



6
2ej

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
" ARAGON "

**"PROYECCION Y PERSPECTIVA DEL PEDAGOGO
EN LA
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A

Bautista Martínez Ma. del Carmen Sandra

ASESOR: RAUL ROJAS NAVA

San Juan de Aragón, Edo. de Mézico

Mayo 1994.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mi mamá:

Juanita Martínez García.
Por sus Oraciones, Amor y
apoyo expresado en el
tiempo de la realización
de este trabajo. Por ser
Testimonio Vivo de Dios.
!Muchas Gracias!

A mis hermanos:

Por su fidelidad, lealtad,
ayuda, ánimos infundidos y
la armonía de estar juntos
impulsados a seguir firmes.

A mi Asesor:

Profr. Raúl Rojas Nava.
Por su vocación de enseñanza
que lo caracteriza, por su
ejemplaridad, paciencia e
impulso que contribuyeron
al logro de mi meta.

¡Gracias!

A mis Maestros:

Antonio Carrillo Avelar.
Miguel Angel Merino Salazar.
Ma. de la Paz Jiménez Castañeda.
José Luis Romero Hernández.

¡Gracias!

DEDICATORIA

ES PARA EL QUE HA PODIDO, A TRAVES DE SU AMOR Y MISERICORDIA, CAMBIARNOS PARA SER CADA DIA MEJORES CRISTIANOS Y CANALES DEL REFLEJO DE SU IMAGEN: EL SEÑOR JESUS, NUESTRO DIOS, TU LO ERES TODO: MI VICTORIA, MI COZO, MI FORTALEZA, MI CONFIANZA, MI LIBERTAD, MI REPOSO Y MI PADRE!.

GRACIAS DIOS PORQUE DE TI HE APRENDIDO LAS LECCIONES MAS IMPORTANTES DE LA VIDA, ME HAS ENSEÑADO QUE TODO ME ES POSIBLE SI PUEDO FE, ME CAPACITAS PARA ENFRENTARME A LA VIDA CON LOS PIES EN LA TIERRA Y LA VISTA EN LOS CIELOS.

PORQUE A TRAVES DE TU INFINITO AMOR EDUCAS MI CORAZON PARA SUPERAR TODO RENCOR Y RESSENTIMIENTO, Y ME INSTRUYES SOBRE COMO ES EL SER HUMANO Y EL TERNENDO VALOR QUE ESTE TIENE.

GRACIAS POR SER EL PREDICADOR POR EXCELENCIA.

INDICE

	PAGS.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. MARCO REFERENCIAL	
1.1 Administración.....	8
1.1.1 El Proceso Administrativo.....	16
1.2 Administración de Elementos.....	37
1.3 Elementos y Etapas de la Administración de Recursos Humanos.....	43
Reclutamiento	
Selección	
Capacitación	
Adiestramiento	
Entrenamiento y Desarrollo	
Inducción.	
CAPITULO II. LAS TEORIAS MOTIVACIONALES Y SU APLICACION EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	
2.1 Teoría Mecanicista	98
2.2 Teoría Humano-Relacionista o del Comportamiento.....	103
2.3 Teoría-Corriente de Motivación o Escuela Conductista.....	107
2.4 Teoría de la Comunicación	112

**CAPITULO III. LAS FUNCIONES TECNICO-PEDAGOGICAS
DEL PEDAGOGO EN LAS ETAPAS DE LA
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**

3.1. Funciones Interdisciplinarias del Pedagogo , en la Administración de Recursos Humanos.....	117
3.1.1 Función en el Reclutamiento y Selección de Personal.....	119
3.1.2 Función en la Capacitación, Adiestramiento, Entrenamiento y Desarrollo.....	126
3.1.3 Función en la Inducción.....	148

**CAPITULO IV. PROPUESTA TECNICO METODOLOGICA PARA
INSTRUMENTAR LAS FUNCIONES EN LA LABOR
TECNICO PROFESIONAL DEL PEDAGOGO EN EL
AREA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**

4.1 Importancia de las funciones interdiscipli- narias del pedagogo en la administración de recursos humanos.....	151
4.2 Alternativas sobre la instrumentacion técnica metodológica que le permitirán al pedagogo realizar sus funciones interdisci- plinarias en la admón. de Recursos Humanos...	154

CONCLUSIONES	225
--------------------	-----

	PAGS.
BIBLIOGRAFIA	228
ANEXOS.	
ANEXO 1. ESTUDIO DE CAMPO SOBRE LA LABOR PROFESIONAL DEL PEDAGOGO EN LAS ETAPAS QUE INTEGRAN LA ADMINIS- TRACION DE RECURSOS HUMANOS.	232
ANEXO 2. CUESTIONARIO.	236

INTRODUCCION

La investigación cuyo título es "Proyección y Perspectiva del Pedagogo en la Administración de Recursos Humanos",; como tema de tesis para obtener el título de Licenciado en Pedagogía, se fundamenta en lo siguiente:

Durante muchos años la Licenciatura en Pedagogía se ha a vocado a la formación del profesionista en el ámbito educativo, por lo que se ha reducido en forma significativa el campo empresarial. Es importante señalar que la proyección y perspectiva del pedagogo para incursionar en el área de la Administración de Recursos Humanos, tiene su origen y fundamento en el plan de estudios de la Carrera de Pedagogía de 1966 en el que se hacen modificaciones al plan de 1959, creándose cuatro áreas, la de - Didáctica y Organización, Psicopedagogía, Sociopedagogía y el - área de Historia y Filosofía. Con la idea de que el estudiante profundizara en su especialización, en 1977 se crean los talleres de Didáctica, Comunicación, Orientación Escolar, Investigación Pedagógica y Orientación Educativa, Vocacional y Profesional. Lo anterior permite explicar las primeras prácticas profesionales que se le confieren al pedagogo como son: el de formador de docentes, supervisor, administrador escolar e investigador, lo cual significaba que tenía una visión reducida al ámbito escolar. Sin embargo con el transcurso del tiempo se abren nuevas perspectivas, quedando obsoletas algunas prácticas profesionales y creándose otras.

