epistemología de la Pedagogía.

La Pedagogía es la ciencia que tiene por objeto el estudio ---

del problema de la educación en todos sus aspectos.

La Epistemología de la Pedagogía del griego episteme que significa ciencia y logos significa teoría-tratado; significa teoría de la ciencia. En consecuencia la Epistemología pedagógica tendrá en cuenta la fundamentación filosófica de esta ciencia la determinación del campo que le es propio, la averiguación de los métodos de investigación acerca de su objeto, su estructura, el lugar que ella ocupa con relación a otros sectores del saber científico.

La Pedagogía, ocupa una posición peculiar en relación a otras -- ciencias que pueden ser definidas más concretamente, que poseen un campo más estrictamente delimitado y que gozan de una autonomía indiscutida.

No es tarea fácil definir el concepto de Pedagogía y delimitar su contenido. La dificultad surge precisamente de la extrema complejidad que presenta el fenómeno educativo.

La Pedagogía como ciencia comienza siendo un problema ¿Qué es la Pedagogía? ¿Es estrictamente una ciencia? ¿Es una técnica?, ¿Es una filosofía?.

La Pedagogía contiene algo de todo a la vez. Es una disciplina sumamente compleja, cuya naturaleza no se puede definir con ri--

gor estricto a la manera de las ciencias naturales. Dentro de ella hay un sector que le pertenece a la ciencia empírica; otro a la filosofía; otro a la técnica; otro a la creación estética.

Se considera así el saber pedagógico, tiene algo de ciencia empírica, de técnica, de filosofía y de arte. Todo ello no basta sin embargo para despojar a la Pedagogía de su autonomía científica.

"Pedagogía del griego Pais-Paidos (niño) y ago (conducir) significa ca conducción del niño". (15)

Clemente de Alejandría, titula una de sus obras el Pedagogo y lo define como quien conduce al niño hacia las capacidades y responsabilidades del hombre completo, en una palabra, es el constructor del hombre del mañana.

En Grecia, el pedagogo era el encargado de guiar a los niños a la escuela. Por lo, general eran asignados para cumplir esa misión los esclavos por ser ancianos o débiles no podían desempeñar otras tareas. No era una función elevada.

El término no estaba aún identificado con la idea del maestro -- quien enseña menos aún con la del investigador o la del teórico

15) Voz Pedagogía. GER, tomo XVIII. p. 143

de la educación. Hay otros vocablos que en el léxico griego se referían más directamente al problema de la educación así la palabra Paideia, que designa el proceso integral de la formación cultural del hombre, Paideia significó educación en su pleno sentido formativo.

El empleo de la palabra Pedagogía con la acepción que hoy le damos como disciplina que considera el problema total de la educación, es relativamente reciente.

Comenzó a generalizarse en Alemania en la segunda mitad del siglo XVIII; el primero que aplicó el vocablo en este sentido fue Ernesto Cristian Grapp en su obra "Ensayo de una Pedagogía", publicado en 1780. El término Pedagogía, obtuvo general difusión a principios del siglo XIX con obras alemanas. En 1803 se divulgó con el "Tratado de Pedagogía" de Manuel Kant y en 1806 con la "Pedagogía General definida del fin de la Educación", de Juan -- Federico Herbart.

Otras Terminologías:

El vocablo Pedagogía para designar a la ciencia de la educación, está designado en casi todos los países de Europa y de América Latina. En los países de habla inglesa en cambio, ha prevalecido la denominación de Ciencia de la Educación.

En su origen esta última acepción correspondió a la Pedagogía positivista que concibió a ésta disciplina como una ciencia puramente empírica. La denominación de Ciencias de la Educación muy generalizada en las universidades, parecía indicar la existencia de varias ciencias autónomas que se ocupan del mismo problema.

Sin embargo esta denominación no debe de llevarnos a equivocarnos. El saber pedagógico, aún siendo tan complejo, no puede tener sino un carácter unitario; todos los enfoques parciales que recortan un trozo de la realidad educativa como la Filosofía de la Educación, la Sociología de la Educación, la Psicología de la Educación, han de estar estrictamente conexas en la Ciencia general de la Educación o sea la Pedagogía.

Fundamento Científico de la Pedagogía.

El problema de la fundamentación científica del saber pedagógico ha sido y continúa siendo intensamente debatido.

Las objeciones más serias que se han formulado a la Pedagogía -- para considerarla ciencia autónoma, ha sido por lo general la imprecisión de sus fronteras y la falta de unificación rigurosa en sus principios y conclusiones.

Claro está, si tomamos el vocablo ciencia en latín scire, saber, según el criterio tradicional aplicable solo a las ciencias exactas, resulta indudable la imposibilidad de sostener el carácter

plenamente científico del saber pedagógico.

El criterio más amplio de la ciencia no exige la medición cuantitativa de su objeto. Si se siguiera ese criterio, la ciencia solo quedaría limitada a muy contados sectores del saber como:

Las Matemáticas, la Física, la Química, etc; y fuera de su campo quedarían: La Psicología, la Historia, la Pedagogía, etc.

Entonces sería importante preguntarnos ¿Qué elementos se exigen para adquirir un sector del saber categoría científica?

- A).- La determinación de un objeto propio.
- B).- La utilización de métodos y principios agrupados al estudio de su objeto.
- C).- Un conjunto de leyes y principios agrupados en un todo coherente y unitario.

Es válido afirmar que una ciencia posee existencia autónoma cuando tiene un objeto propio de estudio, métodos particulares de investigación y sistematización que presente unidad en sus principios y conclusiones.

¿Cuenta la Pedagogía con estos requisitos?. Por supuesto que sí. Su objeto de estudio ante todo es la Educación y solo a ella le

corresponde. Es verdad que extrae su contenido y sus elementos de distintos campos del saber científicos, pero ellos adquieren con ella un significado especial, un sentido propio al ser sometido a las exigencias del problema educacional.

Habiendo aclarado la epistemología de la Pedagogía se presentará la definición de Luis A. de Mattos, sobre el término Pedagogía:

"El término Pedagogía se entiende como un conjunto de conocimientos sistemáticos relativos al fenómeno educativo y siendo este el objeto propio de la Pedagogía se constituye una ciencia en -- cuanto a que centra su conocimiento en un objeto determinado, lo descubre, sistematiza y fundamenta". (16)

Pues bien, ya sabemos que la Pedagogía es la Ciencia que estudia el hecho educativo en toda su extensión, pero ¿Quién lleva a la práctica la realización del hecho educativo; pues es precisamente el Pedagogo.

1.4 Concepto de Pedagogo.

El presente punto se iniciará definiendo el concepto de Educador "Educador es toda persona que ejerce una influencia perfecciona-

16) MATTOS, Luis., Compendio de Didáctica General., p. 17

dora en otro y otros, lo que posee fuerza educadora, lo que contiene educatividad. En esta opinión tan amplia nos referimos al hombre como ser capaz de estimular el acto educativo en los sujetos, como aquellos factores o instituciones de mejorar una personalidad". (17)

Por lo tanto el Educador, será una persona que tenga gran interés por contribuir al proceso de mejora de cualquier ser humano, sirviendo así a un auténtico desarrollo de la sociedad.

El Pedagogo, es el profesional de la educación. Su meta es facilitar y propiciar la formación de los hombres y las mujeres que construirán o destruirán. A todo educador nos interesa el gran reto de emprender con responsabilidad y respeto la formación de seres humanos íntegros.

El Pedagogo, ha de tener y perfeccionar una serie de aptitudes intrínsecamente humanistas. Deberá de poseer una fantasía realista, ha de sintetizar en sí mismo al Quijote y al Sancho Panza. Ser capaz de soñar con altos ideales, pero con los pies en la tierra.

17) Voz Pedagogo., GER, tomo VIII., p. 350

En él dominará la tendencia a servir a sus semejantes y para ello han de concurrir en su persona ciertas y peculiares características propuestas por Francisco Larroyo en su obra "La Ciencia de la Educación" y son a saber:

- A).- Eros Pedagógico: Amor al servicio de la elevación integral del otro.
- B).- Sentido de Valores: Coadyuvar con miras al logro de un fin concreto, valioso en sí mismo.
- C).- Conciencia de responsabilidad: Estar dispuesto a responder al compromiso que implica la dirección de un ser.
- D).- Cualidades Pedagógicas, tales como:
- Buena salud, integridad de los sentidos, resistencia y vigor intelectual.
 - Probidad magisterial: Virtud de reconocer con propósitos de elevación y superación la verdad de los hechos.
 - Generosidad: Capacidad de dar y darse a los demás.
 - Alegría y buen humor.
 - Tacto pedagógico: Rectitud y habilidad en la actuación pedagógica.
 - Capacidad de adaptación: Coadyuvar al educando partiendo de su realidad y posibilidades.

- Equilibrio Emotivo: Dominio tal, que inspire confianza y seguridad.
- Capacidad de conducción: Elegir siempre el mejor estilo de liderazgo para conducir a un ser.
- Sinceridad, congruencia de pensamiento y acción.
- Espíritu de justicia. (18)

Puede concluirse diciendo que el educador que reúna estas características o que se interese por adquirirlas, realizará con mayor éxito, los objetivos que se proponga, como elemento determinante en la formación de la persona.

Se finalizará complementando dichas características con lo que menciona María Pliego en su artículo "Talento para trabajar que debe de tener un Pedagogo" (19)

- Valoración correcta de la dignidad humana y de su perfectividad.
- Actitud incondicionada de Servicio.
- Compromiso con la verdad a ser investigada, reconocida enseñada.

18) cfr. LARROYO, Francisco., La Ciencia de la Educación.,
p. 142-145

19) PLIEGO, María., "Profesionales para el futuro" in ISTMO.,
No. 177 Año p.

- Amor y respeto a la libertad, tanto del educando como el educador.
- Confianza a veces contra toda esperanza en que todo ser humano es capaz de rectificar.

1.5 Funciones del Pedagogo.

El campo de acción del pedagogo, está claramente delimitado, de acuerdo con Benito Guillén en su obra "Mercado de Trabajo en Actividades Técnico Profesionales del Pedagogo" y menciona que dichas actividades se pueden dividir en las siguientes áreas:

- 1.- Planeación:
 - A).- Planeación Educativa
 - B).- Evaluación de Sistemas Educativos
 - C).- Diseño Curricular

- 2.- Apoyo Académico:
 - A).- Formación de Profesores
 - B).- Elaboración de Materiales Didácticos.
 - C).- Elaboración de Instrumentos de Evaluación.
 - D).- Orientación Escolar y Vocacional

- 3.- Administración:
 - A).- Administración de Instituciones Educativas.
 - B).- Administración de Recursos Humanos
 - C).- Capacitación

4.- Otros:

A).- Educación Especial

B).- Educación no Formal

1.- Planeación:

A).- Planeación Educativa: Definida como el proceso continuo y sistemático mediante el cual es posible preveer la dinámica del sistema educativo a fin de controlarlo y encausarlo mediante la aplicación. El pedagogo puede llevar a cabo la planeación educativa en cualquier nivel.

B).- Evaluación de Sistemas Educativos: Se define como el proceso mediante el cual se determina la eficiencia y eficacia de un sistema educativo. Tomando en cuenta todos los componentes y las relaciones entre ellos, el pedagogo está capacitado para realizar la elaboración, análisis, evaluación y reestructuración de planes y programas de estudio.

C).- Diseño Curricular: Entendido como el producto de una planeación educativa y respondiendo a características técnico-pedagógicas, que logren aprendizajes más significativos. Dentro de esta actividad, el pedagogo puede diseñar instrumentos y evaluar programas de difusión y extensión, así como llevar a cabo la programación, supervisión, control y evaluación de actividades de acción pedagógica.

2.- Apoyo Académico:

Definido como el conjunto de actividades que realiza la Pedagogía en apoyo de las carreras docentes, ayudando así al logro de los objetivos propuestos.

A).- Formación de Profesores: Dentro de esta función se pretende capacitar a los profesionistas de cualquier área del quehacer educativo, en las funciones básicas, para desempeñar la docencia. También influye la actualización docente.

El pedagogo está capacitado para desempeñar el diseño, aplicación y evaluación de planes de formación; así como para proporcionar asesoría en la elaboración y evaluación de programas y selección de los mismos.

B).- Elaboración de Materiales Didácticos: Esta función se refiere a la elaboración de materiales que sirvan de apoyo para facilitar el proceso Enseñanza-Aprendizaje y van desde los elementales como el uso del pizarrón, hasta los más complejos como la producción de un programa de T.V.

En esta área el científico de la pedagogía, realiza la función de asesoramiento técnico en la elaboración de libros de texto, material educativo, diseña instrumentación y evaluación de programas educativos que se difunden a través de los medios de comunicación y la asesoría de técnicas audiovisuales y en la utilización de --

otros auxiliares didácticos.

C).- Elaboración de Instrumentos de Evaluación: El pedagogo está capacitado para elaborar dichos instrumentos. Dentro de estos se encuentran aquellos que se emplean para medir la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes que sirvan para la toma de decisiones respecto al desarrollo del proceso Enseñanza- Aprendizaje.

D).- Orientación Educativa: Dentro de esta se incluye la orientación escolar y la vocacional.

La Orientación Escolar:

Es el proceso por el cual se le proporciona al alumno los elementos necesarios para que alcance los objetivos propuestos por una institución o sistemas educativos.

La Orientación Vocacional:

Su finalidad radica en proporcionar los elementos necesarios para que se elija o seleccione una profesión. El pedagogo se encuentra capacitado para proporcionar orientación educativa, vocacional o profesional.

E).- Docencia: El pedagogo participa en la docencia a nivel medio, medio superior, superior.

F).- Investigación: Dentro de esta función, este profesional identifica, estudia y analiza las diferentes variables que influyen en la acción educativa. Así mismo, estudia los hechos pasados que le permiten conocer y comprender el problema actual.

3.- Administración.

A).- Administración de Instituciones Educativas: En esta función es necesario que el pedagogo enfoque a los institutos como a las empresas un toque de tipo educativo, ya que esto le va a permitir mantener la perspectiva social y administrativa e integrarlas con un criterio educativo. Dentro de esta función, el -- lleva a cabo la organización, administración y dirección de centros educativos, ya sea públicos o privados, así como de supervisión de centros particulares.

B).- Administración de Recursos Humanos: Consiste en la administración del personal, no sólo dentro de instituciones educativas, sino en diversos ámbitos. Debido a los conocimientos adquiridos en el área de administración educativa, formación en las diferentes técnicas psicométricas, las teorías de la personalidad, Psicología de grupos y Recursos Humanos; el pedagogo se puede desarrollar en este campo.

C).- Capacitación: El pedagogo realiza planes y programas de Capacitación para el sector público y privado.

4.- Otras áreas:

A).- Educación Especial

B).- Educación no Formal

Día a día, el mercado de trabajo del pedagogo ha ido evolucionando considerablemente y esto ha traído como consecuencia que sus acciones y funciones sean y tengan fundamentos científicos, una formación social amplia y una capacidad crítica de la realidad que le rodea. (20)

1.6 Campos de Trabajo.

En este punto se presenta en dónde puede proyectarse profesionalmente el pedagogo. Por sus campos de acción la Pedagogía recibe diferentes denominaciones:

- A).- Pedagogía Escolar
- B).- Pedagogía Familiar
- C).- Pedagogía Ambiental
- D).- Pedagogía Empresarial.

A).- Pedagogía Escolar: Referente a la Pedagogía Escolar el --
Pedagogo.

- Diseña, aplica y evalúa planes de estudio y programas educativos.
- Asesora a maestros y directores en su perfeccionamiento profesional.

20) cfr. GUILLEN, Benito, Mercado de Trabajo en Actividades Técnico Profesionales del pedagogo., p. 140-143

- Investiga, valora y desarrolla técnicas de Enseñanza-Aprendizaje.
- Proporciona directrices en la preparación de textos escolares y extraescolares.
- Proporciona orientación: Personal, familiar, escolar, vocacional y profesional.
- Imparte materias relacionadas con la educación.
- Asesora sobre problemas:
 - Académicos
 - Técnicos y
 - Administrativos de la Escuela
 - De aprendizaje

Los puestos que puede ocupar son:

- Director General, técnico o administrativo, en cualquier institución escolar.
- Asesor interno o externo para el desarrollo del personal docente en cuestiones técnicas o administrativas.
- Orientador
- Jefe del departamento de psicopedagogía
- Asesor en diseño de programas educativos en instituciones de educación especial.

B).- Pedagogía Familiar: Referente a la Pedagogía, el pedagogo:

- Diseña, dirige, imparte y evalúa programas de orientación familiar.
- Asesora a matrimonios en su proceso de perfeccionamiento personal y familiar.
- Atiende a todos los miembros de la familia, con el objeto de fomentar la integración familiar.

Los puestos que puede ocupar son:

- Orientador familiar en escuelas o empresas
- Orientador independiente a través de un despacho profesional.
- Asesor en diseño, aplicación y evaluación en programas de educación familiar, ya sea en la IP o en el sector Público.

C) Pedagogía Ambiental: Referente al pedagogo en la Comunidad es te:

- Colabora en programas de alfabetización y educación para adultos.
- Interviene en el diseño y la realización de programas de enseñanza abierta.
- Colabora en los medios de comunicación social, radio, prensa, t.v., etc., evaluando y elaborando programas educativos.
- Proporciona asesoría pedagógica a editores de libros y revistas.

- Apoya programas educativos, dirigidos a mejorar la calidad en la población rural y urbana.
- Asesora instituciones que dan servicio a la comunidad en general.

Los puestos que puede ocupar son:

- Asesor interno en cuestiones de metodología educativa en instituciones de servicio a la comunidad.
- Diseñador de guiones de programas educativos y de libros de texto.
- Profesionista independiente que proporcione asesoría pedagógica.

D) Pedagogía Empresarial: ¿Qué hace el pedagogo en la Empresa?

- Colabora en el proceso de selección de personal
- Colabora con la empresa en su desarrollo y productividad, mejorando las relaciones interpersonales.
- Apoya en el establecimiento de ciertas políticas de la empresa.
- Participa en la planeación organizacional, especificando funciones y puestos que cada persona puede realizar.
- Proporciona asesoría para una óptima administración de Recursos Humanos.
- Promueve la mejora en conocimientos, habilidades y actitudes

de todo el personal.

- Detecta necesidades de formación profesional y humana en todo el personal de la empresa, desde nivel directivo hasta operarios.
- Diseña, aplica y evalúa, programas de capacitación y desarrollo para el personal en sus diferentes niveles.

Puestos que puede ocupar en la empresa:

- Coordinador e instructor de capacitación
- Jefe o gerente del departamento de Capacitación y Desarrollo
- Asesor interno o externo en planeación y desarrollo del área de Personal
- Directivo en áreas relacionadas con la administración del personal
- Asesor en la elaboración de políticas.

C A P I T U L O I I

LA EMPRESA COMO AMBITO DE ACCION PEDAGOGICA

II.1.- Concepto de Empresa

II.2.- Acciones Pedagógicas que se desarrollan en la
Empresa.

II.3.- Area de Capacitación y Desarrollo

En el primer capítulo se habló de los conceptos básicos de persona, educación, Pedagogía y se finalizó con el concepto, funciones y campos de trabajo del pedagogo, para poderlo ubicar en su ámbito profesional.

En este segundo capítulo se habla acerca de la Empresa pero específicamente como ámbito de acción pedagógica. Por lo que a continuación se presentarán las funciones que dentro de una empresa puede desempeñar el pedagogo y se detallan más específicamente las acciones de tipo pedagógico que se realizan en el área de Capacitación y Desarrollo.

II.1 Concepto de Empresa.

El concepto de empresa se analizará bajo dos puntos de vista:

- 1) Como unidad de producción.
- 2) Como centro de relaciones.

Juan Sánchez Navarro define a la Empresa "Como unidad Económica de producción, en contraposición a la unidad económica de consumo, que es la familia. La empresa aporta a la comunidad en la -- que se desarrolla bienes y/o servicios y sobre todo permite la - circulación de estos para la conquista de los mercados y para la satisfacción de las necesidades humanas". (21)

21) SANCHEZ NAVARRO, Juan., La Empresa Capitalista., p. 35

Si bien es cierto que la empresa es una entidad fundamental esto: "No solo por lo que se refiere al desarrollo económico, sino por lo que influye en las relaciones sociales de convivencia humana, en la realización de personas, tanto personal como colectivamente hablando, de los que en ella laboran y aún en las familias de sus trabajadores y en general en el ambiente en que se desenvuelven" (22)

Isaac Guzmán Valdivia define a la Empresa. Como una unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección, se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del Bien Común, de la misma empresa y de la Sociedad. (23)

Habiendo tomado los conceptos anteriores de empresa desde el aspecto de unidad de producción y como centro de relaciones se presentan las siguientes conclusiones:

Toda Empresa se compone de seres humanos y de recursos materiales y técnicos, los cuales actúan y contribuyen al logro del objetivo, siendo más eficiente el logro, a medida de que exista -- una dirección establecida, una planeación de la actuación, una

22) ALVAREZ GUERRERO, Alejandro., Nuestra Concepción de Empresa
p. 72

23) GUZMAN VALDIVIA, Isaac., op. cit., p. 95

concatenación de los recursos y una coordinación de los intereses de los integrantes.

Por lo tanto definimos a la Empresa como un conjunto de personas que se esfuerzan cooperativamente para el logro de un fin común.

Habiéndola definido a continuación se darán a conocer cuáles son los objetivos genuinos que toda empresa debe tener:

- 1.- La generación de un valor económico agregado.
- 2.- La prestación de un servicio a la sociedad por los productos y servicios que ofrezcan a su mercado.
- 3.- La creación de oportunidades de trabajo y desarrollo personal.

Debido a que uno de los lugares en donde la persona expresa todas sus riquezas personales es en la Empresa; ella tiene ahora más que nunca, la gran oportunidad y responsabilidad de mantener y continuar ese desarrollo, porque es en ella, donde el hombre puede manifestarse y desarrollarse a través de su propio trabajo.

Las empresas guardan una importancia fundamental, dado que las personas, pasan mucho tiempo interactuando en ellas. Se afirma que las personas pasan más de una tercera parte de sus horas --

hábiles en las empresas que les proporcionan empleo.

Por lo tanto el interés primordial en dicho capítulo será el dar a conocer como el pedagogo interviene en el proceso de formación de las personas dentro de lo que llamamos empresa.

Se iniciará ubicando al lector en cuanto al área que se encarga de los Elementos Humanos dentro de las empresas.

Si mencionamos que la empresa es la unidad socioeconómica dirigida y coordinada para el logro de objetivos comunes de acuerdo -- con las exigencias del individuo y de la sociedad; atendiendo al concepto anterior, se puede afirmar que una empresa esta compues ta por tres tipos de recursos:

A).- Recursos Humanos= Elemento Humano = Persona

B).- Recursos Materiales

C).- Recursos Técnicos

A).- Recurso Humano = Elemento Humano.

Es importante hacer notar que no se señalan a las personas como recursos, ya que el hombre no es un recurso sino es quien mueve a los recursos.

Las personas en su papel de elemento de trabajo pueden dar a la organización tres especies de funciones:

1.- Desempeño de tareas y actividades: La habilidad de algunos miembros de la empresa para ejecutar las actividades necesarias, van a hacer que la empresa alcance sus objetivos.

