

308923 29 28



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Escuela de Pedagogía

**Incorporada a la Universidad Nacional
Autónoma de México.**

**INFLUENCIA DE LA EVALUACION EDUCATIVA DEL RENDIMIENTO
LABORAL POST-CAPACITACION EN EL DESARROLLO
PERSONAL DEL TRABAJADOR.**

TESIS PROFESIONAL

Q u e p r e s e n t a

LOURDES MONROY HERNANDEZ

Para obtener el título de

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

**Director de Tesis:
LIC. JOSEFINA MATILDE BALMORI IGLESIAS**

México, D. F.

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

INDICE

INTRODUCCION

Capitulo I. EL HOMBRE Y SU CONTEXTO EDUCATIVO.

I.1. La persona humana.	5
I.1.1. El hombre como ser individual.	7
I.1.1.1. Características específicamente humanas, Inteligencia y voluntad.	11
I.1.1.2. El hombre como ser irrepetible.	12
I.1.1.3. La personalidad como aspecto de la individualidad humana.	12
I.1.1.4. La libertad como manifestación de las características específicamente humanas.	13
I.1.2. El hombre como ser social.	20
I.1.2.1. La Familia.	20
I.1.2.2. El grupo de amigos.	30
I.1.2.3. El grupo de trabajo.	37
I.1.3 El hombre como ser educable.	40
I.2. Pedagogía.	47
I.2.1. Conceptualización de pedagogía.	47
I.2.2. Visión general de la pedagogía.	49
I.2.2.1. Campo Teleológico.	49
I.2.2.2. Campo Ontológico.	60
I.2.2.3. Campo Meseológico.	64
I.3. Educación.	79
I.3.1 Conceptualización de educación.	79
I.3.2 Visión general de la educación.	83
I.3.2.1. Educación Formal.	83
I.3.2.2. Educación Informal.	84
I.3.2.3. Educación no formal.	85

Capitulo II. LA EMPRESA COMO INSTRUMENTO PARA LA VIDA DEL HOMBRE.

II.1. Concepto de empresa.	88
II.1.1. Elementos que forman la empresa.	89
II.2. Factores generales de toda empresa.	98

II.2.1. Fines, mediatos, inmediatos.	99
II.2.2. Organización.	104
II.2.2.1. Conceptos.	104
II.2.2.2. Principios.	109
II.2.2.3. Objetivos.	115

**Capítulo III. LA CAPACITACION Y LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO
COMO HERRAMIENTAS PARA EL LOGRO DE LOS FINES.**

III.1. Fundamentación Didáctica de la Capacitación.	129
III.1.2. Definición.	131
III.1.2. Aprendizaje como fundamento pedagógico.	136
III.1.3. Tipos de Capacitación.	137
III.1.4. Marco legal de la Capacitación.	139
III.1.5. Fundamentos pedagógicos de la capacitación.	149
III.1.5.1. Diagnóstico. (Elementos didácticos)	153
III.1.5.2. Planeación. (Elementos didácticos)	164
III.1.5.3. Realización. (Elementos didácticos)	169
III.1.5.4. Evaluación (Elementos didácticos)	172
III.2. Fundamentación Didáctica de la evaluación del desempeño.	184
III.2.1. Definiciones (evaluación, desempeño y evaluación del desempeño).	184
III.2.2. Marco histórico de la evaluación del desempeño.	199
III.2.3. Análisis de puestos como antecedente de la evaluación del desempeño	200
III.2.4. Propósitos de la evaluación del desempeño.	202
III.2.5. Estructuras del proceso de la evaluación del desempeño.	211
III.2.6. Aspectos a considerar para aplicar la evaluación del desempeño.....	231
III.2.7. Entrevistas de evaluación	238
III.2.8. Seguimiento.	246

**Capítulo IV. LA CAPACITACION Y LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO
LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS**

Supuestos.....	249
Cuestionario (Diagnostico).....	250
Análisis gráfico del diagnóstico.....	255
Modelo de análisis para entrevista de evaluación....	279

CONCLUSIONES
BIBLIOGRAFIA

Indice de esquemas.

Cuadro conceptual de pedagogía.	47
Cuadro Axiológico.	60
Esquema integral de valores.	59
Cuadro conceptual de educación.	81
Fig. 1.	180
Cuadro diferencial de juicio y orientación.	203
Esquema del sistema de evaluación del desempeño segun Bazinet A.	215
Cuadro que fundamenta la asignación de quién evalúa.	217
Gráficas analíticas.	261

INTRODUCCION

La investigación que se presenta ha sido elaborada, con el objetivo de conocer y analizar la influencia de la evaluación del desempeño, orientada educativamente en el desarrollo personal del trabajador.

El tema de esta tesis se conformo a partir del interés de unir dos temas, uno, la didáctica y de esta la evaluación, y la administración, de ésta la Capacitación y la Evaluación del desempeño, con un enfoque formativo, dio como resultado:

INFLUENCIA DE LA EVALUACION EDUCATIVA DEL RENDIMIENTO LABORAL POST - CAPACITACION EN EL DESARROLLO PERSONAL DEL TRABAJADOR.

La didáctica que se emplea en estos procedimientos (Capacitación y Evaluación del Desempeño), herramientas que utilizan las empresas para alcanzar los fines, metas y objetivos, puede ser de utilidad para que en la pavidoscenocis como lo es la empresa, se continúe con la formación del ser humano, en tanto los fines que de ella dependen así como los que en ella se buscan.

Se ha empleado una metodología, siguiendo la lógica que a continuación se explica: Para poder estudiar cualquier fenómeno, es necesario, estar de acuerdo en su concepto, posteriormente se analiza lo que del punto tratan los autores, procurando alcanzar el objetivo planteado.

La bibliografía utilizada, sigue una línea Aristotélico Tomista, para los temas relacionados con el concepto de Hombre. para los conceptos de Pedagogía y Educación se ha consultado bibliografía que realiza un análisis objetivo y la postura es personal.

Para los capítulos eminentemente Pedagógicos-administrativos, se ha consultado bibliografía de autores que buscan integrar a la administración el aspecto humanista y formativo en la empresa (Dr Luthe).

El capítulo II tiene como objetivo, dar un antecedente de lo que es una empresa, cómo es su estructura, lo que es una

organización, los fines, metas y objetivos que en ella se mueven, para que una vez conociendo esto, se pueda comprender la aplicación de algunas de las herramientas como ya se dijo son: Capacitación y Evaluación del desempeño.

Se considera que: Aunque no son consecutivas en los tiempos, si lo son en el proceso Capacitación - Desempeño - Evaluación del desempeño - etc.

En el capítulo III se ha pretendido proporcionar una fundamentación didáctica de lo que es la Capacitación y de lo que es la Evaluación del desempeño, es decir se han tomado los momentos y los elementos didácticos desarrollándolos bajo el enfoque del tema correspondiente.

A lo largo del trabajo se encuentran cuadros que aclaran los puntos que se desarrollan y demuestran comparativamente el valor de los contenidos conceptuales de diferentes definiciones, como por ejemplo un cuadro axiológico, basado en la ley natural del

hombre, que nos muestra claramente la jerarquía de valores objetiva, que adquirirá su subjetividad en cada uno de los seres humanos libres.

En el IV capítulo la metodología que se emplea es diferente a la de los otros tres capítulos, ya que partiendo del estudio teórico, surgen una serie de supuestos teóricos que pretenden ser los puntos a confrontar con la realidad en las empresas constructoras, de cada uno de estos supuestos, se desprenden una serie de cuestionamientos que organizados en una encuesta, realizaron la función de diagnóstico para el planteamiento de un Modelo de análisis de entrevista de evaluación.

Esta encuesta fue piloteada y aplicada a cuatro personas encargadas de los procedimientos de Capacitación y de la Evaluación del desempeño, con los resultados de esta encuesta se realizó el Modelo ya mencionado.

CAPITULO I

EL HOMBRE Y SU CONTEXTO EDUCATIVO.

EL HOMBRE Y SU CONTEXTO EDUCATIVO

1.1. La persona humana

Antes de comenzar una fundamentación acerca de la educabilidad del hombre, si se le puede evaluar de tal o cual manera para que sea más justa la valoración, orientación como persona trabajadora, se ha de tener muy claro qué es el hombre: en el presente capítulo se tocará este punto, dando un concepto integral de hombre, el cual iluminará toda la línea ideológica de esta tesis, es necesario también conceptualizar lo que es Educación y lo que es Pedagogía, para que partiendo de una idea general, se pueda ir a lo concreto de cada uno.

Analizando para esto, una serie de definiciones que se han dado a lo largo de la historia, sobre Pedagogía y Educación respectivamente, se pretende comprender lo que se entiende por cada uno y tomar postura. Al mismo tiempo se tocara cada uno de los puntos (Pedagogía y educación) desde una perspectiva específica, así, la pedagogía se ve desde el punto de vista de sus campos de acción y la educación desde los tipos que existen, procurando que todos estos conceptos queden lo más claros

posible, con aspectos que en los capítulos siguientes se abordarán.

Es importante reconocer que las definiciones o la conceptualización de términos como son Pedagogía o Educación poseen gran importancia. Partiendo de lo que se entiende por cada uno, se puede observar con claridad lo que se pretende al decir: que se desea formar o educar a una persona.

El concepto de persona se puede abordar desde diferentes puntos de vista sin dejar de lado la objetividad o la realidad del mismo, sin embargo se encuentra por otro lado que se han dado desviaciones sobre la conceptualización del hombre y fácilmente se puede caer en una, que disminuye o pretende una visión errónea, que se separa de la realidad del ser humano.

Lo mismo sucede con la pedagogía, por esto, se considera importante analizar lo que se entiende por hombre desde un punto de vista general (su dimensión individual, social y su educabilidad) lo que es educación y un punto de vista de este (tipos de educación) y lo que es pedagogía; también dando un punto de vista general como lo son, sus campos de acción.

1.1.1. El hombre como ser individual.

Boecio afirmó que la persona es "«rationalis naturae individua substantia»». «Sustancia individual de naturaleza racional»" (1)

Afirmando que: "«El nombre de persona parece haberse tomado de aquellas personas que en las comedias y tragedias representaban hombres; pues persona viene de "personar", porque debido a la concavidad, necesariamente se hacía más intenso el sonido. Los griegos llamaron a estas p. prosopa, puesto que se ponen sobre la cara y ante los ojos mascararas-para ocultar el rostro»" (2)

Al realizar un análisis de la primera definición se puede estudiar diferentes afirmaciones que guían a una visión sobre el hombre:

1. GUTIERRES G.J. Conceptos fundamentales de la doctrina social cristiana p. 272
2. ibidem. p. 275

SUSTANCIA INDIVIDUAL: Se puede estudiar "la humanidad" y quizá lo que hace que todas las personas sean esto, pero en realidad existen personas en concreto, cada persona es independiente, individual, formados por una sustancia independiente de las otras.

Santo Tomas retoma el concepto de Boecio y elaboró a lo largo de todos sus estudios, una definición de hombre.

"<<(...) la persona es lo mismo que la hipóstasis, la subsistencia y la esencia>>"⁽³⁾ " En cuanto a la contextura del término hipóstasis, hace notar S. Tomas que puesto que las naturalezas de las cosas creadas son individuales mediante la materia (per materiam), que subyace (subicitur) a la naturaleza de la especie, de ahí que los individuos reciban el nombre de sujetos (subiecta), o supósitos (supposita) o hipóstasis(...)"

(4)

Se puede apreciar que Santo Tomas confirma que el hombre es individual, que tiene, unión de cuerpo y alma en la sustancia

3.Kramsky C., Antropología Filosófica Tomista, p.
4.Idem.

que le forma, posee una substancia y la esencia que le hace ser persona y no otra cosa, la substancia que le forma es individual, es singular y por esto se le denomina sujeto.

La doctrina social cristiana dice: "El hombre completo es <<alma y cuerpo, inteligencia y voluntad>> (...) <<cuerpo y alma, corazón y conciencia, inteligencia y voluntad>> (...) vive incierto en el tiempo, pero trascendiendo lo temporal en el presente y, sobretodo, en el futuro..." (5)

Realizando el análisis de la definición de la Doctrina Social Cristiana, se encuentran varias aseveraciones:

EL HOMBRE COMPLETO ES: Se avoca al hombre en su totalidad, dando a entender que está conformado de diferentes aspectos pero formando una unidad, no quiere dar una definición o descripción de una parte del hombre, sino una visión integral del mismo.

ALMA Y CUERPO INTELIGENCIA Y VOLUNTAD: Alma, aspecto espiritual del hombre; cuerpo, aspecto material del hombre, no es

5. Conceptos fundamentales de la doctrina social cristiana
Dg.cit. p.273

ni sólo espíritu ni es sólo materia. se unen formando la hipóstasis que argumenta Sto. Tomás.

CUERPO Y ALMA: Reiterando los dos aspectos generales del ser humano, materia y espíritu.

CORAZON Y CONCIENCIA: Corazón, haciendo alusión al aspecto afectivo del hombre; conciencia, aspecto moral y ético del ser humano,

INTELIGENCIA Y VOLUNTAD: Posee facultades para encontrar la verdad (inteligencia) y para quererla (voluntad).

VIVE INCIERTO EN EL TIEMPO: El ser del hombre es temporal vive en el presente, tiene un pasado y vive para el futuro.

PERO TRASCENDIENDO LO TEMPORAL EN EL PRESENTE: Procurando superar lo pasajero hoy, para el futuro trascender en el tiempo es, continuación importante de la vida presente.

I.1.1.1. Características específicamente humanas

Inteligencia y voluntad

Muchos autores han definido al hombre desde sus propios puntos de vista pero el concepto que fundamentará esta tesis es el hombre como ser integral.

La definición de la doctrina social cristiana como ya se analizó, hace clara referencia a este aspecto: la persona es "uno" no comparte su naturaleza con otros no es "muchos", es unidad, lo que le hace ser único e irrepetible, original y con características propias.

Las facultades eminentemente humanas son la INTELIGENCIA Y LA VOLUNTAD, cada una de éstas tiene su objeto propio es decir a lo que se dedica cada una.

La inteligencia es para la búsqueda y posesión de la verdad.

La voluntad para amar la verdad, querer-querer, esto es: el hombre "es" y tiene la capacidad de conocer el bien y tender a él, significando libertad, autodeterminación al bien conociéndolo

y queriéndolo, es temporal con una esperanza en el futuro, está siempre en espera del futuro y hoy en el presente preparándose para alcanzar el fin último, haciendo uso del pasado que le da experiencia para continuar al futuro.

I.1.1.2. El hombre como ser irreplicable.

Existen diferentes aspectos que conforman la unicidad y propiedad del ser único del hombre, entre todos los seres, y es la personalidad, con el temperamento y el carácter, con sus experiencias propias las que dan como resultado el que nunca se podrá encontrar una persona idéntica a una segunda. ¿Acaso los gemelos idénticos, viven experiencias iguales?

I.1.1.3. La Personalidad como aspecto de individualidad humana.

R. Verneaux señala:

"(...) la personalidad, lejos de disminuir la individualidad, la

causa. La individualidad del hombre es más estricta, más perfecta que la de los cuerpos brutos y la de los animales, en virtud de la libertad fundada en la razón." (6)

La persona posee cierta superioridad sobre el resto de la naturaleza, es un hecho que la domina, (otra cosa es que la desperdicie), dentro de la naturaleza, juega un papel muy importante con estas características (uno incomunicado etc.), se quiere resaltar la personalidad, que le hace tener una individualidad específica, además de la incomunicabilidad de la sustancia, esta personalidad formada por el temperamento y el carácter, junto con las experiencias personales, remarcan una vez más su irrepetibilidad, lo cual trae consigo que su formación integral será partiendo de sus características propias, de su ser digno y humano y no como otra cosa.

I.1.1.4. La libertad manifestación de las características específicamente humanas.

Otra característica natural del hombre, inseparable de él, por ser unidad, es: la libertad.

6. VERNEAUX R., Filosofía del hombre p.234

La libertad del hombre, por su inteligencia y voluntad, participadas, le permite ser capaz de formarse a si mismo, ya que la libertad es autodeterminación. Pudiendo conocer las potencialidades propias que posee, los bienes que le hacen ser "si mismo" mejor y queriendo desarrollarlas, a través de decisiones y realización de actos concretos, va formando su propia personalidad; esto lo fundamenta con las palabras de Paciano Feroso cuando dice:

"En el acto libre, el hombre fabrica su propio ser, el autodecidir respuestas y conducta. El hombre es una suma de potencialidades y de realizaciones, las cuales han sido previamente seleccionadas, para proponer mensaje, cuando desde fuera es incitado o desde su interior impelido. (...) La suma de estas respuestas y propuestas originan la personalidad, tanto mayor cuanto más facilidad brinda la cultura; según sea el grado de liberación alcanzado, así será la alienación vencida y la independencia conquistada." (7)

El hombre es parte de la naturaleza, la naturaleza humana,

7.FERMOSO P., Teoría de la educación una interpretación Antropológica, p.285

está en coordinación con la de los animales, con la de los vegetales, etc. posee cierta superioridad sobre éstas, pero no deja de depender, y de estar abierto a éstas, él ha de dominarlas, utilizarlas para su pleno desarrollo, depende de la naturaleza animal, vegetal, mineral, para subsistir, está en una completa comunicación y diálogo de respeto.

Leyendo estas dos frases

"El hombre se transforma al elegir, porque es más él y menos los demás que le oprimen y la naturaleza que le domina y aherroja. Sólo cuando elige, es él mismo, el hombre, con autonomía frente al mundo, emancipado del circunmundo de los animales, (...)" (8) y

"<<Debido a que el hombre no se halla rigidamente sometido a la dependencia respecto de toda penuria vital, dejándole su horizonte vital margen para la contemplación de hechos y objetos con los que no lo ata el menor interés vital, es por lo que el hombre es libre. El hombre se halla abierto a él como ninguna

8. idem.

otra especie. Está ahí, único, en total disponibilidad a través del mundo, no menos que en la total capacidad de contemplación del mundo>>" (9)

El hombre al parecer, tiene derechos y obligaciones con respecto a la naturaleza, por tener una superioridad, al ser libre, al poseer inteligencia ha de comprometerse con ella, con sus semejantes, con la armonía del universo, que, junta, forma y permite recorrer el camino hacia el fin último; más adelante veremos que el hombre es educable, que no trae todo consigo sino que se le ha de enseñar para que logre entrar en esta armonía, pero cuando las desviaciones se presentan por la parte débil del hombre, es cuando esa armonía puede romperse, aprender a comprometerse, aprender a conocer que posee inteligencia y voluntad que con una libertad; como dice Alejandro Llano: "(...) la libertad se conquista a golpe de libertad " (10), tienes, que lograr ser mejor, dar todo lo que tus posibilidades te permiten, poner en acto todas tus potencias que te perfeccionan para llegar de la mejor manera posible al fin último.

9. idem.

10. DAM ARNAL A., Libertad Esencia y Existencia, p.68

"La libertad y su ejercicio perfeccionan al hombre, porque es en ella y en su ejercicio donde el hombre verifica aquello que más puede engrandecerla: comprometerse y arriesgarse." (11)

Con estas palabras se puede fundamentar la importancia del compromiso frente a los hechos humanos libremente decididos que la persona misma conociendo el bien y quiso realizarlo, se unió con el compromiso, frente a todo el universo y frente a sí mismo.

La libertad es una cualidad humana que va en la unidad misma del ser humano, por tener inteligencia y voluntad. La libertad trae consigo el poder hacerse a uno mismo, sí, pero como toda cualidad natural del hombre se tiene que desarrollar, es y debe ser educable, al ser educada se formará como hábito de saber elegir lo que la inteligencia conoce como bueno y la voluntad quiere quererlo y en consecuencia actúa.

"(...) la libertad es una facultad humana, facultad de elección, un poder elegir y como tal debe de ejercitarse, y al ejercitarse se le consolida y fortalece" (12)

11. FERMOSE P., Op.cit., p. 286

12. DAMM ARNAL A., op.cit., p. 488

"(...) la verdadera libertad debe de ser un hábito, mismo que se logra a través de la consolidación y fortalecimiento de la facultad electiva." (13)

La libertad y el ejercicio de ésta, va haciendo al hombre más hombre, al elegir su propio bien, comprometerse con su elección, etc. implica haberse desarrollado un poco más como persona, poner en acto algunas de sus potencialidades que lo educan; más claramente lo explica Arturo Dam Arnal cuando añade:

"Es verdaderamente libre aquel hombre que es dueño de sí mismo, lo que implica que sea dueño de su futuro, es decir, de su vida, que siempre se presenta como posible actualización de sus potencias." (14)

La libertad implica moverse por sí mismo decidir y comprometerse con lo que uno decide y aunque sus facultades superiores le fueron dadas, estas mismas le permiten que por sí mismo se determine, que la formación, el actuar, el querer, etc. sean de dentro hacia afuera y nunca de afuera hacia adentro.

13. ibidem. p. 68^o

14. ibidem. p. 6^o

"(...) la libertad implica para el hombre la capacidad de auto-determinarse. Es libre aquel hombre que se autodetermina; no lo es aquel a quien determinan" (15)

Arturo Damm da una definición de libertad pretendiendo ser integral que confrontado con el análisis anterior es congruente. Tiene en ella implícito, el compromiso que la libertad trae consigo, esta definición es:

"(...) la capacidad que tiene el hombre de autodeterminarse." (16) podría agregarse, al bien y comprometiéndose.

A modo de conclusión se retoman las palabras de R. Verneaux que habla de la libertad de la siguiente manera:

"(...) la persona humana, por estar dotada de inteligencia y de libertad, es un sujeto, en el sentido moral de la palabra. Ello significa que la persona humana es sujeto de deberes y de derechos que están determinados por la situación concreta en que

15. ibidem, p. 72

16. Idem.

se encuentra, pero fundados en el fin último al que está ordenada. " (17)

Es necesario tomar en cuenta esta profunda cualidad del ser humano que brota de sus cualidades específicamente humanas, ya que para la formación de todo ser humano se tiene que contar con su ser integral y en él está la libertad.

1.1.2. El hombre como ser social.

Todos podemos observar en la vida diaria, que el hombre se mueve continuamente en diferentes medios sociales y que cada uno, de ellos le aporta diferentes aspectos para ser mejor, para desenvolverse como las circunstancias lo marquen, en ocasiones, va contra su propia naturaleza, en otras le van dando elementos congruentes para su formación, cada uno de estas son "paidosenocis", que el ser humano vive son los medios por los que se desarrolla, a continuación se estudiarán cuales y como son.

1.1.2.1. La Familia

17. VERNEAUX R., op.cit, p.234

El hombre es un ser social por naturaleza, la experiencia nos muestra que una persona para que sea, necesariamente nace en una sociedad -la familia- vive y convive en diferentes grupos sociales, a lo largo de su vida donde de cada uno recibe estímulos para su formación, a estos estímulos que dan los grupos sociales, Víctor García Hoz. los denomina paidocenosís.

"V.G.Hoz define este término,(...) como <<un conjunto de estímulos educativos que tienden a configurar en el educando un peculiar modo de ser y de reaccionar>>. La familia, el grupo de amigos, y la escuela constituyen algunos de los más claros ejemplos de paidocenosís." (18)

Para ésta tesis, es importante analizar los grupos: familia, grupo de amigos y el grupo de trabajo, éste último es otro grupo en el cual se desarrollan socialmente las personas, si se considera el concepto de paidocenosís, el grupo de trabajo, también, da al trabajador ciertos estímulos que van configurando un modo de ser y de reaccionar.

18. Diccionario de las ciencias de la educación, voz paidocenosís p.1082

La primera sociedad a la que llega el ser humano es la familia, por lo tanto tiene prioridad e importancia primera.

"La sociología, desde un enfoque <<micro>>, analiza las características de la f. como grupo primario (...) desde un enfoque macrosociológico que define la f. como una institución social encargada de reproducir el orden social y de asegurar la transmisión del patrimonio técnico-cultural a las sucesivas generaciones." (19)

Según la definición anterior, la familia es un grupo primario que tiene como tarea la transmisión del patrimonio, pero se considera que no es ésta su única tarea, V.G. Hoz afirma:

"La familia es la comunidad de límites más precisos y reducidos, dentro de la cual, normalmente, advierte el hombre a la existencia. Por eso, la familia constituye, normalmente, el primer conjunto de estímulos educativos para la persona humana; la familia es la paidocenosís fundamental." (20)

19. Diccionario de las ciencias de la educación voz Familia, p.631

20. GARCIA H02 V., Principios de pedagogía sistemática, p.453

De aquí se puede adivinar que: la familia es de suma importancia para el desarrollo de la persona y como se analizará, es aquí también donde se desarrolla una parte significativa de la personalidad y de la psicología humana.

"Dentro del plano natural, es en la familia donde el hombre encuentra la plenitud de su existencia. Alcanzando su completo desarrollo físico y psíquico, en la familia, puede el hombre no sólo realizar su personalidad, sino transmitir su vida física y su vida moral a otros seres humanos. La familia es el camino natural por donde el hombre puede entregarse a los demás, justificando así su propia existencia. Las tendencias sociales del hombre tienen, por otra parte, cumplida satisfacción en la familia, ya que, habitualmente, un ser adulto es no sólo miembro sino fundador de una familia" (21)

Los padres como cabeza de la familia transmiten su vida en la procreación de los hijos (nunca olvidando la mano de Dios, al infundir el espíritu en el nuevo ser) y la vida moral a través de

21. ibidem., p. 454

la enseñanza de los principios éticos, valores, virtudes, etc. a los hijos.

Es un camino natural, para la procreación de nuevos seres, se funda una familia, en donde el hombre puede entregarse a los demás; los padres, hacen una entrega de su ser, tiempo, trabajo, amor, etc. en la formación de los hijos, (este pensamiento para algunos le parecerá ideal, pero el deber ser, no puede separarse del ser, es difícil, y actualmente quizá en muchos de los casos no sea de ésta manera, pero nunca hay que dejar de lado la esperanza de que algún día la congruencia de la conciencia que surge de la maternidad y paternidad, nos llegue plenamente a los hombres), los hijos serán nuevos fundadores de familias que lo que han recibido en su hogar lo transmitirán a sus propios hijos, procurando mejorar según sus propios criterios.

Los roles dentro de la familia varían según la condición del parentesco:

"(...) la educación familiar es el que primero se ha de considerar (...) por una razón cronológica (...) porque los

influjos familiares son los más extensos y los más hondos en la existencia humana, de tal suerte que su deficiencia cualitativa o cuantitativa produce perturbaciones o estados carenciales de orden psíquico que difícilmente pueden remediarse. " (22)

La influencia familiar en una persona, tiene las características que la hacen original, donde se cuida el desempeño familiar para que las personas tengan un desarrollo pleno. La familia es pues un ambiente de formación para los hijos donde se cuidan los estímulos para su pleno desarrollo.

Dentro de la familia, existen diferentes roles para el logro del fin de ésta (procreación y educación de los hijos), es un ambiente de relaciones educativas, donde los padres, hijos y si es familia extensa, los otros familiares, conviven para el logro del fin, Víctor García Hoz, dice relativo a la familia desde el punto de vista de las relaciones educativas como sistema social que:

"Refiriéndonos concretamente a la familia, (...) como un sistema social en el cual las relaciones de los padres entre sí,

22. ibidem., p. 453

de los padres con los hijos, de los hermanos unos con otros y de los demás posibles miembros de la familia, constituyen peculiares estímulos pedagógicos." (23)

El sistema social, la dinámica en concreto, que se da en la familia es pues: de los padres entre sí, padres con los hijos, hermanos unos con otros y posibles miembros de la familia, además de que estos estímulos pedagógicos, papeles o roles que se dan en cada uno son diferentes, pero necesarios para la formación de una familia.

Para el estudio de estas relaciones y de los roles que cada uno de los miembros ejerce dentro de la familia, V.García Hoz. marca que hay dos tipos de relaciones: ad intra y ad extra.

"Se pueden estudiar las relaciones que estos elementos tienen entre sí, relaciones que se pudieran llamar ad intra, relaciones dentro de la familia." (24)

En esta relación ad intra, existe una jerarquía, la relación

23. Idem.

24. ibidem., p.455

de los cónyuges, el rol de autoridad, de padre, pero primeramente la de cónyuges.