Hoy en día el campo profesional del pedagogo, no sólo se circunscribe al ámbito escolar, sino que abarca instituciones estatales, de la iniciativa privada, empresas y en cualquier organismo que requiera de sus servicios. La evolución histórico-social que se ha venido verificando en la sociedad ha afectado la conceptualización de todas las ciencias, pero de manera particular, la Pedagogía ha estado sometida en nuestra época a --- transformaciones amplias, hasta el punto que el concepto mismo

ha sido modificado. Y así gracias a todo un conjunto de ciencias conexas, la Pedagogía ha reforzado sus aspectos científicos. A partir de este contexto la tarea del pedagogo es abordar la problemática educativa desde el ámbito socio-económico, psicológico histórico y pedagógico, para la cual estudia, investiga, analiza y dá tratamiento científico a los problemas relacionados con la educación. Es por ello que en este trabajo, rescato: la amplia gama de actividades que el Lic. en Pedagogía puede desarrollar, sobre todo en la Administración de Recursos Humanos, área que hasta hace poco estaba vedada para el trabajo interdisciplinario del pedagogo. Al darnos cuenta de las distintas actividades en las cuales participa o podría participar el pedagogo, da la pauta para enriquecer las áreas en donde podría desempeñarse; el perfil del pedagogo, ha sido confundido durante mucho tiempo, pues se encasilla a éste, sólo como el encargado de cuidar niños, como sinónimo de profesor normalista, (es decir, como el práctico de la educación y no como el formador teórico), y en muchas otras ocasiones no se sabe cuál es su función, esta confusión sobre el papel que desempeña es producto de la falta de conocimientos sobre su perfil o labor específica que desempeña. El objetivo de la Licenciatura: "formar profesionistas capacitados en el análisis filosófico, científico y técnico de todos aquellos problemas relacionados con el fenómeno educativo, de tal modo que dicha formación les permita formular y desarrollar nuevas estrategias educativas de toda índole, que permitan resolver la problemática educativa contemporánea" (1), nos describe de manera clara y suficiente las funciones sustantivas de la labor profesional del pedagogo, es decir, su labor no se encuentra delimitada, ya que responde a aspectos de tipo filosófico, científico, teórico, metodológico y práctico.

La formación recibida avala el desempeño del pedagogo en

(1). Organización académica 1981-82, de la Facultad de Filosofía y Letras, pág. 158.

tareas administrativas como las abordadas en este estudio. El plan de estudios de la Licenciatura en Pedagogía contempla las siguientes asignaturas: Organización Educativa I y II como obligatorias, correspondientes al 5º y 6º semestre; y en el 7º y 8º semestres el taller de Organización Educativa, en el que se capacita y se dan los implementos para poder incursionar en el área de administración y de organización, no sólo educativa, sino también empresarial, las asignaturas optativas de Didáctica Laboral y de Administración y Supervisión Escolar impartidas en el 7º y 8º semestres apoyan en la formación del pedagogo; para incursionar en esta área. Es por ello que a los pedagogos, se les debe brindar la oportunidad de demostrar su labor, que será con resultados favorables, pues, podemos asegurar que el pedagogo tiene todas las armas, para desempeñar en forma similar o mejor las tareas que se le designen, con respecto a otros profesionistas, como son, los Psicólogos y Administradores, o bien interactuar con éstos, para enriquecer el trabajo multidisciplinario que debe desarrollarse en la Administración de Recursos Humanos.

La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación (tesis) es en base a la investigación documental bibliográfica que nos permitió abordar los capítulos y temas de los mismos. Y como método de investigación, se hizo una adecuación de los elementos del método científico, de acuerdo a las características de la presente investigación; además como técnicas e instrumentos para recolectar la información se aplicó un cuestionario y entrevistas a pedagogos que están inmersos en la área de Administración de Recursos Humanos.

Es entonces que el presente trabajo está estructurado de la siguiente forma:

En el Primer Capítulo se presenta un marco referencial en donde se revisa el origen de la administración, algunos conceptos existentes acerca de la administración a través de selectos autores mexicanos. Se analiza El Proceso Administrativo de ma-

nera general, ya que se profundizará en uno de los elementos de la Administración, como lo son los Recursos Humanos, dado que en forma específica sus Etapas son las que generan el objeto de estudio.

En el Segundo Capítulo se analiza el desarrollo histórico de la Administración, estudiando las principales escuelas de la teoría administrativa; sus aportaciones técnicas, así como su función con el contexto social. Llevandonos éstas a concluir que los avances sociales han obligado y lo harán cada día con mayor fuerza, a una nueva administración, más eficiente, más técnica, más compleja y fundamentalmente de mayor participación interdisciplinaria.

En el Capítulo número Tres, dado que dentro de la Administración de Recursos Humanos existe la intervención de profesionistas como son: Economistas, Abogados, Ingenieros, Sociólogos, Antropólogos, Administradores, Psicólogos excepto la intervención del Pedagogo, es por ello que se analizan las funciones Técnico-Pedagógicas que el Lic. en Pedagogía puede desarrollar en las etapas de la Administración de Recursos Humanos, ya sea en forma individual o en forma interdisciplinaria.

A partir de la información proporcionada por Pedagogos que laboran en el área de Administración de Recursos Humanos se expone, en el Cuarto y último Capítulo, una propuesta técnico-metodológica para instrumentar las funciones en la labor técnica profesional del pedagogo en el área de Admón. de Recursos Humanos.

Finalmente, partiendo de la información que se presenta en los Cuatro Capítulos, se llega a una serie de conclusiones en donde se presentan los resultados generales de este trabajo de investigación. Y como anexos, un estudio de campo sobre: "La labor profesional del pedagogo en las etapas que integran la Admón de Recursos Humanos", así como también el Cuestionario que fue aplicado a Pedagogos que laboran en dicha área.

La Sustentante.

CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL

La Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, trajo, consigo cambios en la estructura económico-social, creando las condiciones para la aparición, por una parte, de un grupo de industriales emprendedores y audaces, y por otra, de la fuerza de trabajo sujeta a condiciones insalubres y salarios de subsistencia. En esta etapa el naciente grupo empresarial se encuentra con la inesperada y prodigiosa tarea de convencer al público en general de su derecho de autoridad en la industria y de que la necesidad de industrialización no constituía un reto para los intereses en pugna. En aquel tiempo las ideologías empresariales estaban basadas en una relación de "necesaria dependencia" por parte de los obreros, sobre quienes se ejercería la autoridad a través de las líneas tradicionales de amo y sirviente. La teoría de la dependencia presuponía que -- los ricos deberían ser responsables para con los pobres y atenderse a las regalías morales correspondientes al buen orden social.