2.- Influencias de personas: Esta función se lleva a cabo por la habilidad de algunos miembros para alterar el comportamiento de otros. Va a determinar los objetivos y las operaciones de la empresa.

3.- Abstracción de ideas y generalización: La Empresa requiere de algunos miembros que utilicen conceptos como herramientas de trabajo, que planeen, organicen y controlen el trabajo de otros.

B).- Recursos Materiales. Estos se dividen en dos:

- Recursos Materiales de Producción
- Recursos Financieros

- Los Recursos Materiales de Producción incluyen:

- Edificios, Terrenos, Máquinas, Herramientas, Instrumental, Equipos, Materias Primas, Instalaciones, Etc.

- Los Recursos Financieros incluyen:

- Sistemas de producción
- Sistemas de Organización
- Sistemas de Capacitación y Desarrollo

Los Sistemas de Producción son:

- El propio proceso de producción
- La tecnología que la orienta
- Los métodos y procesos de producción
- Las compras
- La calidad de mantenimiento y
- El desarrollo técnico

Los sistemas de Organización incluyen: Todos los subsistemas de toma de decisiones y de comando de la organización.

Los sistemas de Capacitación y Desarrollo incluyen: A todo el personal de la empresa. Este subsistema va a permitir desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento personal y profesional.

Habiendo determinado los tres tipos de recursos que existen en la empresa, es importante mencionar que existe un área denominada área de Recursos Humanos que tiene como objetivo principal obtener buenos resultados de sus empleados; esta área tiene una importante contribución, ya que ayuda a la dirección a formar normas y políticas en varios aspectos, desde su reclutamiento hasta el desarrollo que obtiene todo el personal de la empresa. Para lograr que el área de Recursos Humanos alcance el éxito, es indispensable que cuente con el apoyo de la Dirección General y de los funcionarios o ejecutivos de la empresa.

*Los procedimientos o funciones con las que el área de Recursos Humanos provee a toda la empresa son:

- A).- Reclutamiento
- B).- Selección de Personal
- C).- Aspectos disciplinarios
- D).- Prestaciones al Personal
- E).- Prestaciones suplementarias
- F).- Servicio Médico
- G).- Inducción a la Empresa
- H).- Promociones y Transferencias
- I).- Motivación al Personal
- J).- Capacitación y Desarrollo
- K).- Seguridad e Higiene
- L).- Relaciones con el Sindicato
- M).- Análisis de Puestos
- N).- Calificación de Méritos
- O).- Contratación Colectiva
- P).- Otros. (24)

Podemos concluir diciendo que el Elemento Humano en la Empresa se le entiende como al esfuerzo de la actividad humana, en donde se incluyen los conocimientos, la experiencia, la motivación, los in:

tereses vocacionales, las actitudes y aptitudes de la persona.

Se consideran a los elementos humanos como al conjunto de hombres que son necesarios para un organismo social o sistema. El elemento humano es aquel elemento dentro de la empresa que por medio de su inteligencia, su habilidad manual, su capacidad, sus conocimientos y su ingenio consigue que las empresas logren sus objetivos.

Por lo anterior, podemos afirmar que el objetivo de la administración de los elementos humanos será: "Desarrollar y administrar, políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidad 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, son el objetivo que redundará en beneficios de la empresa, los trabajadores y la colectividad". (25)

Con estos conceptos anteriores nos hemos dado cuenta que toda empresa necesita de las personas para el logro de sus objetivos. También es cierto que ellas tienen necesidades de reconocimiento y de superación personal y por lo tanto van a experimentar dentro

25) ibidem., p. 160

dé las empresas un proceso de tipo educativo por lo tanto es conveniente presentar, cuáles son las funciones específicamente pedagógicas que el pedagogo puede realizar dentro de la empresa.

II.2 Acciones Pedagógicas que se desarrollan en la Empresa.

El pedagogo es totalmente perceptible a cualquier problema educativo y analizándolo encuentra vías de solución, de esta manera contribuye al proceso de mejora del ser humano.

El pedagogo valora el proceso educativo de la empresa como una realidad administrable; de esta manera administrará los elementos humanos para lograr mayor eficacia y lograr así una proyección profesional.

Las actividades que el pedagogo puede desarrollar en la Empresa son:

1.- Reclutamiento y Selección: "La tarea de reclutamiento es la de atraer y escoger mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el cargo que debe ser cubierto; mientras que la tarea de selección es la de elegir entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante".(26)

26) CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos., p. 201

Funciones Pedagógicas:

- A).- Elaboración de políticas de Reclutamiento
- B).- Organización del proceso de Reclutamiento
- C).- Delegación de responsabilidades
- D).- Definición de requisitos necesarios = perfil del puesto
- E).- Definición y aplicación de nuevas técnicas de Reclutamiento
- F).- Evaluación de programas de Reclutamiento
- G).- Análisis de Puestos
- H).- Recolección de datos acerca del criterio del jefe sobre el perfil del puesto-titular.
- I).- Aplicación de pruebas
- J).- Realización de Entrevistas
- K).- Análisis de la solicitud del candidato
- L).- Análisis del puesto similar en el mercado

2.- Capacitación y Desarrollo: Dicha actividad corresponde al proceso educativo que el hombre lleva a cabo dentro de una empresa.

Funciones Pedagógicas:

- A).- Detección de necesidades de formación dentro de la empresa, frente a un problema de rendimiento, de adaptación, de falta de hábito, de poco interés por la tarea, o por falta de conocimiento, etc.

- B).- Determinación de objetivos a alcanzar en cursos, programas o sistemas que se implanten en la empresa.
- C).- Diseño, planeación y desarrollo de los programas educativos de la Empresa.
- D).- Asesoría sobre el programa de formación.
- E).- Asesoría en las actividades didácticas, relacionadas con -- cursos o en sesiones de integración para el personal.

3.- Higiene y Seguridad Industrial:

"Esta función es necesaria para asegurar la disponibilidad de -- las habilidades y actitudes de la fuerza de trabajo" (27)

Por lo tanto el pedagogo esto lo ha de realizar a través de las siguientes funciones:

- A).- Elaborando y aplicando programas de preservación de la salud que incluya: prevención médica, prevención sanitaria y medicina ocupacional.
- B).- Realizando un programa de medidas técnicas educacionales, médicas y psicológicas para prevenir accidentes.
- C) Instruir y formar a los empleados sobre la importancia de la

27) ibidem, p. 422

implementación de medidas preventivas.

D).- Elaborando manuales, sobre las instrucciones a seguir en --
cuanto a las condiciones de trabajo; tanto de naturaleza física
como de la condición social dentro de la situación de trabajo.

4.- Relaciones Laborales.

En esta función el pedagogo puede realizar las siguientes activi-
dades:

A).- Elaboración de políticas, acerca de las relaciones labora--
les, logrando que estas tengan, cierta estabilidad, flexibilidad,
que sea práctica efectiva.

B).- Elaboración y aplicación de programas de formación que pro-
picien buenas relaciones.

C).- Elaboración y supervisión del reglamento interno de la Empre-
sa.

Si la misión del pedagogo en la empresa se relaciona con la reali-
dad de que las personas se desarrollen, aprendan cosas nuevas, mo-
difiquen su comportamiento y actitudes, desarrollen nuevas motiva-
ciones, creen nuevos problemas; así el pedagogo actuará propician-
do un clima organizacional que logre un sistema de creencias, ex-
pectativas y valores con una mentalidad de cambio, responsabili-

dad y una forma de interacción hacia el beneficio y logro del bien común.

Para que el pedagogo pueda colaborar con el proceso educativo de la persona, deberá de trabajar específicamente en el área de capacitación y desarrollo; por lo que a continuación se presenta cada una de las funciones que el pedagogo puede realizar en esta área, dentro del área de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.

Area de Capacitación y Desarrollo.

Habiendo definido a la Pedagogía como ciencia de la actividad específicamente humana, que es la capacidad de ser educable, se puede considerar que la actividad laboral dentro de la empresa por excelencia es la Pedagogía del Trabajo.

Entendiendo por trabajo "A la actividad ejercida profesionalmente para una finalidad económica o cultural y para la cual es preciso utilizar la capacidad de rendimiento del hombre trabajador". (28)

Por lo anterior definiremos a la Pedagogía del Trabajo como: "Ese algo que designa un conjunto de reflexiones, organizaciones y --

28) HILF, Hilbert., La ciencia del Trabajo., p. 20

previsiones, al servicio de la capacidad de rendimiento del productor." (29)

A continuación se presentarán los conceptos que nos proporciona Carls Rogers, sobre el concepto de Trabajo Significativo; ya que al igual que es básico tener aprendizajes significativos, Rogers propone y considera igualmente importante el que nuestro trabajo también sea significativo para la persona humana.

Trabajo Significativo "Representa una asignación responsable y estimulante en el cual las personas fijan sus propias metas, establecen planes de acción para alcanzarlas, ejecutan sus planes y coordinan los resultados." (30)

En algún sentido, vivir es dedicarse a un trabajo significativo, el trabajo carente de significado es un vicio, el trabajo significativo, una virtud.

Por lo tanto el trabajo entendido como la expresión máxima de su misma realización humana, como fuente y medio de perfeccionamiento, pues el trabajo como tal es exclusivo del hombre, ya que en-

29) RIEDEL, Johannes., La Formación para el Trabajo en la Empresa., p. 11

30) ROGERS, Carl., De la Psicoterapia a la Enseñanza, p. 418

tra en juego su dignidad y libertad como ser inteligente y responsable.

Por lo anterior podemos decir que la Pedagogía del Trabajo como rama de la Pedagogía General, asume la tarea de hacer que el hombre conozca su trabajo, mediante el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo.

La Pedagogía del Trabajo se ocupa de formar al hombre a través de su tarea, procura así, no sólo la creación de destrezas, habilidades y aptitudes que le hagan eficaz en su trabajo, sino que logra una educación tal que lleva al sujeto a encontrar el verdadero sentido del trabajo y pretende esa formación humana y profesional.

La Pedagogía del Trabajo, como parte integrante de la Pedagogía General, pretende el estudio sistemático y ordenado del trabajo en cuanto a factor educativo, es decir, lo estudia como actividad a través de la cual el hombre puede educarse; se trata por lo tanto, no solo de una enseñanza del trabajo sino de la aplicación de las ciencias de la educación en el campo laboral.

Objetivo de la Pedagogía del Trabajo.

El objetivo primordial de la Pedagogía del Trabajo es, la formación profesional; la formación no es algo que venga de afuera ni que

se nos incorpore, es un crecimiento interior que obra en nosotros mismos, aunque para ello necesitemos muchas e indispensables ayudas del exterior.

La formación profesional tiene como finalidad formar, dar forma profesionalmente al sujeto, de tal manera que sepa desempeñar la profesión que está ejerciendo con plenitud, suponiendo para ello un conocimiento técnico-científico de su trabajo, de los derechos y deberes de su tarea.

Con lo anterior se considera a la profesión como: "El conjunto de conocimientos adquiridos y ejercidos de una manera metódica, racional, y objetiva sobre un área del conocimiento universal con el propósito de satisfacer necesidades del hombre" (31)

Podemos concluir diciendo que la Pedagogía del Trabajo, no se reduce al aprendizaje, sino que es ante todo una tarea de formación y educación, que abarca la totalidad del hombre en cuanto su actuación en la empresa.

31) ELIZONDO LOPEZ, Arturo, La Profesión Contable, Selección y Desarrollo., p. 31

La tarea de hacer que el hombre conozca su trabajo mediante una capacitación, adiestramiento y formación. La Pedagogía del trabajo no pretende adaptar al hombre a su trabajo, sino que se ocupa de formarlo a través de su tarea.

De esta manera, procura no únicamente la creación de destrezas, habilidades y aptitudes que hagan eficaz al empleado en su trabajo, sino que pretende una educación que lleve a la persona a encontrar el verdadero sentido del trabajo.

Esta Pedagogía del Trabajo está encaminada principalmente al adulto por lo que a continuación se define el concepto de adulto, considerado como: "La persona que ha logrado madurez biológica y que ha encontrado un punto de equilibrio en el aspecto psicoemocional. Quien es lo suficientemente responsable de su conducta y de la congruencia de la misma, que es capaz de organizar su vida en función de un objetivo por el que lucha constantemente".(32)

Por lo anterior la Andragogía será la ciencia que ayuda a conducir al hombre adulto hacia el aprendizaje significativo, dando como resultado la formación de la persona.

Ahora bien, el Andragogo será el educador, capaz de investigar, planificar, diseñar, ejecutar y evaluar; políticas, estrategias, planes y programas de un sector específico de la educación permanente en la etapa del adulto.

Arias Galicia considera que "La Educación adulta comprende el entrenamiento, el desarrollo, el adiestramiento y la capacitación".

32) cfr. R. Murga "La Metodología participativa. Una Alternativa para la Educación de Adultos. p. 32

A continuación se presenta el siguiente esquema:

<u>EDUCACION</u>	<u>ENTRENAMIENTO</u>	<u>ADIESTRAMIENTO</u>
Adquisición inten-	Preparación para	Habilidad para
cional de bienes	una tarea	tareas motoras
culturales	<u>DESARROLLO</u>	<u>CAPACITACION</u>
	Formación de la	Conocimientos
	personalidad.	

La Educación incluye diversos conceptos como: cultura, entrena--
miento, adiestramiento, capacitación y desarrollo.

- 1.- Cultura: Significa todo aquello que el hombre ha creado o descubierto, incluso la tecnología y los conocimientos.
- 2.- Entrenamiento: Significa el poseer más recursos físicos y mentales para poder desempeñar con éxito una tarea.
- 3.- Desarrollo: Es la formación integral de la persona y la madu--
rez de su personalidad.
- 4.- Capacitación: Es la adquisición de conocimientos principal--
mente de carácter técnico, científico y administrativo.

5.- Adiestramiento: Es proporcionar destreza psicomotora para -- trabajos de tipo físico. (33)

No hay que olvidar que para la Pedagogía todos estos conceptos están incluidos en el concepto de educación y para efectos de esta investigación en este segundo capítulo se presentarán con detalle los conceptos de capacitación, desarrollo y adiestramiento, que son con los que trabaja específicamente la Pedagogía del Trabajo.

Alfonso Siliceo Aguilar, define a la capacitación de la siguiente manera; "La capacitación consiste en un actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". (34)

Alejandro Mendoza Nuñez, dice: "La capacitación en el trabajo es el proceso de Enseñanza-Aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas". (35)

33) ARIAS GALICIA, Fernando, op. cit., p. 320

34) SILICEO AGUILAR, Alfonso., Capacitación de Desarrollo de Personal., p. 20

35) MENDOZA NUREZ, alejandro., Manual para Determinar Necesidades de Capacitación., p. 27

Isaac Guzmán Valdivia, menciona: "La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, en esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante." (36)

Alfredo Esponda, nos define a la capacitación de la siguiente manera: "Capacitar implica el proporcionar conocimientos que permiten al trabajador desarrollar su labor y resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Se capacita a alguien cuando se le proporcionan datos que le permiten conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas tanto horizontales como verticales". (37)

Andrew F. Sikula menciona que la capacitación "Es el proceso educativo a corto plazo, en el cual se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no gerencial, obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular". (38)

36) GUZMAN VALDIVIA, Isaac, Problemas de la Administración., p. 69

37) ESPONDA, Alfredo, Capacitación y Adiestramiento., p. 6-7.

38) SILUKA, Andrew, Administración de Personal., p. 141.

Se puede concluir a partir de las definiciones ya citadas que la capacitación es el proceso educativo por medio del cual el trabajador adquiere conocimientos enfocados al aspecto técnico, administrativo, gerencial y humano; pero que también sirve para integrarlo a su comunidad de trabajo, basado en las necesidades reales de su empresa.

Cuando la empresa otorga capacitación a sus empleados, obtiene los siguientes beneficios:

1.- Incremento de la Productividad. Un incremento en las capacidades usualmente da como resultado una mejora tanto en la calidad como en la cantidad de producción.

2.- Desarrolla una alta moral. La posesión de las capacidades necesarias, ayuda a que el empleado se encuentre con la satisfacción de las necesidades de seguridad y autosatisfacción. Los programas para el mejoramiento de los elementos humanos, puede ayudar y en efecto lo hace, como contribución hacia el aumento de la moral de la empresa.

3.- Reduce la necesidad de supervisión. Un trabajador capacitado es una persona que puede desarrollar su labor con una supervisión mínima. Ambos tanto el trabajador como el supervisor quieren menos supervisión, pero un grado de independencia no es posi

ble si el empleado no ha recibido una capacitación adecuada.

4.- Reduce los errores: Muchos errores tienen su origen en el -- factor humano.

5.- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad. La estabilidad es la habilidad de una empresa por sustentar su efectividad a pesar de las pérdidas de personal clave. Se puede desarrollar solamente mediante la creación de una reserva de --- reemplazo entrenados. La flexibilidad es la habilidad de adaptarse a variaciones a corto plazo, respecto al volumen de trabajo; requiere de personal altamente capacitado, susceptible de ser transferido a diferentes cargos cuando la demanda es alta, con el subsecuente ahorro que significa el contratar nuevo personal.

"No hay mayor activo en la empresa que tener a su personal altamente entrenado y motivado". (39)

Cabe mencionar que aparte de los beneficios citados se debe de recordar que en nuestro país, los gastos originados por capacitación, son deducibles de impuestos.

Habiendo definido los conceptos de capacitación, se presentarán los conceptos básicos de desarrollo:

39) FLIPPO, Edwin, Principios de Administración de Personal, p. 157

"Desarrollo abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la empresa". (40)

El desarrollo personal, fin de la educación se convierte en algo egocéntrico, en una palabra vacía de sentido si no tiene como finalidad valores trascendentales.

Un programa de capacitación laboral desvinculado del objetivo general de la educación, puede sepultar las buenas intenciones de los que pensamos en la capacitación como un instrumento de desarrollo personal, empresarial y social.

Por lo anterior podemos definir al desarrollo como el proceso de cambios necesarios, suficientes y oportunos, planeados y dirigidos que transforman creencias, actitudes, valores y estructuras, las cuales incrementan el orden físico, psico-social y espiritual de las personas, satisfaciendo los requisitos dinámicos que se van presentando en relación con la esencia de estas, para responder eficientemente a las necesidades de supervivencia.

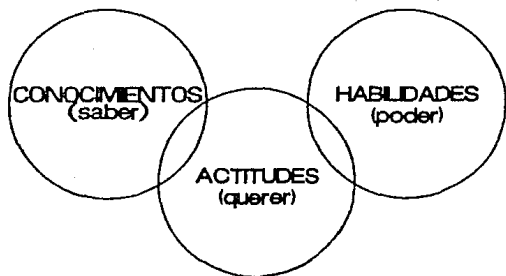
40) GUZMAN VALDIVIA, Isaac. Problemas de la Administración, p. 69.

Es por ésto que el área de Capacitación y Desarrollo tiene como objetivo primordial, que las personas que trabajan en la empresa a todos los niveles, descubran, promuevan sus capacidades personales en beneficio de su propio desarrollo y del crecimiento del grupo del que forman parte.

Con lo anterior, podemos decir que en cualquier empresa, la Capacitación y el Desarrollo presentan un panorama altamente retador y es por ésto que para poder enfrentar los retos con éxito, consideramos a la Capacitación y al Desarrollo factores indispensables para que por medio de ellos se logre un óptimo desempeño en las labores realizadas.

Áreas de Capacitación y Desarrollo.

Concepto: el área de Capacitación y Desarrollo brindará a toda persona que labore dentro de la empresa, una formación integral que abarque sus conocimientos, habilidades y actitudes, para el desempeño óptimo de sus funciones.



Propósito:

- Contribuir al desarrollo de la persona y de la empresa mediante un proceso de cambio planeado.
- Obtener un grado óptimo de resultados.
- Incrementar la satisfacción personal de los individuos.

Filosofía: Quien se capacita es el eje central de todo proceso y las actividades o eventos de Capacitación y Desarrollo serán válidos en la medida en que le proporcionen conocimientos, habilidades o actitudes aplicables y útiles.

Dicha área brindará el apoyo, la asesoría y el trabajo en conjunto para garantizar el proceso de desarrollo del equipo que tenga cualquier empresa.

Por lo tanto el pedagogo en el área de Capacitación y Desarrollo realizará todas sus actividades para el logro de los siguientes resultados:

- 1.- Desarrollar un equipo administrativo más competente con un comportamiento gerencial más humanista.
- 2.- Entrenar, formar e integrar un equipo de producción tan altamente humanizado como tecnificado.
- 3.- Diseñar y aplicar un sistema para lograr la mayor competen-

cia, planeando el crecimiento humano, para que la empresa se encuentre capacitada para enfrentar cualquier tipo de cambios.

- 4.- Resolver los problemas de actitudes, respecto a diferentes escalas valorativas en un conflicto intergrupal o intragrupal, o cualquier tipo de conflicto a nivel organizacional.
- 5.- Resolver problemas de despersonalización del trabajo por ser muy arduo o por llevar a la enajenación total.

Para que el pedagogo pueda llevar a cabo dichos objetivos deberá de estar entrenado para fungir como consultor u orientador de las personas, ante sus diferentes necesidades con respecto a la tarea que lleva a cabo dentro de la empresa.

C A P I T U L O I I I

EL PEDAGOGO COMO CONSULTOR ORGANIZACIONAL

III.1.- Concepto de Consultoría Organizacional

III.2.- Concepto de Consultor

III.3.- Valores del Consultor Organizacional

III.1 Concepto de Consultoría Organizacional.

"Es un servicio profesional, que ayuda a los directivos de empresas a analizar y resolver problemas prácticos; así como también a transferir procedimientos administrativos de una a otra empresa." (41)

"Es un servicio otorgado por una persona independiente o por un grupo de personas calificadas para identificar problemas consiguientes a las políticas, la organización, los procedimientos y los métodos, recomendando acciones apropiadas y ayudando a implantar estas recomendaciones." (42)

Con las definiciones anteriores podemos realizar las siguientes observaciones con respecto al proceso de consultoría:

- 1.- La consultoría Empresarial es un servicio profesional
- 2.- Puede ser otorgado por un profesional interno o externo
- 3.- Su finalidad es ayudar a detectar e identificar problemas y a implementar soluciones.
- 4.- Así se contribuye al mejoramiento de las empresas en los aspectos organizativos, administrativos, operativos y financieros, que repercutirían en un beneficio económico, y no solo de este tipo sino ante todo de un bienestar a nivel grupal e individual

41) ENGINEER, Howto, Association of Consulting Management, p.145

42) ibidem, p. 450

con respecto a la persona; que como ya antes se mencionó es el elemento más importante y valioso de toda empresa.

Como ya se mencionó antes, pueden existir dos tipos de consultoría: 1).- La interna y 2).- La externa.

1).- Consultoría Interna: Esta es identificada debido a que el consultor que la realiza es miembro integrante de la organización. Este tipo de consultoría a menudo se consideran más adecuados para resolver problemas que exigen conocer a fondo las relaciones y los procedimientos internos y factores políticos sumamente complejos.

Si existe demanda constante de asesoramiento en métodos y técnicas especiales, un servicio de consultoría interna, puede resultar más barato y productivo.