"Después se han de considerar las relaciones que aparecen de manera patente como estrictamente educativas, es decir, las relaciones paterno-filiales. Estas se pueden considerar en una doble dirección, de una parte, están las relaciones de los padres hacia los hijos y, de otra parte la de los hijos hacia los padres. Las relaciones paterno-filiales no son relaciones de igualdad, sino mas bien de desigualdad, porque padres e hijos se hallan en planos distintos." (25)

La relación de los padres con los hijos ha de ser una relación de autoridad, obediencia; los padres siguen el rol de la autoridad (nunca olvidando el amor como base primordial de la educación familiar, pero que por no ser tema de esta tesis, lo dejaremos para una tesis posterior) y los hijos por estar en proceso de formación y siempre en un nivel de respeto a los padres deberán seguir este rol.

25. Idem.

"En la sociología tradicional, la autoridad constituye el elemento formal de la sociedad.(...) la familia tiene su origen en el amor, es decir, en la decisión de unir dos vidas en una comunidad que trasciende de las personas que la inician para aumentarla con nuevos seres a los que dará vida. De aquí es que la familia no se entienda sino se entiende el amor." (26)

El amor ha de ser base y fundamento para cualquier grupo que pretenda dar formación a otras personas.

Dentro de la familia, y como complemento de las relaciones de mayor a menor, que son las constituidas entre los padres y los hijos, existen las que se pueden considerar relaciones horizontales o de igualdad: son las relaciones fraternales.

"Dentro de una familia se pueden distinguir elementos personales, elementos materiales y elementos formales.

Los elementos personales que constituyen una familia son, en primer término los padres, al ser ellos los fundadores de la familia. A continuación los hijos, puesto que la familia existe en función de los hijos.(...) Entre los otros elementos

26. Idem.

personales de la familia se pueden considerar los parientes, es decir, aquellas personas ligadas con lazos de sangre a los padres y a los hijos. (...) Elementos materiales, (...) casa o habitación. Elementos formales que se manifiestan en las relaciones familiares." (27)

En estas relaciones horizontales existe una igualdad, donde los hermanos aprenden a compartir sus cosas, a saber que no el total de algo es para uno sólo, sino que ha de ser repartido justamente, entre los otros, donde existen algunas diferencias, etc. pero que se da un ambiente de solidaridad y en ocasiones de pleito.

Dentro de la familia existen tres tipos de elementos, los personales, los materiales y los formales, tomemos en cuenta que los personales juegan diferentes roles; estos son los padres, los hijos (hermanos) y los otros miembros, en caso de ser familia extensa y junto con los materiales y los formales (las relaciones entre los miembros), se funda una familia, un hogar.

Los elementos formales de la familia se manifiestan a través

27. *ibidem*, p.454

de las relaciones entre los miembros. En las sociedades tradicionales la autoridad forma el elemento formal de la misma.

1.1.2.2. El grupo de amigos.

El grupo de amigos, es una paidocenosis donde se relaciona una persona con otras para compartir un fin en común despertando sentimientos particulares:

"(...) en la familia se es hijo y hermano, en el grupo de camaradas se aprende a ser amigo, líder o seguidor y, a las veces, también enemigo y contrincante. Además, resulta la pandilla un agente de movilidad social en cuanto que permite la inclusión de sujetos pertenecientes a diversas clases y condiciones sociales." (28)

Es un grupo donde pueden incluirse muchas personas con diferentes condiciones, pero que en ese grupo comparten algún interés. García Hoz escribe:

"A mi modo de ver, la amistad es el primer acto del puente -

28. ibidem, p. 213

29. ibidem, p. 516

que une la familia con la sociedad. Psicológicamente, la amistad es, ante todo, dos cosas: entretenimiento, tener entre, participar en la posesión de algo." (29)

Para desarrollar este punto bajo un enfoque administrativo, se estudiarán los grupos de amigos en la empresa, ya se mencionó en los párrafos anteriores, el paso sociológico y psicológico de la familia al grupo de amigos, en la empresa también se forman grupos de amigos y encontramos que mantienen las características antes mencionadas y características propias.

"Bernard llamó organización informal a cualquier actividad de grupo que no tiene objetivos explícitos, aunque eventualmente pueda contribuir al logro de fines comunes (...) son ejemplos de organizaciones informales dentro de una empresa el grupo de amigos que se reúnen a departir después de las horas de trabajo, aquellos que por lo general toman el café juntos, o los que se reúnen el fin de semana para practicar su deporte favorito (...)" (30)

30. Koonts et.al. Administración, p.254

En la familia, existe una comunicación, que va formando a la persona al modo original de esta, pero la persona ha de comunicarse en un momento con aquellas ajenas a la familia y esto es a la sociedad, es aquí, donde se forma el puente del que escribe V. García Hoz, al entablar una relación de apoyo; la familia se está comunicando y uniendo a la sociedad de la que forma parte.

Es la amistad un paso psicológico, porque en las conductas y relaciones que se van creando y uniendo a las personas, se va creando la relación: sentimientos de unión y generosidad que orían a la persona a formar y formarse como miembro de la sociedad, finalmente la amistad cubre una necesidad de la vida del hombre "la comunicación con el exterior de la familia" el adaptarse a la sociedad en la que se vive y compartir sentimientos que se creían aislados y apoyan a la formación de los miembros de la amistad.

Dentro de la empresa los sociólogos han estudiado a estos grupos identificando que:

"Existen varios tipos de organizaciones informales,

dependiendo, en gran parte, de sus propósitos(...) grupos de amigos íntimos, camarillas y subcamarillas. Los primeros, como su nombre lo indica, son personas entre las cuales existe una gran compatibilidad. El principal propósito es la sociabilidad, tanto en el trabajo como fuera de él, pero los propósitos colaterales incluyen la comunicación de información, sean hechos verdaderos o rumores y ayuda mutua en el logro de un mejor status a través de la promoción o transferencia" (31)

Este grupo es muy unido y la ayuda mutua es muy importante, podría asociar ésta actitud con lo que V.García Hoz, plantea:

"Se ha escrito que la amistad es comunión absoluta de almas con libertad para separarse, pero que no se separan nunca, puesto que desean tener cada una para la otra las mismas razones de vivir." (32)

Unos a otros se ayudan para la superación personal dentro de la empresa y así alcanzar alguna meta, status, etc. Otro grupo es la camarilla :

31. ibidem, p.255

32. G.HOZ V., Principios de pedagogía sistemática, p.516

"Las camarillas se componen de personas muy relacionadas por razones de trabajo: miembros selectos de la nómina, grupos de personal, (...) o personas que representan diferentes actividades funcionales que sienten la necesidad de cooperar. A veces el grupo debe mantener ciertos estándares o prácticas, y los miembros se asocian con propósitos de protección. La aceptación en éstos grupos pueda requerir la aprobación de todos los miembros. Es improbable que aquí exista algún tipo de democracia." (33)

Son grupos que se unen por una necesidad o porque las circunstancias empresariales las unen y procuran cooperar para la buena convivencia y participación en el logro de los intereses, es diferente al de amigos íntimos, otro grupo que se forma en la empresa es el de subcamarillas:

"Las subcamarillas incluyen pocas personas identificadas con una camarilla. Otros miembros de la subcamarilla pueden estar empleados en otra empresa. A menudo, estos subgrupos pueden controlar el destino de una camarilla o inclusive de una asociación profesional o comercial por su insistencia de que los

33. Koonts et.al., op.cit. p. 255

posibles miembros deben adherirse a sus costumbres o estándares. La subcamarilla puede controlar todo un grupo formal. De esta manera, un gran número de personas dentro de un grupo organizado puede estar controlado por unos pocos individuos que no tienen autoridad formal." (34);

Puede ser un problema para la empresa, la existencia de tal comunicación en las subcamarillas, es por esto que KOONTZ. marca:

"Puesto que las organizaciones informales pueden ayudar a los intereses de la empresa o interferir con ellos, sus actividades deben orientarse por canales constructivos. Cuando se ha identificado a los líderes de los grupos informales y se ha logrado su cooperación, organizar y dirigir se hace más fácil." (35)

Se puede con esto fundamentar que dentro de la empresa existen también causas o puntos donde las personas se pueden perfeccionar.

34. idem.

35. idem.

No se puede perder de vista que los grupos de trabajadores, que forman amistades, se forman dentro de la empresa, en muchas ocasiones, para el logro del fin de ésta, y son naturales al ser humano. éste tipo de grupos, no se puede separar de su sociabilidad.

"(...) La buena voluntad, energía e iniciativa de las organizaciones informales complementan los propósitos de la organización formal, y cada una trata de obtener ventajas de la satisfacción de las necesidades de la otra." (36)

Estos grupos informales, cumplen muchas funciones y satisfacen necesidades como:

"(...) perpetuar la cultura de un grupo (...) La necesidad de información -la necesidad de noticias y de información pronta (...). Las organizaciones informales proporcionan los canales o medios para una rápida comunicación con sus miembros." (37)

36. ibidem. p.255

37. idem.

Por lo tanto, los grupos de amigos son naturales al hombre, forman sentimientos de solidaridad, unión y comparten algo, tienen como finalidad el compartir y luchar por el bien del otro, dentro de la organización formal; en palabras de Koontz :

"La existencia, variedad y vigor de las organizaciones informales conduce a la conclusión de que ellas satisfacen necesidades humanas en una forma en que no lo hacen las organizaciones formales " (38)

I.1.2.3. El grupo de trabajo.

"Se puede definir un grupo como "dos o más personas' que actúan en forma interdependiente y unificada para el logro de metas comunes." (39)

Este tipo de grupos que se forman en las organizaciones o empresas, primero y como más adelante se fundamentará es natural al hombre, y segundo, es para el beneficio del bien común.

38. idem.

39. ibidem. p. 382

"Los grupos -en especial los que se forman en la organización, tienen diversas características. En primer lugar, los miembros comparten una o más metas comunes, (...). una segunda característica de los grupos es que, por lo general, requieren interacción y comunicación entre sus miembros. Es imposible coordinar los esfuerzos de los miembros de un grupo juegan determinados roles (...) En cuarto lugar es común que los grupos sean parte de grupos mayores(...)" (40)

El grupo de trabajo es un ambiente de colaboración, trabajo físico o intelectual, donde se adquieren satisfactores para el bien común, pero que dentro de estos grupos existe la posibilidad del perfeccionamiento de la persona, como resultado de esta interacción y búsqueda activa de metas comunes, comunicación, etc.

"Los grupos tienen muchas funciones. Tienen una gran capacidad para cambiar la conducta, las actitudes y los valores y para disciplinar a sus miembros (...). se utilizan los grupos para toma de decisiones, negociaciones y argumentaciones. Así, miembros de grupos con antecedentes diversos pueden introducir

40. ibidem, p. 383

perspectivas diferentes en el proceso de toma de decisiones (...)" (41)

Se puede concluir que el grupo de trabajo es también una psicocenos, que trae el derecho- obligación de la formación de los trabajadores y que al influir en ellos de forma positiva la empresa o grupo de trabajo tendrá mayores beneficios.

"Los grupos no son sólo esenciales y benéficos para la empresa; también tienen ventajas para las personas. Proporcionan satisfacción social a sus miembros, un sentimiento de pertenencia y apoyo a sus necesidades individuales. Otro beneficio de los grupos también proporcionan seguridad (...); Los grupos proporcionan oportunidades para promover la autoestima a través del reconocimiento y la aceptación de los compañeros." (42)

No se puede dejar de lado las múltiples ventajas y el ambiente que es el grupo de trabajo como medio de satisfacción de necesidades para el bien común, pero también para el perfeccionamiento personal que a fin de cuentas es lo que se busca en sociedad.

41. ibidem., p. 384

42. idem.

I.1.3. El hombre como ser educable.

Es necesario tener presente esta categoría humana, que es propia a la naturaleza del hombre y es la que le permite o le da la perfectibilidad; es educable, por eso es capaz de poner en acto las potencialidades que posee para ser más, él mismo, P Feroso afirma:

"(...) educabilidad significa la cualidad específicamente humana o conjunto de disposiciones y capacidades del educando, básicamente de su plasticidad y ductilidad, que le permiten recibir influencias y reacciones ante ellas, con lo que elabora nuevas estructuras espirituales, que le personalizan y socializan." (43)

Sin esta cualidad, quedaría el ser humano en un nivel estático y no se podría sustentar, la existencia del aprendizaje, ni de la capacidad del hombre para alcanzar la felicidad con base en la lucha diaria contra la debilidad en búsqueda de la propia perfección; y adaptación al medio que pretenden algunos miembros para lograr lo que congruentemente marca la propia naturaleza

43.P.Feroso, op.cit., p.191

racional y espiritual del hombre.

También afirma que:

"La educabilidad es una posibilidad y una categoría humana. Una posibilidad, porque significa la viabilidad del proceso educativo y la afirmación de que la educación es factible; una categoría humana, por cuanto se predica del hombre esta cualidad. Del hombre se dice que es histórico, perfectible y educable. Entre todas las categorías humanas la educabilidad ocupa un lugar de privilegio y hasta es, para muchos, la más esencial de todas ellas. La educabilidad es la condición primordial del proceso educativo. La educabilidad recibe, a veces, el nombre de formatividad." (44)

Ya antes Aristóteles había hablado de esta categoría del hombre diciendo que:

"(...) es la potencia, es la radicalidad, el poder ser educado; y la educación realizada es el acto, la perfección

44. Idem.

conseguida ya. " (45)

La educabilidad no es la educación, es la potencia, para poner en acto todas las características perfectibles del ser humano.

Esta educabilidad que caracteriza al ser humano requiere de toda una existencia cualitativa para ser: cada persona tiene diferentes potencialidades que debe descubrir y que puede o no desarrollar, ha de contar con los medios, el conocimiento y la voluntad para desarrollarlas, el conocimiento de metas y del fin último tener el sentido de la vida y del uso que se puede hacer de esas potencias para lograr un perfeccionamiento, que siempre será para beneficio de la persona.

Los animales son capaces de habilitarse y adiestrarse, pero no existe un cambio de intencionalidad en el sentido de la vida.

La complejidad del ser humano, se ve proyectada en esta perfectibilidad, existen características que hacen que se pueda estudiar al ser humano con un enfoque general, pero en la

45. ibidem., p.192

realidad las características específicas de las personas son eso "específicas", así que difícilmente se podría dar una fórmula o un método específico que asegure el éxito de la felicidad, del desarrollo de las personas.

"Si la educabilidad perfecciona lo específicamente humano quiere esto decir que las capacidades de pensamiento - inteligencia, razón ...- y de volición son la explicación última de esta posibilidad humana, lo que explica el poder de adquisición de saberes y de perfecciones éticas o virtudes." (46)

P. Feroso habla de la adquisición de saberes y de perfecciones éticas o virtudes, la ética, las virtudes son aspectos eminentemente humanos, los animales sólo van por la sobrevivencia y el placer en su existencia; los hombres no, el espíritu posee inteligencia y voluntad, la libertad, es causa de la educabilidad del hombre, los animales no poseen dicha libertad ya que están determinados por el instinto, los valores, la necesidad de trascender en el tiempo, la justicia, la honradez, etc. son aspectos que proyectan la necesidad de educación, ya que

46. ibidem, p. 191

no nace con estos en acto, sino que en comunicación con la naturaleza, el hombre necesita desarrollarlos y ejercitarlos:

"La primera razón por la cual el hombre es educable ha de buscarse en su apertura, que es la capacidad opuesta al instinto ciego y fijo; la capacidad de realizaciones múltiples, la capacidad de elección entre muchas opciones." (47)

Para fundamentar ésta educabilidad del espíritu, se cita a continuación nuevamente a P. Fermo:se:

"(...) el sujeto de la educabilidad es el ser espiritual del hombre, la capacidad de habituación y de educabilidad no son la misma realidad, pues existe diferencia entre las potencias humanas y las operaciones espirituales; las potencias son únicamente la infraestructura, pues ciertas potencias del plano humano sensitivo, e incluso del sensitivo animal son sujetos de hábitos y ni esas potencias ni esos hábitos pueden ser infraestructura directa de operaciones espirituales" (48)

47. ibidem., p. 195

48. idem.

Ya se dijo que el ser humano es educable, ahora, las características de esta educabilidad son:

"La educabilidad es personal, es decir, es una exigencia individual inalienable e irrenunciable, que surge del manantial de la personalidad y de la hominidad.

La educabilidad es intencional, es decir, la posibilidad no está a merced de unas leyes naturales, sino que el sujeto es dueño de sí mismo y dirige el sesgo y el viaje, de acuerdo con unas metas o ideales que se autovía. La educabilidad es referencial, porque no es una fuerza ciega, sino una capacidad ilustrada, que sabe hacia dónde se dirige; en otras palabras, es teleológica.

La educabilidad es dinámica, pues la realización del programa existencial de cada hombre supone actividad y dotación de potencialidades de autorrealización, de personalización y de socialización." (49)

Todo educador [familia, padres o tutor, maestros,

49. ibidem., p. 192

capacitadores, etc.] ha de considerar que la educabilidad humana es: Personal, intencional, dinámica y necesaria para la formación de todas las personas.

El hombre es perfectible por que:

"-(...) su espiritualidad le permite engrandecerse.

-(...) es libremente artifice de su propia biografía

-(...) su capacidad cognoscitiva le posibilita estimar su indigencia y le sugiere medios para adornarse.

-(...) puede asimilar lo bueno existente en cuanto le rodea; porque puede socializarse.

-(...) por ser teológico

-(...) es libre; es más hombre, cuanto más libre." (50)

y "Sólo el hombre es educable, porque sólo el hombre es portador del espíritu y de las características a él asignadas."

(51)

50. ibidem., p. 199

51. idem.

I.2. Pedagogía.

I.2.1. Conceptualización de Pedagogía.

Al estudiar el concepto de una palabra, siempre se pretende saber que es, eso que se estudia, en lo general, partiendo de esto, se puede saber, desde que punto de vista o cómo se le considerará; para conocer el concepto de Pedagogía se estudiará el análisis realizado por García A. Lorenzo sobre diferentes definiciones que se han dado a lo largo de la historia.

En el análisis de estas definiciones, se consideran los puntos que debe poseer el concepto de pedagogía como son: Teoría, Ciencia, Tecnología, Práctica, Arte. Esto dió como resultado el siguiente cuadro:

AUTOR	TEORIA	CIENCIA	TECNOLOGIA	PRACTICA	ARTE
BLANCO	X	X			X
CASTELLANO	X	X	X		
COMPAYRE	X	X			X
DEBISI		X		X	
FAUPEL		X			X
GARCIA HOZ		X			
GOTTLER		X			
HERRIT	X	X	X	X	X
PEREZ	X	X	X		
MEARIN		X	X		
MASSU	X		X		
PALLASIN		X	X		X
PLANCHARD	X	X	X	X	X
GUIMTANA		X			
SAENZ		X			
SERAFIAN		X			
SARAYSENS		X	X	X	
SARRAMONA		X	X		
TITONE	X	X		X	
YOON SUPE					
TOTAL	7	19	8	5	8

(52)

52.GARCIA A. L., La Educación, p.60

Se puede observar que: 19 de 21 definiciones consideran a la pedagogía como ciencia y sólo 5 de 21 como práctica; Es un aspecto que se ve, marcadamente, no se ha considerado a la pedagogía en su esencia real de integral, (implicando coordinación y equilibrio entre sus partes), además la pedagogía no se puede quedar sólo en el estudio científico de la educación no existe la educación en lo abstracto; son necesarias personas educadas, lo cual se logra sabiendo en teoría educar y en la práctica educando.

También se observa que existen 10 definiciones de 21 que sólo toman uno o dos de los aspectos que forman a la pedagogía, esto indica que la mitad de los conceptos dados a lo largo de la historia quedan parciales y reduciendo, lo que es en realidad la pedagogía, y sólo una definición de las 21, considera a la pedagogía con todos los elementos, esta es la de Hubert:

"La Pedagogía tiene por objeto elaborar una doctrina de la educación , a la vez teórica y práctica como la de la moralidad, de la que es una prolongación, y que no es, exclusivamente, ni ciencia, ni técnica, ni filosofía, ni arte, sino todo eso junto y ordenado según articulaciones lógicas".

Independientemente de esta definición, y procurando no parcializar la pedagogía, se propondrá esta definición:

"Es la ciencia teórico-práctica (conocimiento de verdades y principios sistematizados) que se realiza (arte) por aquellos que buscan orientar, coordinar, educar y formar, integralmente, al ser humano.

1.2.2. Visión general de la pedagogía.

La visión general con la que se estudiará a la pedagogía es, a través de sus campos de acción, estos son:

el campo Teleológico
el campo ontológico
el campo Mesológico

1.2.2.1. Campo Teleológico

Al considerar el campo teleológico de la pedagogía se ésta pretendiendo tratar sobre los valores que la rigen, para realizar éste análisis, se tiene que comenzar viendo qué es un valor, posteriormente, cuales son, si en realidad son completamente

personales o si existe una jerarquía objetiva que rige a toda jerarquía personal y/o social.

"Los valores son objetivos ideales (...) los valores están tan adheridos a los objetos que no pueden ser separados realmente de ellos; sólo la mente puede concebirlos como objetos ideales."
(53)

La razón los conoce a través de la abstracción los conoce como conceptos.

"El valor no es algo sustantivo, sino adjetivo, una <<cualidad terciaria>>; porque no son, sino que valen; es irreal, porque no es ni una cualidad constitutiva sin la cual no podrían existir los objetos, ni una cualidad secundaria o accidental."
(54)

53. ibidem., p. 229

54. idem.

"El valor es un deber ser, en contraposición a los hechos o a las cosas existentes: hay cosas que encarnan valores, no hay valores que sean cosas." (55)

Las personas y las sociedades, defienden dentro de su contexto, aspectos de la vida que son importantes para la subsistencia o desarrollo de la comunidad, le da una cualidad específica a estos aspectos que adquieren un valor, este puede ser per-se o adquirido, no se puede manipular, se percibe al conocerlo y al vivirlo.

El ser de estos valores, son base para el desarrollo y translación del ser humano a su deber ser subjetivo y circunstancial.

El valor en si no existe, no se puede ver, oler o gustar el valor, por esto es ideal, es un concepto, que no deja de existir, sino que posee una cierta realidad. Los valores los conocen las personas, las personas conocen lo que valoran, con todo lo que son, las personas tienen afectividad y por lo tanto ésta

55. idem.

afectividad interviene en el conocimiento de los valores, que poseen utilidad o gusto para quien da el valor:

"Los valores tienen un componente emotivo y subjetivo, pues el aprecio, la preferencia, el gusto, el agrado o el interés son los que realmente dan valor a un bien objetivo." (56)

Lo que es bueno para una persona, desde el punto de vista naturaleza humana, es bueno para todos, por ejemplo: si todas las personas tienen inteligencia, la verdad será buena para todas las personas, por lo tanto es un valor universal objetivo.

Cada persona le da un cierto valor a las cosas, pero la cultura, las sociedades también le dan valor a las cosas y lo transmiten a los miembros de esa misma sociedad, van formando una jerarquía de valores. Los bienes serían las cosas materiales los valores es el aprecio, gusto o utilidad que las sociedades le dan a algo, objetos, actitudes, etc. pero la objetividad parte de lo bueno para la naturaleza humana, que es universal.

56. *ibidem*, p. 228

Las sociedades las personas le van dando valor a las cosas en la medida que le son útiles o no le son indiferentes, poseen importancia para la persona, para la sociedad y podría decir para la humanidad entera.

"Los valores no se imponen, se transmiten, dentro de un clima de libertad humana, puesto que la selección es uno de los elementos principales en la valoración; los valores se eligen. La sucesión hereditaria y cultural son determinantes o condicionantes del origen y génesis de la personalidad humana y por más que se proponga poner en primer plano la libertad, es imposible idear otra vida humana diferente a la realmente existente." (57)

Esto quiere decir que cada hombre gracias a su libertad puede elegir los valores que su inteligencia le marque como verdaderos, la cultura, la sociedad le marcará las pautas que se han elegido pero cada ser humano es libre de regir sus valores conforme a su inteligencia y a la jerarquía objetiva.

Se debe considerar que de la familia surgen personas que van

57. *Ibidem.*, p. 239

incluyéndose en el medio laboral y productivo de la sociedad a la que pertenecen; en la actualidad, es probable que estas personas vayan independizándose de la familia en sentido negativo, pero en otros casos, siguen siendo parte de este núcleo, la relación que guarda esta persona como miembro de una familia y trabajador, provoca en él una dinámica en sus roles; el movimiento psicológico o conductual manifiesta la influencia entre los dos ambientes; así sus hábitos, virtudes, vicios, etc. que se hicieron parte de sí mismo en la familia, los llevará al medio laboral, como los diferentes aspectos que adquiera en el trabajo, los transmitirá en su propia familia.

Estos aspectos pueden estudiarse en lo general como valores, como virtudes, habilidades y desarrollo de sus potencialidades.

Esto da luz a la importancia del medio laboral, como medio de perfeccionamiento para las personas adultas trabajadoras.

"Las cosas se nos ofrecen valiosas en la medida que no nos son indiferentes. (...) El valor no añade nada objetivo al ser de las cosas sino que despierta una actitud apreciativa del bien."
(58)

58. ibidem., p. 229

Se conoce el bien y se aprecia, se le da un valor y se vive con respecto a él, porque es valioso; el apreciar este bien implica apreciar el deber ser del aspecto, es decir se ha logrado conocer que vale por sí mismo, que posee utilidad e importancia sobre las demás.

"RAEYMAEKER, filósofo de Lovaina, dice: Lo que caracteriza al valor no es el ser, sino el deber ser." (59)

Los valores tienen sus características y estas son:

"Los valores tienen polaridad (...) todo valor tiene su contra valor." (60)

"Los valores disfrutan de cualidad (...) la medida del valor es más cualitativa que cuantitativa" (61)

"Los valores, finalmente, tienen jerarquía porque están escalonados de acuerdo con el grado poseído para quitar la

59. idem.

60. ibidem., p. 230

61. idem.

indiferencia. La jerarquía de los valores es clave de las escalas de valores que tanta trascendencia tienen filosóficamente." (62)

Al realizar una jerarquía de valores que parta de la naturaleza humana, nos podemos encontrar con una como la que realizó MAX SHELER.

"De abajo a arriba, MAX SHELER ordena así los cuatro ordenes de valores:

valores sensibles: gratos e ingratos.

valores vitales: noble-vulgar; excelente-miserable; sano-enfermo; vejez-muerte; firme-insegura.

valores espirituales: A su vez se subdividen en valores lógicos (verdadero falso); estéticos (bello feo); éticos (justo-injusto).

Sobre los valores éticos o morales a dicho A. CARREL: «El sentido moral es más importante que la inteligencia. Cuando desaparece de una nación, toda la estructura social comienza a vacilar. La belleza moral nos impresiona más que la natural o que

62. idem.

de la ciencia. De quien la posee un valor extraño inexplicable>>.

Valores religiosos: santo-profano." (63)

Esta jerarquía que ha escrito MAX SHELER es fundamento de la jerarquía objetiva de valores ya que está fundamentada en la naturaleza humana, en su ser, hacer, deber ser y fin último.

A lo largo de la historicidad de cada persona, se tiene que enfrentar de una u otra manera a su propia jerarquía de valores, esto es un choque fuerte entre su propia naturaleza (conciencia) -y lo que hace realmente-, muchos son los medios para alcanzar este enfrentamiento, pero lo importante es cómo se triunfa o se fracasa frente a una jerarquía dominante.

Se considera que si todos participamos de una misma naturaleza, a esta le corresponde una jerarquía de valores (que sustenta el éxito de la plenitud del ser humano) se ha tratado en capítulos anteriores de la individualidad del ser, por esta misma formará su propia jerarquía de valores, y para que no se caiga en una incongruencia (que arrastra problemas de personalidad, orientación, etc.) habrá que existir en sus actos diarios el

63. idem.

equilibrio entre su ser, su deber ser y su hacer, formandose poco a poco respecto a esta jerarquia objetiva de todo ser humano.

Reitero que: es fundamental que todos conozcamos la jerarquia objetiva (el modo de conocerla sera diferente) que emerge de la naturaleza humana. para que en la medida que nos vamos formando y siendo más y mejores pgrsonas, logremos unirnos y adherirnos a la jerarquia objetiva que rige nustra naturaleza.