Posteriormente al rechazar tal responsabilidad, el movimiento de *laissez faire*, dejó abandonado al pobre a su propia suerte. Después al final del siglo XIX, en Inglaterra y más aún en los Estados Unidos, las teorías del Darwinismo social, justifican la autoridad empresarial y la riqueza por medio de la mayor habilidad para sobrevivir de aquellos que la detentan. Al finalizar la centuria pasada, Federico Taylor junto con otros estudiosos de menor renombre, inició en los Estados Unidos lo que es conocido con el nombre de la "dirección científica."

Es por esto, que no podría hablar en forma separada del origen de la administración de recursos humanos, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al aparecer éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se --

pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma frfa para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que - las relaciones que se establecían requerían estudios, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban de algo más que una mera improvisación.

Asimismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos -- que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las "oficinas de selección", éstas constituyeron el primer intento de lo que es ahora un departamento de personal, ya que Taylor consideró que no era conveniente -- que los capataces siguieran seleccionando por sí solos su propio personal; por ello centralizó en estas oficinas las funciones de reclutamiento y selección.

Taylor consideraba y demostró con experimentos que era - absolutamente necesario el adiestramiento de los trabajadores para aprovechar los estudios de tiempos y para aumentar la eficiencia.

Viendo que muchos problemas de la dirección son de "personal" consideró que éstos podrían ser resueltos totalmente -- con "respuestas absolutas", que daban sus propias técnicas, basándose en lo que denominaban "ley natural de cooperación". Este determinismo científico sostenía que estableciendo perfectamente las tareas, midiéndolas, dándoles un valor, seleccionando al personal idóneo, entrenándolo y colocándolo en un sistema que lo indujera a trabajar más, mediante salarios incentivos, cesarían los problemas entre patrones y trabajadores, --- pues no habría molestias y nadie se atrevería a ir en contra - de los resultados "científicos".

Desafortunadamente su método, de tipo mecánico, en lugar de ser la panacea que se creía, creó serios problemas que incluso hicieron intervenir al Senado de los Estados Unidos; no obstante, produjo valiosos frutos que han ido en constante mejora con las aportaciones de la Ingeniería Industrial, Psicología, Sociología, Antropología, Derecho, Economía y Matemáticas.

1.1.- ADMINISTRACION.

Las actuales concepciones administrativas son la resultante de un proceso iniciado desde la formación de la humanidad y que ha venido evolucionando, adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.

Dicho proceso administrativo se inició como un hecho obligado, cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo y evolucionó hasta convertirse en un acto cuidadosamente planificado y racional, que permite alcanzar los objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos.

Los orígenes de la administración, se remontan a las culturas occidentales, principalmente Grecia y Roma.

Los Griegos en un principio se caracterizaron por darle una forma a la administración, con base a la organización del Estado. Dicha organización, estaba regida por los principios que Platón sostenía: el Estado debe ser dividido en gobernantes y gobernados.

Con la argumentación Aristotélica es concebida una forma diferente de organizar la sociedad.

En dicha concepción existe un modo de organización, tanto en el trabajo como en la producción; por lo que surge y se hace necesaria la Administración por objetivos, con el fin de delimitar claramente los propósitos que perseguían.

Los Romanos llegaron a ser una de las culturas más sobresalientes de toda la historia de la civilización, debido principalmente a su gran capacidad administrativa.

Los administradores en Roma, eran llamados también gestores; de ahí la denominación actual de la Administración Gestión.

En cada época de la historia romana se da un tipo característico de la administración.

La Iglesia Católica Romana, juzgaba desde cualquier época, es de las instituciones que han dado muestra de una eficaz organización administrativa. En orden de importancia en cuanto a su forma administrativa, se encuentran las organizaciones militares.

En la Monarquía, su estructura político-administrativa se caracterizó por la división de clases; en la República, su administración fue más burocrática y, durante el Imperio fue aristocrática.

La Revolución Industrial, que produjo una mayor utilización, determinación de las relaciones entre empresarios y empleados, así como la separación de clientes y productores; fueron aspectos que tomaron en cuenta y que tuvieron una evolución positiva en beneficio de una mejor administración.

El desarrollo de la administración en México no es resultado directo de los cambios producidos en las relaciones de --

producción, sino que se produce a través de la influencia cultural, científica y tecnológica de los Estados Unidos de América. Analizando la estructura económica del país y la participación de las empresas que podemos denominar como nacionales, en relación con la participación de las empresas extranjeras, podemos decir que la administración moderna se aplica y es introducida al país por las empresas extranjeras o de capital extranjero. - Por lo que podemos decir que el desarrollo de la Administración en México es un fenómeno cultural como muchos otros, ajenos --- realmente a la estructura y a las necesidades mismas del país; se introduce artificialmente para cumplir con los objetivos y - con las necesidades de las grandes empresas multinacionales que actúan en países como el nuestro y, sin embargo, no dedican ni un solo renglón al análisis y desarrollo de técnicas y herramientas administrativas adecuadas a las organizaciones nacionales, que tienen características y problemas muy diferentes a -- los de las grandes empresas que se han desarrollado en los países industrializados.

Para que la administración en México se pudiera desarrollar con características propias y producir realmente una teoría nueva, que solucione el problema de la estructura de las organizaciones productivas del país, es necesario contar con una independencia económica y cultural respecto al desarrollo de la teoría administrativa en otros países.

Es necesario, enfatizar en el hecho de que el pobre desarrollo de la administración en México en cuanto a la baja preparación de sus profesionales y en cuanto al primitivismo de los conceptos que se manejan no es de ninguna manera producto de un subdesarrollo intelectual o de una incapacidad intelectual de los profesionales e investigadores mexicanos, sino que es producido por una condicionante histórica y es resultado de la dependencia tecnológica, cultural y económica.

Después de haber hecho un bosquejo de como ha sido introducida la administración en nuestro país, en seguida se darán algunos conceptos existentes acerca de lo que es la Administración a través de selectos autores mexicanos.