2).- Consultoría Externa: Esta se identifica debido a que el consultor que realiza el proceso es ajeno a la empresa. Este tipo de consultoría generalmente se contrata cuando existen problemas referentes a la venta del proyecto o porque requiera de personas que no estén involucradas dentro de la organización.

Es muy común que cuando se contratan consultores externos y existen en la empresa consultores internos, ambas partes trabajen --

conjuntamente. A los internos se les pide que difinan tareas con precisión y después junto con el consultor externo colaboran con el fin de sacar el mejor provecho posible de su asesoramiento durante el desempeño de su tarea.

Para fines de la presente investigación se basó en un sistema de consultoría denominado "Sistema Cliente", el cual está fundamentado por la teoría de Cars Rogers con relación al aprendizaje significativo y a la Pedagogía del Trabajo Significativo que él mismo plantea.

III.2 Concepto de Consultor.

"Consultor es el que dá su parecer consultando sobre algún asunto." (43)

Consultor: "Conferir, tratar y discurrir con una o varias personas, sobre lo que se debe hacer en un negocio". (44)

A continuación se presenta la definición de consultor derivándola de las dos definiciones anteriores:

43) Diccionario de la Real Academia Española., Voz Consultor p. 97

44) ibidem., Voz Consultor p. 101

El consultor es aquel profesional que con experiencia adquirida como producto de sus conocimientos individuales o de equipo está en posibilidad de poner a disposición de su cliente dichos conocimientos, lo cual permite capitalizar los recursos con los que cuenta su cliente, involucrando a estos a formar una gran ayuda en la solución tanto de un problema específico, como en la elaboración de estudios y proyectos mejores y a la coordinación y administración de los recursos disponibles de la empresa.

Por lo anterior podemos afirmar que el consultor debe ser un experto en cómo diagnosticar y cómo establecer efectivas relaciones de ayuda con los clientes. El consultor deberá ser también un conocedor de los procesos a nivel individual, interpersonal y de grupos.

El perfeccionamiento de la eficacia organizacional se logrará a través del efectivo descubrimiento de problemas en el área de procesos humanos. Las diversas funciones que integran una organización siempre se concilian a través de interacciones personales, de tal manera que la organización nunca podrá escapar de sus procesos humanos.

El consultor como promotor del cambio puede asumir dos funciones fundamentales:

- 1.- La del consultor de Recursos
- 2.- La del consultor de procesos.

1.- El consultor de Recursos principalmente:

- Induce cambios
- Recomienda programas de acción
- Realiza y aplica diagnósticos

2.- El consultor de Procesos:

- En este caso el consultor como promotor del cambio trata de ayudar a la organización haciéndole tomar conciencia de sus procesos orgánicos, de sus consecuencias probables y de las técnicas para lograr los cambios.

A esta última la podemos definir como "El conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente." (45)

Es importante aclarar que el papel del consultor que se realizó en el campo de estudio, fué el consultor de Recursos, aunque se recomienda que este consultor poco a poco se vaya entrenando, - para que llegue a ser un consultor tanto de Recursos como de Procesos.

A continuación se plantearán cuáles deben ser las habilidades, -

45) Universidad de Monterrey, Procesos de Consultoría, p. 20

cualidades y características que un consultor, ya sea de Recursos o de Procesos deba tener, para que pueda llevar a cabo su tarea con efectividad y eficiencia.

Cualidades del consultor:

A un consultor se le podrá describir como a una persona que:

- SE NECESITA: Se le busca para que ayude
- AYUDA : Ayuda a otras personas a resolver sus problemas.
- ESTA INFORMADO: Tiene amplios conocimientos en el área del problema.
- ES OBJETIVO: Tiene un punto de vista sin prejuicio.
- ESTA ENTRENADO: Ha desarrollado habilidades como consultor.
- ESTA LISTO: Tiene tiempo suficiente para su tarea.

Habilidades del Consultor:

Existen un conjunto de habilidades y actitudes del consultor necesarias para apoyar la relación de consultoría e implementar el proceso de ayuda:

Escuchar, Empatía, Flexibilidad, Confianza, Objetividad, Mutualidad, soporte, tiempo y Orientación.

- 1.- Escuchar: Habilidad para escuchar y entender la manera de pensar, las motivaciones y prejuicios del cliente, tanto al presentarse como al momento de trabajar en el problema.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

79.

El consultor necesita ver el problema en los términos de las actitudes y entendimiento del cliente, sin evaluarlo o juzgarlo -- previamente.

2.- Empatía: Habilidad para identificarse con los puntos de vista del cliente, ver el problema a través de los ojos del cliente sin lo cual no hay una verdadera comunicación. El consultor podrá estar haciendo las cosas correctas, pero fracasar por una falta de interés del cliente.

3.- Flexibilidad: Habilidad para ajustarse al ambiente, terminología, hábitos, tradiciones y forma de trabajo del cliente. El adaptarse a una circunstancia especial o a lo -- inesperado es esencial, si el consultor va a pensar de acuerdo a las líneas de la situación en la que existe el problema.

4.- Confianza: Habilidad para reconocer y formentar el potencial del cliente, para crecer y aprender de la experiencia.

5.- Objetividad: Habilidad para hacer un análisis real de sus -- problemas, actitudes, habilidades, motivaciones y prejuicios y cómo se relacionan con una relación particular de un cliente en específico.

La conciencia de esto es fundamental en el consultor para evitar

que vaya a provocar cambios, sólo por cambiar, que provoque, que fomente dependencia, que vaya a actuar como experto fuera del -- campo de su competencia.

6.- Mutualidad: Habilidad para desarrollar una verdadera comunicación con el cliente, para reconocer intereses, experiencias, valores y estándares comunes de consultoría en un nivel personal.

7.- Soporte: Habilidad para entrar a la relación como una acción conjunta con el cliente; para utilizar y asegurar las habilidades, conocimientos y experiencia del cliente. El consultor necesita establecer con el cliente una confianza - mutua en la cual las contribuciones de todos se puedan utilizar sin importar de dónde vienen.

8.- Tiempo: Habilidad para hacer preguntas, ofrecer información, hacer sugerencias en el momento en el que el cliente esté listo para ir y responder.

El sentido del tiempo es fundamental para una consultoría efectiva en cualquier nivel de la relación y en cualquier punto del -- proceso.

9.- Orientación: Habilidad para abstraer y correlacionar los datos relevantes a la situación alrededor del

problema. Los efectos que salen del problema, las actitudes y las habilidades del consultor y del cliente y la necesidad de - disponibilidad de recursos apropiados a un plan de acción.

Es importante señalar que la Orientación es una de las principales actividades que el pedagogo desarrolla dentro de la Empresa.

Si orientar significa, indicar, señalar, mostrar el camino; implica ayuda personal proporcionada por alguien. Si el pedagogo trabaja en el proceso educativo de la persona, por lo tanto una de sus actividades relevantes será el de la Orientación Profesional y personal.

Orientación Profesional: Dedicada a la ayuda a un individuo para el mejor desempeño de su trabajo, al mismo tiempo que va recibiendo una formación dirigida al desarrollo de su personalidad dentro del ambiente laboral.

Para finalizar este capítulo, se expondrán algunas recomendaciones para que tanto el consultor de Recursos como el de Proceso, desarrollen y tomen en cuenta:

Con respecto al Consultor:

- Pensar antes de hablar
- Ser breve y conciso
- Separar los asuntos personales y de trabajo

- Escuchar activamente a otros
- Apreciar el impacto de mi propio comportamiento
- Intervenir en conflictos y enojos
- Crear una atmósfera de apertura y confianza.

Con respecto al Diagnóstico:

- Ayudar a los clientes a descubrir sus propios problemas
- Hacer preguntas directas
- Ofrecer encontrar las respuestas a sus preguntas
- Fomentar que los clientes encuentren y generen sus propias soluciones a sus problemas.
- Ser paciente y ayudar constantemente al cliente a responder el diagnóstico y disipar sus dudas.

Con respecto al Contrato:

- Prometer solo lo que se pueda proporcionar
- Trabajar bajo presión
- Fijar metas realistas para el consultor y para el cliente
- Trabajar confortablemente con personas de alto nivel

Con respecto a la Solución de Problemas:

- Exponerle claramente al cliente los problemas identificados
- Resumir efectivamente ideas propias
- Ayudar al cliente a mantener una secuencia lógica de la solución del problema o problemas.
- Desafiar soluciones inefectivas
- Describir como otros clientes resolvieron problemas similares

- Evaluar críticamente las posibles soluciones
- Pedir ayuda

Con respecto a la Implementación:

- Atender los detalles
- Ayudar a los clientes a hacer uso de sus propios recursos
- Aceptar responsabilidad
- Cambiar planes cuando surja la emergencia
- Crear y mantener la moral
- Control de la ansiedad mientras desempeñas la tarea
- Intervenir oportunamente
- Admitir errores y fallas

Si afirmamos que la consultoría es un proceso de ayuda, sería recomendable el proporcionarle al consultor algunas sugerencias -- con respecto de lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer, cuando se está ayudando a una persona.

Lo que se debe de hacer:

- Actuar de tal manera que el cliente confíe en el consultor de tal manera que el consultor influya en el cliente y el cliente en el consultor.
- Centrar la atención en una exploración conjunta del problema eventual.
- Escuchar, esto ayuda a crear una atmósfera de pensar juntos, en lugar de indicar lo que debes hacer.

- Tratar de no juzgar a la persona que pide ayuda
- Recordar que ayuda es sólo ayuda, cuando la persona como tal reconoce que la necesita y por eso él la solicita.

Lo que no debe de hacerse:

- Caer en el papel de sólo dar indicaciones
- Aprovecharse de la situación de ayuda para demostrar los conocimientos y experiencias.
- Influir confianza en exceso y dar demasiado aprecio a la persona a la que se va a ayudar.
- Proporcionar información confidencial para fines de tipo personal o profesional.

El consultor efectivo se dá cuenta que para crear las condiciones de crecimiento, desarrollo y productividad, debe entender bien la naturaleza del proceso de ayuda, sus propios recursos y motivaciones, para ser capaz de adoptar un punto de vista que sea de ayuda para aquellos con quienes va a trabajar.

Para hacer esto, debe de emplear el esfuerzo necesario para establecer mutua confianza y confidencia con aquellos a quienes está tratando de ayudar.

Debe de estar consciente de su esfuerzo de ayuda, será determinado por la manera como aquellos que reciban su ayuda, ven esfuerzos y él debe de estar dispuesto de aceptarlo de esta manera.

Primeramente debe estar interesado en ayudar a sus clientes, en la diagnóstico de sus problemas y en el desarrollo de diferentes maneras de abordar el problema.

Las condiciones básicas para una ayuda efectiva son:

- Un verdadero deseo de ayuda por parte del consultor
- La habilidad de diagnosticar cada situación independientemente.
- Una relación humana efectiva, incluyendo mutua confianza
- Buscar todas las posibles soluciones al problema

Por lo dicho anteriormente no hay que olvidar que:

- Una relación de ayuda tiene como principal interés el promover el crecimiento, desarrollo, madurez, mejor desempeño y mejor modo de encarar la vida.

III.3.- Valores del Consultor Organizacional.

Todo Consultor, ya sea de Recursos o de Procesos, tendrá que encaminar todo su esfuerzo para el logro de los siguientes valores dentro de cualquier Empresa:

- 1.- Dar oportunidad a la persona para que trabajen como seres humanos más que como fuente de producción.
- 2.- Dar oportunidad a cada persona de la empresa, para que desarrolle todo su potencial.
- 3.- Buscar el aumentar la efectividad de la empresa en términos de todas sus metas.

- 4.- Intentar crear un ambiente de retos constantes
- 5.- Dar oportunidad a la gente para que tenga influencias en la manera que se relacionan con el trabajo, la empresa y el ambiente.
- 6.- Tratar al ser humano como una persona, con un complejo de necesidades, todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida.
- 7.- El hombre es esencialmente bueno, será la premisa universal para todo pedagogo.
- 8.- Aprovechar las diferencias entre cada una de las personas con las que se establecerá el contacto.
- 9.- El hombre es considerado como un ser capaz de cambiar y desarrollarse.
- 10.- Hacer énfasis fundamental en la colaboración.

Con lo expuesto anteriormente podemos afirmar que uno de los grandes aciertos y cualidades de todo consultor es el considerar a la persona humana como el principal valor de una empresa y a ésta como un organismo vivo y sujeto a cambios permanentes, que deben ser previstos, planeados y controlados.

Todo este esfuerzo planificado deberá de llevarse a cabo a través de un proceso de consultoría adecuado y bien llevado por un consultor competente y enamorado de su profesión, con capacidad de servicio y una vocación hacia el trabajo que realiza.

C A P I T U L O I V

EL SISTEMA DE EVALUACION, PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS A TRAVES DEL MODELO DE CONSULTORIA DENOMINADO SISTEMA-CLIENTE.

- IV.1.- Concepto del Sistema de Evaluación, Planeación,
y Desarrollo de Recursos Humanos.**
- IV.2.- Concepto Rogeriano de Sistema-Cliente.**
- IV.3.- Concepto de Sistema-Cliente.**

**IV.1.- Concepto del Sistema de Evaluación, Planeación y
Desarrollo de Recursos Humanos.**

Según Fernando Arias Galicia, la planeación y Desarrollo de Recursos Humanos "Es el estudio tendiente a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo, análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstos, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo y llegando el caso de reclutamiento y selección." (46)

Jaime Maristany la define como "La técnica de administración de personal que estudia los problemas relativos a la continuidad en el mejor aprovechamiento de los Recursos de la empresa." (47)

Por lo dicho anteriormente podemos definir a la planeación y desarrollo de los Recursos Humanos, como una etapa del proceso administrativo aplicada a los recursos humanos, que tiene como finalidad el proyectar la satisfacción de las necesidades futuras del personal en cuanto a su adquisición, entrenamiento, desarrollo, dirección, evaluación y conservación, que permitan la toma de decisiones en el presente, con el propósito de lograr los objetivos y metas organizacionales.

46) ARIAS GALICIA, Fernando, op.cit. p. 166

47) MARISTANY, Jaime, Planteamiento de la Carrera de Personal, p. 44

También la podemos definir como la planeación de la utilización del potencial de un individuo al ofrecerle oportunidades de crecimiento personal. Es la evaluación de las posibilidades de crecimiento de una promoción de una persona por medio de la planeación.

Esta planeación es importante ya que determina en dónde estamos, con quiénes contamos, en dónde queremos estar, con qué, y con quiénes lo vamos a lograr. Dicha planeación no únicamente nos llevará a un crecimiento y desarrollo ordenado con un aprovechamiento eficaz de nuestros elementos humanos, sino que también tendremos gente capaz, desarrollada, motivada, al mismo tiempo que se lograrán los objetivos de la empresa.

La importancia de la Evaluación, Planeación y Desarrollo de los elementos humanos, presenta un sinúmero de ventajas para las empresas, a continuación mencionamos algunas de ellas:

- 1.- Es indispensable para los altos niveles gerenciales de la empresa, ya que facilita la delegación de tareas en los subordinados.
- 2.- Estimula el establecimiento y desarrollo de objetivos y metas adecuadas, que al llevarse a cabo, fungen como poderosos motivadores para las personas, ya que son elaborados con la finalidad de satisfacer las necesidades del personal.

- 3.- Facilita que la toma de decisiones vaya en concordancia con los niveles gerenciales tanto inferiores como superiores, ya que esta se realiza a todos los niveles de la empresa.
- 4.- Es necesaria, para que se logre una mejor realización en cuanto a las funciones de tipo administrativo.
- 5.- Ayuda a que las personas en una empresa se comuniquen en un mismo lenguaje y resuelvan los problemas de importancia para ellos y para la empresa.
- 6.- Permite a los niveles ejecutivos el propiciar y controlar aquellos cambios de los elementos humanos para asegurar el crecimiento y desarrollo de los mismos.
- 7.- Crea una capacidad y actitud de aceptación a nuevos eventos, es decir al cambio.
- 8.- Provee las bases para medir la actuación de los elementos humanos, ya que la planeación incluye un sistema de evaluación.
- 9.- Estimula y utiliza la creatividad del personal mediante técnicas de participación que pueden ayudar a la gerencia a diseñar cursos de acción.
- 10.- Contribuye a la creación de un clima favorable para las re-

laciones humanas, ya que los empleados son colocados en los puestos donde obtienen máxima satisfacción.

11.- Facilita el análisis de necesidades presentes y futuras, de potencial humano, así como la obtención del personal calificado para cubrir dichas necesidades.

Es importante concluir este capítulo afirmando que la Evaluación, Planeación y Desarrollo de los elementos Humanos es un sistema necesario en cualquier empresa debido al beneficio que brinda, tanto a la empresa como a las personas que la integran; aunque es de vital importancia ser conscientes que nos podemos encontrar con dos tipos de problemas comunes a este tipo de implementación de estrategias:

1).- La resistencia al cambio.

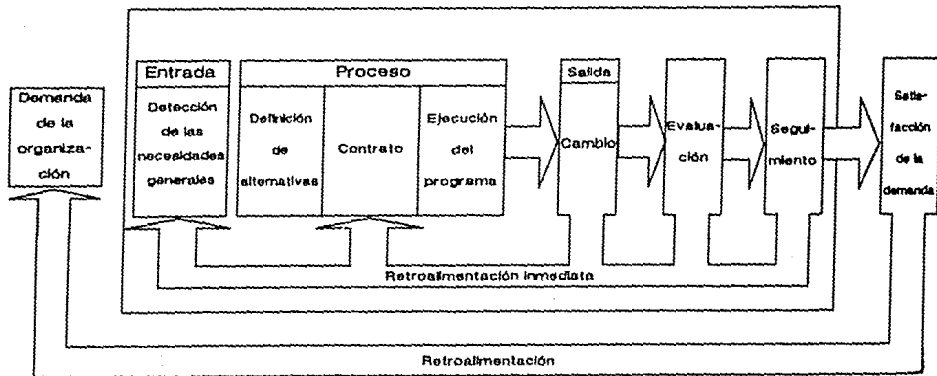
2).- El costo, ya que la planeación es costosa, debido a que requiere se destinen recursos y tiempo.

No obstante, siendo conscientes de estas posibles limitaciones para implementar este tipo de programas, es indispensable que se intente el crear este tipo de estrategias en cualquier empresa debido a que sí es verdad que su implementación resulta costosa y puede llevar mucho tiempo en su implementación; es también cierto que el beneficio que brindarán los resultados finales tanto a la

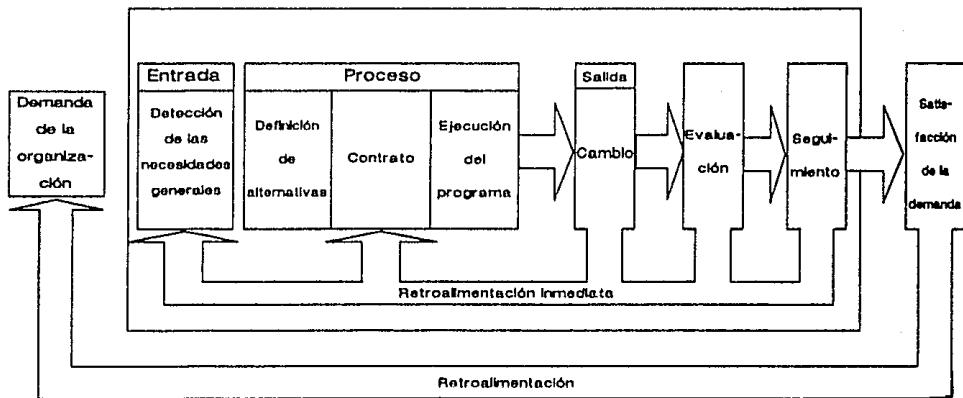
empresa como a las personas que la integran, redundará en el bien común y con una gran satisfacción tanto para los patrones como para los trabajadores de la misma.

A continuación se presenta el esquema del Sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, elaborado por el área de Capacitación y Desarrollo. La explicación detallada se presenta en el capítulo V.

Sistema de Evaluación Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos



Sistema de Evaluación Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos



En virtud de que el objetivo central del Area de Capacitación y Desarrollo es el satisfacer las necesidades de entrenamiento en el trabajo y partiendo de la base de que cada persona presenta necesidades muy específicas, se ha diseñado un modelo de detección de necesidades denominado: Sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.

Dicho sistema, apegándose a un esquema o modelo general, presenta como principales características la objetividad y confiabilidad en la obtención y manejo de información, lo que a su vez facilita un adecuado diagnóstico, tanto del potencial y áreas débiles de cada persona, como de los apoyos o interferencias que se presentan en su trabajo diario.

A continuación se presentan los objetivos, beneficios y el proceso de dicho sistema, al igual que el modelo del sistema y una breve explicación de los subsistemas que lo integran.

1).- Objetivos:

- A).- Conocer el grado de adecuación con que son cubiertos los aspectos, administrativos, gerenciales, técnicos y humanos del puesto.
- B).- Identificar y desarrollar a las personas con capacidad para ocupar puestos de mayor nivel o jerarquía.

- C).- Programar aquellas alternativas de capacitación y desarrollo que satisfagan las necesidades actuales o futuras de los empleados.

2.- Beneficios:

- A).- Visualiza problemas o aciertos en políticas, procedimientos, comunicación y clima organizacional.
- B).- Facilita la proyección empresarial.
- C).- Prevee situaciones emergentes sobre continuidad ejecutiva.
- D).- Evita la capacitación innecesaria.

3.- Proceso:

- A).- Solicitud del área.
- B).- Implementación del perfil puesto-titular.
- C).- Tabulación de resultados.
- D).- Entrevista con el personal que contestó el diagnóstico para aclaraciones finales.
- E).- Entrega de resultados al director del área correspondiente.
- F).- Definición de alternativas de capacitación y/o desarrollo.
- G).- Negociación final a través del contrato para la planeación de las implementaciones correspondientes.

H).- Ejecución del o de los programas.

I).- Evaluación y seguimiento constante y permanente de los resultados obtenidos a través del programa.

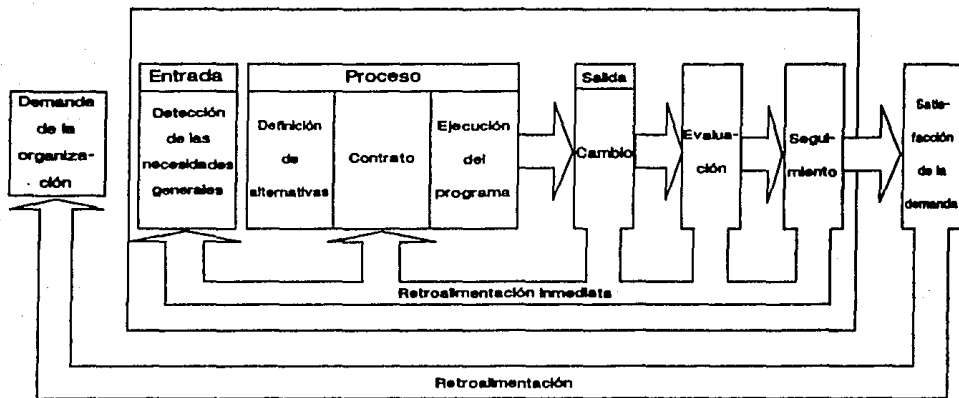
J).- Determinar con el responsable de área si se satisfizo la de manda inicial y cotejar con el contrato inicial si se logra ron o no los objetivos propuestos.