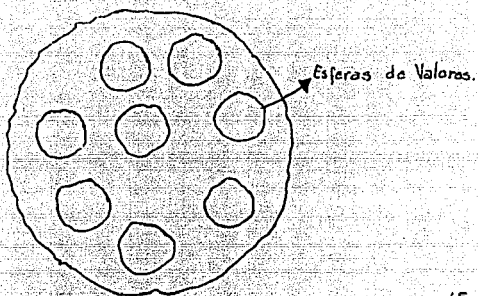
La Mtra.Ma. Pliego B. desarrolla en su libro "Valores y autoeducación", un cuadro axiológico, este, deja ver que todas las personas deberiamos de conocer esta jerarquia con todo lo que le rodea implica y compromete, esto sería asumir de toda la vida del hombre, se considera que es lo suficiente mente objetiva, para lograr exponer que cualquier persona con cualquier ideología, forma de pensar por más singular que sea, claramente que no es una postura parcializada, sino que abarca el deber ser de todo ser humano; el enfoque que le da a este cuadro axiológico es desde un punto de vista pedagógico.

Valores de valores	Placeres	Placeres	Actividades	Del hombre con propósitos	Resistencia con valores	Tipos de valores	Caracteres que los sustentan
Orgullo	Dignidad	Justicia	Cada hombre y mujer, en su dignidad, honorabilidad, y autoestima.	Toda la persona dirigida por la dignidad.		Eraza	Temeridad
Respeto	Respeto	Fidelidad	Verdades humanas.	El honor de cada uno por su dignidad.		Limpieza	Esencia
Amor	Amor	Verdad de la ciencia	Compañerismo, respeto, amor, protección.	Toda la personalidad con el amor.	Autosuficiencia	Amor	Esencia
Resistencia	Verdad	Conducta	Actividades y costumbres.	Esencia		Esencia	Limpieza
Alegría	Alegría	Alegría, a través del amor.	Manejar los valores de la vida, la justicia, la sostenibilidad, y la armonía.	Alegría	Del Yo	Justicia	Propósito
Verdad	Verdad	Fuerza, justicia, equidad.	El hombre con valores de dignidad, honorabilidad, y autoestima.	Compañerismo y sostenibilidad.	Resistencia	Esencia, Propósito, Justicia	Esencia
Fuerza	Fuerza	Compañerismo	Esencia	Esencia	Resistencia	Resistencia, Justicia	Esencia
Autosuficiencia	Autosuficiencia	Autosuficiencia	Autosuficiencia	Autosuficiencia	Autosuficiencia	Autosuficiencia	Autosuficiencia

64

Este mismo cuadro, propone, además, podría estudiarse desde otro punto de vista, gráficamente se presenta así:

Todo tiene que estar de forma armónica dirigida al fin último del hombre, y al perfeccionamiento (de cada valor) integralmente para alcanzar a perfeccionarse hasta lo más que pueda cada persona.



(65)

I.2.2.2. Campo Ontológico.

Del gr. on.ontos, el ser, y lógos. tratado, doctrina. es decir: doctrina del ser.

Como un todo y no sólo parcialmente se ha de estudiar a la pedagogía; el ser de la pedagogía; Poco a poco se ha ido conformando en la historia, pero la educación no es un tema que se agote fácilmente, el hombre nunca termina de formarse y la

65. María Pliego B., Apuntes Teoría Pedagógica 1º semestre

pedagogía como ciencia, en la que se descubren verdades; como un arte; que no permanece en el deber ser, sino que va fusionándose con el ser, dando como resultado personas formadas.

La pedagogía es una ciencia y un arte de forma integral para el logro de la formación para todas las áreas del hombre y permanente por que se presentan áreas en los cuales ser mejor.

"Ciencia, arte y sabiduría comprenden todo el saber acerca de la educación, de estos saberes, el científico es el que propiamente constituye la pedagogía." (66)

Al considerar la ciencia y del arte de la educación, hay que hacer una diferenciación: la ciencia de la educación implica una serie de conocimientos (trabajo de escritorio), y el arte de educar es la serie de actividades que se realizan para la formación de la persona (trabajo directo con las personas).

"Dado el carácter práctico de la pedagogía es muy corriente definirla como ciencia, sino también como arte de la educación. Conviene, sin embargo, distinguir la ciencia de la educación y el

66.G.HOZ V., op.cit., p.53

arte de educar; aquélla es un sistema de verdades éste es un conjunto de disposiciones subjetivas para obrar." (67)

La pedagogía, abarca los dos órdenes la ciencia a través del estudio de la persona, métodos, técnicas, etc. y el arte al planear, evaluar, diagnosticar, etc. la forma concreta de formar a una persona.

"(...) la pedagogía es ciencia de la educación pero no arte de educar. Claro que también se puede dar un sentido objetivo al arte en cuanto conjunto de reglas puestas por la razón para ejecutar bien una cosa. Pero ésta significación se presta a confusiones, en ella es muy difícil distinguir el arte de las ciencias prácticas y aun de la técnica, ya que las técnicas se resumen igualmente en un conjunto de reglas derivadas de una ciencia, para realizar algo; de suerte que para emplear un lenguaje preciso conviene reservar a la Pedagogía el significado de ciencia de la educación, y no el arte de educar." (68)

67. ibidem., p.52

68. idem.

Entonces se ha de considerar que la Pedagogía al ser la ciencia de la educación abarca un campo más amplio que una ciencia práctica como las ciencias de la educación, sin embargo no se puede separar el arte que esta posee.

"Para que las ideas queden claras conviene tomar en cuenta que la pedagogía, en tanto que ciencia de la educación, no agota el posible conocimiento acerca de los fenómenos educativos.

La pedagogía científica no puede incluir más que aquellos conocimientos que sean evidentes, bien por vía de demostración experimental, bien por vía de demostración especulativa o racional.

Pero la educación en tanto hecho singular se realiza en las más variadas condiciones y circunstancias particulares a las que la ciencia en sentido particular no llega. De aquí que se hable de un conocimiento intuitivo, directo, propio de las cosas particulares y al mismo tiempo de la utilización de este conocimiento para resolver los problemas concretos que la educación plantea. En este sentido conocimiento y capacidad de solución de problemas particulares se pueden considerar un arte, el arte de educar." (69)

69. ibidem, p.53

A la pedagogía se le puede llamar ciencia y arte de educar, y aunque es más una ciencia, ésta, siempre tiene que aplicarse, la formación no es sólo un estudio o un conjunto de verdades en el aire o en el papel, sino que la formación de una persona, es en las personas y no en los libros, que son los medios para ésta formación.

"Si bien es verdad que, como ciencia, la pedagogía tiene un valor intrínseco que responde y satisface la necesidad de la verdad que la inteligencia siente, no es menos cierto que nació no de una pura curiosidad admirativa, sino de una necesidad práctica de la vida universalmente sentida." (70)

1.2.2.3. Campo Meseológico.

Estudiando sobre los medios, se tiene que considerar la relatividad de éste, considerando lo relativo como -lo relacionado con- sin cambiar el fin ni el deber, así para llegar de un lugar a otro, se tiene que recorrer una distancia determinada, no se puede olvidar que el fin no justifica los medios; en el ámbito pedagógico, sobre los medios, en general, se

70. ibidem., p. 52

consideran tres aspectos: la didáctica, la orientación, y la organización.

Por ser ésta tesis del área didáctica, nos avocaremos al campo de los medios a la didáctica, para dejar claros puntos que en los capítulos II y III utilizaremos, dando por hecho que se entienden todos los conceptos que se explican aquí.

La Didáctica, es una disciplina que se preocupa por perseguir una mayor eficacia y eficiencia en el proceso E/A para adecuarlo al: educador, educando, grupo y sociedad.

"La didáctica sirve para que aprenda una persona positiva o negativamente, la pedagogía busca que la persona crezca, tomando de las otras ciencias sólo lo que sirve para que crezca." (71)

Claramente se percibe el binomio, aprendizaje- enseñanza; Al hablar de aprendizaje implica que en la persona permanecen unos ciertos conocimientos o hábitos que le fueron dados, interviniendo otro elemento en el Proceso Enseñanza Aprendizaje:

71. PLIEGO B.M., Apuntes Teoría Pedagógica 1º semestre.

"En el aprendizaje se pueden distinguir dos fenómenos distintos: el de interiorización de unos conocimientos o hábitos anteriormente extraños al sujeto y la fijación o aseguramiento de la permanencia de esos conocimientos.

Ahora bien, la permanencia de tales adquisiciones no tiene en si misma justificación, a no ser que presenten una determinada cualidad: la de estar en relación con el fin de la educación, cuya perspectiva, desde el punto de vista de la adquisición de conocimientos, presenta a medio camino un nuevo concepto estrechamente enlazado con uno y otro extremo: la instrucción."
(72)

Victor Garcia Hoz le da sentido al aprendizaje con el deber ser: si la persona que aprendió, no fue educada, no tiene justificación la adquisición de ese conocimiento; para que la persona logre un aprendizaje ha de necesitar de que del exterior se le presente un conocimiento, ésta presentación es la enseñanza, pero como no todo lo que se enseña lleva el fin de

72. G. HOZ V., op.cit., p. 235

educar, la instrucción es un concepto claro que muestra el significado real de la "enseñanza": ya antes hemos mencionado hablado del aspecto teleológico del hombre, y en este punto trataremos sobre lo que el hombre ha de alcanzar, el fin más noble, así, todo tiene un fin, en función del perfeccionamiento integral del hombre; en la didáctica por su parte tiene tres aspectos:

" (...) dado que los actos humanos se justifican por su fin y el fin de la enseñanza está en el aprendizaje y en la instrucción, podríamos pensar que son más bien el aprendizaje y la instrucción los objetos propios de la Didáctica.

Resulta, que ni la enseñanza, ni el aprendizaje, ni la instrucción son aislados, del objeto de la Didáctica y sin embargo, todos ellos la constituyen." (73)

Tres aspectos, enseñanza, aprendizaje e instrucción unidos, así: la didáctica no se puede desvincular de la pedagogía, más adelante se estudiarán los momentos y los elementos didácticos y estos tienen toda una carga ideológica que asumir.

73. ibidem, p.237

"Para que la Didáctica no sea una ciencia tricéfala, fragmentada, será menester encontrar el lazo de unión (...) para lo cual basta con que nos hagamos cargo de que la educación es algo dinámico. (...) dentro del proceso educativo, la enseñanza se realiza en función del aprendizaje y de la instrucción, lo cual vale tanto como decir que el trabajo, la actividad, es el lazo de unión entre la enseñanza y el aprendizaje; De esta manera, el objeto de la Didáctica se define netamente en el trabajo que pone en relación al que enseña y al que aprende." (74)

Esto quiere decir que la enseñanza sin aprendizaje no tiene sentido y Sin la instrucción tampoco, ya que siguen una dinámica de dependencia:

La didáctica entonces:

"(...) ha nacido como un estudio de la enseñanza, pero de una enseñanza de tipo especial: la destinada a la adquisición de conocimientos con una ulterior finalidad educativa." (75)

74. idem.

75. idem.

Para el logro del desarrollo de la Didáctica, es decir para alcanzar el Proceso Enseñanza Aprendizaje, junto con la instrucción; existen en ella dos aspectos sumamente importantes: Los momentos didácticos y los elementos didácticos.

Los momentos didácticos son: DIAGNOSTICO, PLANEACION, REALIZACION, Y EVALUACION.

Los elementos didácticos son: QUIEN, QUE, PARA QUE, COMO, CON QUE, CUANDO Y DONDE.

Explicaremos brevemente cada uno de ellos comenzando con los momentos:

I.G. Nerici considera que la acción docente se da en tres momentos Planeación, Ejecución y Verificación; excluye al diagnóstico, sin embargo para fines de ésta tesis se ha de considerar como elemento importante, la búsqueda y sondeo de la realidad educativa en un momento determinado, es un conocimiento importante para corroborar las intuiciones y percepciones de necesidades asistemáticas que se hubiesen presentado, además de que presta un enfoque con mayor objetividad, sobre las

necesidades reales del grupo, o aspecto diagnosticado, permitiendo encontrar aspectos poco desarrollados que no se habían considerando, permitiendo que la planeación se realice más objetivamente y con elementos específicos para resolver problemas concretos.

Por Diagnóstico el diccionario de las ciencias de la educación define: "Del gr. *diá*, a través de, y *gignósko*, conocer" " Proceso por el que se agrupan los datos y/o *síntomas (...) Diagnosticar es, pues, clasificar al paciente dentro de una categoría o clase perteneciente a un cuadro nosológico previamente definido." (76)

En esta tesis se considerará como diagnóstico al análisis previo que se realiza de las circunstancias y contexto específicos de la empresa, para la toma de decisiones enfocadas a rectificar, ratificar o rechazar, aspectos que beneficien o perjudiquen respectivamente a la empresa.

76 Diccionario de las ciencias de la educación., Voz diagnóstico p.400

La planeación para Nericí es: "(...) previsión de lo que tiene que hacerse; puede versar sobre el plan escolar, de las disciplinas, de las actividades extra clase, de la orientación educacional y de la orientación pedagógica. Todos los trabajos escolares deben ser planificados para evitar la improvisación, que tanto perjudica el nivel de eficiencia escolar."(77)

Se tiene que tomar en cuenta que Nericí, se maneja en un ámbito escolar, no deja de servir su definición en la empresa, se han de planear aspectos educativos y ha de prever lo que tiene que realizarse, y evitar la improvisación total.

Otro momento posterior a la planeación es el de la ejecución, muchas personas que realizan labor educativa la dan poca importancia porque se presenta y aunque pudiera considerarse de ésta forma, se tiene que tomar en cuenta.

Sería entonces:

" (...) la materialización del planeamiento.(...)" .(78)

77.NERICI. I.G Hacia una didáctica general dinámica, P.128
78 idem.

La verificación o evaluación, se toma como sinónimo; para algunos autores, otros distinguen diferencias. Nérci define verificación como:

"La verificación es la parte final de la función docente. (...) debe figurar en todo el transcurso de la ejecución, con finalidad expresa de control y de rectificación. Puede decirse que la verificación tiene que estar presente en el transcurso de la ejecución, con el propósito de comprobar la marcha del aprendizaje y de la reorientación para los casos de fracaso escolar, a fin de evitar la acumulación de deficiencias que son, casi siempre, fatales para la buena marcha de estudios." (79)

Es importante para la reafirmación de aprendizajes significativos y auto correcciones, de este punto en particular, profundizaremos más adelante en el capítulo correspondiente. (80)

Otra definición de evaluación es la que da, el diccionario de las ciencias de la educación.

79 ibidem, p. 129
80 vid infra cap. III

"Actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo, que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustando sus objetivos, revisando críticamente planes y programas, métodos y recursos, y facilitando la máxima ayuda y orientación a los alumnos".(B1)

Una vez conocidos y conceptualizados los momentos podemos continuar con los elementos didácticos:

Algunos autores consideran sólo algunos de los elementos, dejando los otros como evidentes, Nerici toma por separado el discente y al docente, no considera el tiempo, ni el material didáctico, pero en esta tesis se consideraran como un sólo rubro los elementos del Proceso Enseñanza Aprendizaje, en general quedarán de la siguiente manera:

B1 Diccionario de las ciencias de la educación. voz educación
p.475

QUIENES (docente, discente) El alumno, el profesor
QUE (contenidos) La materia
PARA QUE Los objetivos
COMO Las técnicas de enseñanza
CON QUE Material didáctico
CUANDO Tiempo didáctico
DONDE El medio geográfico, etc.

QUIEN (discente) El alumno

Es: " (...) quien aprende; aquél por quien y para quien existe la escuela (...)" (82).

Se dirá que no sólo es quien aprende o para quien existe la escuela, sino que el alumno es aquella persona que es el centro de interés de los educadores para que se perfeccione, con todo lo que es y porque quiere perfeccionarse. En el contexto administrativo, será aquella persona en edad de trabajar, que se presente en los eventos formativos que la empresa proporcione.

82 NERICI I.G., op.cit. p. 55

QUIEN (docente) El profesor

"El profesor es el orientador de la enseñanza. Daba ser fuente de estímulos que lleva al alumno a reaccionar para que se cumpla el proceso de aprendizaje (...) No debe olvidarse que, a medida que la vida social se torna más compleja, el profesor se hace más indispensable en su calidad de orientador y guía, para la formación de la personalidad del educando." (83)

Este último aspecto que marca Nérici es muy importante: ser guía más, que un transmisor, sin intervención del alumno, se acerca más a lo que es la formación y no sólo transmisión de contenidos, etc.

QUE (contenidos) La materia

"La materia es el contenido de la enseñanza. A través de ella serán alcanzados los objetivos de la escuela." (84)

83 idem.

84 idem.

Esto quiere decir que es todo aquello que se quiera enseñar o que los alumnos hagan suyos a través del aprendizaje.

PARA QUE Los objetivos

Continuando con Nérici para entender lo que son los elementos didácticos el PARA QUE o los objetivos son:

"Los objetivos. Toda acción didáctica supone objetivos. La escuela no tendría razón de ser si no tuviese en cuenta la conducción del alumno hacia determinadas metas, tales como: modificación del comportamiento, adquisición de conocimientos, desenvolvimiento de la personalidad, orientación profesional, etc. (...)" (85)

No sólo se avoca a la escuela la formación de objetivos, se tienen objetivos, metas que alcanzar en la vida y en todas las actividades que el hombre emprende; en el ámbito educativo son metas, un propósito que alcanzar ya sean aprendizajes o enseñanzas.

85 idem.

COMO Las técnicas de enseñanza Y CON QUE Material didáctico

Estos contenidos necesitan de una manera de enseñarlos para que los alumnos logren hacerlos suyos, esta manera de enseñar son las técnicas y los métodos Nérci sustenta:

" Tanto los métodos como las técnicas son fundamentales en la enseñanza y deben estar, lo más próximo que sea posible, a la manera de aprender de los alumnos. Métodos y técnicas deben propiciar la actividad de los educandos, pues ya ha mostrado la psicología del aprendizaje la superioridad de los métodos activos sobre los pasivos, existen muchas técnicas y muchos métodos de enseñar se tendría entonces que hacer una selección para saber cual se adecua más a mis educandos para que logren hacer suyos los contenidos." (86)

Mattos afirma sobre el método de enseñanza: "(...) fusiona inteligentemente todos los recursos personales y materiales disponibles para alcanzar los objetivos propuestos, con más seguridad, rapidez y eficiencia. (...)"(87)

86 idem.

87 LUIZ A. de MATTOS., Compendio de Didáctica general, p.26

CUANDO Tiempo didáctico Y DONDE El lugar, medio geográfico, etc.

"Medio geográfico, económico, cultural y social. Es indispensable, para que la acción didáctica se lleve a cabo en forma ajustada y eficiente, tomar en consideración el medio donde funciona la escuela, pues solamente así podrá ella orientarse hacia las verdaderas exigencias económicas, culturales y sociales. (...)".(BB)

Concretizar el lugar en donde se impartirá la enseñanza, instrucción, etc. es importante considerarlo con todo lo que guía la necesidad del éxito de la enseñanza (ambiente, luz, asientos, mesas, etc.)

Una vez definidos los elementos y los momentos didácticos, desde el punto de vista educativo, se ha de enfocar a la intencionalidad de ésta tesis.

BB NERICI I.G. opcit. p.55

Dentro del ámbito empresarial y más específicamente en la administración de personal, es necesario el uso de la Didáctica (momentos y elementos) para diferentes aspectos, entre ellos el Desempeño laboral en cada momento se consideran los elementos. El enfoque conceptual que se le ha dado en este capítulo tiene como finalidad delimitar lo que cada momento y elemento es y cómo se considerará para fines de esta tesis, más adelante se estudia con mayor profundidad cada aspecto enfocado a la Evaluación del desempeño.

1.3. Educación.

1.3.1. Conceptualización de educación.

En su libro "La Educación" García A. Lorenzo. ha realizado un análisis de las diferentes definiciones de educación que se han dado a lo largo de la historia, similar al análisis de pedagogía, dando al final, un cuadro comparativo que analiza diferentes características que debe tener una definición de educación y dando una definición de educación integral.

El cuadro de análisis que García A. Lorenzo. realizó con las definiciones es el que a continuación se presenta, y expone los

No se puede olvidar que es necesario conocer el contexto en el que se encontró el autor al dar su definición y que quizá con un aspecto, quiere e implica otros, no dejándolos explícitamente pero sí implícitos.

Por ejemplo la definición de V.G. Hoz al decir :

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

Se debe de considerar que al hablar de perfeccionamiento está hablando de un proceso, al hablar de intencionalidad habla tanto de la intención del educador por dar transmitir, comunicar, etc. y del educando por recibir, hacer suyo, etc., lo que el educador le da, y así podríamos ver otros puntos, que al conocer el contexto se puede conocer el concepto real de lo que dijeron en la definición dada.

La definición de educación integral que formaron y con la cual yo estoy de acuerdo es:

"Proceso de optimización integral e intencional del hombre,

orientado al logro de su autorrealización e inserción activa en la naturaleza, sociedad y cultura" (90)

1.3.2. Visión general de la educación

Al tener claro el concepto de educación podemos continuar entonces con un análisis de este desde el punto de vista de los tipos de educación que existen, (formal, informal y no formal.)

1.3.2.1. Educación formal

La educación formal es "Actividad educativa inscrita en el sistema educativo legalmente establecido.// (...)" (91)

Este tipo de educación es completamente sistematizado, planeado para la instrucción y formación de los educandos, avocándose más al desarrollo intelectual, y de ciertas facultades, actitudes y habilidades, pero de forma sistemática.

90 ibidem, p. 46

91. Diccionario de las ciencias de la educación, voz ed. formal, p.492

Aquí, se tiene una intención completamente centrada en la educación "planeada" para los educandos, aquí es donde se ve claramente la sistematización; al ser planeada para subsidio de la familia, ha sido creada por el hombre y no es una institución natural como lo sería la familia, la definición claramente dice. -actividad educativa inscrita en el sistema educativo legalmente establecido-. La capacitación al ser legalmente establecida (art. 123 y 153 de la ley federal del trabajo) pasan a ser educación formal para trabajadores.

1.3.2.2. Educación informal

"Desde el punto de vista pedagógico, la familia es el primer y principal agente educativo (...) Es aquella a quien compete inicialmente la educación de sus miembros y es en su seno donde tiene lugar una acción formativa informal por continua: la educación familiar."(92)

A la familia se le ha caracterizado por el ejemplo más claro de la educación informal ya que es asistemática y no tiene una planeación como la de una institución escolar, pero tiene la

92 ibidem, voz familia, p.632

intención plena, de educar a los hijos, es su función primordial, es natural al hombre ya que la familia es la primera sociedad natural a la que se incorpora la persona.

I.3.2.3. Educación no formal

"Actividad educativa ajena al sistema educativo legalmente establecido." (93)

El hombre, como se ha venido fundamentando a lo largo del capítulo, es social por naturaleza y se forma dentro de una sociedad como lo es la familia y va necesitando conforme a sus etapas de desarrollo, comunicarse con personas ajenas de su núcleo familiar que a su vez forman parte de una gran sociedad. La dinámica de ésta, se va formando más compleja.

La dinámica social trae con sí un aspecto formativo, es decir, aporta aspectos que las personas van haciendo propias.

Estas características no son planeadas sistemáticamente; la dinámica social, en la vida diaria, se manifiesta sin la

93. ibidem., voz Educación no formal, p. 496

intencionalidad específica de formar, es asistemático y se le ha dado el nombre de " Educación no formal", que se diferencia de las anteriormente analizadas, en la intencionalidad.

Resulta casi incomprensible la compleja maravilla que es el ser humano, podría tacharse de incrédula a aquella persona que presume de conocer del todo al ser humano, o a la sociedad o inclusive a la naturaleza, es maravilloso observar cómo se va llegando a la ferviente conclusión de la existencia de la inteligencia omnipotente que lo abarca todo.

Estudiar al ser humano, es estudiarse uno mismo y la vida se compromete al unirse al sentido de complementariedad, al de formación integral, al sentido de vida trascendente y basado en el amor.

Es muy probable que por el momento en una gran parte del ámbito empresarial, día con día se maneje una dinámica eminentemente económico-productiva. Es a la par inegable, que en ella viven personas concretas que piensan, deciden, aman, trabajan, sufren, odian, etc.

En el siguiente capítulo, se estudiará a la empresa, desde su estructura (elementos que la forman, fines y objetivos, etc.) considerandola a esta como una paidocenosis educativa de personas adultas trabajadoras.

CAPITULO II

LA EMPRESA COMO INSTRUMENTO PARA LA VIDA DEL HOMBRE.

LA EMPRESA COMO INSTRUMENTO PARA LA VIDA DEL HOMBRE.

II.1. Concepto de empresa.

La mayoría de las personas, tienen un concepto de empresa, quizá esté enfocada a un factor económico, olvidando la complejidad de elementos que la forman por el hecho de ser creada por hombres.

Otros quizá sean más claros y se aproximen más a una definición integral de empresa, en este punto analizaremos diferentes definiciones y concretaremos asumiendo una posición.

La empresa esta compuesta de muchos factores que al estar en la actividad diaria de producción son esenciales, para el desenvolvimiento de la dinámica que vive, se procura un enfoque que aclare en lo general, lo que es una empresa (Elementos, fines, organización, de esta sus principios y objetivos) lo que permitirá conocerla y poder hablar de ella como una paidosenocis educativa en la que se han de desarrollar, de tal manera que proporcione formación a las personas que en ella trabajan.

Este objetivo depende de cada empresa, de sus fines y objetivos, del mercado que satisface, todo esto conlleva una gran responsabilidad ética, económica y social, que compromete a los empresarios y a la sociedad entera.

Para esto, daremos primero una idea global partiendo de su concepto, posteriormente comenzaremos a conocerla por sus partes.

II.1.1. Elementos que forman la empresa

Tomando dos definiciones que dan una el Dr Luthé G. y otra de Riedel Johannes, podemos ver que la empresa es:

El Dr. Luthé afirma que es:

"un conjunto de personas y recursos materiales organizados para el logro de ciertos objetivos." (94)

Por su parte Riedel J. sustenta que es:

94. LUTHE G. La empresa humana, p. 25

"una institución social. La institución social se da en el momento en que unos hombres se reúnen no accidentalmente, movidos por una causa determinada y para conseguir un fin también determinado." (95)

Las dos definiciones coinciden en que la empresa es un grupo de personas, para conseguir y/o lograr ciertos objetivos. La definición del Dr. Luthe agrega además que es el conjunto de personas, si, pero también de recursos materiales, organizados; la definición de Riechel J. agrega que es además una institución social.

Se Puede considerar a la empresa como:

Un conjunto de personas organizadas intencionalmente que con recursos igualmente organizados buscan un objetivo determinado para el bien común.

95. RIEDEL J. Formación para el trabajo en la empresa. .p. 29

Para comprender lo que realmente es una empresa y no sólo bajo un enfoque conceptual, se debe de estudiar sus partes para que finalmente se pueda llegar a una idea más general de lo que es realmente; A.Reyes Ponce ha hecho un análisis de estos aspectos y afirma que dentro de toda empresa existen: Bienes materiales, Hombres y Sistemas.

Bienes materiales

Integran la empresa sus edificios, las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

El edificio o las instalaciones es un lugar físico determinado, donde se establece la organización para cumplir sus funciones, estratégicamente ubicada para que en su singularidad se cumplan los objetivos que pretenden alcanzar.

La materia prima, o sea, aquellas que han de salir transformadas en los productos, como: madera, hierro, etc.; las materias auxiliares, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción como: combustibles, lubricantes, abrasivos, etc.; los productos terminados: aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, y aun conveniencia, de no hacerlo desde luego, para tener un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.

Estos recursos son con los que el hombre, creará los medios necesarios para continuar, de aquí se desprenden varios aspectos: primero la materia prima o recursos, que usa para transformarlas, son objetos útiles para que las personas subsistan y continúen su camino hacia sus fines y segundo: estos materiales los obtiene de la naturaleza, ya se explicó anteriormente, que están para que el hombre las domine en una comunicación de dependencia y de respeto.

El dinero, lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además, la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes que antes se han mencionado. un "capital", constituido por valores, acciones, obligaciones, etc."

El dinero en la actualidad, es el recurso que más se valora, con él, se realiza el intercambio de bienes y en el caso del trabajo (que más adelante definiremos) es el intercambio por éste.

Estos, como claramente los explica A.R.Ponce, tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo (máquinas) y lo que transforman, son únicamente medios, con los cuales el trabajador hace su oficio.