Su definición etimológica: La palabra administración proviene del Latín "administratio" que a su vez proviene de "ad" y "ministrare" que se traduce como servir, cuidar. "Administrare" también se hace derivar de "ad" "manus" "thare" que se traduce como traer a mano.(2)

Este significado etimológico de la idea de una función - que se lleva a cabo bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Por lo tanto, servir y subordinación son los elementos básicos de su etimología.

ISAAC GUZMAN VALDIVIA: Nos da un concepto en el cual considera a la administración como la ciencia de la dirección social; y la califica de eminentemente práctica indicando que la administración se encuentra al servicio de los fines que son impuestos desde afuera.

HENRY FAYOL: Dice que "administrar es: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar."

WILBURG CASTRO: La administración es "la ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas"

(2). LOPEZ ALVAREZ, Francisco. La Administración Pública y la Vida Económica de México, p. 22.

racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no serían posibles."(3)

ANTONIO FERNANDEZ ARENA: "La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado."(4)

FRANCISCO LARIS CASILLAS: La administración es como una ciencia porque sigue un razonamiento científico con principios inmutables como son los de autoridad y responsabilidad, coordinación, centralización, etc., considera a la administración como una técnica cuando utiliza métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas y la considera como un arte porque el director aplica sus conocimientos, experiencias, intuición y habilidad para convertir los elementos humanos y dispone de los materiales en forma productiva para lograr los objetivos comunes.

AGUSTIN REYES PONCE: "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la forma de estructura y manejar un organismo social." (5) Para Reyes Ponce la administración es la técnica de la coordinación de las cosas y las personas que integran una empresa.

-
- (3). JIMENEZ CASTRO, Wilburg. Introducción al estudio de la Teoría Administrativa. Edit. F. C. E. p.12.
 - (4). FERNANDEZ ARENA, J. Antonio. El proceso Administrativo. Edit. Diana.
 - (5). REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. la parte. Edit. Limusa.

De esta manera, haciendo un análisis sobre el estudio -- del proceso administrativo, nos daremos cuenta que los diferentes teóricos que se han preocupado por el estudio del mismo lo presentan con diferentes criterios de división, los cuales han aportado importantes contribuciones a la administración.

En el cuadro que a continuación se presenta, podemos observar este criterio de división en cuanto a los elementos que integran el proceso administrativo.

ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

AUTOR	AÑO	FACTORES				
		PREVISION	ORGANIZACION	COMANDO COORDINACION	CONTROL	
HENRY FAYOL.	1886	PREVISION	ORGANIZACION	COMANDO COORDINACION	CONTROL	
LYNDAL I. URWICK	1943	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION	COMANDO COORDINACION	CONTROL	
WILLIAM NEWMAN	1951	PLANEACION	ORGANIZACION	OBTENCION RECURSOS	DIRECCION	CONTROL
R. C. DAVIS	1951	PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL	
KOONTZ Y O'DONELL	1955	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
JOHN F. MEE	1956	PLANEACION	ORGANIZACION		MOTIVACION	CONTROL
GEORGE R. TERRY	1956	PLANEACION	ORGANIZACION		EJECUCION	CONTROL
LOUIS A. ALLEN	1958	PLANEACION	ORGANIZACION		MOTIVACION COORDINACION	CONTROL
DALTON Mc. FARLAND	1958	PLANEACION	ORGANIZACION			CONTROL
AGUSTIN REYES PONCE	1960	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
ISAAC GUZMAN V.	1961	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION Y EJECUCION	CONTROL
J. ANTONIO FERNANDEZ A.	1967	PLANEACION	IMPLEMENTACION			CONTROL

14

(6). S.E.P. Administración y Legislación Educativa. 2o. curso para la Licenciatura en Educación Preescolar y Primaria. Antología S. E. P.

En la clasificación que da Fayol; Koontz y O'Donnell se basan en ella para dar la división del proceso administrativo en 5 fases: planeación, organización, integración, dirección y control; estando implícita la previsión en la planeación.

Se divide el proceso en dos fases: La primera es la mecánica en la que nos indican como deben ser las relaciones o sea el aspecto estructural; en la segunda etapa se dice cómo son las relaciones, es el aspecto operacional; así que se trata de la coordinación teórica y práctica.

El pensamiento de Henry Fayol presenta cuatro fases de ejecución para considerar que el logro de ellas es lo que nosotros conocemos en forma genérica como administración; previsión, organización, coordinación y control. El paso del tiempo, el avance científico y tecnológico trae como consecuencia una serie de nuevos problemas en el ámbito social, esta nueva situación exige una nueva respuesta, y el criterio de Koontz y O'Donnell lo lleva por decir a crear un nuevo paso de la Administración como es la integración y convertirla en dirección.

De los teóricos especializados en la Administración, podemos citar al Lic. Agustín Reyes Ponce quien hace un estudio completo sobre la Administración, y la concibe como un proceso el cual para nuestro particular trabajo de investigación se re tomarán los elementos del mismo.

1.1.1.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El propósito de abordar el proceso administrativo, no es con la finalidad de hacer un estudio exhaustivo del mismo, sino presentarlo en forma general, ya que en uno de sus elementos -- (la integración) es lo que genera el objeto de este estudio.

Elementos del Proceso Administrativo, Conceptos, Etapas y Principios:

PREVISION:

CONCEPTOS: La palabra previsión significa pre-ver, anticipar, antes de cualquier situación o acontecimiento, y que todo ser humano utilizaría como base necesaria para la planeación.

La previsión responde a la pregunta: ¿ Qué puede hacerse ?.

Estriba en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles; comprende tres etapas: Objetivos, investigaciones y cursos alternativos (Reyes - Ponce Agustín).

Es hacer un pronóstico del futuro para poder planear (Laris, Casillas Fco. Javier).

- ETAPAS:**
- Elaboración de Objetivos
 - Técnicas de Investigación
 - Cursos Alternativos de Acción

- **Elaboración de Objetivos:** La palabra objetivo de (ob-jactum), implica la idea de algo hacia lo cual se dirigen nuestras acciones. Para George Terry representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.