Importante: La retroalimentación se dá en forma constante durante todo el proceso.

A continuación se presenta el Modelo denominado:

"Sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos". (Gráfica 1)

Sistema de Evaluación Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos



Gráfica 1

Se iniciará el punto correspondiente exponiendo el concepto denominado Sistema-Cliente, basado en la técnica terapéutica creada por Carl Rogers, planteando la filosofía que maneja en su hipótesis y adaptándola finalmente a un modelo de consultoría organizacional.

IV.2.- Concepto Rogeriano del Sistema-Cliente.

¿Quién es Carl Rogers?: Rogers se describe a sí mismo como "un psicólogo de clínica y psicólogo de orientación humanista, un psicoterapeuta profundamente interesado en la dinámica del cambio de la persona, un educador estimulado por la posibilidad de facilitar el aprendizaje, un filósofo enamorado de los valores humanos" (48)

El ante todo ha estado interesado en la psicoterapia centrada en el cliente. Esta obra se refiere al sufrimiento y a la esperanza, a la ansiedad y a la satisfacción que llenan el consultorio de cada terapeuta. Se refiere a la unicidad de la relación que cada terapeuta establece con cada cliente, e igualmente a los elementos comunes que descubrimos en todas estas relaciones.

48) ROGERS, Carl. op.cit. p. 1902.

El proceso de la psicoterapia tal como nos lo han hecho saber la orientación centrada en el cliente, constituye una experiencia dinámica, única y distinta para cada individuo. Para ello es necesario que el terapeuta asuma actitudes de total captación y profundo respeto por su cliente.

Para Rogers el cliente es ante todo una persona humana que tiene las siguientes características:

- 1).- La de ser una totalidad.
- 2).- El ser un organismo independiente y autónomo.
- 3).- Un ser que posee sentimientos y éstos juegan un papel muy importante en su vida.
- 4).- Un ser con una capacidad, una tendencia a desarrollarse a crecer plenamente, a conocerse, a dirigirse, a adaptarse, a encontrar su equilibrio en un inmediato presente.

Rogers también nos presenta algunas enseñanzas significativas al trabajar con las personas en base a su Sistema-Cliente.

- 1).- En mi relación con las personas he aprendido que en definitiva no me resulta beneficioso comportarme como si yo fuera distinto de lo que soy.

- 2.- Soy más eficaz, cuando puedo escucharme con tolerancia y ser yo mismo.
- 3.- He descubierto el enorme valor que permite comprender a otra persona.
- 4.- He descubierto que abrir canales por medio de los cuales los demás puedan comunicar sus sentimientos, su mundo perceptual privado, me enriquece.
- 5.- Me ha gratificado en gran medida el hecho de poder aceptar a otra persona.
- 6.- Cuanto más me abro hacia las realidades mías y de la otra persona, menos deseo arreglar las cosas.
- 7.- Puedo confiar en mi experiencia.
- 8.- La evaluación de los demás, no es una guía para mí.
- 9.- Mi experiencia es mi máxima autoridad.
- 10.- Gozo al encontrar armonía en la experiencia.
- 11.- La experiencia me ha enseñado que las personas se orientan en una dirección básicamente positiva.
- 12.- La vida, en su óptima expresión, es un proceso dinámico y cambiante, en el que nada está congelado" (49)

49) ibidem, p. 26

Ya habiendo dado a conocer quién es Rogers y la filosofía que maneja en su psicoterapia, él afirma:

"El hecho de estar frente a un grupo de personas o frente a una - persona que esperan o espera ayuda, ha constituido un verdadero de sarrollo para mí". (50)

Es por lo anterior que Rogers elabora una hipótesis general acerca de la psicoterapia centrada en la persona mostrándonos la filosofía que maneja en toda relación de ayuda que se le presentó en su consultorio con los clientes:

50) ibidem, p. 39

Filosofía que maneja Carl Rogers en la relación de Ayuda:

Rogers en su obra: "El proceso de convertirse en persona, se -
plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo puedo crear una relación que esta persona pueda utilizar pa
ra su propio desarrollo?

¿Qué significa el término relación? o ¿En qué consiste este tipo
de relación que creo necesaria establecer con el cliente?. Rogers
responde:

"He descubierto que cuanto más auténtico puedo ser en la relación,
tanto más útil resultará esta última".

Ser auténtico implica también la voluntad de ser y expresar, a
través de mis palabras y mi conducta, los diversos sentimientos
y actitudes que existen en mí. Esta es la única manera de lograr
que la relación sea auténtica, con dirección que reviste funda-
mental importancia. Sólo mostrándome tal cual soy puedo lograr
que la otra persona busque exitosamente su propia autenticidad.
Lo más importante es ser auténtico.

La segunda condición reside en el hecho de que cuanto mayor sea
la aceptación y el agrado que experimento hacia un individuo,
más útil le resultará la relación que estoy creando. Entiendo

por (relación) aceptación un cálido respeto hacia él como persona de mérito propio e incondicional, es decir, como un individuo valioso independientemente de su condición, conducta o sentimiento.

Esto es fundamental, puesto que la seguridad de agradar a otro y ser valorado como persona parece constituir un elemento de gran importancia en una relación de ayuda.

También encuentro la relación significativa en la medida en que siento un deseo constante de comprender: Una sensible empatía con cada uno de los sentimientos y expresiones del cliente tal como se le aparecen en ese momento. "La aceptación no significa nada si no implica comprensión" (51)

Por lo dicho anteriormente Rogers ha formulado la siguiente hipótesis:

"Si puedo crear una relación que de mi parte se caracterice por":

-Una autenticidad y transparencia y en la cual yo pueda vivir mis propios sentimientos.

-Una cálida aceptación y valoración de la otra persona como individuo diferente, y

51) cfr. ROGERS, Carl, El Proceso de Convertirse en Persona,
p. 41 - 42.

-Una sensible capacidad de ver a mi cliente y su mundo tal como él lo ve.

Entonces el otro individuo:

-Experimentará y comprenderá aspectos de sí mismo anteriormente reprimidos.

-Logrará cada vez mayor integración personal y será más capaz de funcionar con eficacia;

-Se parecerá cada vez más a la persona que querría ser;

-Se volverá, más personal, más original y expresivo;

-Será más emprendedor y se tendrá más confianza;

-Se tornará más comprensivo y podrá aceptar mejor a los demás y;

-Podrá enfrentar los problemas de la vida de una manera más fácil y adecuada.

Por lo anterior Rogers considera: Que tiene una hipótesis general que ofrece posibilidades promisorias para el desarrollo de personas creativas, adaptadas y autónomas" (52)

52) ibidem, p. 45.

Por lo planteado anteriormente en la hipótesis de Rogers podemos afirmar que su enfoque centrado en la persona, se basa en los si siguientes aspectos:

- 1.- La persona es valiosa por sí misma, independientemente de sus accidentes (edad, nivel socioeconómico, estado civil, nombre, nacionalidad, etc.)
- 2.- La naturaleza humana es constructiva, digna de confianza. Existen situaciones enajenantes que pueden bloquear su desarrollo constructivo, pero incluso en este ambiente adverso, la persona conserva su tendencia hacia su desarrollo integral.
- 3.- La motivación básica de su desarrollo es la autorrealización, que le lleva a tender al desarrollo de sus potencialidades.
- 4.- La filosofía humanista no niega la existencia de impulsos agresivos, los mira como partes o elementos del hombre que surgen como producto de la enajenación, en la cual el ser humano pierde contacto consigo mismo, se cierra y adopta actitudes defensivas. Esto lo lleva a la incongruencia y contradicción.
- 5.- La agresividad aparece cuando se requiere defensa o protección con el fin de sobrevivir y desarrollarse.

- 6.- El aprendizaje que es significativo tiene que ser descubierto en la propia existencia.
- 7.- Se puede confiar en la persona y en su innata curiosidad y deseo de aprender, el ser humano desea (aprender) descubrir nuevos horizontes y adquirir nuevas posibilidades.

Por lo anterior podemos afirmar que "la relación centrada en el cliente, se caracteriza por ser una relación fundada en la empatía o comprensión profunda del mundo interior del cliente."(53)

IV.3.- Concepto de Sistema-Cliente.

Basándonos en la teoría Rogeriana, podemos definir al Sistema-Cliente como el proceso de ayuda que se obtiene de una relación establecida entre una o más personas que están tratando de resolver un problema o desarrollar un programa (CLIENTE) y otra persona que está tratando de ayudar en estos esfuerzos (CONSULTOR).

Habiendo definido el modelo de sistema-Cliente, se presentarán los objetivos, beneficios, procesos y el Modelo de dicho sistema.

Objetivo:

Proporcionar una atención personalizada a cada una de las direcciones de la empresa (CLIENTE) de acuerdo a sus necesidades de

53) idem., p. 89

capacitación y/o desarrollo.

Beneficios:

- Se proporciona servicio simultáneo a todas las áreas de la empresa.
- Se agiliza el proceso de capacitación y/o desarrollo y permite tener un seguimiento adecuado.
- Propicia la responsabilidad compartida entre el jefe, el subordinado y el consultor.

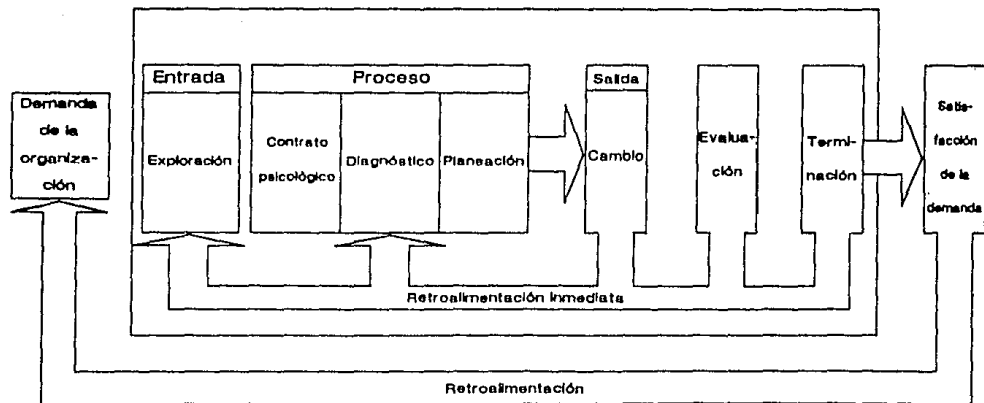
Proceso:

- Demanda de la organización
- Fase de exploración
- Realización del contrato psicológico
- Realización del diagnóstico
- Fase de planeación
- Evaluación, seguimiento y terminación de tareas
- Satisfacción de la demanda

Importante: La retroalimentación se da permanentemente durante todo el proceso.

A continuación se presenta el modelo de consultoría denominado Sistema-Cliente (Figura 2)

Modelo de Consultoría denominado Sistema-Cliente



Gráfica 2.

C A P I T U L O V
INVESTIGACION DE CAMPO

- V.1.- Breve historia sobre la creación del área de Capacitación y Desarrollo en una Casa de Bolsa.
- V.2.- Elaboración del sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.
- V.3.- Elaboración del modelo de consultoría denominado Sistema Cliente.
- V.4.- Herramientas que se diseñaron para el subsistema de Detección de Necesidades de Capacitación y Desarrollo, correspondientes al sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.
- V.5.- Implementación del sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos a través del modelo de Consultoría denominado Sistema-Cliente, en la subdirección de Auditoría Interna y presentación de Resultados.

V.1.- Breve Historia sobre el Área de Capacitación y Desarrollo en una Casa de Bolsa.

Toda familia tiene un comienzo; el origen de esta se remonta hasta el año de 1936 como una Institución financiera y fiduciaria autorizada a operar en el Mercado de Valores local e internacional, y teniendo como principal objetivo el de participar en el Mercado de Valores, facilitando la inversión de los ahorros y transformarlos en capitales, permitidas por la legislación vigente.

Es así que en octubre de 1985 esta casa de bolsa se fusiona con otra Institución financiera surgiendo así una nueva empresa que, conjunta la tradición, la experiencia y el prestigio de cincuenta años de participar en el Mercado Bursátil auxiliando al desarrollo económico de México.

Así, una Institución privada que hasta 1982 había sido uno de los líderes en el medio bursátil, vuelve a ser una de las primeras casas de bolsa del país, con más fuerza, solidez y eficiencia.

Por lo anterior podemos decir que en cualquier empresa pero particularmente en el sector bursátil, la capacitación y el desarrollo del personal presentan un panorama altamente retador, y es por esto que para ir a la vanguardia y así poder enfrentar los retos con éxito se considera en esta casa de bolsa a la capacita

ción y al desarrollo como factores indispensables para que por medio de ella se logre un óptimo desempeño en las labores realizadas.

Es así que la subdirección de Recursos Humanos se comienza a preocupar por la creación de la infraestructura básica de una área de Recursos Humanos, creando la gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, conformada por las siguientes áreas:

- a).- Area de Reclutamiento y Selección de Personal
- b).- Area de Capacitación y Desarrollo
- c).- Area de Administración de Personal
- d).- Area de Sueldos y Compensaciones

Es así que en junio de 1985 se comienza el esfuerzo en materia de capacitación y desarrollo para crear todos los sistemas que posteriormente servirían para dar y proporcionar un servicio a toda la empresa en relación a sus necesidades de capacitación y desarrollo.

Fue así que se desarrollaron siete sistemas básicos, para proporcionar los servicios necesarios a través de la subdirección de Recursos Humanos, siendo estos:

- 1.- Sistema de Administración de Sueldos y Compensaciones
- 2.- Sistema computacional de apoyo de Recursos Humanos

- 3.- Sistema de Formación y Asesoría Básica Empresarial.
- 4.- Sistema General de Integración
- 5.- Sistema integral de Motivación y Productividad
- 6.- Proyecto de Desarrollo Organizacional
- 7.- Sistema General de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.

Es así que en la presente investigación exclusivamente se mostrará el diseño, implementación y resultados de el Sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos y del Sistema de Consultoría denominado Sistema Cliente.

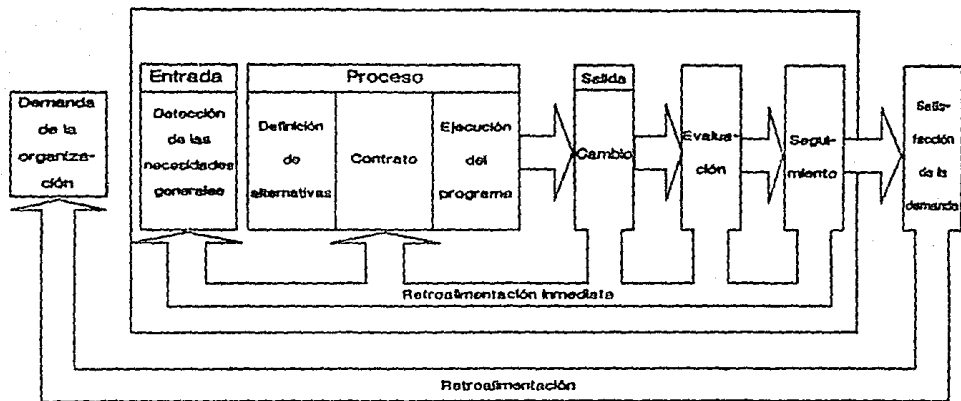
V.2.- Elaboración del sistema de Evaluación, Planeación y
Desarrollo de Recursos Humanos.

En el capítulo IV se expuso su concepto, objetivos y beneficios que presenta dicho Sistema.

En este punto se explicarán cada una de las partes que lo componen, con el fin de demostrar que a través de el, se detectarán necesidades de capacitación y/o desarrollo, al igual que apoyos o interferencias que al titular del puesto se le puedan presentar en la realización de su tarea profesional.

A continuación se presenta el Sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos:

Sistema de Evaluación Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos



Explicación del Modelo:**1.- Demanda de la Organización:**

Constantemente en cualquier Empresa las necesidades de Capacitación y Desarrollo serán siempre permanentes, por lo tanto siempre existirá una demanda organizacional. Este es el primer paso del Sistema el cual se puede manifestar de dos maneras:

- A).- Por solicitud del cliente, para que en su área se aplique el Sistema.
- B).- Por sugerencia del área de Recursos Humanos de intervenir en algún área específica de la Empresa.

2.- Entrada:

Aquí se realizará el diagnóstico de detección de necesidades de Capacitación y/o Desarrollo. Este subsistema tiene herramientas especialmente diseñadas para la realización del mismo, siendo estas:

- A).- Manual Técnico del Puesto
- B).- Diagnóstico del Perfil-Puesto-Titular
- C).- Instrumento para detectar Potencial.

Realizada la detección de necesidades de Capacitación y/o Desa-

rollo, se tabulan y se interpretan los resultados y se validan con el jefe directo y el director del área correspondiente.

3.- Proceso:

A).- Definición de Alternativas:

Teniendo los resultados del diagnóstico se realiza la negociación de alternativas sugeridas por los mismos capacitandos, por el jefe directo, por el director del área y complementadas por las sugerencias del área de Capacitación y Desarrollo.

Estas posibilidades de entrenamiento pueden ser muchas y de muy diversas maneras, es importante recalcar que no necesariamente se puede referir exclusivamente a necesidades de Capacitación y/o Desarrollo, sino también podrán presentarse algunas interferencias en el trabajo que no sean solucionadas por esa vía, sino que se transferirán sus soluciones a las áreas que les correspondan.

Es importante señalar que las alternativas negociadas se coordinarán con el área de Capacitación y Desarrollo, aunque ésta área no intervenga en la solución de la necesidad o problema, pero es importante recordar que quien lleva todo el proceso y la coordinación del mismo es esta área única y exclusivamente, aunque otras muchas participen indirectamente.

B).- Contrato:

Aquí se determina el responsable o responsables del proyecto conforme a las alternativas presentadas en el punto anterior. Es importante recalcar que ante todo se tiene que compartir la responsabilidad, involucrando, tanto al director del área, como a los jefes directos, al capacitando y al área, como a los jefes directos, al capacitando y al área de Capacitación y Desarrollo, sin la unión de esfuerzos las metas no serán logradas según lo programado en el contrato inicial.

En esta etapa se determinan los planes y programas de entrenamiento y se delimitan fechas y compromisos claramente definidos y se les dan a conocer a todas las personas que intervendrán en el proceso de cambio planeado.

C).- Ejecución del Programa:

En esta fase ya se implementa lo planeado en la fase de alternativas y el área de Capacitación y Desarrollo va coordinando todo el proceso y llevando un seguimiento adecuado en cada una de las labores realizadas.

4.- Salida:

Esta constituye tres etapas básicas para ver si el cambio se logró. Primeramente nos encontramos con la etapa de:

A) Cambio:

Es recomendable mencionar que el cambio se da de dos maneras: Cambio inmediato y cambio mediato. El primero se refiere a que la modificación de la conducta es lograda inmediatamente después del estímulo presentado y el cambio mediato, se refiere a que la modificación de la conducta tardará en presentarse no obstante habiéndose presentado en la persona varios estímulos de muy diversas maneras.

Para efectos de Capacitación es posible que el cambio se presente de forma mediata, aunque no se puede determinar como una regla; en cambio para el Desarrollo por ser un proceso más complejo que tiene que ser adquirido poco a poco, el cambio suele ser de forma mediata, es decir, a más largo plazo.

B).- Evaluación:

Es importante recalcar que toda intervención de entrenamiento tenga que ser evaluada para demostrar en forma clara y precisa que se ha modificado el comportamiento o conducta del capacitando después del entrenamiento obtenido.

C).- Seguimiento:

Habiéndose finalizado el programa de entrenamiento, es indispensable llevar un seguimiento de los resultados obtenidos por el mismo.

Sabemos que todo tipo de entrenamiento requiere de una actualización y retroalimentación constante, es por esto que dicha tarea corresponde principalmente al jefe directo ya que él es el único que está presente y constantemente evaluando las funciones y tareas desempeñadas por sus subordinados.

Claro está que siempre estará en contacto con su consultor para llevar a cabo el seguimiento de manera conjunta y cuando ya se resolvió la carencia presentada es muy probable que se empiecen a presentar otras nuevas, por lo que es indispensable estar en contacto constante con el consultor responsable del área.

5.- Satisfacción de la Demanda:

Es la etapa en donde el consultor comprobará que la demanda organizacional ha sido satisfecha a través de todo el proceso.

Es aquí donde se obtiene una retroalimentación final de la intervención del consultor y principalmente de los resultados que se lograron a través de todo el proceso; asimismo es importante aclarar que el proceso de retroalimentación no sólo se da o presenta hasta la etapa final, sino que está presente durante todo el proceso, desde la entrada hasta la satisfacción de la demanda.

Es muy probable que si el consultor llevó a cabo adecuadamente todo el proceso y tuvo un seguimiento de las actividades que se tenían que llevar a cabo, para poder cumplir con el objetivo, el

Éxito del Sistema está casi garantizado, ya que es un instrumento que ofrece al cliente las soluciones de sus problemas a la medida de sus necesidades y de lo que realmente requiere, ni más ni menos.

V.3.- Elaboración del Modelo de Consultoría denominado:
Sistema-Cliente.

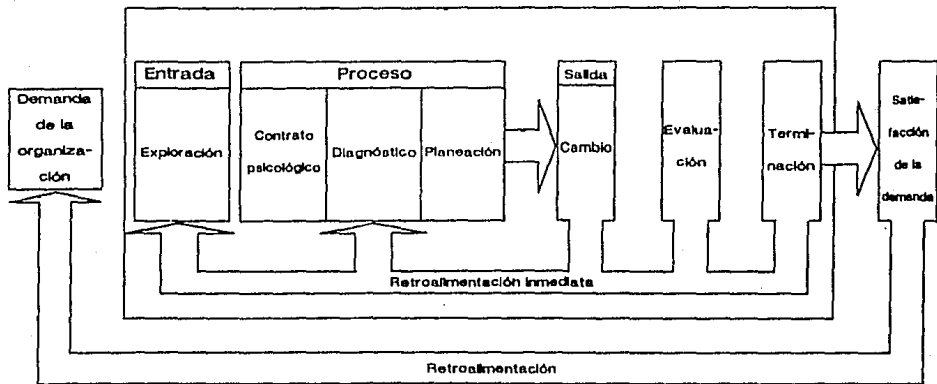
Para poder implementar adecuadamente el Sistema de Evaluación, - Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, se diseñó un modelo de Consultoría denominado Sistema-Cliente.

Como ya se mencionó en el capítulo IV, dicho Sistema ante todo es el proceso de ayuda que se obtiene de una relación establecida entre el Consultor y el Cliente, para la solución de un problema o problemas determinados.

Para el área de Capacitación y Desarrollo el Sistema-Cliente es identificado como un sistema participativo que consiste en asignar a cada uno de los consultores de Capacitación y Desarrollo, zonas o áreas específicas con las que se mantiene en contacto continuo, involucrándose en sus actividades, asesorando y apoyando a los responsables, para que conjuntamente se lleve a cabo el proceso completo.