Hombres

La persona es el elemento que nos interesa más, por su dignidad, etc. y por ser él, sujeto de formación.()

() vid supra cap.I

Son el elemento eminentemente activo y desde luego, el de máxima dignidad.

Dentro de la empresa existen, niveles, jerarquías; quiénes se encargan de un determinado trabajo en unión con los demás, A.R.Ponce trata de los hombres que forman la empresa de la siguiente manera:

"a) Existen ante todo obreros, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual: suelen clasificarse en calificados y no calificados, según que requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. Los empleados, o sea, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de "oficinesco". Pueden ser también calificados o no calificados.

b) Existen además los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar al cumplimiento exacto de los planes y ordenes señalados: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

c) Los técnicos, o sea, las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

d) Altos ejecutivos, o sea, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

e) Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales." (96)

Sin personas difícilmente podría existir una empresa, ya que los bienes materiales por sí mismos no son la empresa, los hombres la operatizan y forman parte de ella. A.R. Ponce plantea una jerarquía de tareas, que diferentes personas realizan y que en conjunto sacan adelante a la empresa y todo gira en torno de ellos y del cliente, ellos son:

- obreros y empleados. su tarea es manual
- Supervisores. su tarea es vigilar el logro de los objetivos
- Técnicos creadores de sistemas para alcanzar los objetivos
- Altos ejecutivos. administradores de recursos

96 ibidem p.73.

- Directores creadores de objetivos,
políticas, etc.

Sistemas

Otro elemento importante para la formación de una empresa son, los sistemas, explica A.R.Ponce:

"Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:"
(97)

De estas diferentes relaciones que se establecen, se desprenden tipos de sistemas relativas a lo que se ha de coordinar.

Un sistema es: La forma como los bienes materiales y los hombres se coordinan para sacar a delante a la empresa, los dos tipos de sistemas que se explican, muestran la necesidad de la organización, de la sistematización en y para la empresa.

97 idem.

Ya antes se dijo que sin personas difícilmente existiría una empresa, pero habrá que aclarar que las personas caminando por diferentes objetivos, no forman, la unidad social, paralelamente a otras, nos dice que las intenciones de las personas que están en la empresa han de perseguir un sólo fin general que la una y de ésta forma realmente existirá.

Se considera que en la actualidad, la profundidad del sentido de la unidad social se ha perdido o dejado de lado, con todo lo que ésta involucra, cuantas veces se escucha que los trabajadores (obreros y empleados) no conocen en realidad los objetivos de la empresa y no caminan por los mismos fines, y si todos conocieran estos, sería más fácil y más productivo (en todos los sentidos) el logro de los fines.

Es claro que no sólo con la unidad social, existirá una empresa, ni con la económica o la administrativa, se ha de ver la intención de la empresa y cada uno de los factores de unidad, para considerarla.

" (...) el concepto de empresa puede variar, y de hecho

variará, según el aspecto de que se trate. Así, puede ocurrir que varias empresas desde el punto de vista económico, formen jurídicamente una sola, por estar ligadas por la misma escritura social y mezclar su contabilidad y utilidades. Por el contrario, puede suceder que una misma empresa desde el mismo punto de vista, se divida en varias jurídicamente, separando las utilidades o pérdidas de cada sección. Puede ocurrir también que empresas, económica y jurídicamente distintas, estén bajo el mando de un mismo dueño y, por la estructura de organización que se les dé, administrativamente formen una sola empresa. " (98)

Los elementos que la forman, los factores que constituyen su unidad, son aspectos que crean la empresa, más específicamente, al ir conociendo un poco más de ésta, se ve que es un factor social muy complejo, donde el hombre se desenvuelve y puede desarrollarse, porque en éste medio ha de alcanzar fines que le benefician y también favorecen a la sociedad, al buscar el logro de fines, el trabajador, encuentra, muchos aspectos para su perfección y ayuda al bien común.

II.2. Factores generales de toda empresa.

98 idem.

II.2.1. Fines mediatos e inmediatos

Se ha analizado que la empresa sigue unos fines determinados, que deben de estar en función del hombre, y de la empresa misma, a continuación se estudiarán éstos fines, despierta la curiosidad por conocerlos, se intuye y es bien sabido que son para el bien común, que parte de la naturaleza humana y va en función de ella misma.

"Su fin inmediato: es "la producción de bienes y servicios para un mercado".(99)

De esta producción de bienes y servicios para un mercado, se puede inferir que la sociedad, (el mercado), tiene necesidad de los bienes y servicios; considerando que el hombre es social por naturaleza, para ayudarse mutuamente, crecer y lograr el fin último, la felicidad etc. la producción es un medio necesario evidentemente.

99 ibidem. p.77

"Fines mediatos: supone esto, analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios."(100)

Respecto a los fines mediatos, deberá de procurarse que la empresa busque satisfacer, las verdaderas necesidades del ser humano y dejar de lado la manipulación y la avaricia, que esta es función del hombre, creada por él, para beneficio de él como medio.

Una vez estudiados los fines en general; y basándonos, en el fin mediato de la empresa, que es "analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios" en lo concreto, se llega a reflexionar lo siguiente: depende de la necesidad que se ha de satisfacer al tipo de empresa que se requiere formar.

Al buscar una clasificación de empresas que mostrara el modo de satisfacer las necesidades de la sociedad, se pudo encontrar un sin fin de clasificaciones; cada una bajo un enfoque singular, uno de ellos fue el siguiente:

100 idem.

* Empresa privada

* Empresa pública.

"La empresa privada: Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social." (101)

De este primer tipo de empresa, se ve que además de satisfacer una necesidad social, encuentra en ella un beneficio propio o lucro, que en la actualidad se le ha dado una línea y significado negativo, pero que en la justa medida es bueno.

"La empresa pública: Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no, beneficios." (102)

Con respecto de ésta segunda, se ve que satisface una necesidad social y tiene o no carácter altruista, cubre la subsidiariedad social; es aquí donde se pueden encontrar las empresas que requiriendo del factor económico no lo adquieren del

101 Ibidem, p.93

102 Idem.

mercado sino de otras fuentes.

Finalidades de otros elementos

La empresa además de buscar los fines mediatos e inmediatos, que abarcan a todas las personas que la forman, tiene finalidades específicas:

"(...) Por parte de los empleados, técnicos y jefes. Además de la obtención de un sueldo para sostenerse, suelen buscar el mejoramiento de su posición social, su expresión personal, la seguridad en su trabajo, la garantía de su futuro, etc.

El obrero. Al igual que el empleado, suele buscar salario justo, condiciones de trabajo adecuados, mejoramiento, seguridad, etc.

El capitalista. Suele tratar de conseguir réditos adecuados a su capital, seguridad en su inversión, etc."(103)

103 Ibidem. p. 84

Finalidades del empresario

Los que poseen la iniciativa en la formación de una empresa, por lo general son los empresarios, ellos, poseen también sus fines personales dentro de la formación de una empresa.

"La finalidad natural, es la obtención de utilidades justas y adecuados(...) Pueden existir, y de hecho existen, finalidades colaterales, tales como la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, el abrir fuentes de trabajo, etc."(104)

Es completamente justificado, la existencia de estas finalidades, los empresarios que son "la cabeza de las empresas" deben de considerar sus fines y los fines de una empresa.

Hasta el momento, hemos visto, cómo se forma la empresa, que es y como se considera su unidad, que se pretende en y con ella; pero siendo la empresa tan compleja, no se agota, con el estudio de estos aspectos; a continuación se estudiará lo que es la organización.

104 idem.

II.2.2. Organización

II.2.2.1. Concepto.

"La palabra organización viene del griego "organon", que significa: instrumento." (105)

Podemos inferir entonces que la organización es un instrumento para el logro de los fines de la empresa.

Terry define la organización diciendo: "es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas." (106)

Sheldon la considera como: "el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución de tal manera que las

105 idem.

106 idem.

labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles." (107)

Petersen y Plöwman dicen: "es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos." (108)

Litter señala: "es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas." (109)

Los diferentes autores señalan que:

- Es un arreglo de funciones para lograr un objetivo indicando la autoridad y responsabilidad asignadas.
- Es un proceso de combinar el trabajo que los individuos o

107 PONCE. A.R. La organización, p. 211 .

108 Idem.

109 idem.

grupos deban efectuar para que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

- Es un método de distribución de la autoridad responsabilidad: establece comunicación entre los grupos.

- Es unidad social, donde existe una relación estable, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas.

Coinciden en que la organización es un arreglo, combinación o distribución del trabajo, funciones o autoridad-responsabilidad, entre las personas o grupos en la unidad social, para el logro de objetivos y/o metas.

A.R.Ponce da su propio concepto de organización afirmando que:

" la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y

actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados." (110)

No son sinónimos empresa y organización, se complementan, dentro de la complejidad que se abarca, se considera que empresa es más amplio que organización conceptualmente, pero se utilizan indiferentemente por abarcar de cierta manera los mismos elementos.

Explica el porque de su definición diciendo:

"a) La organización se refiere "a estructurar"; es quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.

b) Por lo mismo, se refiere a "cómo deben ser las funciones, jerárquicas y actividades".

c) Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse". más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.

110 idem.

d) La organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica. Nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa (esto último, en el sentido de qué puesto; no precisamente de qué persona), y cómo lo va a hacer. Cuando la organización está terminada, sólo resta "actuar", integrando, dirigiendo y controlando, todo lo cual pertenece ya a la dinámica." (111)

Con lo anterior se puede concluir que: la organización es de suma importancia, para la sociedad y estructurada de acuerdo a las funciones jerárquicas y actividades, relativas a niveles y/o actividades que se crean mediata o inmediatamente; la necesidad de especificar quien (perfil del trabajador) realizará el trabajo, para que finalmente se realice lo planeado, y se logre la satisfacción de las necesidades sociales.

La organización de la empresa por estar enfocada a las necesidades sociales (humanas) y por estar formada por personas, se ha de apegar a la naturaleza del hombre, tanto en sus fines

111 idem.

estructuración interna, no puede separarse de la dignidad, y capacidades reales del trabajador, es decir, es un circuito en que el hombre está en función del hombre, y no puede perder nunca de vista lo que es y a lo que se dirige.

Si el hombre ha de perfeccionarse continuamente de manera integral, la empresa y su organización (sin perder de vista para lo que se forman las empresas), ha de considerar la necesidad de considerar a la organización como un medio para el desarrollo del trabajador.

II.2.2.2. principios

Para establecer la organización así como otros factores que se van estableciendo según va aclarándose la materia a estudiar; así tienen que irse estableciendo principios que rijan, la organización, esto es de importancia, ya que son aspectos importantes de la dignidad humana, que benefician la dinámica administrativa.

Estos principios son : principio de especialización.
principio de unidad de mando
principio del equilibrio de autoridad
responsabilidad. y
principio del equilibrio de dirección
control.

Principio de la especialización:

"Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza" (112)

Esto es resultado de la limitación humana, es imposible abarcar la totalidad por una sola persona. por ello, cuanto menor sea el campo al que se dedique, obtienen, más eficiencia en su trabajo.

Este principio al ser desarrollado, se puede descubrir que en él hay diferentes características que la explican considerando sus limitaciones y tomando en cuenta lo que implica el hablar de

112 idem.

especialización.

El conocer una ciencia o un trabajo sistematizado, implica una visión general del mismo, lo que lleva a la necesidad de formar un grupo para su ejecución.

Dentro del medio empresarial, mecanista, el desempeñar una sola función sin querer abarcar la totalidad del proceso lleva a una disminución en los errores de fabricación, esto puede conducir a una automatización en las labores y pérdida de la dignidad humana que no se podrá reducir nunca a un trabajo que no dignifique a la persona, el modo de conciliar la necesidad de la especialización y la necesidad de desarrollo personal defendiendo la dignidad del hombre se considera que podría ser a través de la misma dignificación del trabajo y uso adecuado de la tecnología, que pudiendo hacer el trabajo que no dignifica a la persona, dejaría en posibilidad el desempeño de las personas en que los guíen a un crecimiento y desarrollo de sus potencialidades (logro de fines personales en la empresa).

Sin embargo, esto concluye en un pensamiento de la organización en función del desarrollo de los trabajadores y de la empresa paralelamente.

La especialización, siempre llevará a resultados de mayor calidad y a la formación de grupos de trabajo que busquen el logro de un fin común, que conozcan la totalidad del trabajo y formen parte en la elaboración.

Un medio para que el trabajador consiga el conocimiento total del trabajo a desempeñar es la inducción que se realiza en el proceso de reclutamiento y selección, formar equipo, esto aunado a un correcto análisis de puestos y una administración de personal que por no ser temas de esta tesis no se profundizará más en ello.

A.R.Ponce las indica:

" La especialización sólo es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte; de lo contrario, se desconocen las relaciones de la actividad propia con las demás, con mengua en la eficiencia."(113)

113 ibidem, p. 212

La especialización tiene como límites las características humanas; cuando no se reconocen, fácilmente se puede llegar a una superespecialización, que produce un trabajo rutinario, reduciéndolo a una mera máquina o parte mecánica de un sistema.

Es por esto que el trabajo, la organización y demás elementos, tienen que estar en función de la persona y para la persona.

Principio de la unidad de mando:

"Para cada función debe existir un solo jefe" (114)

Este principio marca que si dos personas, coordinan u ordenan el mismo trabajo de un empleado u obrero, se pueden contradecir, sobre una misma orden y confundirán al trabajador, perjudicándolo y perjudicando a la empresa.

114 ibidem, p. 213

Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad:

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella"(115)

No se puede perder de vista, que dentro de la organización de la empresa, existen jerarquías donde unos poseen mayor autoridad y responsabilidad, y otros, menos; dentro de un nivel jerárquico, se dividen responsabilidades y se establece la autoridad de cada puesto, para que en su conjunto se guie la empresa al logro de sus fines.

Principio del equilibrio de dirección-control:

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando."(116)

115 idem.

116 idem.

Administrar, significa "hacer a través de otros", de esta forma es necesaria la existencia de la delegación. Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad compartida.

11.2.2.3. Objetivos

Una vez descritos los fines, la organización de la empresa, sus principios, encontraremos que: considerar los objetivos (diferentes a los fines) es de suma importancia para continuar conociendo lo que es la empresa.

En esta tesis se considerarán los fines como el conjunto de declaraciones generales y abstractas de los estados deseados en las condiciones humanas y del ambiente social.

Y como objetivo: a las declaraciones específicas y opcionales, mediante las cuales se considera el cumplimiento deseado de los progresos de intervención social.

En su libro "La empresa humana" el Dr. Luthe expone lo que son los objetivos de la empresa diciendo que son:

- Servicio
- Realización personal
- Permanencia y
- Generación de la riqueza.

El mismo, de una manera general explica cada uno, y la unión entre cada uno de ellos.

"Se necesita la generación de riqueza, ya que de otra manera no es posible atender a todos los compromisos y gastos que necesariamente ocurren en cualquier empresa. Si no se genera riqueza, ¿cómo se pagará y aumentará el sueldo de los empleados? o ¿cómo se podría comprar más maquinaria o componer la maquinaria que se descompone por su uso?.

Con esta generación de riqueza se puede pensar en tener estabilidad en el trabajo, es decir, que la empresa tiene posibilidad de continuar y permanecer en el tiempo. Si la empresa genera los medios para su permanencia, está dejando satisfecha la condición para sobrevivir y puede preocuparse por el objetivo de realización personal.

" El objetivo de la realización personal consiste en que la persona esté a gusto y con buenas condiciones de trabajo, de manera que pueda ejecutarlo sin problemas y ampliar su capacidad de trabajo futuro. Las personas deben indicar las mejoras en el trabajo para aumentar la eficiencia del mismo y ser más productivas. " (117)

Cada uno de los objetivos cubre diferentes necesidades empresariales, que veremos como las explica el Dr.Luthe, pero se ha de aclarar un punto muy importante:

"La empresa está al servicio del ser humano y no a la inversa.

Sin embargo, la empresa sirve a dos personas: la externa a la empresa, o sea, el cliente, y la interna a la misma, que es el empleado." (118)

117 ibidem. p. 215

118 idem.

Esto hace referencia al circuito que ya se había mencionado, las personas que están formando la empresa están al servicio del otras las denominadas "cliente". La empresa marca el Dr. Luthe, sirve al empleado, desde un enfoque educativo, podría analizarse de la siguiente manera:

Los trabajadores llegan con conocimientos, habilidades, aptitudes actitudes, etc. específicas a cada persona; buscan ciertos fines y necesidades que cubrir; la empresa, toma del mercado, los miembros para desarrollarse como organización.

Así, con esto se desempeña la institución, necesitando en un momentodado el crecimiento y desarrollo de los miembros, la paidocenosis ejerce su función y la empresa sistemáticamente va dormando a sus empleados.

Se Comenzará a tratar cada uno de los objetivos en lo particular:

Objetivo servicio:

"El servicio es el primer objetivo de una empresa, ya que es lo que le da la razón de existencia a la misma. El primer objetivo de la empresa es el de servicio a la sociedad, que consiste en producir los bienes o satisfactores en forma de productos o de servicios que atiendan las necesidades que nuestra sociedad requiera."(119)

Si no fuera el servicio el primer objetivo, se podría pensar en instituciones de cualquier carácter, menos en aquellas que tienen como fin último el servicio.

A través de éste, se logra el fin que busca la empresa, también se ha mencionado que la empresa ha de apegarse a la naturaleza humana, ya que ésta es la que marca su dignidad y las necesidades que se requieren satisfacer, para que con éstos medios logre el perfeccionamiento de sí mismo; de esta manera la capacitación y la evaluación del desempeño, serán servicios que al empleado le ayudarán al perfeccionamiento de sí mismo y de los resultados esperados por la empresa.

119. Luthe G op.cit., p.29

El Dr Luthe acevera:

"Toda empresa para que pueda denominarse así debe tener una razón de existir que radica fundamentalmente en la solución de necesidades de la sociedad. Por lo tanto no deben llamarse empresas las organizaciones que promueven la pornografía, la drogadicción, el alcoholismo y el tabaquismo, ya que dañan y destruyen a los miembros de la sociedad, haciendo lo opuesto de darle un servicio en su beneficio." (120)

Así como se ha de servir al mercado, igualmente y de forma que le convenga a la empresa, así se ha de servir al trabajador, capacitándolo y evaluando su desempeño, que proporcionará beneficios considerables a la empresa y sobre todo a la persona trabajadora, realizando una correcta retroinformación para ambos.

Objetivo realización personal:

Todas las personas de una u otra forma buscan siempre la realización personal, muchas de ellas, lo hacen a través del éxito o del prestigio, siendo ya un lugar comun el afirmar:

120 ibidem, p. 36

"La realización personal más valiosa se logra a través de las personas."

Pareciera que no se vive lo que se expresa con palabras, la sociedad actual manifiesta día a día que su valor máximo es el económico y que a mayor status social, mayor realización personal, que los placeres físicos te dan salud y por ello mayor felicidad, en lugar de ver reflexionar sobre el beneficio para las personas concretas que te rodean, en función del logro del fin último del hombre.

Del fin último ya se trató en el capítulo I, al fundamentar sobre las potencias del hombre.

El principio y fin de todas las cosas, la existencia de la inteligencia superior que abarca todas las cosas. La felicidad que se busca al poner en acto los talentos y potencialidades participados que cada ser humano posee, es el fin que se busca a través del actuar día a día, obedeciendo a la ley natural que marca el servir basándose en el amor.

Se ha de valorar el servicio, se ha de enfocar la mayor riqueza de los esfuerzos del hombre al ayudar al prójimo, al servir y procurar que al otro le beneficie el trabajo, también se tiene que considerar que no cualquier servicio para otro interviene para la realización personal. El hecho de hacer no es suficiente, se requiere hacerlas bien que aporta aspectos de satisfacción personal enalteciendo y procurando llenar al espíritu de satisfacción.

No significa la reflexión anterior que el hecho de ser más noble la realización a través de las personas, la realización a través de las cosas sea indigna o no logre satisfacción o no lleve a la realización personal; esta realización a través de cosas, te pide esfuerzo para la realización de la tarea, consiste fundamentalmente en la satisfacción del trabajo bien hecho.

La realización personal representa plenitud en el desarrollo de la persona y debe derivarse del servicio que se presta a la sociedad.

Dicha realización se logra a través del servicio y del

trabajo bien hecho, siendo más noble la que se logra a través del servicio, procurando el esfuerzo para realizar un trabajo bien hecho.

Este objetivo se debería promover dentro de las empresas, y de ésta manera trabajando con personas que busquen constantemente la satisfacción, en el trabajo y su realización personal a través del servicio, existirían empresas más humanas que no sólo considerarían el aspecto productivo, sino que se considerarían otros aspectos que llevan a la persona a encontrar los fines empresariales como medios para los fines de todas las personas, la felicidad, la verdad, etc.

De esta manera en las actividades dentro de la organización se expresarían dos puntos de vista:

El logro de los fines materiales de la empresa

Planteamiento de objetivos más humanos de la misma.

Objetivo permanencia:

Para que el hombre prehistorico, se pudiera desarrollar, y llegar al hombre actual, se tuvo que sedentarizar y comenzar procesos que requerian tiempos largos para lograr frutos: de igual manera las empresas en la actualidad para que prosperen necesitan tanto establecerse en un lugar como tener permanencia. el Dr, Luthe afirma que :

"La permanencia representa el concepto de continuidad de la empresa a través del tiempo, y es una condición indispensable cuando se desea que tanto el servicio atendiendo requerimientos de la sociedad, como la realización personal de los miembros de la empresa permanezcan en el tiempo, es decir, que se tenga una visión de largo plazo. Como contrapartida el negocio reopresenta una transacción de comercio de plazo corto, distinguiendose el negociante por oportunista, lo cual propicia el concepto de especulación como concepto de negocio, pero no como concepto de empresa."⁽¹²¹⁾

El negociante, del empresario, se diferencian en este

121 idem. p.131

objetivo: el primero busca ganancia a corto plazo y sin permanencia, es oportunista, en el segundo caso, se requiere de un mayor tiempo de permanencia y busca ganancias a largo plazo, aquí existe un proceso organizacional más desarrollado y en el cual pueden establecerse sistemas como lo es la evaluación del desempeño, que trae sus mayores frutos a largo plazo.

En la historia del desarrollo del hombre como negociante y como empresario, se ha manifestado como un ser que requiere de ambos tipos de organización para subsistir, infinidad de conflictos socio-políticos lo han orillado a esta división olvidando en ocasiones el servicio y en otras luchando por rescatar el aspecto servicio-producción para el bien común.

Sus estructuras, se enfocan coherentemente a su pensamiento, si es egoísta o busca la simple satisfacción de sus necesidades, creará una organización que reflejará este aspecto, si por el contrario busca el servicio y el bien común, su organización proyectará su ideología.

Objetivo generación de riqueza:

"La generación de riqueza representa la abundancia de bienes, y no sólo debe aplicarse a productos materiales sino también a productos inmateriales, como son las ideas, las cualidades, los pensamientos y la imaginación. La generación de riqueza, siendo un objetivo de la empresa, no es un fin por sí mismo, ya que la riqueza económica o material es un medio que permite lograr los objetivos de servicio, realización personal y permanencia de la empresa."(122)

Una sociedad no puede progresar si no se satisfacen sus necesidades básicas. A causa de la exigencia de la mínima salud física: Por esta razón son fundamentales las empresas económicas, no se puede considerar este objetivo, como el único aunque sí necesario, por lo argumentado a lo largo del capítulo I.

Podría en algún momento olvidarse que la empresa está en

122 idem. p. 42

función de la sociedad y para el logro de la satisfacción de las necesidades básicas, que son medios para alcanzar fines más nobles y no formar un "equipo social" para el logro del bien común, de la realización personal, del fin último en la dinámica diaria de la sociedad y avocarse únicamente bajo el título de empresa como una sociedad organizada para la acumulación de bienes materiales a través de medios manipuladores para alcanzar su objetivo.

Una vez conocido bajo una perspectiva global lo que es el hombre (libre, social, individual, educable, etc.) lo que es la Pedagogía y Educación, lo que es la empresa en general, tenemos a continuación dos grandes rubros que se complementan en su complejidad: primeramente se observa que el ser humano es sujeto de la pedagogía y de la empresa, es el elemento más digno que une los temas; la empresa en su estructura creada por el hombre, posee un área que se encarga de los recursos humanos en la organización, es aquí donde el pedagogo se desempeña como tal; realizando tareas como: Análisis de puestos, Reclutamiento y Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño,

Desarrollo, Orientación y Seguimiento.

Para fines de esta tesis, se estudiará a continuación:

Capacitación y Evaluación del Desempeño bajo un enfoque didáctico, tomando como antecedente la necesidad del Proceso Enseñanza - Aprendizaje y desarrollandose los dos procesos bajo la perspectiva de los momentos y los elementos didácticos.

CAPITULO III

LA CAPACITACION Y LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTAS
PARA EL LOGRO DE LOS FINES.

LA CAPACITACION Y LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO, COMO HERRAMIENTAS PARA EL LOGRO DE LOS FINES.

III.1 Fundamentación Didáctica de la Capacitación.

Al ser la empresa una paleocenosia educativa, se puede considerar la complementariedad que se forma con la pedagogía; es un gran rubro que posee los estímulos educativos, las personas que los dinamizan, los factores que forman la empresa, etc., esto crea un ambiente en el cual el logro de fines, metas y objetivos se vivencia.

Dentro de esta unión: empresa - pedagogía, podemos encontrar muchos aspectos que se requieren para que la cobertura de las metas y objetivos se alcance, al igual que la formación, realización y desarrollo de las potencialidades del ser humano, dentro de esta área de su vida social.

Adentrándonos a la estructura empresarial, vemos que así como existen departamentos encargados de las finanzas, ventas, producción. existe algún área encargada de lo que es la capacitación y evaluación del desempeño; por no ser esta tesis de

administración, no profundizaremos en la división de tareas en la empresa; a lo que se quiere llegar, es observar conocer que el proceso de capacitación y evaluación del desempeño, presenta constantemente una cobertura que acarrea costos -beneficios en las intervenciones para la solución de problemas que se están presentando en la organización -.

Para que esto se resuelva, es necesario tener claro la necesidad de fundamentos pedagógicos, administrativos y en lo concreto, didácticos, para que el sistema de aplicación, cumpla con la eficacia y la eficiencia que se requiere.

Respecto a los fundamentos pedagógicos - administrativos, es necesario tomar en cuenta lo expuesto en párrafos anteriores, relativo a la paidocenosís que es la empresa y la importancia que tiene el proceso de capacitación y evaluación del desempeño para proporcionar beneficios de las intervenciones que se formulan basados en el sistema de aplicación para afrontar los problemas por resolver; esto desemboca en el desglose del fundamento didáctico del sistema de aplicación. Este punto se desarrollará de la siguiente manera: basándose

en los momentos didácticos y estos a su vez desglosándose en los elementos. Respectivamente se deberá abarcar fundamentos pedagógicos y administrativos que sustenten la capacitación y la evaluación del desempeño como momentos de un proceso administrativo, cada uno por separado, pero secuenciales, participes de la formación de las personas adultas trabajadoras

En el presente capítulo se pretende dar a conocer lo que es la capacitación: primeramente una conceptualización, analizando después el marco legal de la misma en México, y posteriormente lo que es en sí, la capacitación bajo el enfoque didáctico (momentos y cada uno los elementos respectivamente) haciendo énfasis a la gran importancia que tiene la evaluación en todos los aspectos a tratar; posteriormente se precisará la Evaluación del Desempeño.

Remarcando la importancia que adquiere el proporcionar una "radiografía" de la empresa y del logro de objetivos de los trabajadores. inmersa en un gran proceso como lo es el administrativo y en sí misma en los momentos didácticos.