Un objeto es una meta, es lo que se espera alcanzar en el futuro, como resultado de un proceso. Toda acción tiene un fin en sí.

Para el logro del éxito de cualquier empresa es necesario la fijación de objetivos que deben de ser claros y definitivos.

- **Técnicas de Investigación:** La investigación es el centro de la previsión, es una parte que se encuentra esencialmente vinculada con ella: preveemos principalmente cuando investigamos.

Se llama técnicas de investigación al Conjunto de Procedimientos y recursos de que se vale una ciencia o un arte.

Estas técnicas de investigación se justifican por su utilidad en el campo de la investigación, ya que gracias a ellas podemos optimizar nuestros esfuerzos, nos permiten una buena administración en nuestros recursos y los resultados obtenidos tienen la ventaja de una buena comunicación.

Existen gran variedad de técnicas, pero sólo se mencionarán las más utilizadas que son: Observación, Encuesta (la observación nos proporciona directa e inmediatamente, datos obtenidos a través de nuestros sentidos, así como datos proporcionados durante la encuesta por otras personas), Entrevista (la entrevista engloba una comunicación oral y de manera personal --- (dos) que tiene un propósito definido, que investiga un aspec-

to bajo un sistema. El entrevistador busca obtener datos y el entrevistado los proporciona. Además de las palabras expresadas, el entrevistador investigará y valorará los elementos observados del entrevistado) y Cuestionario (el cuestionario al igual que la entrevista, es de suma importancia en la investigación, define los puntos pertinentes de la encuesta, así como sus respuestas y permite la información recopilada).

- Cursos Alternativos de Acción: Son aquellos que van a resolver el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios al fin; indicándonos diferentes caminos de acción por lo que podemos seguir, cambiar o combinar diferentes cursos de acción según nuestras circunstancias y necesidades.

PRINCIPIOS: La aplicabilidad de este elemento de la administración se encontrará fundamentada para su realización en tres principios básicos:

1) Previsibilidad. Aquí se menciona que las situaciones futuras nunca tiene un grado de certeza o certidumbre completo, su probabilidad nunca es de 100% ; ya que el riesgo está implícado en los factores e intervención de decisiones humanas que se presenten, aunque esto no quiere decir que son en gran medida insegura.

2) Objetividad. La previsión debe fundamentarse en hechos para sacar conclusiones. Siendo esto importante por la razón de la naturaleza tiende a repetirse si las circunstancias son iguales o semejantes. Cuando mayor sea el análisis, combinación, afinamiento, etc., de los resultados pasados y la acertada previsión de los hechos ocurridos, tendrá mayor validez.

3) Medición. Se afirma que las previsiones serán seguras en cuanto se aprecien en forma cuantitativa y por ende sean susceptibles de medirse.

Es indiscutible que en la actualidad se determinan muchos de los hechos futuros con base cuantitativa por medio de estudios estadísticos.

Dichos estudios determinan las tendencias dadas en un agrupamiento de hechos, determinar su correlación y las causas; esto significa que la aplicación de la estadística han hecho técnica la previsión de acontecimientos.

Con todo lo anteriormente expuesto vemos que dentro de la organización de toda empresa o institución se requiere de una administración eficiente que permita el logro de sus objetivos planteados y es por ello que como elemento inicial del proceso administrativo se encuentra la previsión que nos va a permitir ver el futuro planeado, de manera que los riesgos que se corran sean mínimos, buscando llegar a los objetivos en un menor tiempo y a un menor costo.

PLANEACION:

La planeación es la segunda etapa del proceso administrativo y requiere del análisis del pasado, la decisión del presente y la evaluación del futuro para de esta manera establecer: Metas y Objetivos, así como también la manera de alcanzar esas metas.

La planeación se apoya en la previsión y en la decisión y permite el establecimiento de objetivos, políticas, procedimientos y programas que se organizarán, ejecutarán y controlarán dentro de la organización.

CONCEPTOS: Consiste en fijar el curso concreto de acción que tendrá que regirse, disponiendo los principios que los ha-

brán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones indispensables para lograrlo, y la determinación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización. Responde a la pregunta ¿ Qué se va hacer ? (Reyes Ponce Agustín).

Es la función administrativa más importante de todas para incluir la selección de objetivos empresariales y departamentales entre diversos cursos alternativos futuros de acción así -- como la determinación de los medios para alcanzarlos (Koontz y - O'Donnell).

Implica actividades futuras y concierne a las del futuro resultado de las decisiones del presente; las soluciones a los problemas o a los planes de acción deben buscarse de acuerdo -- con las soluciones del mañana. Los pronósticos y la investigación realizada cuidadosamente son las claves de la planeación -- correcta y la selección final de un plan específico debe basarse en criterios que tengan validez en el presente y en el futuro (Gómez Ceja Guillermo).

ETAPAS: - Políticas
- Procedimientos
- Programas, Pronósticos, Presupuestos

- Políticas: Las políticas pueden definirse como criterios generales que tienen como objetivo orientar la acción, permitiendo a los jefes tomar decisiones que le corresponden. Las políticas tienden a delimitar el área dentro de la cual una decisión va a ser adoptada así como asegurar que esta decisión -- concuerde con los objetivos y contribuya a ellos.

La importancia de las políticas en administración es decisiva pues son indispensables para la adecuada delegación de responsabilidad, aunque no por ello se pierda el control.

Las políticas son el "objeto de acción". El objetivo fija metas mientras que las políticas son el modo de conseguir esas metas, fijando los medios para poder llegar a ellas.

Una política difiere de una regla en el sentido de que la primera permite la flexibilidad en cuanto al hecho de tomar alguna decisión o elección pues el jefe a quien se le delega responsabilidad y autoridad, sólo se le permite analizar si el caso en cuestión, se encuentra o no, comprendido dentro de la regla que se le impone.

- Procedimientos: Son planes que expresan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa. Los procedimientos son guías que detallan la manera exacta como una cierta actividad debe ser cumplida.

Los procedimientos se dan en todos los niveles, de una empresa aunque se les puede ver con mayor frecuencia, en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se forman en otros niveles y ello se debe en gran parte a la necesidad de un control más cuidadoso, a la ventaja económica de poder subdividir las actividades más específicas y el hecho de que los trabajos de rutina resulten más eficientes si se establece un medio más seguro para hacerlos.