A continuación se presente el modelo:

Modelo de Consultoría denominado Sistema-Cliente



Explicación del Modelo:

Este modelo consta de siete etapas básicas, las cuales presentamos a continuación:

1).- Primera Etapa: (Exploración)

En esta etapa de exploración, ni el cliente ni el consultor se han comprometido a trabajar juntos. Ambos están en la libertad para explorar la relación potencial, para obtener algunos datos preliminares el uno del otro.

El Sistema-Cliente buscará recursos y soluciones para sus problemas. La invitación al consultor para que trabaje con el cliente, se basa en la percepción de éste último de que el consultor le puede ayudar de alguna manera.

El propio consultor, también está explorando sus propios intereses, valores y prioridades, para decidir si quiere trabajar con esa clase de Sistema-Cliente.

La meta de la exploración radica principalmente en:

-¿Qué hay de la percepción del problema?

-¿Qué le ha llevado al Cliente a ponerse en contacto con el Consultor?

-Aquí el Consultor explora someramente acerca de lo que se ha hecho, antes de llamarlo a él.

-Es cuando el Consultor tomará en cuenta los siguientes aspectos, antes de iniciar una negociación más formal:

-Recursos Principales, Limitaciones, Normas y Valores Sociales y culturales, Metas del cliente, Actitud hacia el cambio, Motivaciones reales, Compromiso para la posibilidad del cambio, Interrelaciones que se tienen con las demás áreas de la organización, etc.

En esta etapa se identifican la disposición al cambio, los obstáculos percibidos y el balance costo-beneficio de la posible intervención (¿Valdrá la pena perturbar la armonía?)

2.- Segunda Etapa: (Contrato Psicológico)

Se empieza a negociar un contrato que definirá finalmente si se efectuarán las etapas subsiguientes del proceso en cuanto al cambio planeado o si definitivamente no se lleva a cabo la relación Consultor-Cliente.

El término contrato implica algo más que un documento legal que se acuerda al inicio de un proyecto. El énfasis radica en el concepto de un proceso continuo, de compartir expectativas del consultor y del cliente, así como convenir las contribuciones que -

hará cada parte.

En conclusión, en esta segunda etapa:

- Se especifican las condiciones de trabajo
- Se presentan los riesgos probables
- Se identifican los centros de poder o de influencia
- Se valida la totalidad de la información obtenida
- Se identifican las percepciones que el grupo pueda tener, sus valores y metas personales.
- Se identifican a los posibles elementos humanos que puedan contribuir en el proceso de cambio planeado.

Lo que se quiere lograr con el contrato psicológico es obtener la influencia necesaria para poner en práctica el proceso de cambio planeado.

La interacción continua entre el líder formal y los elementos integrantes del área, conducen finalmente a una primera (etapa) definición del problema.

Si está establecida una primera identificación del problema existe un compromiso por parte de ambas partes, entonces se inicia la etapa de diagnóstico, en la cual se penetra más con el Sistema-Cliente.

3a.- Tercera Etapa: (Diagnóstico)

Durante esta etapa, el consultor emplea diferentes métodos para obtener la información necesaria para el diagnóstico. Básicamente se puede proceder desde los métodos indirectos como lo son los cuestionarios anónimos, hasta los métodos directos como son las entrevistas personales uno a uno.

Entre estos dos extremos, hay una gama amplia de posibilidades que pueden incluir: observaciones, análisis, datos referentes al desempeño, discusiones de grupo para definir los problemas, etc.

Es importante señalar que para efectos de esta investigación se diseñó el Diagnóstico denominado: "Diagnóstico del Perfil Puesto-Titular", que en el punto 4.5 se explicará en detalle.

4.- Cuarta Etapa: (Planeación)

Los resultados de la fase del diagnóstico constituyen el punto de partida de la fase de planeación. El primer paso de esta fase es definir los objetivos que se lograrán con el cambio; una vez establecidos se deben de generar (con el cambio) alternativas de solución o estrategias del cambio.

En esta etapa pueden ser utilizadas la información que se obtenga de las diferentes áreas de la organización:

- A).- Area Psicosocial
- B).- Area Administrativa
- C).- Area de Metas y Valores
- D).- Area Estructural
- E).- Area Tecnológica
- F).- Area del Medio Ambiente.

Es importante tener en cuenta que el Consultor debe de planear su intervención de manera que se mantenga en armonía con todas y cada una de las áreas de la Empresa.

5.- Quinta Etapa: (Acción)

Dicha etapa puede abarcar un intenso campo de actividades que pueden ir desde la educación de los cuadros de mando hasta la instalación de un nuevo sistema de información, modificación a la estructura actual o cambios en la arquitectura.

Séan cuales fueren los cambios, es muy difícil que exista alguna forma de resistencia al cambio. Esta resistencia cuando se da, es porque el cambio no se planeó adecuadamente, ni la gente involucrada fue preparada en la forma requerida por el mismo.

6.- Sexta Etapa: (Evaluación)

La evaluación de la estrategia de cambio una vez ejecutada, se realiza en términos de los objetivos específicos definidos durante la fase de planeación.

Los resultados de la fase de evaluación, determinarán si el proyecto de cambio va hacia la etapa final o regresa a la etapa de planeación o hacia la etapa de entrada, para más negociaciones del contrato.

7.- Séptima Etapa: (Terminación)

Si los pasos delineados hasta ahora se siguieron de manera ordenada y tuvieron éxito, una gran cantidad de esfuerzos se habrán llevado adelante en el esfuerzo de cambio planeado.

Finalmente debe destacarse que la relación Consultor-Cliente es temporal en el proceso de cambio planeado. Si bien la fase final (terminación) señala la terminación del (contrato) contacto entre el consultor y el cliente, ello no significa la culminación del proceso de cambio.

El punto final del consultor se puede ver en las siguientes variables:

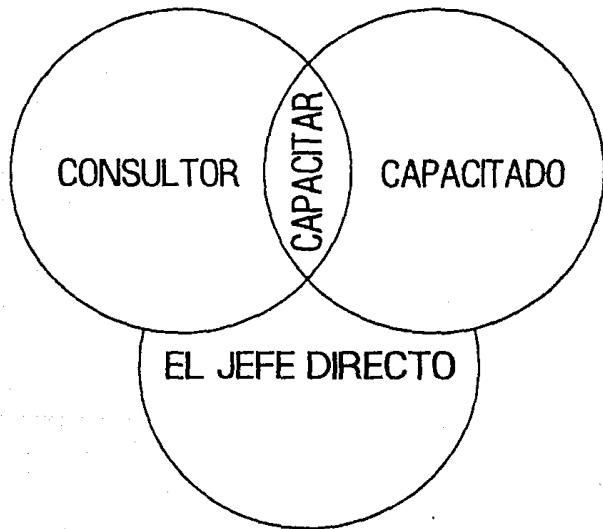
A).- Solución exitosa del consultor o no solución del problema.

B).- La necesidad de ayuda para otros problemas.

C).- La independencia o dependencia del Cliente.

SISTEMA CLIENTE

RESPONSABILIDAD COMPARTIDA



V.4.- Herramientas que se diseñaron para el subsistema de Detección de Necesidades de Capacitación y Desarrollo, correspondientes al Sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.

Fueron tres las herramientas que se diseñaron para la recopilación de Necesidades de Capacitación y Desarrollo, teniendo cada una de ellas un objetivo concreto y específico que a continuación presentaremos:

1).- Manual del Perfil Técnico del Puesto:

La importancia que tiene el realizar el análisis de puestos para la detección de necesidades de capacitación y/o desarrollo es fundamental, debido a que la descripción de un puesto es el proceso mediante el cual se analiza y determina la naturaleza del mismo.

Su finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, las responsabilidades y deberes del puesto, el medio ambiente en el que se desarrolla el trabajo, los riesgos a los que se enfrenta, la ubicación que ocupa dentro de las organizaciones, así como los requisitos de habilidad, conocimientos, experiencia, esfuerzo, educación, etc., que debe satisfacer la persona que lo ocupe, para que pueda desempeñarlo con éxito, desarrollando sus capacidades y habilidades personales.

Objetivo:

Orientar a los usuarios que lean el manual para que puedan establecer el Perfil Técnico del Puesto.

Aplicación:

El perfil Técnico del Puesto es una herramienta con múltiples aplicaciones:

- 1).- Como guía y orientación para que el empleado cumpla los requisitos del puesto.
- 2).- Para inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo.
- 3).- Para Reclutamiento Interno y Externo.
- 4).- Como base para la valuación de puestos y cargas de trabajo.
- 5).- Para estudios diversos de la Empresa.
- 6).- Como base en el seguimiento de evaluación para el jefe.

A continuación se presenta el Manual de Perfil Técnico del Puesto:

**MANUAL
PERFIL TECNICO
DEL
PUESTO**

1985

GUIA DE TRABAJO PARA EL TALLER**PERFIL TECNICO DEL PUESTO.**

El propósito de este Taller es que usted conozca lo suficiente el Manual del PERFIL TECNICO DE SU PUESTO y que avance lo necesario en su llenado.

Este Manual está elaborado para autoaplicación, de tal forma que si sigue las instrucciones no tendrá problema para llenarlo.

Proceda a seguir esta guía.

Recomendaciones:

- a) Concentrarse en lo que hace en su trabajo y cómo lo hace; no en lo que debería hacer.
- b) Proponerse hacer exactamente lo que se indica y en el orden que se señala en el Manual.
- c) Para aclarar cualquier duda, puede consultar el ejemplo que se encuentra al final o al facilitador del curso.
- d) En todas las formas en que se solicitan los datos generales o identificación de su puesto, anote los mismos que aparecen en la forma DESCRIPCION DEL PUESTO.

PASO 1 Lea la INTRODUCCION.

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

¿Recuerda las promociones o cambios de puesto que ha tenido - dentro de nuestra organización o en otras empresas?

¿Alguna vez al ocupar un puesto nuevo se le explicó exactamen - te qué es lo que se esperaba de usted?

¿Se le entregaron por escrito los requisitos de su puesto?

¿Se le entrenó adecuadamente para que pudiera cumplir con - esos requisitos?

Si respondió que sí a todas esas preguntas, la verdad es que usted fue muy afortunado en esa ocasión, pero seguro no podrá responder afirmativamente si la pregunta fuera: ¿En todos sus cambios de puesto ha encontrado esas condiciones tan posi - vas?

¡Seguro que NO!

Lo más probable es que en la mayoría de los casos se le dijo de manera muy general lo que se esperaba, se le dió a leer - una descripción del puesto muy general o antigua y tuvo que batallar durante varias semanas o meses, para aprender qué . era lo que realmente se esperaba de usted y cómo podría lograr lo de la manera más rápida y fácil posible.

¿No está usted actualmente en el caso de muchos empleados que aún no saben exactamente que se espera de ello y mucho menos saben como lograrlo?

¿Tiene idea de las consecuencias que este problema trae para la empresa y para sus empleados? Pues aquí van algunas: Desperdicio de materiales, horas hombre y horas máquina improductivas, afectación de la imagen de la empresa, controles deficientes, clientes y ventas perdidas, tecnología desperdiciada, repetición de trabajos mecanográficos, gastos innecesarios por capacitación mal orientada, problemas jefe-subordinado, - falta de continuidad en los programas, decisiones equivocadas, improvisación continua, frustración personal y en fin, dinero, tiempo y esfuerzo desperdiciados.

Enfóquelo ahora de esta manera: ¿Si usted fuera promovido en este momento para pasar a otro puesto, o si se jubilara, la persona que lo sustituyera sabría qué tiene que hacer, para - qué y cómo hacerlo?

¿Le serviría leer su descripción del puesto?

¿Cuánto tiempo necesitaría el nuevo empleado para aprender qué espera su jefe de él y cómo lograrlo?

¿Cuántas de las tareas que usted actualmente realiza sufrirían las consecuencias del tiempo de aprendizaje de un nuevo empleado?

¿No le parece que es tiempo ya de documentar lo que hacemos y como lo hacemos?

La situación actual del país nos exige optimizar al máximo - todos nuestros recursos. La definición clara, completa, y - precisa del Perfil Técnico de todos los puestos de la organización, constituye un excelente apoyo para lograrlo.

Esto es lo que se está buscando con este Manual; que la persona que lo lea aprenda qué es el Perfil Técnico de un puesto y cómo elaborarlo para que sea capaz de documentar su propio puesto, facilitando con ello el entrenamiento, selección, reclutamiento, evaluación del personal que lo ocupe, distribución de cargas de trabajo y, como consecuencia, que todos los empleados sepan que hacer y como hacerlo bien desde la primera vez.

GENERALIDADES

OBJETIVO: Orientar a los usuarios de este Manual, para que puedan establecer el Perfil Técnico del Puesto.

APLICACION: El Perfil Técnico de un puesto es una herramienta con múltiples aplicaciones:

- 1) Como guía y orientación para que el empleado cumpla los requisitos del puesto.
- 2) Para inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo.
- 3) Para reclutamiento interno y externo.
- 4) Como base para valuación de puestos y cargas de trabajo.
- 5) Para estudios de la organización.
- 6) Como seguimiento y base de evaluación para el Jefe.

IMPORTANCIA: Recuerde que usted va a preparar un documento - muy importante: el análisis de lo que hace en su puesto y cómo lo hace, y que el primer interesado en elaborarlo bien es usted mismo, ya que conocer los requisitos es la base para un trabajo de calidad.

Posteriormente junto con su jefe lo revisará, - ajustará y validará como constancia de que dicho Perfil Técnico es lo que ambos esperan que usted haga y que contiene los requisitos definidos y negociados con sus "proveedores" y "clientes".

Por estas razones, la información que plasme en las formas de perfiles, debe ser clara y objetiva, sujetándose a los lineamientos que se dan en el Manual.

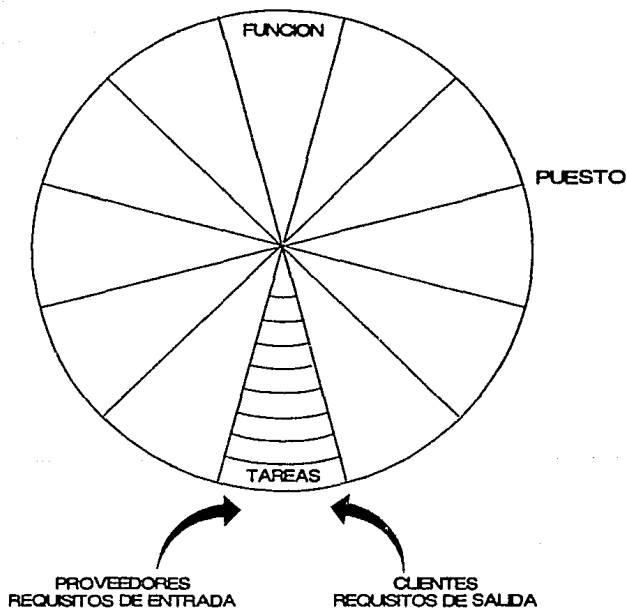
MARCO TEORICO DE REFERENCIA

Este Manual ha sido elaborado tomando como base de referencia el modelo de análisis de un puesto en funciones, tareas y definición de requisitos que se presenta a continuación.

En este esquema, el círculo es la representación de su puesto y con este Manual se pretende guiarlo para que:

- 1) Anote su descripción genérica,
- 2) Lo desglose en funciones, y
- 3) Separe éstas en tareas.

MODELO DE ANALISIS DE UN PUESTO EN FUNCIONES TAREAS Y DEFINICION DE REQUISITOS



PASO 2) EN EL APARTADO "A" DESCRIPCION DEL PUESTO, llene con lápiz la información de los conceptos:

-Identificación.

-Descripción Genérica.

-Funciones.

Deje pendiente el resto de la información que se -
solicita en este Apartado.

A P A R T A D O " A "

D E S C R I P C I O N D E L P U E S T O

INSTRUCCIONES PARA LLENAR LA FORMA
DESCRIPCION DEL PUESTO

IDENTIFICACION

En esta sección el empleado deberá registrar aquellos datos que permitan una rápida y fácil identificación de su puesto.

- 1.- TITULO DEL PUESTO: Nombre con el cual se identifica al puesto.
- 2.- CENTRO DE TRABAJO: Centro al que pertenece dentro de la República Mexicana.
- 3.- AREA: Localización del puesto dentro del centro de trabajo.
- 4.- DIRECCION, SUBDIRECCION, GERENCIA O DEPARTAMENTO.
- 5.- FECHA: Es importante su consideración, ya que sirve de referencia en caso de una revisión posterior (mes y año).
- 6.- UBICACION FISCAL: Piso en el que labora.
- 7.- EXTENSION:

DESCRIPCION GENERICA:

Este punto establece el propósito fundamental del puesto, lo que se espera del mismo y que justifica su existencia en la organización (es el Por qué y Para qué del puesto). Es importante no incluir aquí las funciones, ni dar opiniones personales acerca del puesto.

Para su redacción utilizar verbos en infinitivo (terminaciones en ar, er, ir).

UBICACION DEL PUESTO:

En esta parte se muestra la posición del puesto dentro de la estructura de la organización, es entonces necesario mencionar a qué otros puestos reportan al mismo jefe, independientemente del nivel jerárquico, así mismo deben anotarse los puestos que le reportan en caso de que los tenga.

DIMENSIONES:

Aquí se debe presentar la información que permita apreciar la magnitud de los resultados finales que se ven afectados por las acciones del puesto.

Por lo general estos datos se miden en dinero y otros conceptos que pucen representarse numéricamente, algunos ejemplos son: presupuesto departamental, presupuesto de operación, nómina anual de subordinados, volúmenes de compras, número de clientes.

Se sugiere enriquecer este renglón revisando sus objetivos individuales del año y consultando con su jefe.

RELACIONES DEL PUESTO:

En este apartado se registrarán las relaciones internas y externas que debe crear y mantener el puesto para el desarrollo de sus tareas, entendiendo por RELACIONES INTERNAS los contactos constantes que el puesto mantiene con otros de la compañía, sin in-

cluir los puestos de su propia sección por ser obvios. RELACIONES EXTERNAS son aquellas en donde el puesto mantiene algún contacto con personas, instituciones o empresas ajenas o extrañas.

DESCRIPCION DEL PUESTO

IDENTIFICACION		
TITULO DEL PUESTO:		CENTRO DE TRABAJO:
AREA:	DEPTO. O SECCION:	FECHA::
UBICACION FISICA:	EXTENSION:	

DESCRIPCION GENERICA	
NOMBRES Y PUESTOS A QUIEN REPORTA Y QUE LE REPORTAN	
DIMENSIONES	RELACIONES
	INTERNAS:
	EXTERNAS:

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO

INSTRUCCIONES:

Una vez terminada su descripción genérica, enliste clara y detalladamente todas las funciones que en conjunto llegan a conformar su puesto, entendiendo como función aquella actividad que representa los resultados esperados de su puesto.

Le recomendamos que para la redacción de cada una de ellas considere:

- 1.- Numerar cada una de las funciones anotadas.
- 2.- Iniciarlas con verbos que denoten acción terminados en ar, er, ir, tales como planear, vender, distinguir, -- (Ver anexo I).
- 3.- Evitar el uso de adjetivos calificativos tales como:
 Me agrada mucho
- Tiene una importancia fundamental

A continuación le presentamos varios ejemplos:

- a) Archivar la correspondencia diaria
- b) Hacer requisiciones de cheques.
- c) Asistir a juntas de operación.
- d) Dar instrucciones a la secretaria y dictar.
- e) Asesorar equipos de promotores.

ANEXO I

LISTA DE VERBOS

definir	repetir	apuntar
inscribir	registrar	marcar
recordar	nombrar	relatar
enlistar	traducir	reafirmar
discutir	explicar	revisar
identificar	aplicar	interpretar
usar	emplear	operar
calcular	componer	planear
proponer	diseñar	formular
arreglar	ensamblar	reunir
dirigir	evaluar	seleccionar
escoger	valorar	estimar
medir	recibir	captar
transmitir	clasificar	copiar
repetir	reproducir	manejar
operar	hacer	ejecutar
retroalimentar	responder	dar
asesorar	archivar	asistir
coordinar	implementar	facilitar
elaborar	apartar	contratar
solicitar	inagurar	visitar

DESCRIPCION DEL PUESTO

CENTRO DE TRABAJO: _____

AREA: _____ SECCION: _____

PUESTO: _____ FECHA: _____

FUNCIONES

A P A R T A D O " B "

A N A L I S I S D E T A R E A S

INSTRUCCIONES PARA LLENAR LAS FORMAS

LISTA DE TAREAS

Y LISTA DE VERIFICACION DE TAREAS

Ha dividido ya su trabajo en varias funciones que constituyen el ¿Qué? de su puesto.

Ahora se le propone ir más al detalle para definir el ¿Cómo? específico de su puesto.

Considere que cada una de esas funciones enlistadas está integrada por una serie de tareas que debe realizar para cumplirla.

El procedimiento que se le recomienda para este análisis es el siguiente:

-Tome usted la FORMA LISTA DE TAREAS y llene todos sus datos generales siguiendo las instrucciones de las formas anteriores. Utilice las formas que requiera.

-Ahora escriba en el renglón función, la primera de su descripción del puesto y en la primera columna enliste en orden de su realización todas las tareas relacionadas con esta función.

-Analice la duración y frecuencia con que realiza cada una de esas tareas, es probable que de alguna de ellas especialmente

importantes, les esté indicando menos tiempo del que requieran y en cambio a otras les esté dedicando más tiempo del necesario.

NOTA: DURACION: Referido al tiempo en el que se lleva a cabo la tarea.

FRECUENCIA: Cada cuando se realiza la tarea.

-Repita lo anterior para cada una de las funciones enlistadas en su descripción del puesto.

Usted tiene ahora definidas sus funciones y las tareas que realiza para cubrirlas; además probablemente ha enriquecido su puesto y ha establecido las bases para optimizar el tiempo que dedica a cada tarea.

Es importante que comente con su jefe el trabajo realizado, ya que es preciso que ambos estén de acuerdo en cada función, en las tareas enlistadas y en la duración y frecuencia ahí establecidas.

LISTA DE TAREAS

151

CENTRO DE TRABAJO: _____

AREA: _____ SECCION: _____

PUESTO: _____ FECHA: _____

FUNCION:

TAREA	DURACION	FRECUENCIA

EJEMPLO

DESCRIPCION DEL PUESTO

IDENTIFICACION		
TITULO DEL PUESTO:	CENTRO DE TRABAJO:	
Auditor junior	Toluca	
AREA:	DEPTO. O SECCION:	FECHA::
Auditoria interna	Auditoria interna	30/10/86
UBICACION FISICA:	EXTENSION:	
4o. piso	4302	

DESCRIPCION GENERICA	
Revisión y control para el cumplimiento de las políticas de trabajo, según cada departamento, que fueron fijadas.	
NOMBRES Y PUESTOS A QUIEN REPORTA Y QUE LE REPORTAN	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">SUBGTE. ALEJANDRO DOMINGUEZ</div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 10px auto; width: 150px;">PUESTO ANALIZADO</div>	
DIMENSIONES	RELACIONES
	INTERNAS: Deptos.: trámites, contabilidad, tesorería y la mayoría de las áreas.
	EXTERNAS: Despachos de contadores. Empresas con inversiones.