III.1.2. Definición

Al estudiar la formación del trabajador dentro de la empresa, nos encontramos con cuatro acepciones, comúnmente empleadas: Entrenamiento, Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo: las cuatro van vinculadas a su formación desde diferentes ángulos, todas ellas implican un proceso por el cual, la empresa, estimula al trabajador a la adquisición de conocimientos, habilidades, aptitudes, que lo benefician y a su vez a los objetivos y finalidades de la empresa; es decir:

"la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".(123)

En tanto que:

"El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico."(124)

123 ibidem, p.58

124 ibidem, p.132

Mientras que:

"El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, 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 organización de las empresas". (125)

Finalmente:

"Entrenamiento es todo proceso de adquisición de habilidades de tipo motriz a partir de conocimientos prácticos para la ejecución de un puesto de trabajo" (126)

Para efectos de esta tesis, se considerará a la capacitación como:

" El proceso que incluye al entrenamiento y al

125 SILICEO A. Capacitación y Desarrollo de Personal, p 13.

126 idem.

adiestramiento, ya que el PE/A va encaminado a proporcionar conocimientos a desarrollar habilidades y a mejorar actitudes, que consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio, en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador; es decir en el desarrollo del trabajador y por consiguiente de la empresa."

La capacitación busca que las personas:

- 1) Hagan su trabajo (Para lo cual le desarrolla habilidades;
- 2) Sepan hacer su trabajo (para lo cual le proporciona conocimientos)
- 3) Quieran hacer su trabajo (por ello se le da medios para que mejore actitudes)
- 4) Sean mejores personas (de esta forma realizarán todo lo anterior con agrado y logren resultados.

Esto por supuesto, persiguiendo el logro de los fines y

objetivos de la empresa, los cuales ya estudiamos en el capítulo anterior.

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones.

"La capacitación es un medio muy favorable para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica automotivación e integración en la misma. Esto es posible si la educación que se imparte es integral, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del grupo de trabajo al que pertenece." (127)

Es decir con los eventos de capacitación que proporciona la empresa, se deberá procurar, estimular la motivación del trabajador para que crezca en él y sea una motivación personal voluntaria, orientándolo a que pase a ser parte de la empresa como miembro no sólo activo sino involucrado en su totalidad, procurando que los contenidos que se manejen no sean

127 ibidem, p.22

parcializados, sino con un enfoque universal.

Otros aspectos que la capacitación busca son:

1. Promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

III.1.2. Aprendizaje como fundamento pedagógico.

"La adaptación a las exigencias del trabajo se hace viable principalmente por el aprender.(...) Aprender significa desarrollo de la personalidad en el más amplio sentido, motivado por la autoactividad."(128)

En muchas ocasiones el concepto del aprendizaje no es entendido por todos, y se tiene la creencia de que sólo se aprende en la infancia y/o en la juventud, se dice que un adulto ya no aprende más, que no cambia aspectos de su personalidad, sin embargo, esto no es del todo real en la vida diaria, se logra

128 idem.

ver que algo hace cambiar: conceptos fundamentales del propio pensamiento con respecto a uno mismo y que lo que pensábamos y lo que se hacía, se puede mejorar.

¿Por que no utilizar la retroinformación de la evaluación del desempeño como una herramienta educativa en la que la persona misma realice el movimiento de perfeccionamiento en su propio proceso de formación y alcance los cambios que a mediano o largo plazo favorecerá los intereses propios de la empresa?. Esto es proporcionar la adquisición de aprendizajes que pueden ser significativos.

III.1.3. Tipos de capacitación.

Para proporcionar a los trabajadores la capacitación que les favorezca, dependiendo de los resultados del diagnóstico, existen diferentes tipos de capacitación

"Inducción.- Su objetivo básico es ubicar y adoptar a los nuevos recursos humanos en la organización.

Capacitación de Mantenimiento.- Tiene como objetivo optimizar el desempeño en la operación, en las relaciones, en la supervisión, etc; es decir busca la excelencia en el desempeño del puesto.

Capacitación de desarrollo.- Se orienta a la promoción, crecimiento o bien reemplazos del personal.

Capacitación Integral.- Comprende las tres anteriores, en las cuales se trata de proporcionar aspectos culturales y formativos."(129)

La calidad de los recursos humanos está determinada por el grado de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen; es decir, por su grado de preparación y actualización así como por su disposición a colaborar dentro de la organización. Los anteriores son elementos indispensables para toda empresa que quiera tener éxito, no debiendo sólo aprovecharlos, sino también desarrollarlos, mejorarlos, incrementarlos y actualizarlos ya que son precisamente las personas con sus conocimientos, creencias,

129 idem.

valores, habilidades y experiencias, entre otros elementos, quienes hacen que una compañía crezca y prospere.

Actualmente lo que no pierde valor son los conocimientos, experiencias y habilidades que poseemos, aunque si se pueden estancar y quedar obsoletos. Para resolver este problema existe la capacitación y, a medida que una institución capacite a su personal, éste sabrá aprovechar mucho mejor a los demás recursos de la organización.

La capacitación y desarrollo no sólo implican el proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y/o destrezas y modificar actitudes, sino también hacer crecer al personal en función del desarrollo de la organización, de tal manera que ésta se perfeccione junto con su gente.

III.1.4. Marco legal de la capacitación.

En México es la Ley Federal del Trabajo la que regula lo referente a la capacitación que se imparte en las empresas.

El artículo 129 en su fracción XIII obliga a las empresas a proporcionar esta capacitación.

Este artículo Constitucional señala en su Fracción XIII que:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación." (130)

La obligación de capacitar y adiestrar fue publicada por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 9 de Enero de 1978.

Es el título cuarto capítulo III bis, el que especifica en todos sus párrafos A-X, la reglamentación sobre la capacitación y adiestramiento de los trabajadores en las empresas.

Para los intereses de ésta tesis únicamente tratarse de los

130 Secretaría del Trabajo y Previsión Social., Ley federal del trabajo, p. 9

párrafos que aluden sobre la evaluación y la visión derecho-obligación de la capacitación estos son:

- Por ley todos los trabajadores tienen el derecho de exigir Adiestramiento y capacitación.

- La capacitación y el adiestramiento tendrán su materia en la actualización, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador dentro de su trabajo y aplicación a nueva tecnología; para prevenir riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las aptitudes de los trabajadores.

Toma mucha importancia que los trabajadores a quienes se imparte la capacitación y el adiestramiento, asistan con puntualidad, presten atención a las indicaciones y presenten sus respectivos exámenes de evaluación. Es decir, es obligación de la empresa dar capacitación por ser derecho del trabajador, pero es obligación del trabajador cumplir con lo anterior.

- En los contratos colectivos de trabajo tendrán que

incluirse, en un rubro la obligación patronal de capacitación y adiestramiento para los trabajadores; también la capacitación para quienes pretendan ingresar a la empresa.

- Las empresas deberán entregar constancias que expresen que el trabajador ha adquirido habilidades laborales, con fines de ascenso al finalizar los eventos de capacitación.

De aquí podemos observar que en el artículo 153 queda reglamentado que referente a la capacitación y a la evaluación:

- Es un derecho de los trabajadores el recibir la capacitación necesaria y una obligación del patrón proporcionarla.

- Es una obligación del trabajador asistir, poner atención, etc.

- Es un beneficio bilateral, ya que se beneficia el trabajador en su desarrollo (laboral y/o personal) y se beneficia la empresa la cual al tener personas capacitadas podrá observar resultados cuantificables.

- El trabajador adquiere un documento que manifiesta que ha adquirido ciertas habilidades.

Realizando un análisis de los párrafos del artículo que tratan sobre el derecho/obligación de la capacitación y sobre la evaluación de la misma, en lo específico vemos que sustentan:

"Artículo 153-A. Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores, y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social." (131)

"Art 153 F. La capacitación y adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle

131 ibidem, p.96

información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador." (132)

Este artículo se refiere a los objetivos que debe tener la capacitación, dentro de los cuales se implica que es una preparación al trabajador para mejorar su productividad, conocimientos y así estar apto para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.

"Art 153 H. Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:

fracción III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos." (133)

132 ibidem, p. 98

133 ibidem, p. 99

Se dice acerca de las obligaciones que deben tener los trabajadores que estén capacitándose:

Se destaca la puntualidad, la atención y sobre todo la evaluación de sus conocimientos adquiridos durante la capacitación, la cual puede ser una manera efectiva para tomar decisiones: esto es un punto importante para el objetivo de esta Tesis, ya que:

Concluye que la evaluación después de un periodo considerable de la capacitación da resultados más importantes que en un momento azaroso, esto implica que los resultados de la capacitación es materia para confrontación y resolución de problemas, verificación de objetivos, etc.

También toma en cuenta que se han de evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad: con lo anterior, fundamento que legalmente, la ley da validez a la evaluación de la capacitación.

"Art 153 K

fracción V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y

fracción VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que han satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto." (134)

Los artículos 153 T, 153 V y 153 W tratan de la evaluación desde el punto de vista de la constancia que se proporciona a los trabajadores al término de la capacitación si esta ha sido acreditada.

La ley como se puede observar, le da gran importancia a la capacitación de los trabajadores y a la evaluación de la misma.

Pretendiendo de esta manera que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes, y que se verifique que

134 ibidem, p.100

los han adquirido y que tengan ellos un documento que conste estos conocimientos.

Es muy probable que se pueda desviar la interpretación del artículo 153 F fracciones IV y V ya que se aboca al aspecto productivo de la empresa, no se pueda perder de vista, que la empresa no se dedica a formar mejores personas, sino que a través de la formación para el trabajo, en este caso la capacitación, sea un medio para su mejoramiento.

Pareciera haber una contradicción inmersa en lo planteado, porque lo que se busca es el desarrollo personal del trabajador, pero son dos aspectos que se complementan y que se dirigen a una misma dirección, que se pueden distinguir en un pequeño matiz:

La empresa es creada para el hombre y no viceversa, al trabajador se le capacita para el logro de objetivos empresariales, pero a su vez para que adquiera conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes nuevas, esto implica la formación de los trabajadores a la cultura organizacional que se

vive en la empresa, esto beneficia como trabajador y como persona.

Recordando que lo transmitido y asumido por las personas son contenidos que los hacen crecer en lo que le es propio a la persona y a la empresa que está inmersa en la sociedad.

Se podría hacer un esquema para vincular: conocimientos actitudes. aptitudes y habilidades con capacitación, entrenamiento, adiestramiento y desarrollo, sin embargo, procurando respetar la compleja vinculación de estos factores en la realidad del conocimiento se puede ver que en cada uno de los procesos de formación (capacitación y entrenamiento entre otros.) pueden encontrarse matices de las posibilidades del aprendizaje (conocimientos, actitudes. aptitudes.)

También en la actualidad, es posible, que la evaluación e incluso la capacitación, como ya se ha dicho, se considere un simple trámite y las constancias que se les proporciona a los trabajadores no cumplan con su función, el constar que el

trabajador haya adquirido conocimientos, habilidades o actitudes que se pretendieron desarrollar con la capacitación; sin embargo esto no nulifica, la validez y la importancia que el marco legal tiene y le da a la evaluación, al contrario, tendría que hacerse respetar y realizar con calidad.

III.1.5. Fundamentos pedagógicos de la capacitación.

Aquí se trata a la capacitación dentro del campo de los medios: El diagnóstico, la planeación, la realización y la evaluación de la capacitación bajo el enfoque de los elementos didácticos, para conocer su dinámica. Haciendo una relación entre lo que se hace dentro de éstos y por qué se ha de hacer.

Posteriormente y en forma externa se estudiará la unión, con la evaluación del desempeño que posee su sistematización y ciclo independiente a la capacitación, pero que en el gran mundo de la empresa, la unión de estos dos ciclos, proporciona una gran riqueza de información y formación para la empresa y los trabajadores.

El proceso administrativo de la capacitación es el

siguiente: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y control.

La didáctica que es parte formativa de la pedagogía comprometida con sus derechos y obligaciones frente a lo que es la formación del ser humano en su parte objetiva sustenta.

En un principio el Proceso Enseñanza Aprendizaje, ligado a la teoría del conocimiento del hombre y segundo toma en cuenta los momentos y los elementos didácticos estos son:

Momentos: Diagnóstico
Planeación
Realización o Intervención
Evaluación.

Cada uno de estos esta estrechamente ligados y secuenciados para el beneficio de cada momento y con el fin de proporcionar el mejor medio para que la persona aprenda.

Existe un momento que la administración ha implantado con

el nombre de Control; didácticamente la evaluación se presenta con diferentes matices por su naturaleza ligada y secuencial con los otros momentos, así, en la administración (capacitación) lo que se maneja como control (controlar que el evento se ejecute con eficiencia y eficacia), en didáctica se evalúa, es una distinción conceptual, ya que en la realidad el objetivo de estos son idénticos.

Se maneja actualmente el nombre de Monitoreo, para este matiz de la evaluación.

Monitoreo es " Valorizar si una intervención opera de acuerdo con su diseño y alcanza la población objeto especificada." (135)

Elementos: Quiénes (educador, educando)

Qué (Contenidos)

Para qué (Objetivos)

Cómo (Métodos y Técnicas)

Con qué (Recursos didácticos)

Cuándo (Tiempo didáctico)

Dónde (Lugar didáctico)

Cada uno de estos son los factores que se desenvuelven en cada uno de los momentos didácticos y que considerados sistemáticamente procuran la creación de eventos integrales organizados para los fines que la empresa se propone en el caso de la capacitación.

Esto es lo que se conoce y se manejará como sistema de aplicación:

"Arreglos organizativos, incluidos el equipo humano, los procedimientos, las actividades y las instalaciones necesarias para procurar los servicios del programa." (136)

Esta definición queda parcial en su redacción, y para fines de esta tesis se empleará al término considerándolo de forma integral.

136 idem.

Al pretender fundamentar la didáctica para la capacitación se puede analizar lo siguiente:

	Capacitación:	Didáctica:
P/EA Sistema de aplicación	Detección de necesidades de capacitación	Diagnóstico
	Establecimiento de Objetivos	Planeación
	Diseño de planes y programas	
	Habilitación	Realización
	Ejecución	
	Evaluación del proceso	Evaluación
E	V	A
L	U	A
C	I	D
N		

Se analizará el enfoque anteriormente estructurado bajo el enfoque de los elementos didácticos.

III.1.5.1. Diagnóstico (Elementos didácticos)

QUIEN (Personal que diagnostica)

Para el diagnóstico de necesidades de capacitación, las empresas emplean diferentes especialistas y/o instituciones que se dediquen a esta función, ya sea un profesional que este dentro de la empresa o en línea staff, esto trae consigo ventajas y desventajas de ambas opciones, teniendo que valorarlas y tomar una decisión.

* Profesional o grupo de profesionales en la empresa:

ventajas: conocimiento de la organización día a día, se puede establecer en el momento que la empresa lo requiera.

enfocado a los problemas con síntomas no manifiestos.

desventajas: subjetividad, pérdida de otros puntos de vista.

* Especialista o grupo de especialistas en línea staff:

ventajas: objetividad, pueden proponer diferentes puntos de vista

desventajas: desconocimiento de los problemas cotidianos y necesidad de realizar un diagnóstico de necesidades más exhaustivo.

Quien (Población en necesidad)

Esta rubro hace referencia al perfil del grupo al que manifiesta una necesidad de capacitación o de formación, analizando el factor humano (perfil del puesto) y el estilo personal (perfil de la persona).

QUE y PARA QUE

El diagnóstico es el primer paso con el cual se realiza un proceso didáctico.

Se requiere saber cuales son las necesidades de capacitación del trabajador; una necesidad implica la carencia de algo, respecto a un patrón o deber ser; ésta se encuentra determinada

por la dimensión y el tipo de discrepancia existente entre lo que es (lo que se hace) y lo que debería ser (lo que debería hacerse); la detección de necesidades que se realiza, requiere partir de una confrontación entre lo que los trabajadores poseen (conocimientos, habilidades, actitudes, etc.) y lo que requieren (nuevos conocimientos, nuevas habilidades, nuevas actitudes, etc.)

Lo anterior se manifiesta a través de las evaluaciones del desempeño, auditorías, informes, etc.)

A través de la comparación entre el ser y el deber ser, se pueden definir las necesidades e identificar aquellas que son de capacitación, las que son de carácter administrativo así como las que se deben a alguna carencia de recursos.

Los beneficios de la detección de necesidades pueden ser:

1. Análisis y localización de necesidades educativas.
2. Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la

moral del personal.

3. Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización.

4. Información para la programación de actividades del departamento de capacitación.

5. Información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación.

6. Definición de recursos necesarios como:

6.1 Eventos a realizar.

6.2 Cuerpo de instructores.

6.3 Materiales didácticos necesarios.

6.4 Metodología a emplear (...) (137)

Es necesario detectar las necesidades de capacitación, para no confundirlas con las de carácter administrativo o de cualquier otra índole y desperdiciar recursos (tiempo, dinero, etc.)

COMO y CON QUE: Para realizar una detección de necesidades es necesario definir a través de una comparación, lo que se

137 SILICEO A. op.cit. p.60

debería de hacer y lo que se hace, esto a través de los síntomas y/o tipos de necesidades.

"a) Manifiestas.- Estas no requieren de una investigación profunda para detectarlas y precisan una capacitación de tipo preventivo. Las necesidades manifiestas surgen, generalmente, al tratarse de :

- Empleados de nuevo ingreso.
 - Funciones diferentes a las que estaban previstas en un puesto.
 - Ascensos.
 - Cambios tecnológicos.
 - Transferencias.
 - Nuevas instalaciones.
- En general, cualquier otro tipo de cambio en la empresa que pueda requerir capacitación aparente.

b) Encubiertas.- Estas requieren una investigación

especial para determinar si se trata o no de necesidades de capacitación. "Las necesidades encubiertas se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes." (138)

Al detectar y capacitar con respecto a las necesidades encubiertas, se capacita con intención de corregir más que de prevenir.

"Los indicadores de necesidades encubiertas son:

- Ausentismo de los empleados.
- Alta rotación de personal.
- Impuntualidad de los trabajadores.
- Desperdicio de materiales elevados.
- Descomposturas constantes de maquinaria.
- Accidentes de trabajo muy frecuentes.
- Impuntualidad en las entregas a los clientes.

138 Mendoza Nuñez Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación, p. 38

-Problemas humanos entre el jefe, los subordinados y los compañeros de trabajo.

-Desmotivación general de los empleados.

-Daños a la planta física de la empresa.

-Oposición constante a las ideas o propuestas de la organización

-En general, todo aquello que implique desadaptación del empleado indica que existen problemas o necesidades que satisfacer."(139)

"¿Con que se detectan las necesidades?, en general las técnicas para detectar necesidades son:

-Observación

-Entrevistas.

-Cuestionarios.

-Evaluación del desempeño.

-etc." (140)

139 Ordoñez G, et al. Estudio exploratorio sobre la planeación estratégica de Recursos humanos en un corporativo de empresas alimenticias. p.161

140 ibidem. p.165

Observación: Esta técnica tiene sus características propias, que se explicarán a continuación:

a) Introspección del trabajo. Este análisis lo hace el interesado; escribe un informe y lo presenta, para revisión, a su superior inmediato.

b) Observación natural. El analista observa a la persona en la forma en que ésta realiza las actividades del puesto. No lleva registro alguno, ni efectúa anotaciones. Escribe después un informe. Tiene la desventaja de requerir mucho tiempo y ser subjetiva.

c) Observación controlada (método más riguroso de apreciación utilizando incluso mediciones). El analista lleva registros cuidadosos. Es más objetiva que la anterior, pero tiene la desventaja de requerir, al igual que aquella, mucho tiempo. Algunas labores corren el riesgo de no ser observadas: por ejemplo, un reporte que sólo se prepare una vez al mes. " (141)

Entrevista: "Para ser efectiva, es necesario que se establezca una corriente de simpatía y aceptación entre

141. WILLIAM B.WERTHER, Jr. et al. Administración de Recursos humanos p. 179

entrevistado y entrevistador. Esto lo conseguirá más fácilmente el entrevistador si, además de las fórmulas usuales de cortesía, emplea un lugar en donde poder hablar tranquilamente, sin convertir la entrevista en un remedo de interrogatorio policiaco.

Limitaciones de la entrevista.

"Esta técnica debe ser empleada cuando se trate de opiniones, intereses, etcétera,..." (142)

Cuestionario:

Existen diversos tipos de cuestionarios:

"Básicamente existen dos tipos de cuestionarios: los de respuesta abierta y los de elección forzada. En los del primer tipo se deja que la persona responda con sus propias palabras a la pregunta: por tanto, una limitación al uso de respuesta abierta está dada por la facilidad de expresión escrita de los

142 ibidem, p.417

respondientes. En cambio, en los de elección forzada se dan las respuestas por anticipado para que el respondiente marque la que considera correcta, o la que mejor refleja su opinión. Dentro de los cuestionarios de elección forzada hay varias clases también:

a) Dicotómicos. Se dan dos alternativas para que se marque una (...)

b) Tricotómicos. Se incluyen tres alternativas (...)

c) Alternativas múltiples. Como su nombre lo indica existen más de tres posibilidades (...) " (143)

CUANDO:

Una detección de necesidades puede ser preventiva o correctiva, y dependiendo de las circunstancias de la organización y de su enfoque (correctivo o preventivo) se marcarán los tiempos para la detección de necesidades.

DONDE:

Dentro de la empresa y basándose en todos los aspectos

143 idem. p.418

anteriores (donde se presentan los síntomas, o en la empresa en general).

III.1.5.2. Planeación (Elementos didácticos)

QUIEN:

Los mismos especialistas que realicen el diagnóstico, deberán seguir los diferentes momentos de planeación, realización, evaluación considerando cada momento; se contratarán a los profesionales adecuados para su integración al establecer quien impartirá la capacitación se tendrá que considerar que en la ley federal del trabajo se reglamenta que los instructores de capacitación deben cubrir lo que marca el artículo 153 P.:

"Art 153 P.- El registro de que trata el artículo 153 C se otorgará a las personas que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad

Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener conocimientos suficientes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3º Constitucional."(144)

QUIEN:

Es aquí donde se limita la Población en necesidad "Unidad de población objeto potenciales que comúnmente manifiestan una condición determinada" (145)

QUE :

Los contenidos de la capacitación se desprenden de las necesidades de la organización y no se puede olvidar que:

"El artículo 153 Q.- señala : los planes y programas (...) deberán cumplir los siguientes requisitos:

144 Secretaria del Trabajo y Previsión Social., op.cit.p.99

145 ROSSI, FREEMAN, op cit. p.71

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.

IV. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría."(146)

PARA QUE: La formulación de los objetivos de capacitación van en función de lo que se pretende alcanzar y satisfacer. Se observa a grandes rasgos lo que se pretende :

- 1.- Desarrollar un comportamiento individual.
- 2.- Desarrollar una integración de equipo, es decir, un comportamiento de grupo que es el interés o desinterés. La motivación, la unión a las intenciones del grupo y de la empresa.

Después de haber definido lo que se necesita para la solución de los problemas por resolver, se redactan los objetivos que se desean alcanzar con la capacitación.

146 Secretaría del trabajo y previsión social, op.cit. p.99

COMO: En los momentos didácticos el cómo le corresponde a los métodos y técnicas que se adecúen y faciliten los objetivos planeados para la solución de los problemas por resolver.

En concreto para la capacitación se pueden utilizar cuatro métodos, estos son:

- La capacitación en aulas
- La capacitación en el trabajo.
- Entrenamiento o capacitación individual.
- Capacitación externa."(147)

Esto no quiere parcializar a la capacitación y reducirla a métodos educativos, es todo un proceso de formación, como se ha venido explicando a lo largo del capítulo, pero desde el punto de vista didáctico y en lo particular en la planeación y en el desarrollo del elemento didáctico (cómo) se debe explicar la existencia de estos factores.

A. Siliceo a su vez, clasifica los métodos y técnicas para

147 SILICEO A. op.cit.p.26

la capacitación de la siguiente manera:

"1. Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen.

La relación que presentamos admite cambios, según las necesidades específicas de cada situación.

Adiestramiento

-Métodos objetivos

-Métodos audiovisuales

-Métodos informativos

Capacitación

-Métodos de participación de grupo

Formación y Desarrollo

-Métodos destinados a cambio y orientación de actitudes

2. Según la actividad realizada por el sujeto:

-Labor individual y autoeducación

-Interacción y participación de grupo.

3. Información de conocimientos." (148)

148 ibidem. p.73

CON QUE: Con todos aquellos recursos didácticos que usados correctamente, permitan desarrollar el método o la técnica lo mas adecuadamente, según las características del contenido, grupo.

Clasificados como Eléctricos y manuales

CUANDO: Elegir, los días y las horas en las que se impartirá el curso, al igual que el horario de las actividades, considerando todos los aspectos que intervengan.

DONDE: Determinar el lugar en el que se impartirá el curso y considerar las condiciones para el cual se ocupará.

III.1.5.3. Habilitación y Realización (Elementos didácticos)

Habilitación:

Este es un momento que se suele pasar de alto al estudiante, por evidente, y tiene gran importancia, ya que es el momento de preparar la capacitación, la habilitación se considera como un

paso después de la planeación y uno antes de la realización; si no se resolvieran las necesidades y no se tiene materia que evaluar, si no efectuarse y sólo se planea, que absurdo y que gran pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo, será tanto para la empresa como de los que realicen el proceso.

QUIEN: Los especialistas encargados de todo el proceso, son aquellos que habilitan lo planeado y contratan a quienes impartirán la capacitación, cumpliendo los requisitos que marca la ley (reclutamiento y selección).

Avisar a los trabajadores sobre la capacitación (invitarlos); y que se presenten.

QUE: Una vez definidos los contenidos; quien impartirá el curso, tendrá que adecuar los contenidos al grupo y los impartirá, según el (los) método (os) o técnica (s) que ayuden al logro de los objetivos y su estilo personal.

PARA QUE: Tomar en cuenta el objetivo de la capacitación que los busque y alcance a lo largo de la capacitación.

COMO: Con los métodos y técnicas para impartir el curso de capacitación y los maneje adecuadamente.

CON QUE: Tener materialmente los aparatos o recursos necesarios para el desarrollo del curso, que estén en buen estado y funcionando. y que se utilicen para los fines buscados.

CUANDO: En los tiempos, días establecidos en la planeación.

DONDE: En los lugares establecidos dentro de la planeación.

Una vez habilitada llega el momento de hacerlo y tener los controles adecuados, es decir, cumplir con lo planeado y con lo habilitado (realizarlo):

La evaluación del desempeño, mantiene su relación con la capacitación, en dos puntos: Diagnóstico de necesidades (previsión), planeación y en la evaluación de la capacitación que será ésta un marco de referencia para confrontar tiempo despues (un mes) con los logros de la capacitación en el desempeño laboral.

III.1.5.4. Evaluación, control o monitoreo.

(Elementos didácticos)

Este momento no es un momento concreto o separado del proceso, como se verá se han de realizar diferentes evaluaciones a lo largo del proceso, para tener una visión completa sobre los cambios, aprendizajes, que se buscan. Por ser un proceso dinámico, se explica que no se puedan separar los momentos.

QUIEN:

La persona que evalúe será aquella que instrumentó el proceso de capacitación necesariamente, junto con aquellos que la impartieron, evaluando a aquellas personas que lo recibieron.

QUE Y PARA QUE:

Los contenidos que se evaluarán serán los que se impartieron, sin embargo Donald L. Kirkpatrick ha definido que para tener una evaluación completa de la capacitación es necesario una división en pasos lógicos para determinar el éxito del entrenamiento, una manera fácil de encontrar los resultados, estos pasos son:

"1. REACCION: ¿Cuánto gustó el programa a los participantes?"

2. APRENDIZAJE: ¿Cuáles principios, hechos y técnicas aprendieron los participantes?"

3. APTITUDES: ¿Qué cambios en la conducta de trabajo han resultado del programa?"

4. RESULTADOS: ¿Cuales fueron los resultados tangibles del programa en lo que se refiere a costos reducidos, mejora de calidad y cantidad (...) (149)

1. REACCION:

"(...) el grado en que los entrenados disfrutaron el programa de entrenamiento. Por lo que se refiere a la reacción, evaluar es lo mismo que medir los sentimientos de los participantes." (150)

Tiene mayores posibilidades de proporcionar aprendizajes significativos, aquel programa que agrado a aquel que no lo hizo.

149 Donald L. Kirkpatrick., Organización, p.108
150 idem.

"Es un hecho que los sujetos que disfrutaron de un programa de entrenamiento tienen más probabilidades de obtener de él máximo beneficio. Spencer decía: "para un aprendizaje máximo es necesario tener interés y entusiasmo". (...) Cloyd Steinmetz, (...), afirmó: "no es suficiente decir: muchachos, aquí está la información, ¡llévensela! Tendremos que hacerla y motivar a la gente para que se la quiera llevar"(151)

2. APRENDIZAJE

Para este punto consideraremos al aprendizaje como:

"los principios, hechos y técnicas comprendidos y absorbidos por los sujetos"(152)

Es decir que cada persona asume los contenidos, que se impartieron, promoviendo en él un cambio favorable en su persona, en áreas que eran potencialmente educables.