- Programas y Presupuestos: los programas son aquellos planes en los cuales no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de las operaciones, sino principalmente el tiempo que se requiera para realizar cada una de estas partes. Es decir, así como las políticas establecen el modo de acción, los programas se caracterizan por establecer el tiempo requerido en cada una de las actividades.

Los programas pueden ser generales y particulares, según se requiera puede ser que se refiera a toda una institución, o bien, a un departamento en particular. Asimismo los programas pueden ser a corto o a largo plazo.

PRINCIPIOS:

Precisión o Compromiso. - "Los planes no deben hacerse -- con afirmaciones vagas o genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque va a regir acciones concretas."(7)

Es el compromiso que se tiene de la organización a la implementación de planes, precisando en qué unidad o unidades se desarrollarán.

Flexibilidad. - "Dentro de la precisión -establecida en - el principio anterior-- todo plan debe dejar margen para los -- cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, o de las circunstancias que hayan variado después de la - previsión" (8)

Es decir, que la planeación al adoptar los planes, estos se tienen que ir modificando de acuerdo a las circunstancias - y necesidades básicas que lo requieren.

Unidad. - "Los planes deben ser de tal naturaleza, que -- pueden decirse que existe uno sólo para cada función; y todos

(7) REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Edit. Lituosa. Teoría y Práctica. pág. 166.

(8) Ibidem. Pág. 166.

los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad puedan decirse que existe un solo plan general,⁽⁹⁾

Esto es que, de los diversos planes que se aplican en cada uno de los departamentos básicos: Por ejemplo, Producción, Ventas, Finanzas, Contabilidad, Personal, etc., deben coordinarse jerárquicamente en tal forma, que surja un planeamiento general donde puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

Técnicas:

La planeación que llevan a cabo las empresas, no es única, existen diferentes tipos de planeación, algunas técnicas o procedimientos para planear serían los manuales, las gráficas de flujo, de Gantt, Red de Actividades y de Trayectoria Crítica.

Técnica de Manuales. - Consiste en la presentación de un manual o guía que contiene los objetivos, las políticas y las actividades que desarrollarán cada uno de los departamentos de la empresa.

Técnica de Gráfica de Flujo. - Utiliza la representación pictórica o simbólica del procedimiento administrativo, ya sea de un plan a corto o a largo plazo, utilizando los fluxogramas.

Técnica del Trazo de una Red de Actividades. - Utiliza -- las redes de actividades M.E.T.R.A. (Método de evaluación de -- trayectoria de redes de actividades) que contienen las técnicas que plantean programas gráficamente con las actividades de una organización, su duración, su costo, etc.

(9). Op. cit. REYES PONCE. pág.168.

Técnica de Trayectoria Crítica.- Buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa una serie de secuencias -- coordinadas de actividades simultáneas que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis en la duración, costo, etc.

ORGANIZACION:

CONCEPTOS: Palabra que deriva de la raíz griega "organon", cuyo significado es: Instrumento.

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Responde a la pregunta: ¿Cómo se va hacer? (Reyes Ponce Agustín).

Es una función que debe resumir: a) Objetivos cuantificables, es decir, son la tarea de la planeación; b) Un claro concepto de los principales deberes o actividades involucradas y - c) Un área clara y concisa de decisión, o autoridad, para quien ocupe el cargo sepa qué es lo que puede hacer para lograr resultados; función operacional, con las necesidades y herramientas necesarias para el desempeño de la función. (Koontz y O'Donell)

Es un proceso encaminado a obtener un fin. Este fin fue definido previamente por medio de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, después de coordinarlas en tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común. (Gómez, Ceja Guillermo)

- ETAPAS:** - Jerarquías
- Funciones
- Obligaciones

PRINCIPIOS:

Aunque estos principios no constituyen Leyes, existe cierta unificación entre teóricos y prácticos sobre la validez de algunos de éstos, que resultan más bien criterios para conseguir una organización eficaz.

Principios de Unidad de Dirección.- Una organización es efectiva, si todos los elementos que la constituyen contribuyen al logro de los objetivos.

Principio de Eficiencia.- Una estructura organizacional es eficiente, si al alcanzar sus objetivos se emplea el mínimo de consecuencia y costos indeseables.

Principios del Area de Mando (tramo de control).- Existe un límite en cada puesto administrativo para el número de personas que un administrador puede supervisar eficazmente, pero el número exacto variará según las variables y contingencias fundamentales y su impacto sobre los requerimientos de tiempo de la administración efectiva.

Principio de Jerarquía.- La eficacia de una empresa se verá favorecida, desde el más alto ejecutivo hasta cada uno de los empleados, contribuyendo esto a una más favorable toma de decisiones y una mejor comunicación.

Principio de Delegación.- La autoridad ofrecida a los Administradores debe ser la adecuada para que se den los resultados esperados.

Principio de Responsabilidad Absoluta.- Los subordinados son responsables de la ejecución de sus tareas, asignadas ante sus supervisores, a la vez que estos superiores son responsables del trabajo de los empleados a su cargo, dentro de la Organización.

Principio de Igualdad de Autoridad y Responsabilidad.- La responsabilidad de los elementos de una empresa no puede ir más allá, ni ser menor que la que corresponda al grado de Autoridad que se le haya asignado.

Principio de Unidad de Mando.- Entre más definido sea el concepto de Autoridad entre subordinados y superiores, no se encontrarán conflictos en las instrucciones y aumentará el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados.

Principio de la División del Trabajo.- La eficacia y la eficiencia de una institución estará dada de acuerdo al reflejo que se dé en la estructura. Organización de las tareas o actividades necesarias para alcanzar las metas y la asistencia en su coordinación, así como, de la elaboración de funciones para ajustarse a la capacidad y motivación de las personas responsables de su ejecución.

Principio de la Definición Funcional.- La claridad de la definición de un puesto o departamento, los resultados esperados de las tareas a realizar, de la autoridad designada, y de las relaciones de esta autoridad y de la información con otros puestos, ayudará a los elementos de una organización a cooperar al logro de los objetivos.