DESCRIPCION DEL PUESTO

CENTRO DE TRABAJO: TolucaAREA: Auditoría interna SECCION: Auditoría internaPUESTO: Auditor junior FECHA: 10/10/86

FUNCIONES

1. Confirmar los saldos a los diferentes despachos que solicitan información sobre las empresas que van a auditar y que tienen valores
2. Manejar y controlar las claves de envío.
3. Manejar y controlar el contrato de saldos acreedores sin custodia.
4. Eliminar y manejar contratos de clientes conflictivos.
5. Controlar y resumir la correspondencia devuelta por correos.
6. Resumir el Diario Oficial.
7. Controlar los archivos que contienen documentación del Departamento de Auditoría Interna.
8. Realizar auditorías a sucursales.
9. Revisar el funcionamiento de los diferentes departamentos (Arqueos de documentación).

LISTA DE TAREAS

CENTRO DE TRABAJO: TolucaAREA: Auditoría internaSECCION: Auditoría internaPUESTO: Auditor juniorFECHA: 30/10/86

FUNCION: 10. Confirmar a los despachos de contadores la posición que mantienen sus clientes en nuestra institución.

TAREA	DURACION	FRECUENCIA
1. Recibir la carta de solicitud de confirmación, y de acuerdo a la fecha en que soliciten la confirmación se procede a obtener:	1 hora	Diariamente
A) La Confirmación (Estado de Cuenta) en el sistema o pantalla.	1 hora	
B) Pedimos al Depto. de Trámites, a través de un memorándum, que nos proporcione los datos necesarios.	1 día o 2	
2. Cuando se obtiene la información, por cualquiera de los métodos, se procede a contestar.	1 hora	"
3. Se anexa una carta (explicando la documentación que se envía), al Estado de Cuenta que solicitó el cliente.	1 hora	"
4. De acuerdo a lo anterior, se maneja un auxiliar dentro del cual se relaciona paso a paso cómo se desenvuelve la obtención de los datos y fecha de contestación.	1 hora	"

LISTA DE TAREAS

CENTRO DE TRABAJO: TolucaAREA: Auditoría internaSECCION: Auditoría internaPUESTO: Auditor juniorFECHA: 30/10/86

FUNCION: 2. Manejo y control de claves de envío.

TAREA	DURACION	FRECUENCIA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se clasifica la correspondencia de los clientes de acuerdo a su forma de envío o retención de documentación, en las diferentes Claves del 1 al 6. 2. A petición del cliente o promotor, pueden existir cambios de Clave. 3. El cambio debe estar respaldado por una carta del cliente o por la firma del Subdirector de Area. 4. Se maneja todo a través de auxiliares. 5. Se envía al Depto. de Trámites un memorándum solicitando el cambio de Clave cuando se requiera. 	<p>Es variable, de acuerdo a la cantidad de peticiones de cambios de Clave: entre 1 y 3 horas.</p>	<p>1 ó 2 veces por semana.</p>

2).- Diagnóstico de Perfil Puesto-Titular:

Objetivo: El propósito fundamental del presente diagnóstico es definir los requisitos del puesto en cuestión y establecer el grado en el que el titular del mismo cubre los mismos, de tal forma que se puedan detectar aquellos conocimientos, habilidades, actitudes que son necesarias para su desarrollo profesional o bien aquellos apoyos o interferencias que se presentan en las situaciones cotidianas.

Es importante aclarar que el presente diagnóstico nos va a reflejar tres situaciones concretas en relación tanto del puesto como del titular que lo ocupa, siendo estas:

- A).- La Detección de Necesidades y/o capacidades Potenciales del titular.
- B).- Definición de causas específicas que impiden o facilitan el desempeño.
- C).- Experiencia y Escolaridad del titular.

Es importante aclarar que el presente diagnóstico evaluará - cuatro áreas básicas que tiene o que puede manejar cualquier empleado dentro de las organizaciones y según el puesto indicará en que área es en la que pueda presentar necesidades de capacitación o que presente un potencial para que se le otorgue el desarrollo deseado.

Estas cuatro áreas son:

1).- Area Gerencial: Esta área evalúa los siguientes factores:

- Análisis de Problemas
- Toma de Decisiones
- Liderazgo
- Delegación de Autoridad
- Desarrollo a Subordinados.

B).- Area Administrativa: Esta área evalúa los siguientes factores:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

C).- Area Humana: Aquí se evalúan:

- Creatividad
- Iniciativa
- Trabajo bajo presión
- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en equipo
- Confidencialidad

D).- Area Técnica: Dicha área no tiene los factores establecidos debido a que cada titular del puesto los definirá y determinará según las tareas o funciones de tipo técnico que se realicen en su puesto. Esta área es la que determina la especialidad en el puesto desempeñado.

A continuación se presenta el Diagnóstico del Perfil Puesto-Titular.

DIAGNOSTICO DEL PERFIL PUESTO/TITULAR

RECURSOS HUMANOS

NOMBRE:	_____
PUESTO:	_____
JEFE INMEDIATO:	_____

PROPOSITO

Definir los requisitos del puesto en cuestión y establecer el grado en que el colaborador cubre los mismos, de tal forma que se puedan detectar aquellos conocimientos, habilidades o actitudes que son necesarios para su desarrollo profesional o bien aquellos apoyos o interferencias que se presenten en las situaciones cotidianas.

Para lograr lo anterior se trabajará en la detección de necesidades de capacitación y capacidades potenciales, por lo que a continuación damos a conocer los lineamientos o acciones que deberán efectuar, tanto el jefe inmediato como el propio titular.

I. DETECCION DE NECESIDADES Y/O CAPACIDADES POTENCIALES

Con la finalidad de verificar hasta que punto son cubiertos los requisitos del puesto, el jefe inmediato y el subordinado, separadamente deberán definir los mismos, así como el grado en que el colaborador cumple con cada uno de ellos, tomando en cuenta los siguientes criterios:

-Se tendrá que hacer un análisis y selección independientes para cada uno de los factores y no un análisis global

-Antes de evaluar deberá adaptarse a cada una de las definiciones de los factores de las Áreas, Gerencial, Administrativa y Humana.

-Visualice el alcance mínimo del factor requerido por el puesto y cruce el cuadro seleccionado de acuerdo a la escala de medición respectiva.

-Posteriormente encierre en un círculo el grado de la escala que más se ajuste a las características del titular o prospecto.

-Dentro del área técnica se deberán registrar y definir, en el apartado correspondiente, los conocimientos y/o habilidades técnicas que son necesarios o convenientes para la optimización del puesto.

II. DEFINICION DE CAUSAS ESPECIFICAS QUE IMPIDEN O FACILITAN EL DESEMPEÑO.

Con la finalidad de obtener cuáles son los aspectos que requieren de capacitación y cuáles están interfiriendo o apoyando el desempeño deseado del colaborador, le pedimos que:

161.

- Añote las situaciones representativas de cada factor, visualizando si requiere o no de conocimientos y/o habilidades.

NOTA:

Es importante recalcar que este apartado tiene como objetivo el verificar la validez del capítulo anterior, efectuando para ello un análisis de las situaciones representativas de cada uno de los factores, por lo que dicho análisis tendrá que realizarse en forma objetiva y acorde a las diferencias que puedan existir entre el puesto y la persona.

-Posteriormente anote el porcentaje de influencia que ejercen las interferencias o apoyos en las desviaciones de las situaciones analizadas.

Los porcentajes podrán variar desde un 10% hasta un 100%, según como se defina la situación real en cuestión, en base a la siguiente escala estimativa:

100% Influye totalmente, es la única causa.

50% Influye medianamente.

10% Influye en forma mínima, es una de muchas causas.

Cuando se trate de interferencias deberá anotarse con signo de menos (-) el porcentaje en cuestión, lo cual será importante para la tabulación de datos.

Habiendo analizado lo anterior le presentamos las posibles alternativas que puedan existir en la suma global de las interferencias y/o apoyos: Cuando sea mayor el peso de los apoyos el resultado tendrá que ser de un 100%, cuando sea mayor el peso de las interferencias el resultado tendrá que ser de un -100%, y cuando el peso de los apoyos y las interferencias sea equitativo, el resultado tendrá que ser neutro.

III. EXPERIENCIA Y ESCOLARIDAD

Con la finalidad de obtener datos significativos relativos al puesto y que faciliten el reclutamiento y selección de Casa de Bolsa Inverlat, le pedimos que:

1.- La experiencia necesaria que el puesto requiere, explicando brevemente el por qué.

2.- La experiencia que tiene la persona en su puesto actual y en el área a la que pertenece.

3.- El nivel de escolaridad que es requerido por el puesto y con el que cuenta actualmente la persona.

APOYOS E INTERFERENCIAS EN EL DESEMPEÑO

DEFINICION	EJEMPLO	DEFINICION	EJEMPLO
1.- Condiciones Físicas: Grado en que el medio ambiente afecta al desempeño del trabajador.	Mucho Calor Ventilación Iluminación Ruido	8.- Procedimientos: Conjunto de tareas secuenciales que son necesarias para llevar a cabo un ciclo administrativo.	Proceso de reclutamiento y selección.
2.- Recursos Materiales: Grado en que el equipo de trabajo es suficiente para la realización de funciones requeridas por el puesto.	Maquinaria Mobiliario Formatos Papelería	9.- Políticas: Lineamientos generales que rigen un sistema.	No aceptar gente que tenga más de cuarenta años.
3.- Recursos Humanos: Personal necesario para poder llevar a cabo las funciones del área.	Suficientes: Auxiliares Secretarías Mensajeros, etc.	10.- Estructura Organizacional: Grado en que la distribución de niveles jerárquicos y funciones específicas son congruentes con los recursos y metas de la organización.	Que áreas íntimamente relacionadas, se encuentran en distintas direcciones funcionales.
4.- Presupuesto: Capital disponible para poder llevar a cabo los proyectos planeados.	Para cursos externos se cuenta con \$ 3 millones de pesos anuales.	11.- Capacidad del Jefe: Grado de conocimientos y/o habilidades de supervisión.	Falla de conocimientos del jefe que se traducen en una supervisión y dirección inadecuada.
5.- Canales de Comunicación: Grado en que la información se transmite a través de líneas de enlace entre emisor y receptor.	Información oportuna y exacta que envía el director general a sus subordinados.	12.- Características Físicas: Grado en que las condiciones de salud son óptimas.	Que un analista de sistemas que maneja una pantalla no va bien.
6.- Determinación de Objetivos: Grado en que el supervisor da a conocer las metas a alcanzar en un determinado tiempo y con un standar específico.	Lograr un incremento en ventas del 18.5% en el primer semestre de 1985.	13.- Características Emotivas: Grado en que la persona no presenta un control de sus emociones y por lo tanto repercute en su trabajo.	La muerte de un familiar.
7.- Relación con Organismos Externos: Grado en que las normas y políticas externas afectan directamente en el trabajo.	Lineamientos de la Comisión Nacional de Valores.	14.- Actitudes: Grado en que los comportamientos de las personas son los adecuados para el logro de los objetivos propuestos.	Tener una buena disposición para ayudar en situaciones críticas.
		15.- Motivación: Grado en que se desea realizar el trabajo con gusto y creatividad.	Motivación por reconocimiento del jefe directo y del trabajo realizado.

		ESCALA DE MEDICION		APOYOS O INTERFERENCIAS																				
A R E A	EL PUESTO:	LA PERSONA:		CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	COND FISICAS	REC MATERIALES	REC HUMANOS	PRESUPUESTO	CANALES DE COM	DET DE OBJETIVOS	REL ORG EXTERNAS	PROCEDIMIENTOS	POLITICAS	ESTRUCTURA ORG	CAPACIDAD JEFE	CARAC FISICAS	CARAC EMOTIVAS	ACTITUDES	MOTIVACION	OTROS	SUMATORIA		
	1 NO REQUIERE NADA 2 REQUIERE CASI NADA 3 REQUIERE LO ELEMENTAL 4 REQUIERE MEDIANAMENTE 5 REQUIERE AMPLIAMENTE 6 REQUIERE EN FORMA NOTABLE 7 REQUIERE EN FORMA TOTAL Y PROFUNDA	1 CARECE TOTALMENTE 2 CARECE CASI TOTALMENTE 3 MUESTRA LO ELEMENTAL 4 POSEE EL STANDAR O PROMEDIO 5 ES SUPERIOR AL STANDAR 6 SE DESENVUELVE NOTABLEMENTE 7 MUESTRA TOTAL DOMINIO																						
A	FACTOR	EVALUACION	SITUACIONES REPRESENTATIVAS DEL FACTOR																					
A D M I N I S T R A T I V A	PLANEACION Seleccíonar y programar las polihcas, metas, procedimientos y recursos que son necesarios para satisfacer los objetivos previamente delinidos.	1	5	1																				
		2	4	6	2																			
		3	7	7	3																			
	ORGANIZACION Distribuir bajo bases objetivas las funciones y responsabilidades que tiene a su cargo, entre el personal que le es directamente e indirectamente subordinado	1	5	1																				
		2	4	6	2																			
		3	7	7	3																			
	DIRECCION Orientar y motivar al personal subordinado en el logro de sus metas	1	5	1																				
		2	4	6	2																			
		3	7	7	3																			
	CONTROL Comparar la realidad en el trabajo con los objetivos proyectados a fin de establecer desviaciones y bases para corregir las mismas.	1	5	1																				
		2	4	6	2																			
		3	7	7	3																			
H U M	CREATIVIDAD Capacidad de ver las cosas de una manera original, desarrollando o diseñando nuevas ideas o cosas a peticion del supervisor o en forma espontanea	1	5	1																				
		2	4	6	2																			
		3	7	7	3																			

3.- Instrumento para detectar Potencial en los Empleados de la Organización.

Objetivo: El propósito de dicho instrumento es única y exclusivamente el de apoyar al jefe para que él detecte el potencial que puedan tener las personas dentro de una organización y así proporcionarles un desarrollo adecuado para que tenga permanencia en la empresa.

Este instrumento es de suma confidencialidad ya que es contestado exclusivamente por los jefes y sólo ellos podrán determinar quiénes de los subordinados que trabajan bajo su cargo, pueden tener el potencial necesario para ocupar puestos de mayor jerarquía.

El instrumento consta de tres partes principales:

- 1.- Evaluación de las aspiraciones que pueda tener el candidato.
- 2.- Potencial que tiene el candidato para determinar los niveles en los que pueda desarrollarse.
- 3.- Status promocional que recomienda el jefe para que el candidato realice y fije la dirección de su carrera laboral dentro de la empresa.

A continuación se presenta el instrumento diseñado para tales efectos:

**INSTRUMENTO
PARA LA DETECCION
DEL POTENCIAL
EN LOS
EMPLEADOS**

ASPIRACIONES: LA EXTENSION DEL DESEO Y LA VOLUNTAD DE SER PREFERIDO, SER SUPERIOR Y TENER PODER Y EXITO. (MARQUE SOLO UNA)

- Siente un intenso deseo de éxito y poder, ambiciona lo mejor en todos aspectos y actúa hacia tales fines
- Busca mayores responsabilidades, disfruta de la competencia, se esfuerza en obtener el puesto inmediato.
- Tiene algún deseo especial de éxito. Quiere mejorar su nivel de vida, tiene una motivación de término medio.
- Perezoso carece de aspiraciones, se conforma con "pasarla".
- Excelente para subir varios niveles más
- Claro potencial para avanzar otro nivel
- Algo de potencial, cumple en su puesto actual, pudiera avanzar un nivel más

STATUS PROMOCIONAL: EN ESTE APARTADO SE SELECCIONA LA DIRECCION DE LA CARRERA LABORAL DEL INDIVIDUO. (MARQUE SOLO UNA)

- INMEDIATO Se encuentra preparado para asumir un nivel mayor de responsabilidades.
- UN AÑO Es necesario continuar un año más en su puesto, para que adquiriera más experiencia y desarrollo.
- DOS AÑOS Le falta bastante por aprender en su puesto, es conveniente que llegue a dominar el área
- NO PROMOVIBLE Porque no puede con un nivel mayor de responsabilidades. Porque inicia proyecto importante y es conveniente que lo termine.
- TRASFERIBLE Cambiar a un puesto con un mismo nivel de responsabilidad
- DEMOCION Se le dificulta desempeñar su puesto actual, sería útil en otro de menor responsabilidad
- DESPIDO Prescindir de sus servicios.
Explique la dirección seleccionada:

POTENCIAL DEL PERSONAL

AREA	NOMBRE	POTENCIAL				ASPIRACIONES				STATUS PROMOCIONAL							OBSERVACIONES	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7		

V.5.- Implementación del Sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos en el Área de Auditoría Interna a través del Modelo de Consultoría denominado Sistema-Cliente.

En este capítulo de la investigación de campo es donde se dará a conocer la efectividad de los sistemas y los instrumentos diseñados; ya que es aquí donde se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los mismos.

El procedimiento a seguir será el siguiente:

- 1).- Demanda de la Organización: Es decir, quién solicitó la implementación del diagnóstico o a que área le fué sugerido por la subdirección de Recursos Humanos.

- 2).- Fase de Exploración: En esta fase el consultor establece el primer contacto con el cliente, para ver que es lo que requiere el cliente y que tanto se puede resolver a través del área de Capacitación y Desarrollo o si le compete la solución a otra área de la empresa.

- 3).- Contrato Psicológico: Pudiendo resolver a través del área de Capacitación y Desarrollo la demanda del cliente, se establecen las condiciones y los requerimientos tanto del Consultor como del Cliente, para llevar a cabo el Diagnóstico del Perfil Puesto Titular.

4).- Detección de Necesidades de Capacitación y Desarrollo:

(Implementación del Taller)

Es aquí donde se lleva a cabo la implementación del Diagnóstico del Perfil Puesto Titular, a través de un taller, en el cual el consultor lleva a cabo la intervención para un desarrollo efectivo del mismo.

5).- Tabulación y presentación de resultados al Subdirector de Auditoría Interna.

Aquí es donde se evalúa todo el proceso y se concluye con la entrega de los resultados obtenidos y las observaciones generales realizadas a cada uno de los integrantes que hicieron posible la realización del mismo.

Es importante señalar que hasta aquí llegó la intervención del área de Capacitación y Desarrollo y que los demás subsistemas del Sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, no se concluyeron debido a razones de fuerza mayor que se le presentaron al subdirector de Auditoría Interna.

Desarrollo de la Intervención en el Área de Auditoría Interna:

1).- Demanda de la Organización:

La subdirección de Auditoría Interna de la correspondiente Casa de Bolsa, tenía un interés primordial en proporcionar entrenamiento a toda la gente que integraba dicha área.

Fue así que el subdirector de Auditoría Interna realizó la petición directa al área de Recursos Humanos para que se le apoyara en la definición del entrenamiento que se tendría que proporcionar a cada una de sus subordinadas.

Fue entonces, que a través del área de Capacitación y Desarrollo se le propuso que se implementara el Diagnóstico del Perfil Puesto Titular, para determinar necesidades de capacitación y/o desarrollo y detectar interferencias o apoyos que se pudieran estar presentando dentro de su área.

Fue así que se concertó una cita, para presentarle al Consultor que sería responsable de todo el proceso y así determinar en que medida si se podrían resolver sus necesidades a través de nuestra área.

2).- Fase de Exploración:

En esta etapa se realizó la presentación del Consultor, con la finalidad de dialogar sobre las necesidades del subdirector siendo esta principalmente:

- A).- Obtener una descripción de cada uno de los puestos que integran su área.
- B).- Determinar necesidades de Capacitación y/o Desarrollo.
- C).- Asignar programas de Desarrollo al personal con potencial.

Fue así que el Consultor se comprometió a diseñarle una propuesta de trabajo con todas las etapas que integran el proceso y los requerimientos necesarios para hacer posible el cierre de la negociación.

3).- Contrato Psicológico:

Aquí se presentó la propuesta de trabajo que contenía los siguientes datos:

Objetivo: Implementar el diagnóstico del Perfil Puesto Titular para detectar necesidades y así poder desarrollar los planes individuales de entrenamiento.

Etapas del Proceso:

- A).- Junta Inicial
 - B).- Realización del taller
 - C).- Tabulación de Resultados y Entrevistas con cada uno de los titulares de los puestos.
 - D).- Entrega de Resultados y comentarios generales por parte del Consultor.
 - E).- Entrevista con titulares del puesto
 - F).- Diseño de Planes y Programas
 - G).- Implementación del programa
 - H).- Evaluación y seguimiento
- A).- Junta Inicial: En ella, el director del área y el Consultor reúnen a todas las personas que estarán sujetas a evaluación para explicarles el objetivo del diagnóstico y determinar las actividades que tendrán que realizar y los beneficios que obtendrán a través de todo el proceso.

Se les pide su colaboración permanentemente y se les involucra desde la fase inicial, ya que no hay que olvidar, que lo que se quiere lograr a través del Sistema-Cliente es una responsabilidad compartida.

B).- Realización del Taller: En esta fase se aplicará el -
Diagnóstico del Perfil Puesto-Titular. Aquí será necesario
que cada uno de los participantes dedique todo un día para
estar en el taller con el Consultor y responder adecuadamente
este instrumento.

C).- Tabulación de Resultados y Entrevistas con cada titular
del puesto: Esta entrevista tiene como objetivo, aclarar di-
rectamente con el titular del puesto, aquellas respuestas que
le resulten poco claras al Consultor, para que este pueda pre-
sentar los resultados de la manera más objetiva y completa
que sea posible.

D).- Entrega de Resultados y comentarios generales por parte
del consultor.

E).- Entrevistas con los titulares de los puestos, realizadas
por su jefe directo, para ir negociando posible entrenamiento.

F).- Diseño de planes individuales de Capacitación y/o Desa-
rrollo según lo acordado por la negociación realizada por el
jefe subordinado.

G).- Implementación del programa

H).- Evaluación y seguimiento del mismo

En esta fase se cerró la negociación para iniciar con el plan de trabajo presentado por el área de capacitación y desarrollo.

4).- Detección de Necesidades de Capacitación y/o Desarrollo
(Implementación del taller)

La implementación del Diagnóstico del Perfil Puesto-Titular se aplicó en los siguientes puestos del área de Auditoría Interna de Casa de Bolsa

AREA: Auditoría Interna No.total de personas 8

Nombre de los Puestos a los que se les aplicó el Diagnóstico:

1.- Subgerente de Auditoría de Sucursales	(1)
2.- Subgerente de Auditoría de Administración	(1)
3.- Auditor Junior	(3)
4.- Auditor Senior	(1)
5.- Secretaria de subdirección	(1)
6.- Secretaria de auditores	(1)

Realización del taller:

Se llevó a cabo a través de tres fases principales:

- 1).- Explicación por parte del consultor del objetivo y proceso general del taller.
- 2).- Elaboración del manual del Perfil Técnico del Puesto
- 3).- Elaboración del Diagnóstico del Perfil Puesto-Titular

A continuación se presentará la información obtenida de uno de los ocho puestos, que se presentaron para la elaboración del mismo; a manera de ejemplo:

RESULTADOS OBTENIDOS DEL MANUAL DEL
PERFIL TECNICO DEL PUESTO

El subgerente de Auditoría Interna, realizó en forma autodidáctica la descripción de su puesto, reflejando los siguientes resultados:

I.- DATOS GENERALES DEL PUESTO:

- 1.- Título del puesto
- 2.- Centro de trabajo
- 3.- Area a la que pertenece
- 4.- Departamento o sección
- 5.- Ubicación física
- 6.- Número de extensión
- 7.- Nombre y puestos a quienes reporta y quienes le reportan a él.
- 8.- Relaciones internas y externas

II.- ESPECIFICACION DE FUNCIONES, TAREAS, DURACION Y FRECUENCIA:

- 1.- PRIMERA COLUMNA: El subgerente de Auditoría Interna anotó todas las funciones que integran su puesto.