3. ACTITUDES

151 ibidem, p. 114

152 ibidem, p. 161

"El profesor Robert Katz de Dartmouth, escribió un artículo en la Revista de Negocios de Harvard (...) en 1956. El título del artículo es "Las aptitudes para las relaciones humanas pueden ser mejoradas". Asegura en él que si una persona ha de cambiar su actitud en el trabajo, debe llenar cinco requisitos:

1. Querer mejorar.
2. Reconocer sus debilidades.
3. Trabajar en un ambiente favorable
4. Tener la ayuda de una persona hábil que comparta su interés.
5. Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas" (153)

4. RESULTADOS

El logro de resultados es el rubro que más interesa a las empresas ya que es en ellos donde se manifiesta el éxito o el fracaso de lo emprendido, sin embargo en la capacitación y en el momento de querer evaluarla, se presentan diferentes

153 ibidem, p.121

dificultades, ya que no siempre se le puede atribuir al programa de capacitación la totalidad de los éxitos, por la intervención de diferentes variables.

Se encuentra una manera de evaluar los resultados a través de los objetivos:

"Los objetivos de un programa de entrenamiento se pueden expresar en términos de resultados como: reducción de cambios de personal, reducción de costos, incremento de eficiencia, reducción de quejas, aumento de calidad de producción, o mejoramiento de la moral que se espera provocará los anteriores resultados.(...)"(154)

Y una vez observando o midiendo después de un tiempo razonable, se vería si se cumplieron los objetivos del programa. Para que con esta medición y valoración del aprendizaje, se pueda tener materia para tomar decisiones correctivas, motivacionales, de integración, entre otros.

154 ibidem, p. 126

COMO

1. Reacción:

Para evaluar los diferentes aspectos, se requiere una serie de orientaciones para el evaluador algunas de ellas se presentan a continuación:

Guías para evaluar la reacción:

** Determine lo que quiere investigar

* Use una hoja escrita cuyos puntos se refieran a lo que usted quiere investigar.

* Diseñe la forma de manera que las reacciones puedan ser tabuladas y cuantificadas.

* Haga que las formas sean contestadas anónimamente para que sean más veraces.

* Permita a los participantes escribir observaciones adicionales en caso de que no hayan sido cubiertas por sus preguntas" (155)

155 ibidem, p.109

2. Aprendizaje

Guías para la evaluación en cuanto al aprendizaje:

* El aprendizaje de cada participante debe ser medido de manera que se pueden determinar cuantitativamente los resultados.

* La evaluación debe hacerse antes y después del entrenamiento para saber cuál es el resultado del programa.

* Debe medirse el aprendizaje tan objetivamente como sea posible.

* Siempre que se pueda será conveniente un grupo de control que no haya recibido el entrenamiento, para compararlo con el grupo experimental entrenado.

* Siempre que sea posible habrá que organizar estadísticamente los resultados de la evaluación para poder probar el aprendizaje en cuanto a su correlación y nivel de confiabilidad. " (156)

3. Actitud:

Guía para la evaluación en cuanto a la actitud:

156 ibidem, p. 116

"* Debe hacerse una estimación sistemática de la realización del trabajo antes y después del entrenamiento.

* La estimación del desempeño de trabajo debe hacerla uno o varios de los siguientes grupos (entre más grupos mejor)

a) La persona que recibe el entrenamiento

b) Su superior o superiores

c) Sus subordinados.

d) Las personas que hacen el mismo trabajo que él o que, por lo menos, conocen profundamente su desempeño.

* Debe hacerse un análisis estadístico para comparar los desempeños del trabajo antes y después del entrenamiento.

* La estimación del desempeño del trabajo después del entrenamiento debe hacerse por lo menos después de tres meses, para que los entrenados hayan tenido oportunidad de practicar lo que han aprendido. Para añadir validez al estudio será conveniente seguir haciendo estimaciones.

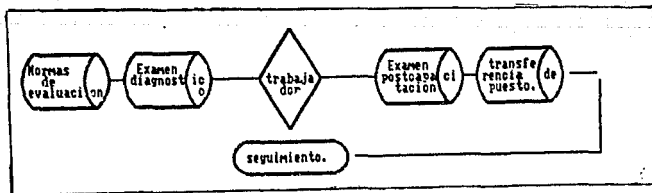
* Debe usarse un grupo de control que no haya recibido entrenamiento." (157)

157 ibidem, p.122

4. Resultados

Los métodos o técnicas de evaluación de resultados, puede ser de muy diversos tipos, observación, entrevistas. Donald L. Kirkpatrick no da en concreto ningunas guías específicas para este tipo de evaluación, en esta tesis se pretende ver que en la evaluación del desempeño post-capacitación, se logra ver el éxito de los programas de capacitación, que la empresa verifique como se están logrando los objetivos y también que el mismo trabajador, se de cuenta de "como va" respecto a su trabajo (donde se manifiestan muchos factores de desarrollo personal) la misma evaluación del desempeño, sería instrumento para este desarrollo.

Otra manera de ver como evaluar el proceso de capacitación es siguiendo los aspectos de la fig.1



Estableciendo normas de evaluación, antes de iniciar el proceso de capacitación; y con la evaluación final y su confrontación se puede determinar qué resultados inmediatos han surgido de la capacitación.

CON QUE

1. reacción

Hojas de observación elaboradas a la medida de las necesidades de la capacitación y del grupo, estos criterios los marcará quien o quienes diseñaron el programa.

2. aprendizaje.

Desempeño en el aula: demostraciones, práctica individual, plenaria despues de una representación.

Pruebas escritas: pruebas estandarizadas

El autor aconseja que en el caso del curso que pretende

enseñar principios, ideas o hechos, es aconsejable usar pruebas escritas.

3. actitud aplicando el estudio de evaluación que más se acople a las necesidades de la capacitación:

4. Resultados

Entrevistas (entrenados y a supervisores)

Como ya se dijo en el punto "Como evaluar los resultados" se considera que la Evaluación del Desempeño sería un instrumento muy completo que proporcionaría información muy valiosa para la empresa y para los trabajadores.

CUANDO Y DONDE

1. Reacción

Para evaluar el agrado o desagrado de un curso por parte de los participantes, es necesario evaluar este aspecto al final de cada sección y resolver las dudas o los aspectos marcados en la sección siguiente.

2. Aprendizajes

Dependiendo de la naturaleza del curso, los creadores establecerán el momento pertinente para evaluar este aspecto y con la frecuencia que se requiera.

3. Actitudes

Este aspecto se irá evaluando a lo largo del curso, dependiendo de las necesidades del curso mismo.

4. Resultados

Donald L. Kirkpatrick propone que transcurridos tres meses se realice esta evaluación.

En esta Tesis, la propuesta es que se evalúen los resultados en la evaluación del desempeño, después de un tiempo considerable de esta capacitación; se desarrolla más ampliamente en el capítulo IV.

III.2. Fundamentación Didáctica de la evaluación del desempeño.

III.2.1. Definiciones.

Al iniciar este capítulo se menciona que un momento como lo es la evaluación del desempeño post-capacitación, un momento en el cual pueden surgir muchos datos que permiten la retroinformación para la empresa y para el trabajador, dando herramientas para obtener información que nutre, el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, promoción, castigos y premios, etc. y al trabajador proporciona retroinformación que beneficia su desarrollo, ya que le da información sobre "como va" qué puede rectificar, qué ratificar y qué desechar, motivándolo.

Toca el turno de conocer, más a fondo, qué es la Evaluación, qué el Desempeño, y por supuesto qué es la Evaluación del Desempeño. de este último, se conocerá el proceso sistematizado basándose en los momentos y elementos didácticos.

Finalmente se realizará el análisis sobre la retroinformación, ya que posee importancia para el cierre de la

Evaluación del Desempeño, y es materia para otros momentos del proceso dinámico de la capacitación y de la evaluación del desempeño en la empresa.

Evaluación (definición):

A lo largo de la tesis se han venido conceptualizando diferentes términos para la mejor comprensión del contexto, y prevenir las interpretaciones de las palabras; se ha procurado, reflejar un concepto de hombre, integral, de pedagogía como ciencia y arte de la educación que abarca a todas las personas, lo que es una empresa, lo que es la capacitación, todo esperando que dé, como resultado, una línea congruente y una visión más humana de la empresa en general.

En principio se considerará a la evaluación como:

"El proceso que determina la efectividad de un programa de capacitación o evento de mejora, que propicia un canal de retroinformación con la empresa y el trabajador." (158)

158 ibidem, p.100

Se puede observar que :

"El propósito de una evaluación, es influir en el pensamiento social y la acción, durante la investigación o en los años subsiguientes. También es razonable esperar influencia a largo plazo" (159)

De aquí se fundamenta que es posible influir para el perfeccionamiento de la persona y de la sociedad (empresa) para mejorar mutuamente a partir de la evaluación; donde tiene fuerte compromiso el evaluador y el proceso evaluativo con el sujeto que desea mejorar.

"La finalidad del evaluador es proporcionar una interpretación integral y disciplinada. La intención, impresionar a personas de mente clara, con los resultados" (160)

La aceptación de la evaluación y la disciplina con la que se realice es importante para alcanzar entablar esa relación

159 ROSSI, FREEMAN. op.cit. p.15

160 idem.

educativa con sujetos que desean perfeccionarse y aceptan la retroinformación de la evaluación como materia para este objetivo en caso contrario los resultados son predecibles teóricamente.

"Las evaluaciones se pueden emprender por varias razones (...): con propósitos administrativos y de conducción para valorar la efectividad de los cambios de un programa, para identificar los caminos diseñados para realizar intervenciones o para satisfacer los requerimientos contables de los grupos de apoyo" (161)

Las intenciones que se desarrollen en la aplicación de una evaluación intervendrán para el matiz que adquiera esta. Uno de ellos como lo fundamenta Peter H. Rossi, es para valorar la efectividad de los cambios de un programa; la interpretación de estas palabras, la podemos hacer en dos sentidos, uno en sentido de la organización y dos en sentido del personal al que se le aplico un programa previo a la evaluación, de aqui que este tipo de evaluaciones manifieste su importancia para beneficio de los

161 ibidem, p.24

sujetos objeto de la evaluación.

"La evaluación abarca varios grupos de actividades relacionadas. Es útil distinguir tres grandes clases de las investigaciones evaluativas: el análisis relativo a la conceptualización y el diseño de las intervenciones, la verificación de la puesta en marcha del programa y la valoración de su utilidad." (162)

Se ha estudiado diversas características importantes de la evaluación: la intencionalidad, la dirección que puede abarcar, entre otros: aquí el autor marca, la necesidad que tiene la evaluación de cuatro factores: conceptualización, diseño, verificación de su puesta en marcha y valoración de su utilidad. Factores que en su coherencia permitirán florezca los beneficios de la evaluación para la sociedad y cada uno de los sujetos objeto que en ella se desarrollan.

162 ibidem, p.25

"Las evaluaciones se efectúan para influir en las acciones y actividades de los individuos y grupos que pueden unir sus acciones para obtener resultados derivados del esfuerzo evaluativo." (163)

Se aprecia en palabras de Peter H. Rossi la importancia que tienen los resultados de la evaluación para el desarrollo de individuos o grupos que actúan en sociedad.

Desempeño (definición):

Es punto de suma importancia en esta tesis tener claro lo que se entienda por desempeño:

"Desempeño es lo que en la empresa se obtiene, no en los efectos alcanzados, sino en la misión que dichos efectos se desenvuelven en la vida, en cómo y en que medida satisfarán, las necesidades de la vida humana, en su más amplio sentido." (164)

163 ibidem, p.36

164 ibidem, p.11

Dentro del ámbito empresarial, como es bien sabido por todos, la finalidad a la que ha de tender, es el desempeño, concretamente el desempeño para la que ha sido creada; por esto la empresa debe ocuparse de una ordenación razonable del modo de vivir de los hombres en ella empleados, pero ésta es misión secundaria frente a la razón primordial de la existencia de la empresa: el provecho.

Esto no es más que la utilidad que se le da a cada aspecto que se involucra en el desempeño, y en el logro de los objetivos de la empresa, la utilidad de los objetivos alcanzados.

El rendimiento que toda empresa busca, es muy concreto y ha de ser de ésta forma, ya que los beneficios que proporcione a la sociedad, deberán de ser así.

En el campo del desempeño es válido y muy necesario, la obtención de resultados medibles y cuantificables, sin embargo no se deja de enfrentar esto con los aspectos que no son medibles, por ejemplo con la tarea de la evaluación, que paralelamente

busca el logro de fines, metas y objetivos de la empresa y del trabajador, requiriendo de un cierto rango de costo-beneficios, proporcionando resultados a largo plazo.

Si la empresa asume obligaciones que no van con su natural finalidad, lógico es que sea a costa de su rendimiento, es decir, en perjuicio del cumplimiento de la finalidad para la que fue creada y con un rango muy alto de costos.

La empresa debe otorgar la importancia y el peso que realmente tienen sus obligaciones respecto a sus trabajadores. La sumisión de un individuo a una empresa, exige un esfuerzo que la empresa ha de realizar, para que se consigan los objetivos buscados.

Esto requiere de consideraciones que se enfoquen en un sentido humanístico.

Sin olvidar la finalidad y las posibilidades de la empresa; Para otorgar plenamente su realidad de paidocenosia educativa.

Para que exista rendimiento es necesario que se de el trabajo; ¿Qué es el trabajo?

El trabajo es: " Actividad humana productora de bienes y servicios que permiten la satisfacción de necesidades. Es, por tanto, un factor primario de la producción. El trabajo es un medio de realización humana cuando la actividad personal y la vocación coinciden." (165)

Existe una manera de ver físicamente lo que es el trabajo, pero esta únicamente se puede observar en el contexto en que se descubrió (físico), imposible es querer equipararlo, paralelamente o asemejarlo con el rendimiento humano, dentro de la empresa.

"Entendemos por rendimiento un efecto causado sin más. (...) lo que en la empresa se obtiene (productos, fluido, kilómetros de recorrido, explotaciones terminadas, resultados de

165 Diccionario de las ciencias de la educación, voz trabajo
p.137B.

investigaciones, representaciones teatrales, etc.) En idéntico sentido hablamos de rendimiento del trabajador como individuo. El valor, el significado vital de tales rendimientos, no consiste en los efectos alcanzados, sino precisamente en la misión que dichos efectos desempeñan en la vida; en cómo y en qué medida satisfarán las necesidades de la vida humana en su más amplio sentido, pues no comprende tan sólo su significación, la satisfacción de necesidades materiales, como el vestido y la vivienda, o la facultad de desplazarse, sino también la necesidad de cultura, el afán de saber, el goce estético, etc., hasta, en fin las aspiraciones metafísicas del hombre. "(166)

"Huelga decir que la empresa no enseña para cumplir un deber educativo que, por otra parte, no es de su incumbencia. Necesita, sin embargo, a hombres como colaboradores y el hombre sólo colabora realmente si participa de veras en el trabajo y lo realiza a gusto y sabe que puede prosperar en él. La empresa, por tanto, no podrá procurarse colaboradores de este tipo si no tiene

166 RIEDEL, J. Formación para el trabajo, p.34

muy en cuenta, en su formación, el desarrollar sus perfiles humanos." (157)

Se requiere dedicarse, querer, y saber a lo que se desea llegar. ¿Cuál es el fin?, el ámbito empresarial es muy complejo, tanto que en ocasiones se reduce a los resultados que se puedan controlar. Lo que podría dar resultados a largo plazo pasa a ser inútil, más que formar y prevenir, se busca lo inmediato, lo que resuelva aquí y ahora, los problemas por resolver.

El querer saber a donde se ha de llegar, implica, en términos empresariales, tener claros los objetivos, y más concretamente que se quiere obtener con cada puesto, en cada tarea y con cada persona.

J: Gibson dice:

"Sin buen desempeño de puestos en todos los niveles de una organización, el logro de las metas se vuelve muy difícil e

167. ibidem, p.35

incierto. Si una organización no alcanza sus metas, la probabilidad de que los empleados individuales alcancen sus metas personales en relación con el puesto, se reduce especialmente a largo plazo. Se considera que el desempeño del puesto por el empleado es la consecuencia directa de: 1) la capacidad, rasgos e intereses del empleado y 2) el nivel motivacional del empleado." (168)

Para conocer si el empleado posee la capacidad, rasgos, nivel motivacional, se tienen que manifestar a través de su desempeño, pero en muchas ocasiones, la misma organización no sabe con exactitud lo que busca concretamente en cada puesto o simplemente por sentido común lo sabe.

"El gerente típico ignora la evaluación personal, por el empleado, de lo que es un buen desempeño. Asimismo, el empleado individual ignora la evaluación del gerente de lo que es un buen desempeño." (169)

Conocer con claridad los objetivos para los que fue creada

168 ibidem, p.97

169 Gibson, Jaimes L. et.al. Organizaciones, p. 353.

la empresa, el apeguarse a la realidad, de lo que es la persona y la sociedad, considerarse el fin último y los fines próximos, para saber que es lo que se desea alcanzar: la satisfacción de las necesidades básicas del hombre, unicamente contribuir en la autorrealización del ser humano por el medio que proporciona la organización (el trabajo) y la realización a través de las personas y del trabajo bien hecho.

Evaluación del desempeño (definición):

Gibson, Ivancevich y Donnelly definen la Evaluación del Desempeño como:

"la evaluación sistemática, formal de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto y su potencial para desarrollo futuro." (170).

Alpander la considera "un procedimiento de tasación formal por medio del cual una organización documenta el cumplimiento de

170 idem.

sus empleados en el cargo, así como su potencial de desarrollo. (171)

Y Arias Galicia la toma como: "La evaluación del Desempeño, al medir la actuación de un trabajador, mas que evaluar a la persona en cuanto a sus virtudes o cualidades, recae más bien sobre los atributos de ella en su papel de trabajador." (172)

Gibson y Alpander, coinciden en lo general que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático o formal donde la organización documenta o ve el desempeño del trabajador con respecto a su puesto y su potencial de desarrollo.

Arias Galicia toma a la evaluación del desempeño como una medición del trabajador respecto a sus atributos de trabajador.

Si consideramos en esta tesis por evaluación: El proceso que

171 ibidem, p. 356

172 ibidem, p. 353

determina la efectividad de un ciclo de trabajo , un programa o evento de mejora que propicia un canal de retroinformación con la empresa y el trabajador.

Y por rendimiento: Lo que en la empresa se obtiene, no en los efectos alcanzados, sino en la misión que dichos efectos se desenvuelven en la vida; en cómo y en que medida satisfarán las necesidades de la vida humana, en su más amplio sentido.

Entonces la evaluación del desempeño, se considerará para los fines de esta tesis como el:

" Sistema de apreciación o procedimiento de tasación formal, por medio del cual una organización documenta y mide el cumplimiento de sus empleados en el cargo, determina la efectividad de lo que en la empresa se obtiene, así como el potencial de desarrollo del trabajador, es decir sobre los atributos de el en su papel de trabajador. propiciando un canal de retroinformación entre el y la empresa."

III.2.2. Marco histórico de la evaluación del desempeño.

Las evaluaciones sistemáticas y formales del desempeño dentro de las organizaciones, se hicieron populares después de la Segunda Guerra Mundial. Walter D. Scott convenció al Ejército de Estados Unidos para usar un sistema de calificaciones que sirviera para evaluar a los oficiales. Sin embargo, no fue sino hasta principios de la década de 1950 cuando las empresas mercantiles e industriales empezaron a evaluar sus empleados técnicos, profesionales, y de nivel gerencial. (...)

Más o menos en la misma época en que se iniciaron las evaluaciones formales de personal técnico, profesional y de nivel gerencial, empezó a declinar el interés por la evaluación de rendimiento en el trabajo de las personas sueltas a sueldo por hora u operarios. (...)

En la actualidad, algunas empresas, emplean un proceso de Evaluación del Desempeño sistematizado, en el capítulo IV se trata más a fondo el estado actual de la evaluación del

desempeño.

III.2.3. Análisis de puestos como antecedente de la evaluación del desempeño.

En párrafos anteriores, se mencionó que es necesario saber que es lo que se espera, a través de la definición de fines y objetivos; también se mencionó que para la Evaluación del desempeño en un puesto, es necesario saber qué se espera del puesto y de la persona; una herramienta más que para el enfoque de esta tesis, se considerará únicamente como el antecedente posible para la Evaluación del Desempeño, es: El análisis de puestos, ya que éste, manifiesta lo que se requiere objetivamente para el logro de un desempeño exitoso en el mismo.

El análisis de puesto es entonces:

"La descripción de la diferencia entre un puesto y otro en términos de exigencias, actividades y pericias requeridas"(173)

173 Alpander, Guvenc G. Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos. p. 254

" En una forma general, el análisis de puestos se dedica a la recolección y análisis de información sobre aspectos específicos del puesto.

Al analista de puestos le interesa especificar las características o estructuras exclusivas que distinguen a un puesto de otro.

Mediante el análisis cuidadoso de las características del puesto, se desarrolla un enunciado primario de lo que hace en realidad el empleado en ese puesto . Esto se llama descripción del puesto.

Además, se asigna un valor en dinero al puesto, lo cual permite a la organización relacionar el valor en dinero de ese puesto, con el valor de los otros puestos. La asignación del valor en dinero se llama valuación de puesto.(...) la evaluación del desempeño hace una distinción entre el desempeño y el potencial de los empleados sobre la base de diversos criterios."(174)

174 cfr. Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. p.338

Con el análisis de puesto tenemos un aspecto importante para la evaluación del desempeño, ya que como anteriormente se ha dicho, se debe de tener claro que es lo que se espera de la persona y a lo que se espera llegue, también, para saber si una persona se puede desarrollar y realizar dentro de ese puesto y si lograra obtener los resultados requeridos por la empresa.

III.2.4. Propósitos de la evaluación del desempeño

No se puede olvidar que el contexto empresarial, es muy diferente en uno y otro país de los cuales se puede aprender y adaptar a las necesidades de la organización. Gibson observa que:

"En muchas organizaciones, el programa de evaluación está destinado a dar tanto a la persona como a la organización (supervisor o gerente) la información relacionada con el desempeño del puesto." (175)

La visión que se maneja sobre desempeño del puesto y el desarrollo del trabajador, para mejorar la tarea, es una visión

175 GIBSON JAMES L. op.cit. p. 359

diferente a la que se da al juzgar al trabajador, ya que es más positivo el primer enfoque que el de dar un juicio sobre el mismo trabajador.

Esto nos lleva a considerar estas dos funciones generales de la evaluación del desempeño: Juicio y Orientación.

"El juicio se refiere a la toma de decisiones sobre la asignación de los incrementos salariales y las promociones a los subordinados." (176)

"El desarrollo designa el hecho de ayudarles a mejorar su productividad y adquirir nuevas competencias o destrezas." (177)

Las diferencias se aclaran en el cuadro que desarrollan:

<p>En el desarrollo anterior</p> <ul style="list-style-type: none">• Atravesar el desempeño mediante una administración más eficaz del personal y de los recursos.• Variedad de procedimientos de evaluación y de clasificaciones.	<p>En mejorar el desempeño futuro</p> <ul style="list-style-type: none">• Mejorar el desempeño por medio del aprendizaje interno y el crecimiento.• Serie de pasos del desarrollo que se refieren, por ejemplo, en la administración por objetivos.
<p>• Juzgar, evaluar</p> <p>• Pasivo o reactivo para desenvolverse</p>	<p>• Orientar, ayudar o guiar</p> <p>• Participación activa en el aprendizaje</p>

(178)

176 David R Hampton, Administración p. 626

177 idem.

178 David R Hampton op.cit. p. 626

"Dos propósitos, en términos muy amplios, de la evaluación del desempeño son: llegar a una conclusión evaluatoria o de juicio en cuanto al desempeño del puesto y desarrollar a los empleados a través del programa "(179)

El siguiente aspecto se considera es uno de los más importantes, ya que la necesidad que tiene el trabajador de la retroinformación está fundamentada en el punto.

La motivación que se produce en los trabajadores, estimula el rendimiento, y es pauta para desarrollo, pudiéndose interpretar la necesidad de una retroinformación al aseverar que la evaluación puede permitir, a los valorados cierta comprensión de lo que se espera de ellos.

Un programa de evaluación de desempeño, bien diseñado e instrumentado, puede tener un impacto motivacional en los evaluados. Puede estimular el rendimiento, desarrollar un sentido de responsabilidad y aumentar el compromiso con la organización.

179 idem.

La evaluación del desempeño también puede ser motivacional si permite a los valorados cierta comprensión de lo que se espera de ellos.

Otro propósito específico de la evaluación del desempeño es mejorar el entendimiento por parte de los gerentes. Un programa formal hace que los gerentes observen la conducta de sus subordinados. Con este tipo de observaciones se ha de mejorar la comprensión entre supervisores y subordinados.

No se puede olvidar lo ya fundamentado en párrafos anteriores: "La finalidad del evaluador es proporcionar una interpretación integral y disciplinada. La intención es impresionar a personas con mente clara, de los resultados." (180)

De aquí que tanto el motivar a los trabajadores para que participen en la evaluación, considerando la necesidad que se posee de parte de ellos para el conocimiento de su estado respecto a su desempeño laboral, y promoviendo en ellos la

180 ROSSI, FREEMAN, Evaluación, p.15.

apertura frente a la evaluación del desempeño.

"Cuando los gerentes comprendan, la conducta de sus trabajadores será un momento importante para que se desarrolle la evaluación del desempeño con el éxito esperado, y lleve a resultados benéficos para la organización, para los gerentes y para los trabajadores, como ya se ha mencionado no se encuentra una relación congruente entre lo que entiende por buen desempeño los jefes y los subordinados respectivamente (181)

No sólo se puede utilizar la evaluación del desempeño para los fines anteriormente expuestos, es una herramienta que proporciona información, que se puede utilizar para diversos aspectos útiles y necesarios en muchos sentidos, que enriquecen como ya se ha repetido a la empresa y al trabajador:

La información de la evaluación de desempeño también constituye una base para la planeación, entrenamiento y desarrollo. Tales áreas se pueden encontrar y analizar como puntos débiles con respecto a las otras empresas, capacidad para

181 GUIBSON, J. Organizaciones, p.353

la comunicación y técnicas para la solución de problemas.

Con la evaluación del desempeño también se logra un fin de investigación; es decir se pueden estudiar y encontrar aspectos de la empresa que se requieran para su mejoramiento.

"La precisión de las decisiones para selección se puede determinar mediante la comparación de las evaluaciones del desempeño con los dispositivos para selección, como puntaje de los "tests" y clasificación por el entrevistador (182)

Se puede analizar la utilidad de la evaluación del desempeño desde dos puntos de vista, unos propósitos específicos y otros más generales.

"Los propósitos específicos de la evaluación del desempeño son:

motivación

Ascensos

182 idem.

Despidos

Incremento de salario

Mejorar el conocimiento gerencial acerca de los problemas del subordinado en su trabajo.

Sobre su desempeño

Identificar necesidades de adiestramiento y desarrollo

Valorar la efectividad en las decisiones de selección y colocación de puestos"(183)

En general las evaluaciones del desempeño miden las características de los empleados o bien sus resultados:

Aquellas que dan énfasis a las características, determinan y miden la habilidad y la aptitud general de los empleados, así como su potencial para progresar en la organización. Estas evaluaciones hacen énfasis en factores tales como el optimismo del empleado, su capacidad para aprender, firmeza en las decisiones, iniciativa y motivación.

Las evaluaciones que miden los resultados, analizan

183 ibidem, p.354

objetivamente el desempeño del individuo en su cargo. Esta se basa en normas tangibles y mensurables. Las normas de desempeño se fundamentan en dos elementos básicos, que son:

1) Una descripción de las áreas de resultados clave o aspectos importantes del cargo que deben medirse y.

2) La definición de un nivel cuantitativo o cualitativo aceptable para estas medidas.

El otro punto de vista es a partir de los beneficios en los puntos siguientes:

"Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroinformación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

Mejora el desempeño. Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado." (184)

"Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, aspectos financieros, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda." (185)

III.2.5. Estructuras del proceso de la evaluación del desempeño.