Principio de la Separación.- Cuando existen actividades designadas para realizar comprobaciones sobre otras, las personas encargadas de las primeras, no pueden desarrollar correctamente su responsabilidad, si notifican al departamento que actú

vidad deben evaluar.

Principio de Equilibrio.- La aplicabilidad técnica estará equilibrada por la efectividad total de la estructura organizacional y en la medida en que se logren los objetivos empresariales. Este principio es común a todas las áreas de la ciencia y a todas las funciones del Administrador.

Principio de Flexibilidad.- Al aumentar e incorporarse -- más mecanismos para introducirse flexibilidad en la estructura organizacional, se cumplirá más correctamente con su objetivo.

Principio de Oportunidades para el Liderazgo.- Cuando la Estructura Organizacional y su delegación de Autoridad hacen posible que los Administradores propicien un ambiente cordial que permita el buen desarrollo de las actividades, se facilitará con éste el ejercicio de su capacidad para el Liderazgo.

INTEGRACION:

Toda organización necesita satisfacer objetivos organizacionales dados por el medio y la propia organización y éstos -- van a depender del buen uso de los elementos que comprende la -- integración.

CONCEPTOS:

Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. (Reyes -- Ponce Agustín)

Debe considerarse como un sistema, o un subsistema del -- sistema total administrativo. En otras palabras la selección, evaluación, inventario y desarrollo de administradores están in tinamente relacionadas. (Koontz O'Donell)

ETAPAS:

RECURSOS HUMANOS { * Reclutamiento
* Selección
* Entrenamiento
* Capacitación
* Análisis de Puestos

RECURSOS MATERIALES { * Recursos Monetarios
* Instalaciones de Operación
* Instrumentos de Oficina y Técnicos
* Sueldos y Salarios

Los tres tipos de Recursos que se manejan en la integración, son: Recursos Materiales, aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, -- las materias primas, etc. Los Recursos Técnicos, bajo este rubro se enlistan los sistemas, procedimientos, organigramas, in structivos, etc. Los Recursos Humanos comprenden la actividad humana, así como los conocimientos, actitudes, habilidades potencialidades, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales aptitudes y salud.

La integración debe tratar de los requerimientos futuros.

El primer paso debe ser el elaborar un plan organizacional para el futuro, puesto que, a menos de que una institución o empresa educativa espere reemplazar al personal constantemente, quienes han sido seleccionados y capacitados, hoy deben ser capaces de desempeñar diferentes funciones en el futuro.

El siguiente paso lógico es levantar un inventario y una evaluación de la fuerza administrativa existente y potencial y compararla con las necesidades pronosticadas para el futuro.

El siguiente paso es planear la fuerza de trabajo que será necesaria en el futuro.

El paso final en la integración es la formulación de planes para su desarrollo.

Dentro del área de integración, están íntimamente relacionados la selección, la evaluación, la realización del inventario y desarrollo del personal y cualquier administrador responsable se cerciorará de que estas interrelaciones sean reconocidas e implementadas y que se darán a través de la Administración de Recursos.

DIRECCION:

Nos encontramos en el punto central y más importante del proceso administrativo "LA DIRECCION", ya que se puede considerar como el elemento práctico en el cual se lleva a cabo lo previsto, planeado, organizado e integrado.

Una buena planeación; no es funcional, sino le sigue una buena dirección la cual encierra diversos factores que van a -- llevar a cabo una correcta realización de los objetivos propuestos.

La dirección revela vital importancia dentro del proceso educativo y dentro de cualquier institución, ya que es la base para el logro común de los objetivos.

CONCEPTOS:

Las raíces de esta palabra vienen del verbo "dirigere" - se forma a su vez del prefijo "di", intensivo, y "regere": regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito "raj", que indica "preeminencia".

Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones (Reyes Ponce Agustín).

Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados (Koontz y O'Donell).

Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la admisión de la Dirección (Fayol Henry).

Coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo (Bernard Chester).

- ETAPAS:**
- Integración o aspecto humano
 - Motivación
 - Comunicación
 - Autoridad
 - La delegación como medio de dirección y Liderazgo
 - Supervisión

- Integración o aspecto humano.- La dirección es la etapa más humana del proceso administrativo, pues está encaminada a lograr que el personal obtenga los objetivos esperados.

- Motivación.- Significa mover, impulsar o conducir a la acción para dirigir adecuadamente, es necesario que el personal trabaje eficientemente y ésto sólo se logra a través de la motivación.

- Comunicación.- Significa dar a conocer alguna cosa, intercambiar información o pensamiento para lograr un entendimiento.

- Autoridad.- Un elemento importante para dirigir, es el ejercicio de la autoridad. Es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

- La Delegación como medio de Dirección y Liderazgo.- Es una forma más general de dirección que la simple emisión de órdenes, es la acción en la que un supervisor por lo general concede al subordinado autoridad de una amplia área de determinada institución, por medio de un criterio general. Las órdenes son emitidas cuando el supervisor sabe (o cree saber) exactamente cuales serán los resultados específicos.

- Supervisión.- Significa vigilar, revisar que las cosas se realicen adecuadamente. La supervisión es simultánea a la ejecución y no debe confundirse con el control.

PRINCIPIOS:

1.- De la dirección del objetivo u objetivo direccional. Este principio se refiere a que la dirección será eficiente en tanto ésta se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

2.- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. El logro del fin común se hará más fácil cuando mejor se coordinen los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la realización de éste.

3.- De las técnicas de motivación. Se obtienen esfuerzos de ejecución favorables tratando a los subordinados como seres humanos propiciando su desarrollo, reconociendo el trabajo bien ejecutado y garantizándoles equidad y un trato justo.

4.- Impersonalidad de mando. La autoridad de una empresa debe ejercerse como producto de las necesidades del organismo social y nunca como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

5.- Equilibrio entre autoridad-responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferida debe corresponder el consecuente grado de autoridad. Es decir, que en la medida en que la primera aumenta o disminuye, debe suceder lo mismo con la segunda.

6.- De la supervisión directa. Es necesario vigilar constantemente la ejecución de las actividades realizadas por los subordinados para verificar que éstas se lleven a cabo adecuadamente y para solucionar posibles problemas.

7.- De la vía jerárquica. Al transmitir una orden, deben de seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón, sólo lo excepcionalmente, para evitar la duplicidad de mando.