- 2.- SEGUNDA COLUMNA: Posteriormente de cada función va anotando todas las tareas que tiene que llevar a cabo para el logro de la misma.
- 3.- TERCERA COLUMNA: De cada una de las tareas, va anotando la duración aproximada.
- 4.- CUARTA COLUMNA: Finalmente anotó la frecuencia con la que realiza cada una de las tareas.

DESCRIPCION DEL PUESTO

1.- DATOS GENERALES DEL PUESTO:

- 1.- TITULO DEL PUESTO: Subgerencia de Auditoría Interna
- 2.- CENTRO DE TRABAJO: Toluca
- 3.- AREA : Auditoría Interna
- 4.- DEPARTAMENTO : Auditoría Interna
- 5.- UBICACION FISICA : 4o. Piso
- 6.- EXTENSION : 4302
- 7.- NOMBRE Y PUESTOS A QUIENES REPORTA Y QUIENES LE REPORTAN A EL:

PUESTOS

Reporta a: Director de Auditoría
Interna.

Le reportan: Auditor Junior
Auditor Junior
Secretaria

PERSONAS

C.P. Eduardo Macías López

C.P. José Gutiérrez Alonso

C.P. Pedro Vargas Domit

Srita. Isabel Antón

8.- RELACIONES INTERNAS:

- Departamentos de:

- ° Trámites, Contabilidad,
- ° Tesorería y la mayoría
de las áreas de Casa
de Bolsa.

RELACIONES EXTERNAS:

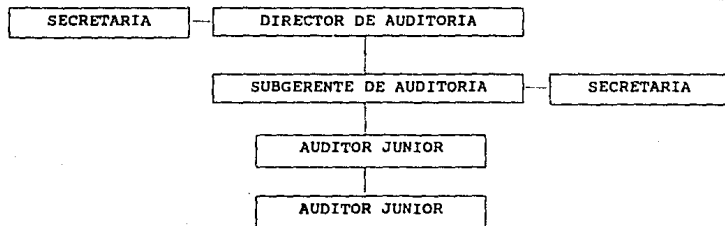
- ° Despachos de contadores
- ° Comisión Nacional de Valores
- ° Personas Físicas y Morales.

DESCRIPCION DEL PUESTO

IDENTIFICACION		
TITULO DEL PUESTO:	CENTRO DE TRABAJO:	
Subgerencia de Auditoría Interna	Toluca	
AREA:	DEPTO. O SECCION:	FECHA:.
Auditoría interna	Auditoría interna	30/10/86
UBICACION FISICA:	EXTENSION:	
4o. piso	4302	

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Revisión y control del cumplimiento de las políticas de trabajo fijadas por cada uno de los departamentos y reglamentadas por el Manual de Políticas y Procedimientos de Casa de Bolsa.

NOMBRES Y PUESTOS A QUIEN REPORTA Y QUIENES LE REPORTAN**RELACIONES INTERNAS**

*Departamentos de: Trámites, Contabilidad, Tesorería principalmente y a la mayoría de las áreas de Casa de Bolsa.

RELACIONES EXTERNAS

*Despachos de contadores
 *Empresas con inversiones en casa de Bolsa
 *Comisión Nacional de Valores

DESCRIPCION DEL PUESTO

SUBGERENTE DE AUDITORIA

Alejandro Domínguez

ACCION	TAREAS	DURACION	FRECUENCIA
Revisiones de auditoría a las áreas administrativas o Sucursales de la Casa de Bolsa.	1.1 Planear alcances y trabajos a desarrollar.	1 día	1 vez cada 3 meses.
	1.2 Asignar trabajos a desarrollar.	1 hora	
	1.3 Supervisar a los subordinados.	15 horas	
	1.4 Revisar ciertos aspectos.	3 días	
	1.5 Entrevistar a funcionarios.	2 días	
	1.6 Discutir las deviaciones con los funcionarios.	3 horas	
	1.7 Preparar el informe anual.	2 días	
	1.8 Discutir el informe final con el subdirector de auditoría.	3 horas	
Control y supervisión sobre la depuración de contratos Informativos.	2.1 Contactar a los clientes mediante cartas o vía telefónica.	2 días	1 vez por semestre
	2.2 Esperar respuestas de los clientes.	1 día	Continuo, según se presente
	2.3 Seguir instrucciones de clientes para cancelar su contrato.	2 días	
	2.4 Supervisar que el subordinado lleve a cabo los pasos necesarios para la cancelación del contrato.	5 horas	Diario
	2.5 Determinar el estado actual de los contratos.	2 horas	1 vez a la semana
	2.6 Conformar el estado actual de los contratos.	2 horas	1 vez al mes
Supervisar y controlar los trabajos asignados y que son desarrollados por los subordinados.	3.1 Determinar el trabajo a desarrollar.	1 día	No cuantificable
	3.2 Discutir con el personal asignado a las tareas.	1 día	
	3.3 Supervisar el trabajo que van desarrollando y aclarar dudas.	Variable	
	3.4 Revisar los papeles de trabajo.	1 ó 2 días	

	3.5 Determinar las desviaciones.	7 días	
	3.6 Discutir las desviaciones con los funcionarios.	3 horas	
	3.7 Preparar el informe anual.		
Control y supervisión sobre el manejo de los acreedores sin custodia.	4.1 Revisar las cancelaciones de contratos por saldos acreedores sin custodia.		
	4.2 Supervisar el manejo del contrato donde se concentran los saldos.		
	4.3 Controlar los movimientos efectuados.		
	4.4 Revisar la razonabilidad de los montos.		
	4.5 Informar sobre el estado actual de los saldos.		
Atender a clientes en caso de dudas sobre el manejo o saldos de sus contratos.	5.1 Recibir quejas o solicitudes de aclaración por vía telefónica o por correo.	1 hora	
	5.2 Determinar la naturaleza de la reclamación.	1 día	
	5.3 Recopilar información.	de 1 a 3 días	Variable
	5.4 Determinar la causa o razonabilidad de la queja.	1 día	
	5.5 Informar al responsable de la queja para solicitar datos adicionales.	2 horas	
	5.6 Comunicarse con el cliente a fin de informarle sobre la investigación.	1 hora	
Participar en la elaboración del programa actual de auditoría.	6.1 Determinar las actividades a desarrollar en el siguiente año.	2 días	Anual
	6.2 Planificar las actividades de acuerdo a prioridades.	3 días	
	6.3 Preparación del plan.	1 ó 2 semanas	Anual
	6.4 Discutir el plan con el subdirector.	2 ó 3 días	

Elaborar programas de Auditoría.

- | | | | |
|-----|---|-------------------|--------|
| 7.1 | Detectar los puntos 6 actividades que hayan cambiado en los programas de trabajo. | No cuantificable. | |
| 7.2 | Elaborar o modificar los programas. | 2 ó 5 días. | Anual. |
| 7.3 | Discutir los cambios adicionales a los programas de trabajo. | 1 día. | Anual. |

RESULTADOS OBTENIDOS DEL DIAGNOSTICO DEL
PERFIL PUESTO TITULAR.

Ya habiendo realizado su descripción del puesto, el titular - del puesto inició el llenado del Diagnóstico, realizando los siguientes pasos:

1.- **PRIMER PASO:** En la tercera columna denominada situaciones representativas del factor, anotó las tareas más importantes que él realiza en su puesto, en relación con el factor que se encuentra en la columna No. uno.

Es importante señalar, que, tanto el puesto como el titular serán evaluados en cuatro áreas básicas:

- Area Gerencial
- Area Administrativa
- Area Humana y
- Area Técnica.

2.- **SEGUNDO PASO:** Habiendo anotado las tareas representativas de cada factor, realizó la evaluación puesto titular de - la siguiente manera:

En la segunda columna del diagnóstico se encuentra una evaluación que consta de siete números y arriba se indica el valor

de cada uno de ellos, según la escala de medición correspondientes al puesto y a la persona.

El titular del puesto anotó con una X el valor que él asignaba al puesto en relación con el factor mencionado en la columna No. uno, rigiéndose por la escala estimativa asignada al puesto, ejemplo:

El puesto de subgerencia de Auditoría Interna requiere del Análisis de Problemas un :

EVALUACION

1 5

2 4 6

3 X = El puesto lo requiere en forma total y profunda.

Posteriormente el titular del puesto en relación a las tareas representativas que anotó en la tercera columna del diagnóstico y que están referidas a las tareas que requieren del Análisis de Problemas, se evaluó de la siguiente manera:

<u>FACTOR</u>	<u>EVALUACION</u>		<u>SITUACIONES REPRESENTATIVAS DEL FACTOR</u>
Análisis de Problemas.	1	⑤	- Revisión de cancelaciones
	2	4 6	- Recibir quejas de clientes
	3	7	- Determinar cargas de Trabajo - Revisión de documentos

Podemos concluir con el ejemplo anterior que, para el puesto de subgerente de Auditoría Interna se requiere en el mismo, un dominio total y profundo del Análisis de Problemas, correspondiente al número 7.

El titular actual del puesto está reflejando una CARENANCIA, debido a que él se evalúa con el número 5, es decir que abarca el standar o promedio del Análisis de Problemas; por lo tanto requiere de capacitación en dicha área para alcanzar el mínimo indispensable.

Pero es importante mencionar que se pueden presentar dos alternativas distintas conforme a la evaluación anterior, veamos cuales son:

EVALUACION

1	5	Concluimos que el puesto de subgerencia de Auditoría Interna requiere ampliamente del Análisis de Problemas y que el titular del puesto, si llena
2	4 6	los requerimientos del puesto; por lo tanto, ni
X	7	requiere de entrenamiento, ni detecta potencial en relación a dicho factor.

EVALUACION

1	5	Concluimos que el puesto de subgerencia de -
		Auditoría Interna requiere ampliamente del -
2	4	6
		Análisis de Problemas y que el titular del -
X	7	puesto rebasa dicho standar; por lo tanto es-
		tamos detectando potencial en el titular del
		puesto en relación a dicho factor.

IMPORTANTE: Dicha evaluación reflejará alguna de estas tres conclusiones y esto permitirá diseñar en forma personalizada el programa de capacitación y desarrollo para cada uno de los titulares de los puestos tipo que existan en la empresa.

3.- TERCER PASO: El titular del puesto anotó detalladamente los factores que componen su área técnica, ya que esto depende de la especialidad de cada uno de los puestos tipo que conforman la organización; fue así que posteriormente realizó su evaluación de la misma manera que las realizó en las áreas - gerencia, administrativa y humana.

4.- CUARTO PASO: El titular del puesto fue anotando cuáles son los apoyos o interferencias que actualmente facilitan o impiden el logro de sus objetivos. (se anexa hoja de resultados).

5.- QUINTO PASO: Finalmente llenó la parte correspondiente a experiencia y escolaridad.

IMPORTANTE: Los resultados obtenidos de dicho Diagnóstico se anexan junto con el Diagnóstico Inicial.

DIAGNOSTICO DEL PERFIL PUESTO/TITULAR

RECURSOS HUMANOS

NOMBRE: _____
PUESTO: _____
JEFE INMEDIATO: _____

ESCALA DE MEDICION

A R E A	EL PUESTO X		LA PERSONA O		APOYOS O INTERFERENCIAS																				
	1. NO QUIERE NADA 2. REQUIERE CASI NADA 3. REQUIERE LO ELEMENTAL 4. REQUIERE MEDIANAMENTE 5. REQUIERE AMPLIAMENTE 6. REQUIERE EN FORMA NOTABLE 7. REQUIERE EN FORMA TOTAL Y PROFUNDA.		1. CARECE TOTALMENTE 2. CARECE CASI TOTALMENTE 3. MUESTRA LO ELEMENTAL 4. POSEE EL STANDAR O PROMEDIO 5. ES SUPERIOR AL STANDAR 6. SE DESENVUELVE NOTABLEMENTE 7. MUESTRA TOTAL DOMINIO		CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	COND. FISICAS	REC. MATERIALES	REC. HUMANOS	PRESUPUESTO	CANALES DE COM.	DET. DE OBJETIVOS	REL. ORG. EXTERNAS	PROCEDIMIENTOS	POLITICAS	ESTRUCTURA ORG.	CAPACIDAD JEFE	CARAC. FISICAS	CARAC. EMOTIVAS	ACTITUDES	MOTIVACION	DIOS	SUMATORIA		
FACTORES		EVALUACION	SITUACIONES REPRESENTATIVAS DEL FACTOR																						
G	ANALISIS DE PROBLEMAS Aplicar sistemáticamente pruebas prácticas para -- identificar en una forma confiable la verdadera causa de una desviación.	1	5	1 Recibir quejas de clientes																					
		2	4	2 Determinar estados actuales																					
		3	3	3 Distribución de trabajos																					
		4	2	4 Revisión de papeles																					
		5	1	5 Discutir desviaciones																					
		6	0	6 Revisión de cancelaciones																					
E	TOMA DE DECISIONES Analizar varias alternativas lógicas y seleccionar aquella, que teniendo los riesgos controlados, logre más satisfactoriamente los objetivos previamente fijados.	1	5	1 Poner soluciones a las																					
		2	4	2 desviaciones																					
		3	3	3 Determinar la naturaleza																					
		4	2	4 de la desviación.																					
		5	1	5																					
		6	0	6																					
E	LIDERAZGO Facultad de influenciar y orientar a otros sobre las líneas de acción a seguir en la consecución de objetivos individuales o de -- grupo.	1	5	1 Discutir con el personal																					
		2	4	2 asignado las tareas																					
		3	3	3																					
		4	2	4																					
		5	1	5																					
		6	0	6																					
C	DELEGACION DE AUTORIDAD Proporcionar a los subordinados la responsabilidad y la jerarquía requeridas para ejecutar una función.	1	5	1 Asignar trabajos a des-																					
		2	4	2 rrollar																					
		3	3	3																					
		4	2	4																					
		5	1	5																					
		6	0	6																					
A	DESARROLLO A SUBORDINADOS Proporcionar al personal supervi- sado aquellos conocimientos y habilidades que son necesarios para el desempeño tanto de su trabajo actual, como el de otros vistos en un futuro.	1	5	1 Supervisar a los empleados																					
		2	4	2																					
		3	3	3																					
		4	2	4																					
		5	1	5																					
		6	0	6																					

ESCALA DE MEDICION

EL PUESTO X		LA PERSONA O		APOYOS O INTERFERENCIAS																		
A R E	1. NO QUIERE NADA	1 CARECE TOTALMENTE		CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	COND. FISICAS	REC. MATERIALES	REC. HUMANOS	PRESUPUESTO	CANALES DE COM.	DET. DE OBJETIVOS	REL. ORG. EXTERNAS	PROCEDIMIENTOS	POLITICAS	ESTRUCTURA ORG.	CAPACIDAD JEFE	CARAC. FISICAS	CARAC. EMOTIVAS	ACTITUDES	MOTIVACION	OTROS	SUMATORIA
	2 REQUIERE CASI NADA	2 CARECE CASI TOTALMENTE																				
	3 REQUIERE LO ELEMENTAL	3 MUESTRA LO ELEMENTAL																				
	4 REQUIERE MEDIANAMENTE	4 POSEE EL STANDAR O PROMEDIO																				
	5 REQUIERE AMPLIAMENTE	5 ES SUPERIOR AL STANDAR																				
	6 REQUIERE EN FORMA NOTABLE	6 SE DESENVUELVE NOTABLEMENTE																				
	7 REQUIERE EN FORMA TOTAL Y PROFUNDA	7 MUESTRA TOTAL DOMINIO																				
A	FACTOR	EVALUACION	SITUACIONES REPRESENTATIVAS DEL FACTOR																			
A D M	PLANEACION Seleccionar y programar las politicas, metas, procedimientos y recursos que son necesarios para satisfacer los objetivos previamente definidos	1	5	1 Planear alcances y trabajos																		
		2	4	6	2 Preparar informe anual																	
		3		3																		
		4		4																		
		5		5																		
		6		6																		
I N I	ORGANIZACION Distribuir bajo bases objetivas las funciones y responsabilidades que tiene a su cargo, entre el personal que le es directamente subordinado.	1	5	1 Asignación de tareas a su-																		
		2	4	6	2 bordinados																	
		3		3																		
		4		4																		
		5		5																		
		6		6																		
S T R A	DIRECCION Orientar y motivar al personal subordinado en el logro de sus metas.	1	5	1 Responder dudas de los																		
		2	4	6	2 trabajos asignados																	
		3		3																		
		4		4																		
		5		5																		
		6		6																		
T I V A	CONTROL Comparar la realidad en el trabajo con los objetivos proyectados, a fin de establecer desviaciones y bases para corregir las mismas.	1	5	1 Análisis de desviaciones																		
		2	4	6	2																	
		3		3																		
		4		4																		
		5		5																		
		6		6																		
H U M	CREATIVIDAD Capacidad de ver las cosas de una manera original, desarrollando o diseñando nuevas ideas o cosas a petición del supervisor o en forma espontánea.	1	5	1																		
		2	4	6	2																	
		3		3																		
		4		4																		
		5		5																		
		6		6																		

ESCALA DE MEDICION

EL PUESTO <input checked="" type="checkbox"/>		LA PERSONA <input type="checkbox"/>		APOYOS O INTERFERENCIAS																			
A R E	1. NO REQUIERE NADA 2. REQUIERE CASI NADA 3. REQUIERE LO ELEMENTAL 4. REQUIERE MEDIANAMENTE 5. REQUIERE AMPLIAMENTE 6. REQUIERE EN FORMA NOTABLE 7. REQUIERE EN FORMA TOTAL Y PROFUNDA		1 CARECE TOTALMENTE 2 CARECE CASI TOTALMENTE 3 MUESTRA LO ELEMENTAL 4 POSEE EL STANDAR O PROMEDIO 5 ES SUPERIOR AL STANDAR 6 SE DESENVUELVE NOTABLEMENTE 7 MUESTRA TOTAL DOMINIO		CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	COND. FISICAS	REC. MATERIALES	REC. HUMANOS	PRESUESTO	CANALES DE CON.	DET. DE OBJETIVOS	REL. ORG. EXTERNAS	PROCEDIMIENTOS	POLITICAS	ESTRUCTURA ORG.	CAPACIDAD JEFE	CARAC. FISICAS	CARAC. EMOTIVAS	ACTITUDES	MOTIVACION	OTROS	SUMATORIA
	FACTOR	EVALUACION	PERSONA																				
A	INICIATIVA Elaborar y/o desarrollar, independientemente de instrucciones especificas o de las funciones a él asignadas, aquellos estudios o trabajos tendientes a mejorar.		1	5	1 Preparación del plan anual																		
			2	4	2																		
			3	3	3																		
			4	2	4																		
			5	1	5																		
			6	0	6																		
U	TRABAJO BAJO PRESION Mantener el equilibrio mental y emocional en situaciones apremiantes que requieren de una rápida acción, a fin de que esta efectue en forma racional.		1	5	1 Recibir quejar y tenerlas																		
			2	4	2	2 que resolver en el momento																	
			3	3	3																		
			4	2	4																		
			5	1	5																		
			6	0	6																		
A	RELACIONES INTERPERSONALES Habilidad de desenvolverse y comunicarse con otras personas a través de su interés por las mismas y de su adaptación al medio.		1	5	1 Entrevistas con clientes																		
			2	4	2	2 y personal interno																	
			3	3	3	3 Manejo de subordinados																	
			4	2	4																		
			5	1	5																		
			6	0	6																		
N	TRABAJO EN EQUIPO Participación activa en diferentes grupos de trabajo expresando ideas y opiniones y cooperando para el logro de metas comunes.		1	5	1 Todo el trabajo se realiza																		
			2	4	2	2 en equipo, si uno falla to																	
			3	3	3	3 dos salimos perjudicados																	
			4	2	4																		
			5	1	5																		
			6	0	6																		
A	CONFIDENCIALIDAD Criterio para manejar información que por su importancia no debe ser conocida - por otras personas o empresas.		1	5	1 Supervisar el manejo de con-																		
			2	4	2	2 tratos, donde se manejan																	
			3	3	3	3 los saldos																	
			4	2	4	4 Quejas de clientes y fun-																	
			5	1	5	5 cionarios																	
			6	0	6																		

III. EXPERIENCIA Y ESCOLARIDAD

FACTOR	REQUISITOS DEL PUESTO		REAL PERSONA
	TIEMPO O NIVEL	RAZONAMIENTO	
EXPERIENCIA EN PUESTO	UN AÑO DE EXPERIENCIA COMO MINIMO	Debido a que se evita el entrenamiento que requiere una persona sin experiencia.	O. K.
EXPERIENCIA EN AREA	UN AÑO COMO EL MINIMO INDISPENSABLE	Si ya ha estado en esta área el manejo de todo lo relacionado con ella será más fácil para la realización de sus tareas.	O. K.
	PASANTE DE CONTADURIA Y DE PREFERENCIA C.P. YA RECIBIDO	No se pueden tener en el área problemas de horarios; ya que todo el personal se requiere de tiempo completo.	O. K.

OBSERVACIONES

ES INDISPENSABLE QUE EL PERSONAL DE ESTA AREA TENGA LA POSIBILIDAD DE VIAJAR, YA QUE SE LLEVA EL CONTROL DE MATRIZ COMO DE LAS 15 SUCURSALES EN PROVINCIA

TITULAR

JEFE INMEDIATO

JEFE SUPERIOR

CONCLUSIONES FINALES CORRESPONDIENTES A
LA APLICACION DEL DIAGNOSTICO
PERFIL PUESTO TITULAR.

Cuando el titular del puesto termina de contestar el Diagnóstico del Perfil puesto Titular, el consultor de capacitación y desarrollo tabuló los resultados obtenidos y realizó dos cuadros denominados "Perfil de Capacidades Generales y Actitudes" en donde se refleja gráficamente según la escala de medición, que es lo que requiere el puesto y cómo se encuentra la persona en relación a los requisitos de su puesto actual.

Esta gráfica esta complementada por un reporte escrito que describe en forma detallada los resultados que reflejan las gráficas.

Ya teniendo los resultados completos del Diagnóstico del Perfil Puesto Titular, dichos resultados le son entregados al director del área correspondientes, para que él verifique toda la información proporcionada por el titular del puesto. Posteriormente el director del área dialoga directamente con el titular del puesto para aclarar dudas y finalmente para realizar la negociación de un plan y programa de entrenamiento, ya sea de capacitación o de desarrollo en caso de ser un candidato factible a desarrollar por tener el potencial requerido para un ascenso dentro de la organización.

Es importante señalar que aquí el director del área realiza y aplica el instrumento de detección del potencial, siendo éste el único junto con el consultor de capacitación que determina el potencial en sus subordinados y esta información se mantiene en una confidencialidad absoluta.