Una vez tomado en cuenta que la persona de forma integral, se desempeña en la empresa, punto que ya se trató en el segundo capítulo de esta tesis, donde la empresa tiene diferentes aspectos a considerar como son: los objetivos (tanto los buscados

184 WILLIAM B WERTHER, et.al., Administración de Personal y Recursos Humanos, p. 185

185 idem.

por la empresa como los perseguidos por los trabajadores) los fines, metas, etc. se tendrá aquí que reafirmar que las personas tienen la posibilidad de desarrollarse e incluso de realizarse dentro de la empresa, ésta por supuesto como medio, sin dejar de lado los importantes puntos que persigue la empresa.

Consecuentemente en el proceso administrativo, en que se mueven las empresas, se debe tomar en cuenta que la capacitación es una herramienta para alcanzar los fines planteados.

La capacitación es un proceso por el cual, los trabajadores obtienen los conocimientos, habilidades y actitudes. Necesaria, para el logro de los fines, en una palabra para obtener resultados, donde inmerso en el proceso se va evaluando los diferentes aspectos que incentivarán el aprendizaje, y la obtención de los mismos, es decir que cada persona haga propios los contenidos.

Esto es un aspecto importante para el desarrollo del trabajador, sin embargo, existe otro sistema, modelo o proceso de

evaluación que es una herramienta para proporcionar la retroinformación, tanto a la empresa, para analizar como se van logrando o no los objetivos, y al mismo trabajador para saciar la necesidad de saber "como va", a partir de aquí, corregir, anular o reafirmar conductas, aprendizajes, como ya se ha venido analizando.

La evaluación del desempeño es un proceso sistematizado, que requiere de tiempo, dinero y esfuerzo, tanto de la empresa como del evaluador respectivamente.

Esto dará resultados, importantes para el desarrollo del trabajador y de la empresa como ya se estudio en los párrafos anteriores.

Es importante conocer el proceso de la Evaluación del Desempeño, así como ya se analizó el de la capacitación, para conocer su aspecto educativo, que desarrollará el objetivo de

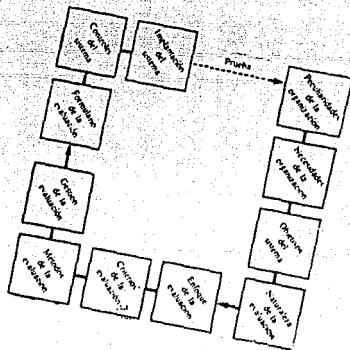
esta tesis, reconocer que la evaluación del desempeño y específicamente en la retroinformación se proporcionan pautas para el desarrollo personal del trabajador.

André Bazinet, ha propuesto en su libro "Evaluación del rendimiento" un modelo donde comienza analizando los doce aspectos que se requieren considerar en lo general, y posteriormente va explicando uno por uno aunando aspectos que se deben de tomar en cuenta para que la persona que instrumente el proceso de Evaluación del Desempeño y los considere, todos ellos importantes.

La Evaluación del rendimiento para A.Bazinet es: "acto consistente en formular un juicio sobre el valor de la contribución específica de un individuo a la organización que le emplea."(186)

186 BAZINET A., La evaluación del Rendimiento p. 15

Maneja el esquema siguiente:



187

Se manejará para el estudio de la evaluación del desempeño, el mismo esquema que fue usado para la capacitación, esto es bajo

187 ibidem, p.21

el enfoque de los momentos didácticos y estos a su vez de los elementos didácticos, con la finalidad de dar un fundamento didáctico en función de su uso y estructuración pedagógica.

DIAGNÓSTICO de necesidades para la evaluación del desempeño.

Quien (evaluador)

La persona o grupos de persona que desarrollarán el proceso de evaluación deberán ser:

" (...) los gerentes de línea y los supervisores- que habrán de ser los evaluadores del personal, (...)"(188)

Otro punto de vista respecta a quienes deben de realizar el proceso de la evaluación del desempeño (en este caso comenzando por el diagnóstico de necesidad de evaluación) es:

188 WILLIAM B.WERTHER, Jr. et.al. op.cit. p.201

" (...) la evaluación del desempeño es atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva, y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios." (189)

Presidente o director Director de recursos humanos Especialista en evaluación del desempeño Ejecutivo de organización y métodos	{ MIEMBROS ESTABLES PERMANENTES
Director de área Gerente del departamento Jefe de la sección Supervisor del evaluado	
	{ donde está localizado el evaluado
	{ MIEMBROS TRANSITORIOS O PROVISIONALES

(190)

Quién (evaluado)

El sujeto de evaluación es el empleado que realiza su desempeño en las tareas diarias buscando los fines de la empresa.

189 IDALBERTO CHIABENATO, Administración de Recursos Humanos, p.302

190 ibidem, p. 303

Qué (contenidos de evaluación)

"La evaluación del desempeño requiere de estándares de desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto.(...) se desprenden de forma directa del análisis de puestos." (191)

Ya se hablo en puntos anteriores de la importancia del análisis de puestos como antecedente para la evaluación del desempeño, por ser este el que marque los contenidos a evaluar.

"La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor." (192)

Es necesario evaluar el desempeño, en la organización, aún percibiendo que el proceso de la organización se esta manejando correctamente y produciendo beneficios suficientes, ya que con la

191 ibidem, p.187

192 idem,

evaluación del desempeño se adquirirá una radiografía de la organización con la cual se reafirmarán o se tendrán que corregir las hipótesis.

Para qué (objetivos de evaluación)

"El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. (...) los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables." (193)

Todo programa requiere de objetivos, aquí se aprecia el objetivo general de lo que es la evaluación del desempeño, sin embargo, para cada evaluación se podrá requerir un objetivo particular.

193 ibidem. p.186

"La Evaluación del Desempeño no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado -el evaluado- debe no solamente tener conocimiento del cambio planeado, sino también saber por qué y cómo deberá hacerse - si es que debe hacerse."(194)

El trabajador debe conocer de antemano, lo que se pide de él en el puesto, de esta forma en el momento de la evaluación del desempeño será justa el sentido estricto que se aplique.

"Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, debe existir un registro de los estándares vigentes. Es importante asimismo que el empleado se entere de estos estándares antes de la evaluación y no después de ella."(195)

194 IDALBERTO CHIAVENATO, op.cit., p.304

195 idem.

Cómo (métodos y técnicas de evaluación)

Muchos son los métodos que se pueden utilizar para la evaluación del desempeño, se ha de ver cual de estos se acopla a las circunstancias de la empresa, y esa será la ideal para evaluar el desempeño. Todas tendrán por lo mismo ventajas y desventajas.

Una primera clasificación podría ser esta:

Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

De la primera son:

Escalas de puntuación.

Escalas gráficas

Listas de verificación

Método de selección obligatoria

Método de registro de acontecimientos notables

Métodos de evaluación comparativa

Escala de calificación conductual

Método de verificación de campo

Establecimiento de categorías

Estimación de conocimientos y asociaciones

Método de puntos comparativos

Método de distribución obligatoria

Método de comparación contra el total.

Método de comparación por parejas

Método de superposición de perfiles

Método de ordenamiento

Método de frases descriptivas

Método de consenso común

Del segundo grupo pueden encontrarse:

Autoevaluación

Administración por objetivos

Evaluaciones psicológicas

Método de los centros de evaluación

Con qué (material de evaluación)

Cada método requiere de diferente material didáctico, dependiendo del que se adopte, se requerirán instrumentos diferentes. Es importante prevenir si se podrá contar con el material necesario. Para que en este momento de diagnóstico se seleccione el método de evaluación más conveniente según los recursos que se posean.

Cuándo (tiempo didáctico)

Las necesidades de la empresa, los criterios que la sigan, marcarán el ritmo en que se aplicará la evaluación, lo recomendable es que se hagan dos evaluaciones sistematizadas, una antes del proceso de capacitación y otro uno o dos meses después del evento, sin olvidar que la evaluación debe ser continua.

"La mayor parte de las compañías suele practicar dos evaluaciones formales de cada empleado cada año. En el caso de los nuevos empleados o de los que tienen problemas de desempeño, las evaluaciones pueden llevarse a cabo con mayor frecuencia" (196)

Dónde (lugar de evaluación)

Las necesidades del método, dictarán las características del lugar en el que se evaluará el desempeño, es necesario en el diagnóstico ver si se cuenta con el lugar de las necesidades del método.

PLANEACION

Quién (evaluado y evaluador)

El departamento de recursos humanos ha de especificar y capacitar a los evaluadores y especificar que personas se van a evaluar.

196 ibidem, p. 201

Qué (contenidos de evaluación)

El departamento de Recursos humanos partiendo del diagnóstico realizado, adoptar un método de evaluación del desempeño y establecer junto con el análisis de los puestos los aspectos a evaluar de cada área o trabajador.

Para qué (objetivos de evaluación)

Ya se habló de este punto al inicio del capítulo, el encargado de planear la evaluación del desempeño, deberá considerar los objetivos de la misma y determinar cuales son los que se tomarán en cuenta para esa evaluación.

Los objetivos de evaluación deben seguir las características de las que se tratará a continuación:

"Para que un programa logre los objetivos, debe satisfacer los criterios siguientes:

1. Que los objetivos medibles se hayan especificado; es decir, que los encargados del programa, como los políticos y los administradores del programa, hayan convenido con los objetivos medibles, incluida cualquier medida necesaria a los costos y las actividades del programa, a los resultados intentados y a la influencia intentada en los problemas afrontados por el programa.

2. Que existan presunciones probables relacionadas con la aplicación de los recursos a las actividades del programa, con las actividades del programa para intentar resultados y con los resultados del programa respecto de los objetivos de éste.

3. Los encargados del programa deben tener la motivación, habilidad y autoridad para administrarlos." (197).

Establecer metas y objetivos específicos requiere suposiciones o conocimientos acerca de los dos aspectos fundamentales de la situación social: los valores que se manejan y las condiciones existentes. El evaluador deberá manejar estos

puntos para establecer los objetivos adecuados y realistas.

Para establecer objetivos de un programa de evaluación es necesario considerar lo siguiente:

"...cuatro técnicas son particularmente útiles para describir objetivos ventajosos: a) usar verbos fuertes; b) establecer sólo un propósito u objetivo; c) especificar un solo resultado o producto final, y d) especificar el tiempo esperado para el logro." (198)

Cómo (métodos y técnicas de evaluación)

Se tendrá que asegurar el grupo de comisionados, que el método adoptado sea conocido por los evaluadores y que sea el más adecuado para las circunstancias de la empresa y el logro de los objetivos planteados.

Con qué (material de evaluación)

198 ibidem. p.46

Una vez adoptado el método se tiene que contar con el material que se necesitará para realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores, es aquí donde se debe considerar los recursos de la organización, procurando que el método elegido sea aplicado correctamente.

Cuándo (tiempo didáctico)

Ya se ha tratado de este punto en párrafos anteriores, aquí se deberá de considerar fechas concretas para implementar las evaluaciones en los periodos que se establecieron.

Dónde (lugar de evaluación)

Dependiendo del método se definirá el lugar donde se aplicará la evaluación.

REALIZACION

Al llegar el día que se propuso realizar la evaluación es ¡Hacerla!

Quién (evaluado y evaluador)
Qué (contenidos de evaluación)
Para qué (objetivos de evaluación)
Cómo (métodos y técnicas de evaluación)
Con qué (material de evaluación)
Cuándo (tiempo didáctico)
Dónde (lugar de evaluación)

Dentro de la realización se debe considerar un aspecto muy importante, este es, el control o monitoreo.

"El monitoreo del programa tiene por objeto resolver dos interrogantes principales: a) Si el programa alcanza o no a la población objeto apropiada, y b) Si la entrega de servicios es congruente o no con las especificaciones del diseño del programa." (199).

Así lo planeado se llevará a cabo con la mayor eficiencia y eficacia posible.

199 ibidem, p. 99

EVALUACION

¿Valorar la evaluación?. es un momento de suma importancia, saber si no existieron dificultades, considerar las variables intervinientes y saber cómo se manejaron las que se habían considerado, etc.

Quién (evaluado y evaluador)

En este caso el departamento de Recursos humanos califica a los evaluadores, para considerar el desarrollo de la evaluación del desempeño.

Qué (contenidos de evaluación)

Evaluará si se maneio correctamente el método adoptado, la objetividad que se maneio, etc.

Para qué (objetivos de evaluación)

Esto es importante para saber si la información que se reunió, es confiable o si existieron elementos que determinen la

necesidad de repetirla.

Cómo (métodos y técnicas de evaluación)

Puede establecerse una reunión con todos los evaluados, en la que expondrán sus comentarios y sus experiencias, de tal manera que retroinforme a los evaluadores y se vean efectos comunes o casos aislados que nutren a la evaluación. Podrían utilizarse, la tormenta de ideas o la plenaria.

Como en todo proceso sistematizado, esta valoración tiene pasos para su realización:

"1. Preparación de una descripción del programa. Esta descripción se basa en documentos formales, (...) los informes anuales, las minutas y los estudios evaluativos completos. Se incluyen las declaraciones que identifican los objetivos del programa y los clasifican en forma entrecruzada con los elementos del programa.(...)

2. Entrevistas con el personal del programa. La gente clave es entrevistada para recabar descripciones de las metas del programa y de sus fundamentaciones, así como para identificar las operaciones del programa. De esta información, los modelos de las intervenciones de las operaciones del programa se diseñan y verifican subsecuentemente con las personas entrevistadas.

3. Exploración del programa. Aunque la valoración de la evaluabilidad no incluye una investigación formal, en el sentido de recolección de datos a gran escala, suele incluir visitas para obtener impresiones primarias acerca de cómo funciona actualmente el programa. Estas informaciones se confrontan con la información de los documentos y de las entrevistas.

4. Diseño de un modelo de programa evaluable. A partir de los tipos de información variada, los elementos del programa y los objetivos se explicarán para incluirlos en los planes evaluativos.

5. Identificación de los usuarios de la evaluación. De acuerdo con los propósitos de las actividades evaluativas y con

los evaluados clave, en seguida se identifica a quién se dirigirá. En reciprocidad, se decidirán los cambios por efectuar, respecto de las nuevas decisiones (esto es, administrativamente o por medio de la legislación).

6. Logro del convenio para continuar. El paso final es revisar el plan evaluativo con varios de los evaluados. El proceso de acopio de la información durante la valoración de la evaluabilidad incluye, típicamente, diálogos con los individuos clave y con los grupos importantes del plan. Antes de que los evaluados "firmen" el plan, es importante que se llegue a un acuerdo explícito en lo siguiente:

a) Los componentes del programa que se analizarán, el diseño de la evaluación y las prioridades para iniciar el trabajo.

b) Entregar a las fuentes requeridas y convenir acerca de la colaboración y cooperación necesarias.

c) Un plan para utilizar los resultados de la evaluación

d) Un plan de los esfuerzos requeridos por el equipo de

trabajo del programa para reforzar el potencial de la evaluabilidad de los componentes del programa, los cuales generalmente no son manejables por la evaluación, y un enfoque a la ulterior integración de los mismos en el esfuerzo de la evaluación." (200)

Estos aspectos a su vez consideran la validez de la evaluación, pudiendo diferenciar dos aspectos:

"La validez interna de un diseño es su capacidad, por medio de los datos derivados para efectuar declaraciones definitivas acerca de si el programa produce o no resultados netos de la intervención." (201) y

(...) la validez externa se refiere a la habilidad de un diseño de investigación que permite hacer inferencias o generalizaciones acerca de los efectos más allá de los grupos específicos y de los contextos que se prueban" (202).

Una vez considerando todos estos aspectos se pueden tomar decisiones concretas y estrategias a seguir.

200 IDELBERTO CHIAVENATO op.cit. p. 61 y 62.
201 ROSSI, FREEMAN op.cit. p.251.

Con qué Cuando y Donde (material de evaluación y lugar de evaluación)

Se requiere un lugar donde se puedan reunir los encargados de la evaluación del desempeño, con la información necesaria para que a lo largo de la evaluación se puedan expresar las limitantes y los éxitos, estas reuniones deberán ser diariamente a lo largo de la aplicación y recolección.

Al finalizar la evaluación en general se requerirá de un lugar donde hacer las entrevistas necesarias que se marcaron en el proceso de supervisión de la evaluación, y/o el tiempo para realizar lo anteriormente expuesto y poder visitar a las personas en sus puestos si se requiere.

Aspectos a considerar para aplicar la evaluación del desempeño.

Objetividad y subjetividad en las mediciones.

202 ibidem, p.252

Las mediciones objetivas del desempeño, son las que resultan verificables por otras personas.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

Existen diferentes elementos subjetivos que tienden a desviar los resultados de la evaluación del desempeño estos son:

Prejuicios personales

El efecto de acontecimientos recientes

La tendencia a la mediación central

La interferencia de razones subconscientes

El efecto del halo o aureola

Los prejuicios personales:

"Es cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos el resultado puede ser gravemente distorsionado."(203)

203 WILLIAM B. WERTHER, et.al., Administración de personal y Recursos Humanos, p. 189

El efecto de acontecimientos recientes:

Es cuando el evaluador ha quedado fuertemente impresionado por un acontecimiento del empleado y tiende a generalizarlo, siendo este bueno o malo.

La tendencia a la medición central:

Es cuando los evaluadores temen poner calificaciones muy bajas o muy altas distorsionando así la realidad ponderando las calificaciones en la media.

Efecto del halo o aureola:

"Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce."(204)

204 ibidem, p. 190

Interferencia de razones subconscientes

Es cuando el evaluador adopta una actitud muy estricta o muy noble.

Métodos para reducir las distorsiones

Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y la selección adecuada de técnicas de evaluación.

ENTREVISTAS DE EVALUACION

Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro.

Se comienza estableciendo el "Raport" y para el desarrollo de la entrevista se pueden emplear diferentes técnicas:

Las técnicas a emplear son :

La de convencimiento

La de diálogo

La de solución de problemas

Es en la entrevista despues de la evaluación del desempeño, donde el superior y el trabajador, pueden entablar una relación de diálogo para la mejora de los puntos débiles, de la reafirmación de los que se estan llevando con calidad y darle al trabajador, pautas para su desarrollo personal.

Esto se podrá lograr si las intenciones de la entrevista son positivas (educativas) y no destructivas o por cumplir requisitos.

Criterios para la conducción de las entrevistas de evaluación del desempeño que se consideran válidos para una que se manifieste como formativa y positiva para la organización:

1. Hacer planes específicos y concretos, cuando sea posible y haya tiempo disponible.

2. Hacer hincapié en los puntos fuertes sobre los cuales puede basarse el individuo o sobre los que pueda usar más eficazmente, que sobre los puntos débiles que deben ser subrayados.

3. Evitar sugerencias que signifiquen cambios de rasgos o de características personales; sin embargo, describir el comportamiento que fue perjudicial al individuo en ciertas situaciones y sugerir medios alternativos más aceptables de actuar.

4. Conceptuar sobre las oportunidades de crecimiento que existen dentro de la posición actual del individuo, reconociendo que generalmente, el progreso descansa sobre contribuciones notables y sobre responsabilidades delegadas.

5 Limitar planes para el crecimiento a pocos items importantes, posibles de alcanzarse dentro de un periodo razonable de tiempo.

6. Focalizar los planes sobre un objeto, por ejemplo aumentar la eficacia como especialista (...), y no sobre la mejora general." (205)

Paralelamente a estos criterios de conducción de la entrevista, es necesario considerar la intencionalidad de la misma.

"Segun Planty y Efferson, los propósitos de entrevista de consejería después de la evaluación del desempeño, son los siguientes:

1. Facilitar al subordinado condiciones para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequivoca de su patrón de desempeño. Cada jefe conoce los conceptos y aspiraciones de sus subordinados.

205 IDALBERTO CHIAVENATO, op.cit. p. 333

La entrevista le da oportunidad al subordinado no solamente de aprender y conocer lo que el jefe espera de él en términos de calidad, cantidad y método de trabajo, sino también de entender las razones de esos patrones de desempeño. Son las reglas del juego, el que sólo podrá ser bien jugado cuando los jugadores entienden las reglas.

2. Dar al subordinado una idea clara de cómo está desempeñando su trabajo, resaltando sus puntos fuertes y débiles, y comparándolos con los patrones de desempeño esperados. Muchas veces, el empleado cree subjetivamente que todo va bien y puede desarrollar una idea distorcionada respecto de su desempeño ideal. Necesita saber lo que el jefe opina de su trabajo, a fin de ajustar y adecuar su desempeño a los patrones esperados.

3. Discutir los dos -el empleado y el superior- las medidas y los planes para desarrollar mejor y utilizar las aptitudes del subordinado, que necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño para participar activamente en fijar las medidas para tal mejoría.

4. Estimular relaciones personales más fuertes entre el superior y el subordinado, en las que ambos tengan condiciones de hablar francamente respecto del trabajo, cómo se está desarrollando, y cómo podrá mejorarse e incrementarse. La intensificación de la comprensión hombre a hombre es factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sanas.

5. Eliminar o reducir ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando los individuos no gozan de las ventajas de la consejería planeada y bien orientada." (206)

Para poner estos aspectos en la práctica se necesita haber asumido la dignidad de la persona, la importancia de la organización para la sociedad, la importancia de la didáctica y de la evaluación del desempeño, para la organización y para el ser humano que se forma en esta paidocenosís como lo es la empresa.

206 ibidem.

La persona en su complejidad posee afectos que se deben saber respetar y orientar para que con este medio que es la entrevista de la evaluación del desempeño, se logre motivar a un desarrollo personal en el trabajador.

Sin olvidar que el ser humano adulto trabajador no se agota con el estudio de uno de los aspectos de una de las áreas en que se desenvuelve.

Con relación a la entrevista de la evaluación del desempeño se han de considerar como importantes los puntos que Meyer, Key y French observaron en sus estudios:

1. 'La crítica' tiene efecto negativo sobre el alcance de los objetivos.
2. El elogio tiene poco efecto sobre uno u otro modo de comportamiento.
3. El desempeño mejora cuando se han establecido objetivos específicos.
4. La defensa que resulta de la evaluación crítica produce

un desempeño inferior.

5. La conducción debe ser una actividad diaria, no una sola vez por año.

6. El establecimiento mutuo de objetivos y la no crítica mejoran el desempeño.

7. Las entrevistas diseñadas primariamente para mejorar el desempeño de un individuo no deben evaluar al mismo tiempo ni su salario ni su promoción.

8. La participación del empleado en el procedimiento de fijación de objetivos ayuda a producir resultados favorables."

(207)

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio, demandando la ayuda que requiera.

207 ibidem, p.335

SEGUIMIENTO.

Una vez llegado a este punto, donde se han establecido metas nuevas para que las fallas se corrijan poco a poco, es muy probable que (dependiendo de la cultura en la que se desenvuelva el trabajador) comience sus cambios concretos para su desarrollo inmediatamente, pero en un lapso de tiempo determinado, se olviden, no es papel del evaluador guiar constantemente al trabajador para controlar que los objetivos se cumplan, sin embargo es parte de la evaluación permanente corroborar que estos se ejecuten.

En el lapso de tiempo entre un periodo y otro, se estarán acumulando nuevos informes y nuevas conductas que forman parte de la información de la evaluación: en el periodo siguiente se confrontarán los resultados y junto con los de los eventos de capacitación, se pueden confrontar tanto los efectos de capacitación como el desarrollo del trabajador con respecto a su desempeño, pudiendo proporcionarle al trabajador información más amplia sobre sí mismo y a la empresa en función del logro de sus objetivos.

Se ha estudiado hasta el momento todo lo referente a lo que es el ser humano que se desenvuelve en sociedad y en diferentes grupos para su propio desenvolvimiento, se conoce ya lo que es una empresa y una serie de elementos que la forman y la hacen ser una organización en función de la sociedad para la que fue hecha.

Se conocen dos herramientas de suma importancia para el logro de los fines, metas y objetivos de la empresa, estos son: la capacitación y la evaluación del desempeño, el estudio que se realizó, fue únicamente a partir de lo que los autores señalan en sus investigaciones, ahora toca el turno de confrontar la realidad con lo que se plantea teóricamente, es decir unir esos dos rubros que se está haciendo tradición el que realmente sean opuestos y no debería de ser de esta forma, ya que la práctica y lo estudiado parten de un mismo fenómeno y buscan constantemente las mejores soluciones para los problemas y el manejo de los hechos para el beneficio de la mayoría.

A continuación se plantean una serie de supuestos que surgiendo del estudio teórico, dan pie a una serie de cuestionamientos planteados a las personas que manejan el departamento de Recursos Humanos de diferentes empresas constructoras.

Nos revelan la realidad de la capacitación y de la evaluación del desempeño, como herramientas para el logro de los fines de la empresa y para el desarrollo de las personas; estos resultados, son la materia con la que se complemento al estudio de esta tesis y llevo a la creación de un modelo que representa el modo de vida de las empresas, para la evaluación, que la retroinforma y orienta en sus perspectivas de desarrollo.

CAPITULO IV

Capacitación y la Evaluación del desempeño en la construcción.

En este capítulo, se plantean cinco supuestos, entendiendo por este lo que se pretende indagar en la empresa respecto al tema de estudio: de cada uno de estos supuestos se desprenden una serie de preguntas, con las que se formó un cuestionario, dirigido al personal del departamento de recursos Humanos en diferentes empresas constructoras, con el objetivo de diagnosticar el manejo actual de la capacitación y de la evaluación del desempeño, bajo el enfoque del estudio teórico que hasta el momento se realizó.

A partir de los resultados de esta encuesta (diagnóstico) se propone un modelo que abarca las necesidades para la entrevista de evaluación del desempeño.

τ supuesto I

El manejo de herramientas como son la capacitación y la evaluación del desempeño, requieren de fundamentos, didácticos y éticos, ya que partiendo de los resultados de estas, se retroinformará al trabajador; tomando en cuenta la participación del evaluado; el uso que se da a la información para el replanteamiento de metas y objetivos, deberá ser, en función del bien común, del trabajador y de la empresa misma.

τ Supongamos que una empresa, necesita evaluar el desempeño de sus técnicos, para recomendarlos para otra filial de la empresa, replantear objetivos, entre otros puntos: ¿Qué antecedentes requiere para realizar correctamente esta evaluación desde el punto de vista del evaluador (éticos, didácticos, etc.) y desde el punto de vista evaluado?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

τ Continuando con el supuesto, una vez que se aplicó la evaluación, ¿cuál es el principal beneficio que engloba ésta?

τ En el caso concreto de la empresa en la que trabaja, cuales son los antecedentes que se necesitan para realizar una evaluación del desempeño?

r ¿Cuáles son las finalidades de la capacitación y de la evaluación del desempeño?

r ¿Cuáles serían los principales beneficiados de estos procesos?

ç Supuesto II

Al proceso de evaluación del desempeño, se le debe dar un enfoque humano y formativo, teniendo la convicción de que: partiendo de la formación del trabajador, la empresa progresará, en función de sus fines, metas y objetivos. Esto, a través de un instrumento diseñado de tal manera que se adecúe a las necesidades de la empresa y del contexto que la rodea.

ç ¿Está de acuerdo usted con la premisa siguiente?

Si la capacitación pretende que el trabajador, adquiera aprendizajes ya sean (conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, etc.), y la evaluación del desempeño, valora y/o mide los resultados reflejados en el desempeño de las tareas. En la entrevista de evaluación del desempeño post-capacitación, se influye en los aprendizajes y en el desarrollo personal del trabajador.

SI	ND	¿por qué?
!---!	!---!	

¿ La ideología o línea que soporta la capacitación dentro de una empresa, refleja el concepto de persona que ésta maneja. ¿En el caso concreto de la empresa, se le da un enfoque formativo a la capacitación y a la entrevista de evaluación del desempeño?

SI NO ¿por qué?
|---| |---|

¿ Las herramientas que se emplean para capacitar y evaluar el desempeño, cubren todas las necesidades Didácticas que se requieren?

SI NO ¿por qué?
|---| |---|

¿ En caso de que su respuesta aya sido positiva, cuales son estas necesidades didácticas?

¿ En caso contrario, cuales son las necesidades que se han detectado ?

σ Supuesto III

Al conocer el contexto real de la empresa, a través de las herramientas (capacitación y evaluación del desempeño), se eligen líneas de acción para solucionar los desajustes en los objetivos, beneficiando a la empresa y al trabajador, esto implica que las líneas de acción elegidas, deberán tener un enfoque formativo. Para esto, es necesario personas que sean profesionales en el área y además que conozcan el ámbito empresarial, formando equipo con aquellos profesionales de diferentes áreas de la empresa; para que así exista congruencia y beneficio al bien común.