**PERFIL DE CAPACIDADES GENERALES Y ACTITUDES
RESULTADOS OBTENIDOS DEL PUESTO**

AREA		FACTOR	1	2	3	4	5	6	7
GERENCIAL		Análisis de problemas						X	
		Toma de decisiones							X
		Liderazgo						X	
		Delegación de autoridad						X	
		Desarrollo de subordinados						X	
ADMINISTRATIVA		Planeación							X
		Organización						X	
		Dirección						X	
		Control						X	
		Creatividad						X	
HUMANA		Iniciativa							X
		Trabajo bajo presión						X	
		Relaciones Interpersonales							X
		Trabajo en equipo							X
		Confidencialidad							X
TECNICA									X
		Conocimiento del giro financiero de una casa de bolsa							

**PERFIL DE CAPACIDADES GENERALES Y ACTITUDES
RESULTADOS OBTENIDOS DEL TITULAR**

AREA	FACTOR	1	2	3	4	5	6	7
GERENCIAL	Análisis de problemas						X	
	Toma de decisiones						X	
	Liderazgo					X		
	Delegación de autoridad					X		
	Desarrollo de subordinados					X		
ADMINISTRATIVA	Planeación					X		
	Organización				X			
	Dirección						X	
	Control					X		
	Creatividad							X
HUMANA	Iniciativa						X	
	Trabajo bajo presión						X	
	Relaciones interpersonales					X		
	Trabajo en equipo					X		
	Confidencialidad							X
TECNICA	Conocimiento del giro financiero de una casa de bolsa					X		

Alejandro Domínguez

CAPACIDADES Y ACTITUDES

En base a los datos obtenidos en la gráfica anterior, se observó que su habilidad para motivar al personal subordinado para el logro de sus metas es bueno; puede comparar la realidad en el trabajo con los objetivos proyectados, a fin de establecer desviaciones y bases para corregir las mismas; posee un equilibrio mental y emocional en situaciones apremiantes que requieren de una rápida acción, a fin de que ésta se efectúe en forma racional.

Se detectó que una de las áreas más débiles en cuanto a lo que el puesto requiere es la Gerencial, ya que su facultad de influenciar y orientar a otros sobre las líneas de acción a seguir en la consecución de objetivos individuales o de grupo está un poco por abajo de la que se necesita para el puesto.

Debe desarrollar más sus habilidades de Supervisión al igual que su habilidad de desenvolverse y comunicarse con otras personas. Necesita mejorar su participación activa en diferentes grupos de trabajo, expresando ideas y opiniones, y cooperando para el logro de metas comunes. En cuanto al área administrativa necesita mejorar su planeación y organización distribuyendo bajo bases objetivas las funciones y responsabilidades que tiene a su cargo entre el personal que le es directa e indirectamente subordinado.

Debido al análisis anterior, se le recomienda a Alejandro Domínguez los siguientes cursos:

- Autoridad ante Subordinados (Habilidades Gerenciales)
- Planeación y Organización.
- Liderazgo.
- Supervisión.
- Aventuras en Actitudes.
- Cursos del Area Financiera.

RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS INTERFERENCIAS

EN EL TRABAJO Y POSIBLES SOLUCIONES

Es importante mencionar que esta parte del Diagnóstico del Perfil Puesto Titular es clave para el Área de Capacitación y Desarrollo, ya que muchas veces las causas de un rendimiento bajo o incompetencia de las labores realizadas, no se deben a motivos de conocimientos (capacitación) o por motivos de habilidades (adiestramiento) sino que otros factores pueden estar interviniendo y afectando tanto positiva como negativamente.

Fue así que el titular del puesto fue indicando con un signo de (-) cuanto existía una interferencia y con un signo (+) - cuando existía un apoyo en las labores realizadas.

Posteriormente a través de una entrevista con el consultor de capacitación, se fueron comentando cada una de ellas para completar la información y procurar encontrar posibles soluciones.

A continuación se presentan las interferencias encontradas - con soluciones proporcionadas por el área de Capacitación y Desarrollo al igual que la gráfica que demuestra claramente cuáles son los apoyos y cuáles las interferencias, en el puesto de subgerente de Auditoría Interna.

INTERPRETACION DE INTERFERENCIAS EN EL TRABAJO Y POSIBLES SOLUCIONES

NOMBRE: Alejandro Domínguez

I N T E R F E R E N C I A S

S O L U C I O N E S

a) PROCEDIMIENTOS.-

- | | |
|--|--|
| 1. Imposibilidad de tener a tiempo los listados. | 1. Analizar procedimiento. |
| 2. Información incompleta de sucursales. | 2. Analizar la causa y establecer alternativas de solución. |
| 3. Falta de tiempo por parte de funcionarios para atender a los Auditores. | 3. Programar las visitas de Auditoría en las diferentes áreas con cada uno de los directores. |
| 4. Atención de asuntos urgentes. | 4. Programar un margen de colchón para los asuntos urgentes. |
| 5. Falta de concentración por continuas interrupciones. | 5. - Analizar de dónde provienen las interrupciones.
- Programar los teléfonos para que la secretaria reciba las llamadas.
- Poner puertas en los despachos.
- Recibir a las personas con cita previa, siempre que sea posible. |

I N T E R F E R E N C I A S

6. Falta de datos personales por parte de los clientes en diferentes documentos.
7. Los clientes no mandan su contestación.
8. Lentitud en venta o retiro de valores.
9. Faltan procedimientos por establecer.
10. Movimiento de Contratos efectuados por otras áreas sin previo aviso.
11. Rotación en cuanto a asignación de funciones a varias personas.
12. Desconocimientos sobre las diversas actividades desarrolladas por algunos departamentos de Casa de Bolsa

b) CONOCIMIENTOS.-

13. Falta de conocimientos de las funciones generales de Casa de Bolsa por parte de los subordinados.
14. Desconocimiento por parte del Auditor de cómo resolver problemas en diferentes situaciones.

S O L U C I O N E S

6. Que el Promotor revise que todos los documentos estén completos, de no ser así rechazarlos.
- 7.
- 8.
9. Establecer con el área de Métodos y Procedimientos.
10. Analizar procedimientos.
11. Se recomienda que determinadas funciones las realice una sola persona, en un período de tiempo más largo.
12. Tomar curso de Inducción.
Leer revista interna
13. Tomar el curso de Inducción.
14. Proporcionar entrenamiento en el área de trabajo.

I N T E R F E R E N C I A S

S O L U C I O N E S

c) ACTITUDES.-

- | | |
|--|---|
| 15. Falta de cooperación por parte del personal de sucursales. | 15. Analizar la resistencia al cambio. |
| 16. Falta de disponibilidad por atender a los Auditores por parte de los Promotores. | 16. Darle a conocer la situación a los Directores de Promoción. |

d) CARACTERISTICAS FISICAS.-

- | | |
|---|---|
| 17. Cansancio por parte de los subordinados por trabajar largas jornadas. | 17. Analizar las funciones de cada uno de los Auditores y distribuir equitativamente las cargas de trabajo. |
|---|---|

e) RECURSOS MATERIALES.-

- | | |
|---|-------------------------|
| 18. Falta de terminales para consulta de movimientos. | 18. Instalar pantallas. |
| 19. Falta de archivos históricos. | 19. Instalar archivos. |

f) RECURSOS HUMANOS.-

- | | |
|---|--|
| 20. Excesiva carga de trabajo en cada uno de los Auditores. | 20. Distribuir funciones equitativamente y estudiar la posibilidad de crecer en el área. |
|---|--|

g) POLITICAS.-

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 21. Faltan políticas por establecer. | 21. Establecerlas con el área de Métodos y Procedimientos. |
|--------------------------------------|--|

RESULTADOS OBTENIDOS DEL POTENCIAL DETECTADO EN EL
TITULAR DE LA SUBGERENCIA DE AUDITORIA INTERNA.

El actual titular de este puesto presenta las características deseables para ser un candidato a la gerencia de Auditoría Interna.

Solicito al área de capacitación y desarrollo elaborar un programa especial de desarrollo con duración de un año aproximadamente, para prepararlo al puesto superior inmediato, dentro de esta misma área.

Conforme a los resultados que se obtengan de su programa de entrenamiento, determinaré si es oportuno darle la promoción antes del año; de no ser así, considero un año el tiempo suficiente para adquirir habilidades y conocimientos necesarios para dicho puesto.

Agradeceré al área de desarrollo me mantenga informado y realice el seguimiento conjuntamente del entrenamiento y de los resultados que vaya obteniendo en el mismo.

Atentamente.

ASPIRACIONES: LA EXTENSION DEL DESEO Y LA VOLUNTAD DE SER PREFERIDO, SER SUPERIOR Y TENER PODER Y EXITO. (MARQUE SOLO UNA)

- Siente un intenso deseo de éxito y poder, ambiciona lo mejor en todos aspectos y actúa hacia tales fines
- Busca mayores responsabilidades, disfruta de la competencia, se esfuerza en obtener el puesto inmediato.
- Tiene algún deseo especial de éxito. Quiere mejorar su nivel de vida, tiene una motivación de término medio.
- Perezoso carece de aspiraciones, se conforma con "pasarla".
- Excelente para subir varios niveles más
- Claro potencial para avanzar otro nivel
- Algo de potencial, cumple en su puesto actual, pudiera avanzar un nivel más

STATUS PROMOCIONAL: EN ESTE APARTADO SE SELECCIONA LA DIRECCION DE LA CARRERA LABORAL DEL INDIVIDUO. (MARQUE SOLO UNA)

- INMEDIATO Se encuentra preparado para asumir un nivel mayor de responsabilidades.
- UN AÑO Es necesario continuar un año más en su puesto, para que adquiera más experiencia y desarrollo.
- DOS AÑOS Le falta bastante por aprender en su puesto, es conveniente que llegue a dominar el área
- NO PROMOVIBLE Porque no puede con un nivel mayor de responsabilidades. Porque inicia proyecto importante y es conveniente que lo termine.
- TRASFERIBLE Cambiar a un puesto con un mismo nivel de responsabilidad
- DEMOCION Se le dificulta desempeñar su puesto actual, sería útil en otro de menor responsabilidad
- DESPIDO Prescindir de sus servicios.
Explique la dirección seleccionada:

Alejandro Domínguez presenta un claro potencial . Recomiendo proporcionarle un plan de
Desarrollo de habilidades gerenciales lo antes posible.

POTENCIAL DEL PERSONAL

AREA	NOMBRE	POTENCIAL				ASPIRACIONES				STATUS PROMOCIONAL							OBSERVACIONES	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7		
Auditoría Interna	Alejandro Dominguez			X				X				X						Es necesario que contine un año más en su puesto, para que adquiriera más experiencia y se le otorgue entrenamiento para el puesto inmediato superior Candidato que presenta grandes posibilidades de crecimiento en la Organización.

CONCLUSIONES

A continuación se presentarán las conclusiones correspondientes al Marco Teórico. Al Sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos y al Modelo de Consultoría denominado Sistema Cliente.

I.- Conclusiones correspondientes al Marco Teórico.

1).- La persona es lo más perfecto que hay en toda la naturaleza por poseer inteligencia, voluntad, libertad, y por lo tanto, descubre que es única y que no es reemplazable, y este descubrimiento es piedra fundamental de todo humanismo que se precie de ser tal.

2).- La educación es un proceso de mejora personal y una ayuda necesaria para el logro de la plenitud de toda persona. La educación es terminar de ser.

3).- La Pedagogía es la Ciencia de la Educación que busca el desarrollo de las potencialidades humanas con miras a su perfeccionamiento. Se orienta al qué y al cómo y con qué formar íntegramente a la persona.

4).- El pedagogo es el profesional de la educación, ya que a través de su proceso de formación-instrucción ha sido forjado

para tal; pero ante todo ha de tener y perfeccionar una serie de aptitudes intrínsecamente humanistas .

5).- El Licenciado en Pedagogía, debe de colaborar en la empresa con respecto al proceso educativo que se lleva a cabo - dentro de la misma.

6).- Se puede considerar que la actividad laboral dentro de la empresa por excelencia es la Pedagogía del Trabajo.

7).- La Pedagogía del Trabajo como rama de la Pedagogía General, asume la tarea de hacer que la persona conozca su trabajo mediante el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo.

8).- El Licenciado en Pedagogía como Consultor de Recursos es el profesional que:

- Induce cambios
- Recomienda programas de acción y
- Realiza y aplica diagnósticos.

9).- El Licenciado en Pedagogía podrá realizar funciones de consultoría Organizacional, con un entrenamiento básico en Desarrollo Organizacional.

10).- Es de suma importancia que el pedagogo se de a conocer en el ámbito empresarial, ya que muchos empresarios desconocen

todas las funciones que él puede realizar dentro de la empresa.

Conclusiones correspondientes al Sistema de
Evaluación, Planeación y Desarrollo de
Recursos Humanos.

Dicho sistema proporciona:

- 1).- No sólo la detección de necesidades de capacitación y desarrollo sino que además detecta interferencias y apoyos que se puedan estar presentando en el trabajo del titular del -- puesto.
- 2).- La realización de las descripciones de puestos que sirven a otras áreas de la empresa y por lo tanto la detección de necesidades se basará de manera objetiva en cada una de las actividades que realiza el titular del puesto.
- 3).- En gran medida ayuda a la detección del Clima Organizacio
nal.
- 4).- La realización de planes individuales de capacitación y desarrollo y evita el capacitar por capacitar y facilita una selección objetiva de los ejecutivos a desarrollar.
- 5).- Fomenta que el Sistema de Evaluación, (Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos) de desempeño se realiza de una manera más justa y objetiva.

6).- Se dá de una manera más adecuada la delegación de funciones a los subordinados y especifica responsabilidades de cada uno de ellos.

7).- Que la planeación de las actividades de capacitación y desarrollo no interfieran en la realización del trabajo.

8).- Que se genere una competencia constructiva en el grupo de trabajo.

9).- El que los jefes proporcionen capacitación y desarrollo a los subordinados.

10).- Una información bastante completa en relación al perfil tanto del puesto como del titular; por lo tanto esto lo convierte en un instrumento complejo en su llenado y requiere de tiempo para la tabulación de resultados.

CONCLUSIONES.

A continuación se presentarán las conclusiones a las que se llegaron después de haber aplicado el Sistema de Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos a través del modelo de Consultoría denominado Sistema-Cliente.

Conclusiones correspondientes al Modelo de Consultoría Denominado Sistema-Cliente:

Dicho Sistema Proporciona:

- 1).- Una atención personalizada al cliente a través del profesional de la educación: El pedagogo, proporcionándole un toque más humanista.
- 2).- La creación de la relación de ayuda a través del pedagogo.
- 3).- El que el cliente exprese sus pensamientos y sentimientos que él tiene como persona.
- 4).- Una dinámica positiva hacia la resolución de los problemas, como hacia el crecimiento personal del cliente.

5).- La detección de necesidades de capacitación y desarrollo de manera individual y no en forma masiva.

6).- Un contacto permanente con el cliente satisfaciendo sus necesidades de capacitación y desarrollo y el seguimiento de todo el proceso, desde su inicio hasta su fin.

7).- La integración del equipo de trabajo.

8).- La responsabilidad compartida involucra a todos los niveles de la organización.

9).- La reatrolimentación permanente obtenida por un mayor número de fuentes.

10).- El enriquecimiento de las funciones del consultor, debido a que no se limitará a cuestiones de coordinación e instrucción, sino que va a llevar el proceso de consultoría en forma integral.

11).- Flexibilidad para diseñar nuevos programas y apoyos durante el proceso de entrenamiento.

12).- Al consultor la oportunidad de ir conociendo cada vez mejor a cada una de las áreas que conforman la empresa, para llegar a comprender mejor la dinámica organizacional.

A sí mismo el Sistema/Cliente presente las siguientes desventajas:

- 13).- Se requiere de una gran preparación para llegar a realizar funciones de consultoría.
- 14).- Se requiere de experiencia.
- 15).- La implementación inicial del sistema lleva tiempo.
- 16).- Es un sistema que no permite fácilmente la rotación de los consultores internos, a las diferentes áreas de la empresa.
- 17).- Es un sistema que puede llegar a crear dependencia.
- 18).- Cuando se contratan consultores externos, puede crear en los consultores internos un ambiente de amenaza y evaluación constante, si no es manejado de manera adecuada.
- 19).- Puede ser sumamente costoso un servicio de consultoría externa y no llegar a cubrir las expectativas del cliente.
- 20).- Que los clientes reconozcan que capacitarse y desarrollarse es su propia responsabilidad.

21).- La resistencia al cambio puede ser el obstáculo más grave que se pueda presentar dentro del proceso.

22).- Por último podemos decir que por el contacto personal entre consultores y clientes, y por el gran entusiasmo que muestran los consultores en atender a sus clientes, a veces se llega a aceptar compromisos mayores a los que el área de capacitación y desarrollo pueda llevar a cabo.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA BASICA

* LIBROS

- 1.- ARIAS GALICIA, Fernando
Administración de Recursos Humanos
México
Ed. Trillas
1976. 475 p.
- 2.- BECHARD, Richard
Desarrollo Organizacional, Estrategias y Modelos
México
Ed. Fondo Educativo Interamericano S.A.
1973. 139p.
- 3.- CAZARES ARRANGOIZ, David
Planeación de Vida y Carrera
México
Ed. Limusa
1987. 110 p.
- 4.- CONGRESO NACIONAL USEM VII MEXICO D.F. 1971
La Empresa ante las Exigencias de la Sociedad
México
1971. 160 p.
- 5.- CHIAVENATO, Idalberto
Administración de Recursos Humanos
México
Mc. Graw Hill
1983. 578 p.
- 6.- DOUGLAS, Mc. Gregor
El Aspecto Humano de las Empresas
México
Ed. Diana .
1967. 237 p.
- 7.- ELIZONDO LOPEZ, Arturo
La profesión Contable, Selección y Desarrollo
México
Ed. Contables y Administrativas, S.A.
1982. 341 p.
- 8.- ENGENNEER, Howto
Asociación of Consulting Management
México
Ed. Mc. Graw Hill
1978. 245 p.

- 9.- ESPONDA, Alfredo
Capacitación y Adiestramiento
Tomos I y II
México
Ed. Expansión
1979. 230 p.
- 10.- FLIPPO, Edwin
Principios de Administración de Personal
México
Ed. Mc. Graw Hill
1978. 135 p.
- 11.- FLITNER, Wilhem
Pedagogía Sistemática
Barcelona
Ed. Lobos S.A.
1985. 350 p.
- 12.- FRANKL, Víctor
Ante el Vacío Existencial
Barcelona
Ed. Herder
1980. 641 p.
- 13.- GARCIA HOZ, Víctor
Principios de Pedagogía Sistemática
Madrid
Ed. Rialp S.A.
1960. 670 p.
- 14.- GUILLEN, Benito
Mercado de Trabajo en Actividades Técnico Profesionales del Pedagogo.
México
Ed. Continental S.A.
1969. 205 p.
- 15.- GUZMAN VALDIVIA, Isaac
Humanismo Trascendental y Desarrollo
México
Ed. Limusa
1978. 185 p.
- 16.- GUZMAN VALDIVIA, Isaac
Problemas de la Administración
México
Ed. Limusa
1978. 185 p.

- 17.- HILF, Hebert
La Ciencia del Trabajo
Madrid
Ed. Rialp S.A.
1963. 526 p.
- 18.- LARROYO, Francisco
La Ciencia de la Educación
México
Ed. Porrúa S.A.
1974. 359 p.
- 19.- MANGANIELLO, Ethel
Introducción a las Ciencias de la Educación
Buenos Aires
Ed. Lobos
1973. 294 p.
- 20.- MARISTANY, Jaime
Planeamiento de la Carrera de Personal
México
Ed. Jus
1982. 150 p.
- 21.- MATTOS, Luis
Compendio de Didáctica General
Buenos Aires
Ed. Kapelus
1974. 359 p.
- 22.- MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro
Manual para Determinar Necesidades de Capacitación
México
Ed. Trillas
1985. 98 p.
- 23.- ROGERS, Carl
Psicoterapia Centrada en el Cliente
Buenos Aires
Ed. Paidós
1978..459 p.
- 24.- ROGERS, Carl
De la Psicoterapia a la Enseñanza
Madrid
Ed. Racón y Fe S.A.
1973. 417 p.
- 25.- SILICEO AGUILAR, Alfonso
Capacitación y Desarrollo del Personal
México
Ed. Limusa
1978. 115 p.

- 26.- SILUKA, Andrew
Administración de Personal
México
Ed. Mc Graw Hill
1978. 135 p.
- 27.- RIEDEL, Johannes
La Formación para el Trabajo en la Empresa
Madrid
Ed. Rialp S.A.
1965. 157 p.

* ENCICLOPEDIAS Y DICCIONARIOS

- 28.- GRAN ENCICLOPEDIA RIALP
Empresa Tomos 8 y 18
Madrid
Ed. Rialp S.A.
1974. 359 p. 378 p.
- 29.- DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA
Decimanovena Edición
Madrid
1970. 1424 p.

* REVISTAS

- 30.- PLIEGO, María
"Pedagogía: Profesionales para el Futuro" en ISTMO No. 177
México D.F.
Editada por Centros Culturales de México
1987.

* TESIS

- 31.- GONZALEZ GARAZA, Ana María
Desarrollo y Relaciones Humanas en la Educación
México
Tesis de Maestría en Desarrollo Humano
Universidad Iberoamericana
1986. 203 p.

* NOTAS TECNICAS

- 32.- UNIVERSIDAD DE MONTERREY
MODULO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL - UDEM
Monterrey, Nuevo León. 1983

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

* LIBROS

- 33.- BLANCO BELEDO, Ricardo
Docencia Universitaria y Desarrollo Humano
México
Ed. Fondo Educativo Interamericano S.A.
1973. 139 p.
- 34.- BLAKE Y MOUTON
El Nuevo Grid Administrativo
México
ED. Diana
1980. 130 p.
- 35.- BLAKE Y MOUTON
Consultoría
México
Ed. Adisson Wesley P.C.
1980. 135 p.
- 36.- DRUKER F, Peter
La Gerencia en Tiempos Difíciles
Buenos Aires
Ed. El Ateneo
1982. 184 p.
- 37.- GUZMAN VALDIVIA, Isaac
Sociología de la Empresa
México
Ed. Reverle
1961. 151 p.
- 38.- JAMES, COLEMAN, CONSTANCE Y HAMMEN
Psicología Contemporánea y Conducta Eficaz
México
Ed. El Manual moderno S.A.
1977. 149 p.
- 39.- KRISNAMURTI, J
La Educación y el Significado de la Vida
México
Ed. Orión
1979. 149 p.
- 40.- LAFARGA, Juan
Desarrollo del Potencial Humano
México
Ed. Trillas
1980. 100 p.

- 41.- MENDOZA NUÑEZ, Alejandro
Capacitación Práctica en las Organizaciones
México
1985. 98 p.
- 42.- REYES PONCE, Agustín
Administración de Personal
México
Ed. Limusa
1982. 188 p.
- 43.- RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro
Psicología de la Organización
México
Ed. Trillas
1978. 230 p.
- 44.- ROGERS, Everet
La Comunicación en las Organizaciones
México
Ed. Mc Graw Hill
1980. 234 p.
- 45.- ROGERS, Carl
El Proceso de Convertirse en Persona
Ed. Paidós
Buenos Aires 1979
1979. 356 p.
- 46.- WELL, Raymond
Métodos del Desarrollo Organizacional para Ejecutivos
México
Ed. Fondo Educativo Interamericano S.A.
1976. 168 p.