σ ¿Cuál es el perfil que se maneja en la empresa para: capacitador y para evaluador del desempeño?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

σ ¿Se considera en la empresa la evaluación del desempeño, como un proceso exclusivo de un departamento?

SI NO ¿por qué?
|---| |---|

σ ¿En caso de ser su respuesta afirmativa, ¿Qué departamento maneja este proceso?

c ¿En caso contrario, cómo se maneja el proceso de evaluación del desempeño?

• Supuesto IV

La evaluación del desempeño, refleja el contexto actual de la empresa, esto implica que la información que de ella surge, no puede ser empleada, únicamente para la administración de Recursos Humanos, ésta mantendrá comunicación en otras áreas, que la requieren para dar congruencia al proceso, y puedan resolver problemas, replantear objetivos, etc.

• ¿Qué importancia le da la empresa a la comunicación entre los departamentos?

• ¿Qué beneficios aporta la evaluación del desempeño, para la toma de decisiones en otros departamentos?

• Supuesto V

Es formativo para la empresa y para los que participan en ella, conocer el seguimiento del desempeño del personal, esto implica que se enfocará a las necesidades de la empresa (sociedad), posibilidades del trabajador; buscando siempre la superación, empleando como medio el proceso que la empresa maneja.

• ¿Existe seguimiento dentro de la empresa?

e En caso de que exista (el seguimiento). ¿Se utilizan los resultados de la evaluación del desempeño para que el trabajador recorra niveles de superación?

c Si no existe ¿Cuales son las principales funciones de la evaluación del desempeño?

e ¿Sabe usted si la evaluación del desempeño está legalizada?

e ¿Qué funciones del departamento de Recursos Humanos sabe usted que puede realizar un Pedagogo?

El presente cuestionario tiene como finalidad el diagnosticar el uso y la importancia de la capacitación y evaluación del desempeño enfocada al desarrollo personal del trabajador dentro de las empresas en México. Le agradezco de antemano su cooperación y honestidad en sus respuestas, se pide que sean definitivas claras y completas sus respuestas para cada interrogante.

τ 1.- Supongamos que una empresa, necesita evaluar el desempeño de sus técnicos, para recomendarlos para otra filial de la empresa, replantear objetivos, entre otros puntos: ¿Qué antecedentes requiere para realizar correctamente esta evaluación desde el punto de vista del evaluador (éticos, didácticos, etc.) y desde el punto de vista evaluado?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

τ 2. Continuando con el supuesto, una vez que se aplicó la evaluación, ¿cuál es el principal beneficio que engloba ésta?

τ 3.- En el caso concreto de la empresa en la que trabaja, cuales son los antecedentes que se necesitan para realizar una evaluación del desempeño?

τ 4.-¿Cuáles son las finalidades de la capacitación y de la evaluación del desempeño?

5.-¿Cuáles serían los principales beneficiados de estos procesos?

6.- ¿Está de acuerdo usted con la premisa siguiente?

Si la capacitación pretende que el trabajador, adquiera aprendizajes ya sean (conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, etc.), y la evaluación del desempeño, valora y/o mide los resultados reflejados en el desempeño de las tareas. En la entrevista de evaluación del desempeño post-capacitación, se influye en los aprendizajes y en el desarrollo personal del trabajador.

SI	NO	¿por qué?
---	---	

7.- La ideología o línea que soporta la capacitación dentro de una empresa, refleja el concepto de persona que ésta maneja. ¿En el caso concreto de la empresa, se le da un enfoque formativo a la capacitación y a la entrevista de evaluación del desempeño?

SI	NO	¿por qué?
---	---	

ç 8.- ¿Las herramientas que se emplean para capacitar y evaluar el desempeño, cubren todas las necesidades Didácticas que se requieren?

SI NO ¿por qué?
|---| |---|

ç 9.-¿En caso de que su respuesta aya sido positiva. cuales son estas necesidades didácticas?

ç 10.- ¿En caso contrario, cuales son las necesidades que se han detectado ?

ç 11.- ¿Cuál es el perfil que se maneja en la empresa para: capacitador y para evaluador del desempeño?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---	---

ç 12.-¿ Se considera en la empresa la evaluación del desempeño, como un proceso exclusivo de un departamento?

SI NO ¿por que?
|---| |---|

σ 13.- ¿En caso de ser su respuesta afirmativa, ¿Qué departamento maneja este proceso?

σ 14.- ¿En caso contrario, cómo se maneja el proceso de evaluación del desempeño?

▪ 15.- ¿Qué importancia le da la empresa a la comunicación entre los departamentos?

▪ 16.- ¿Qué beneficios aporta la evaluación del desempeño, para la toma de decisiones en otros departamentos?

ε 17.- ¿Existe seguimiento dentro de la empresa?

ε 18.- En caso de que exista (el seguimiento), ¿Se utilizan los resultados de la evaluación del desempeño para que el trabajador recorra niveles de superación?

¿ 19.- Si no existe ¿Cuales son las principales funciones de la evaluación del desempeño?

¿ 20.- ¿Sabe usted si la evaluación del desempeño está legalizada?

¿ 21.- ¿Qué funciones del departamento de Recursos Humanos sabe usted que puede realizar un Pedagogo?

GRACIAS POR SU PARTICIPACION

Los resultados de las estadísticas que surgieron de los cuestionarios, permiten ver que la capacitación, y la evaluación del desempeño, en las empresas constructoras, requieren de antecedentes enfocados a valores intrínsecos, como la competitividad, capacidad de toma de decisión, pero no se podría estandarizar ningún aspecto, ya que en cada empresa, se esperan aspectos distintos o relativos a su propio enfoque.

Reconocieron cuatro beneficios principales de manera equitativa en un 25% para cada una (Consideración a la persona, justicia remunerativa, promociones, verificación de funciones).

De la misma manera que se manejo el marco teórico buscando la definición de lo que se trató, así, se les cuestionó cuales eran los fines de los dos procesos de desarrollo que emplea la empresa, y resultaron ser cuatro fines principales, con un peso de 42% la superación personal, con un 29% calidad para la empresa, con 15% motivación y verificación de la capacitación.

No existe duda que el beneficio de los procesos es para la empresa y el trabajador.

Para querer investigar que tanto consideran a estos procesos como educativos se cuestiono si existe esta intencionalidad y sólo el 50% de la población dijo que si la hay, mientras que un 25% no tiene este enfoque y otro 25% no tiene estos procesos de desarrollo.

La necesidad de la capacitación y de la evaluación del desempeño de un enfoque didáctico guio a cuestionar si en los hechos concretos de los procesos en las empresas están cubiertas y resulto que un 50% si y el otro 50% no tiene estas necesidades cubiertas.

Se pregunto cuales eran estas necesidades didácticas que se manejan o que se requieren y un 75% de la población no contesto, un 25% contesto que se necesitaba material didáctico, computadoras, otros.

También se pregunto cual es el perfil del capacitador y evaluador que manejan el 25% no contesto, un 50% declaro que no existe, y otro 25% se limito a contestar que el perfil de los capacitadores del ICIC.

Resultado interesante preguntar si sólo un departamento se encargaba de los procesos dentro de la organización y resultado que en un 50% si, pero en el otro 50% un 25% lo manejan varios departamentos y el 25% restante no tiene departamento que lo maneje.

Una vez que reconociendo los beneficios de la capacitación y de la evaluación del desempeño en las personas y en la empresa, preguntar que tanto influye esta en las decisiones tomadas en otros departamentos se encontró que sólo el 25% de la población dijo que un beneficio es el conocimiento de personas y funciones, otro 25% contesto que servía para promociones, y el otro 25% dijo que serían vagos los beneficios que esto proporcionaría.

Un 50% de la población posee seguimiento de los procesos de sus trabajadores y el otro 50% no. Por lo tanto los resultados de estos procesos en un 50% de la población sirven para que el colaborador recorra niveles de superación, un 25% marca que no y el 25% restante decidió no contestar.

En el porcentaje que afirmo no tener seguimiento se le cuestiono por las principales funciones de la evaluación del desempeño y resultado que: el 50% no contesto, un 25% se limita a percibir si el trabajo va con los lineamientos y el 50% restante lo emplea para promociones.

Una de las causas por las que se considera que los procesos educativos se manejan en las empresas, es por la legalidad que existe de ellos, es por esto que se pregunto si se sabe si está legalizada la evaluación del desempeño y el 50% de la población contesto que sí y el 50% restante contesto que no.

La pedagogía en la empresa es un medio con el cual se deben desarrollar los aspectos educativos de la empresa, siendo esta tan amplia y capaz de desarrollar una gran gama de factores educativos en este ámbito, se les pregunto si saben cuales son las funciones que un pedagogo puede realizar, y el 50% contesto que selección y el otro 50% capacitación, y ninguno contesto que las dos.

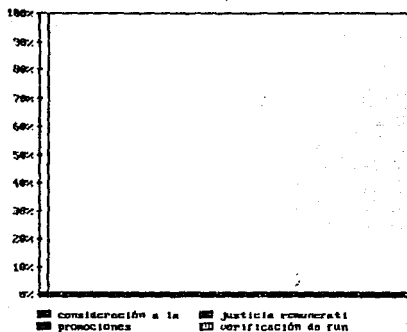
Antecedentes para la evaluación del desempeño.

ANTECEDENTES	Empr. 1	Empr. 2	Empr. 3	Empr. 4
Competentes	x			x
Responsables	x			
Superacion perso.	x			
Puntualidad	x			
Toma de decision			x	
Actitudes				x
Trayectoria			x	
Experiencia			x	
Conocimientos			x	

ANTECEDENTES	Empr. 1	Empr. 2	Empr. 3	Empr. 4
Entregado al trab	x			
Don de mando Apt.			x	x
Toma de decision			x	
Alcance Jerarquic			x	
Desarrollo				x
Capacitacion				x
Desempeno				x
Funcionamiento				x
Conocimientos			x	

Beneficios de la evaluación

del desempeño.

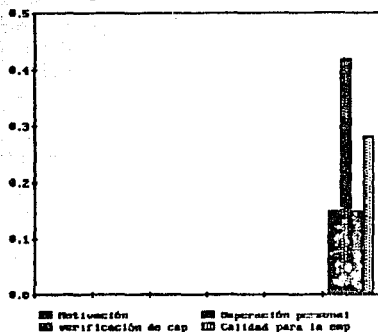


Antecedentes que las empresas utilizan para la evaluación del desempeño.

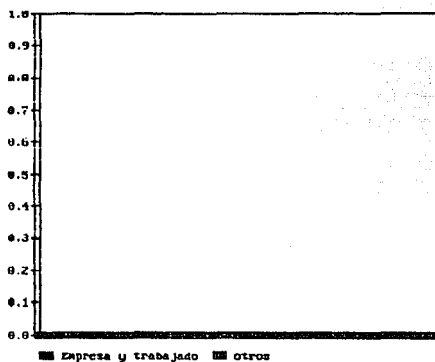
Capacidad
 Ética profesional
 Trayectoria en la empresa
 Experiencia
 Conocimientos

ANTECEDENTES	Empr. 1	Empr. 2	Empr. 3	Empr. 4
Capacidad	x	x		
Ética profesional	x			
Competitividad	x			
Puntualidad	x			
Buen desempeño	x			
Actividades		x		x
Trayectoria			x	
Experiencia			x	
Conocimientos			x	x

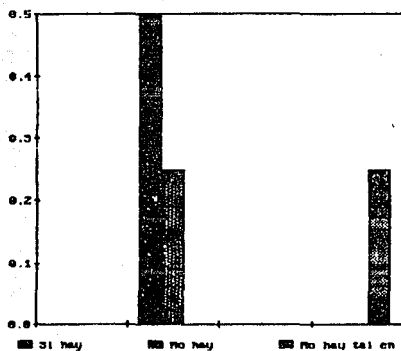
Fines de la capacitación y de la evaluación del desempeño.



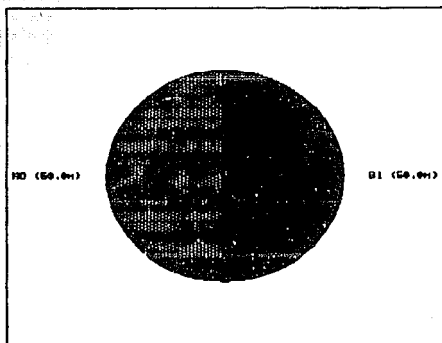
Beneficiados del proceso.



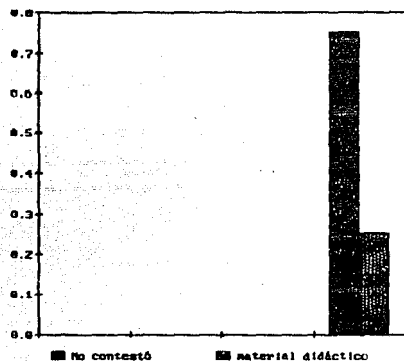
¿Existe enfoque educativo en los procesos de formación?



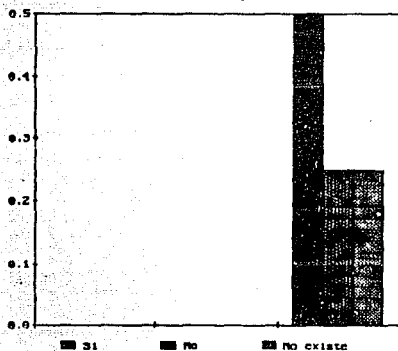
Cobertura didáctica de las herramientas de formación.



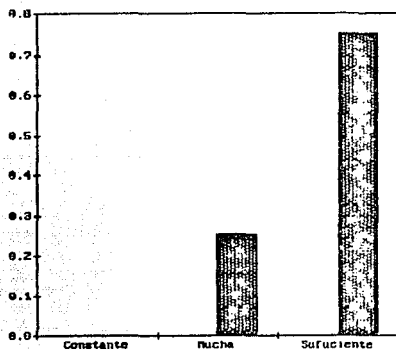
Necesidades didácticas detectad



¿Un departamento es el encargado de los procesos?

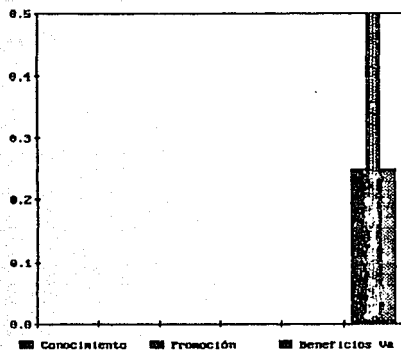


Importancia de la comunicación entre departamentos.

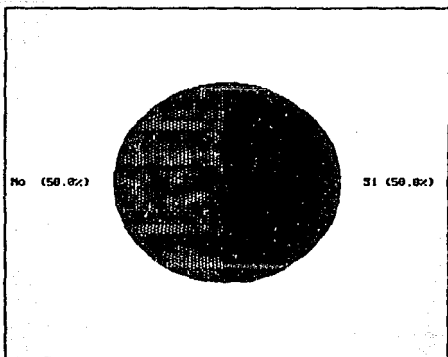


Beneficios del proceso para

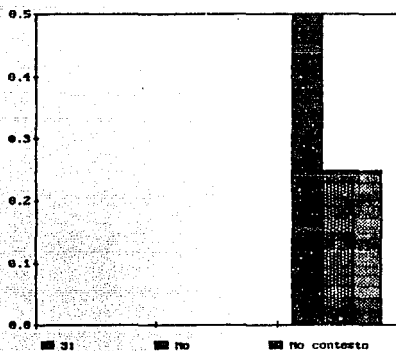
la toma de decisiones en otras áreas.



¿Existe seguimiento en la empresa

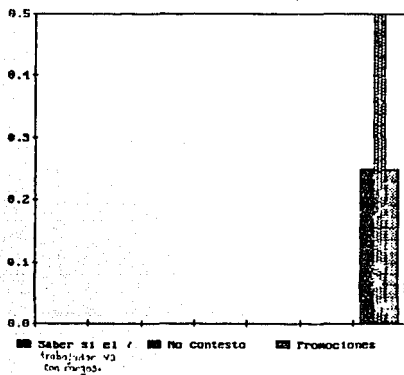


¿Los resultados de los procesos son útiles para el plan de carrera?

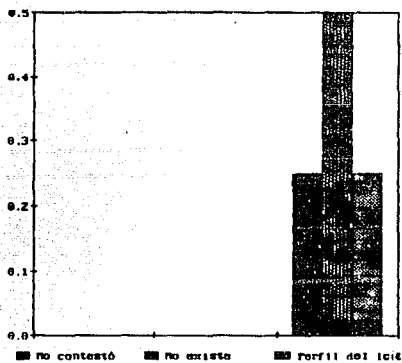


Sin seguimiento, para qué es

útil la evaluación del desempeño?

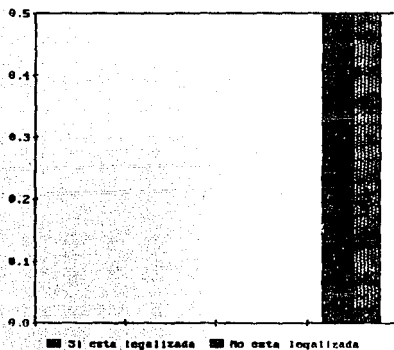


Perfiles de capacitador y evalua



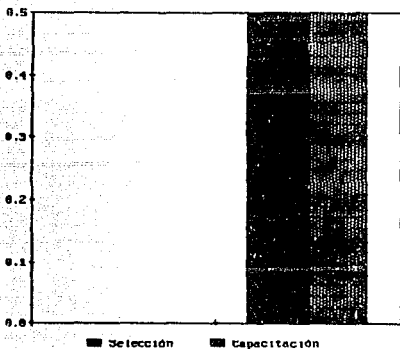
¿Se sabe si la evaluación del de

está legalizado?



Qué funciones se sabe que

un pedagogo puede realizar en R.II.



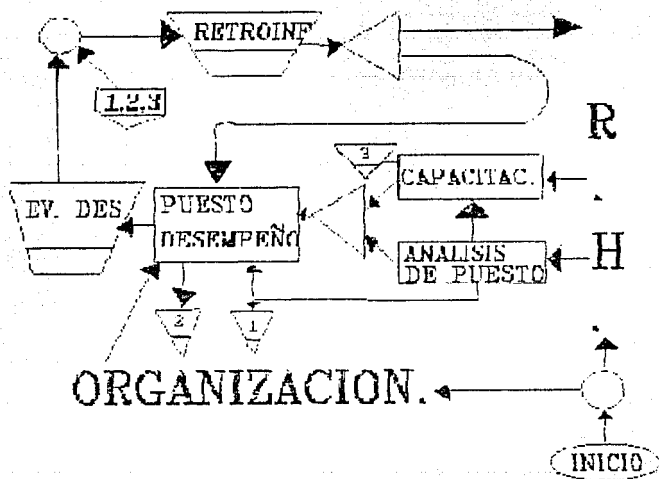
El modelo que se presenta como propuesta para analizar la lógica de los procesos de formación de una manera dinámica y apreciar la opción para que la influencia de la evaluación del rendimiento laboral post-capacitación en el desarrollo personal del trabajador, se presente, es el que se presenta.

Se puede observar en él, siete grandes procesos que interactúan entre sí, a través de las flechas, que representan los movimientos y la comunicación en concreto que mantiene cada uno, con los demás. Todo parte, (para los fines concretos de esta tesis) de la conexión entre la Organización y su departamento de Recursos humanos, la cual realiza el análisis de puestos y mantiene informados los mismos.

En el puesto, que es cubierto por una persona, se descubre la dinámica del desempeño; éste es el centro de las intervenciones que Recursos Humanos mantiene para el constante crecimiento de los colaboradores y de la empresa cómo puede ser la Capacitación; que fue diseñada a partir de las necesidades del puesto y de los requerimientos del colaborador.

En el análisis de puestos, en el desempeño, y en la capacitación se va reuniendo información respectivamente, que se empleará más adelante en la conexión de la evaluación del desempeño formal y la retroinformación, donde se desprenden dos grandes fuentes de información que emergen importantes puntos de desarrollo, uno es hacia la persona y otro es hacia Recursos humanos y la organización.

Esta información siendo objetiva enriquece el proceso y da pautas importantes de crecimiento para todos los que forman la organización.



CONCLUSIONES

1.- El ser humano, inmerso en una estructura social, fundada en la familia, le proporciona elementos educativos, que estructuran, el temperamento, para que sea una persona capaz de vivir y servir a los demás dentro de los grupos en que vive.

2.- EL grupo de trabajo, es una paidoscenosis, que requiere de formación, dirigida al beneficio de la sociedad, partiendo de una consideración del trabajo, mucho más que el medio necesario para obtener recursos materiales, es decir, como un medio de formación.

3.- La Pedagogía, es una ciencia que se estructura, a través de personas interesadas en la formación, no puede quedarse en la teoría, ya que la educación, tiene su sentido en el hombre concreto.

4.- La empresa, es el medio que los hombres han creado, para satisfacer, las necesidades de si mismos, se han conjugado diferentes finalidades y objetivos, que le dan su razón de existir, y cada uno de ellos se va cumpliendo, en tanto que cada uno se complementa con los demás.

5.- La capacitación, es uno de los medios, por el cual, la empresa, pretende dar a sus trabajadores, las herramientas de trabajo, necesarias para que, su desempeño, mejore y los resultados incrementen paralelamente a los beneficios.

6.- La capacitación esta legalmente reglamentada, esto obliga a las empresas a preocuparse, por los conocimientos, habilidades, etc.de sus trabajadores, para dar los medios de trabajo necesarios y alcanzar el logro de los fines empresariales.

7.- La evaluación del desempeño, es una herramienta necesaria dentro de la empresa, que aunque se practique forzosamente, para valorar a los trabajadores, no está estructurada adecuadamente en algunas empresas.

8.- El desarrollo personal que propicia la empresa, va en función, de las potencialidades de cada una ellas, y de las necesidades de la empresa, éstas se detectan a través del análisis de puestos y de la adecuación del personal, es decir: La persona adecuada, en el puesto adecuado.

9.- La didáctica es la parte de la pedagogía que materializa la teoría, dando las estructuras necesarias, para promover, los aprendizajes significativos, que motivarán la educación de las personas.

10.- La capacitación y la evaluación del desempeño, son herramientas que congruentemente diseñadas y coordinadas, arrojan información importante, para la mejora de los objetivos de la empresa, determinación de líneas de acción y para una mejor orientación y retroinformación al trabajador, para su propio desarrollo y mejora del desempeño.

11.- La didáctica en la empresa, proporciona esquemas de acción para la promoción de aprendizajes significativos y el manejo de los momentos y elementos adecuadamente a las necesidades de la empresa.

12.- La administración de recursos humanos, para el logro de los fines de la empresa, es necesaria, al estar creada para el hombre: en la empresa, trabajan personas, que requieren de orientación, desarrollo, selección, funciones que la administración de Recursos Humanos realiza.

13.- El seguimiento que se realiza de los trabajadores dentro de la empresa, toma, su información de las Evaluaciones del Desempeño, esto implica que la ética con la que se maneje será, de fundamental importancia, para el éxito esperado.

14.- La Evaluación del Desempeño, valora dos grandes rubros, aspectos laborales, y aspectos relacionados con el desarrollo humano, por esto, deberán de ser conocidos y manejados los instrumentos, que se empleen, por personas capacitadas con una visión en función de los objetivos de la empresa, y bajo un enfoque de desarrollo.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- BAZINET A
La Evaluación del rendimiento
Ed. Herder, Barcelona, 1984, 163 p.
- 2.- BITTEL LESTER R.
Lo que todo supervisor debe saber.
3° edición en español, Ed. Mc Graw Hill, México,
1987, 456 p.
- 3.- CHIAVENATO Idalberto
Administración de Recursos Humanos.
Ed. Mac Graw Hill, México, 1992, 578 p.
- 4.- DAMM ARNAL A.
Libertad Esencia y Existencia
Ed. MI-NOS, México, 1988, 104 p.
- 5.- GARCIA A Lorenzo.
La Educación
Ed. Limusa, España, 1991 256 p.
- 6.- HAMPTON R.David
Administración.
Traducción Malfavón Martínez, et.al.
Ed. Mc Graw Hill, México, 1991 791 p.
- 7.- H. ROSSI Peter. et.al.
Evaluación.
Ed. Trillas, México, 1989, 293 p.
- 8.- LUTHE G. Rodolfo.
La Empresa Humana
Ed. Limusa, México, 1990, 136 p.

- 9.- OLIVEROS F. Otero.
Realización Personal en el trabajo
Ed. Eunsa, España, 1978, 150 p.
- 10.- PLIEGO B. Ma.
Valores y Autoeducación
3° edición, Ed. MI-NOS, México, 1981, 137 p.
- 11.- REYES PONCE, Agustín.
El análisis de puestos
5° edición, Ed Limusa, México, 1984, 94 p.
- 12.- RIEDEL, Johannes.
Formación para el trabajo
Ed. Rialp, Madrid, 1965, 161 p.
- 13.- SILICEO, A.
Capacitación y Desarrollo de Personal
2° edición, Ed. Limusa, México, 1991, 152 p.
- 14.- WERTHER William B.
Administración de personal y Recursos Humanos
Traducción y adaptación: Joaquín Mejía González.
3° edición, Ed. Mc Graw Hill, México. 1992. 395 p.
- 15.- ALPANDER GUVENC G.
Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos.
Ed. Norma, Colombia, 1985, 265 p.
- 16.- ARIAS Galicia.
Administración de Recursos Humanos
3° edición, Ed. Trillas, México, 1988, 534 p.
- 17.- GARCIA HOZ ,V.
Principios de Pedagogía Sistemática
12° edición, Ed Rialp, Madrid, 1987. 694 p.

- 18.- GIBSON James L, et.al.
Organizaciones
Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V.,
México, 1987. 80 p.
- 19.- GUTIERREZ GARCIA José Luis.
Conceptos fundamentales de la doctrina social
cristiana
Centro de estudios Sociales del Valle de los
caídos, Tomo II, Madrid, 1971, 532 p.
- 20.- KIRKPATRIC, Donald L.
Organización
Ed. Interamericana, S.A. de C.V.,
México, 1988, 120 p.
- 21.- Koons, et.al.
Administración
8° edición, Ed Mc Graw Hill, México, 1988, 758 p.
- 22.- KRAMSKY, C.
Apuntes de Filosofía, Antropología filosófica.
México, 1989, 167 p.
- 23.- LUIZ A de MATTOS.
Compendio de didáctica general
Traducción: Francisco Campos, 2° edición,
Ed. Kapelusz, Argentina, 1974, 355 p.
- 24.- Mc. GEHEE W. et.al.
Capacitación
2° edición, Ed Limusa, México, 1986, 336 p.
- 25.- MENDOZA NUÑEZ A.,
Manual para determinar necesidades de capacitación
Ed. Trillas, México, 1983

- 26.- NERICI I. G.
Hacia una didáctica general dinámica,
Traducción: J. Ricardo Nervi, 10° edición,
Ed. Kapeluz, México, 1990, 541 p.
- 27.- ORDONES GUERRERO, et. al.
Estudio exploratorio sobre la planeación estratégica
de Recursos Humanos, en un corporativo de empresas
alimenticias.
Tesis para obtener el título de Lic. en
Administración de Empresas., Universidad
Iberoamericana. 1991, 521 p.
- 28.- PONCE A.R.
La Organización
8° reimpresión, Ed Limusa, México, 1981
- 29.- RODAS CARPIZO A., et.al.
Administración básica.
2° edición, Ed. Limusa. México. 1988, 303 p.
- 30.- SANCHEZ CEREZO S., et.al.
Diccionario de las Ciencias de la educación
3° reimpresión, Ed Santillana, España, 1990,
Tomo I y II
- 31.- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.
Ley Federal del Trabajo.
6° edición, ISBN, México, 1984, 658 p.
- 32.- VERNEAUX Royer.
Filosofía del hombre.
2° edición, Ed. Herder, Barcelona. 1970, 234 p.
- 33.- WILLIAM B: WERTHER, et.al.
Administración de personal y Recursos Humanos.
3° edición. Ed. Mc. Graw Hill, 1992, 395 p.