8.- De la resolución del conflicto. Cualquier conflicto que aparezca en la organización debe resolverse lo más pronto posible, evitando lesionar a alguna de las partes.

9.- Aprovechamiento del conflicto. Todo conflicto es susceptible de ser aprovechado, pues éste siempre implica un esfuerzo para buscar diversas alternativas; hay que procurar que éstas sean siempre las óptimas.

CONTROL:

El control es necesario para asegurar resultados que estén de acuerdo con metas establecidas; es el elemento que cierra el ciclo de la Administración y a su vez lo reinicia, ya que los controles son medios de previsión y planeación. El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa o institución cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Tradicionalmente, se ha concebido al control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido. Este elemento se percibe como un método que reprime y presiona a los individuos de la organización, que establece límites arbitrarios para la actuación y que comprende solamente hechos pasados o históricos.

CONCEPTOS:

Es la medida de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. (Maddock)

Es la recolección sistemática de datos, para reconocer la realización de los planes. (Reyes Ponce Agustín)

Implica la medición de la realización de los acontecimientos contra las normas de los planes y la corrección de desviaciones para asegurar el logro de los objetivos de acuerdo con lo planeado. (Koontz O'Donnell)

PRINCIPIOS:

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

1.- Principio de Equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente.

2.- Principio de los Objetivos. Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

3.- Principio de la costeabilidad. Si el costo, tiempo y trabajo que requiere su implantación se justifican ante los resultados que se esperan de él.

4.- Principio de la Oportunidad. Debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

5.- Principio de los Estándares. El control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados, y será -- tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

6.- Principio de las Desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizados detalladamente.

7.- Principio de Excepción. El control debe aplicarse -- preferentemente a las actividades excepcionales representativas, a fin de reducir costos y tiempo. delimitando adecuadamente --- cuáles funciones estratégicas requieren de control.

8.- Principio de la Función Controladora. No debe com--- prender a la función controladora, de lo contrario pierde efectividad el control.

9.- Principio de Responsabilidad Unica. Que sean responsables plenamente de los resultados de las actividades que se - les encomendaron.

TECNICAS Y HERRAMIENTAS:

Las herramientas del control son las siguientes:

1. Observación y la Inspección. La observación es la acción de ver algo pero con mucho detenimiento, puede servir como un indicio para descubrir los problemas que se les presenta en la empresa, misma que les permite adaptar las soluciones o técnicas administrativas adecuadas según el fenómeno que se trate, constituye la rama del procedimiento de control que regula el progreso de las actividades. La inspección distingue la buena calidad de la mala de acuerdo con las normas establecidas.

2. Informes Orales. Se pueden usar si las actividades a medir están fuera de la organización.

3. Informes Escritos. Se usan mucho para medir, el desempeño en el proceso de control, sin embargo se ha abusado mucho de ellos, por lo cual dejan de ser eficientes.

4. Gráficas y Estadísticas. Gráficas es la representación gráfica de datos, que facilita la comprensión de hechos y relaciones. Estadística es la ciencia que tiene por objeto el estudio cuantitativo de los colectivos.

5. Técnicas de Trayectoria Crítica. Dentro de estas encontramos el PERT, CPM y RAMPS y se les denomina así porque utilizan el mismo principio para su funcionamiento, por lo que en esencia vienen siendo lo mismo.

6. Gráfica de Gantt o Cronograma. En cuanto al control - permite ver que las actividades planeadas se realicen de acuerdo a lo ejecutado.

1.2 ADMINISTRACION DE ELEMENTOS.

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; éstos son los elementos que administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos a saber: Recursos Técnicos, Recursos Materiales y Recursos Humanos. Antes de continuar, se hace la aclaración de que se profundizará en el elemento de Recursos Humanos, ya que, en forma específica sus etapas (Reclutamiento, Selección, Capacitación, Adiestramiento, Entrenamiento y Desarrollo e Inducción) son el objeto de estudio del presente trabajo de investigación.

RECURSOS TECNICOS:

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, manuales, folletos.

RECURSOS MATERIALES:

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

La administración de recursos materiales puede separarse en diferentes etapas:

- Localización de la planta: Es la elección del lugar -- (para hacer dicha elección es necesario tener en cuenta la cercanía de la materia prima, qué tan calificada es la mano de obra del lugar, los factores geográficos, transportes, servicios públicos y privados, proximidad del mercado y condiciones de -- salubridad adecuadas) que permitirá reunir los materiales necesarios para realizar los procesos de fabricación y entrega de los productos.

- Posibilidades de Servicios Diversos: El lugar elegido para la instalación de la fábrica debe contar con agua potable, agua industrialmente buena para ser aprovechada, fuerza motriz, abastecimiento de combustible, policía, bomberos, ausencia de humos, polvo y ruidos, proximidad a los centros bancarios, servicios de correo, telégrafo y teléfono.

- Construcción del Edificio: El edificio puede construirse o alquilarse, pero independientemente de la opción que se elija, debe tenerse en cuenta medidas de seguridad para prevenir incendios y posibles robos.

- Distribución de la Planta: La distribución más común; en las contribuciones de fábricas se siguen los diseños de acuerdo a las letras: I, L, U, E y en caso de ampliación, ésta sale de los extremos, según Sánchez Guzmán, la distribución es la siguiente:

- * "Descarga y recepción de materiales
- * Almacén de materia prima
- * Departamento (s) de producción
- * Departamento (s) de conversión
- * Taller de mantenimiento, almacén de productos como herramientas y refacciones
- * Almacén de productos terminados
- * Suministros de aire, vapor, gas, agua, etc.
- * Transportes y equipos de seguridad
- * Regaderas, comedor, desayunadores
- * Oficinas administrativas y archivo".(10)

- Selección del Equipo: Esta se lleva a cabo tomando en -

(10). SANCHEZ GUZMAN, Francisco. Introducción al Estudio de la Administración. Edit. Limusa.

cuenta los recursos económicos con los que dispone.

RECURSOS HUMANOS:

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son muy importantes, ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

No podríamos hablar en forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente sin mencionar el derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas. Se menciona al derecho laboral por que al aparecer éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que -- las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitan de algo más que una mera improvisación.

Asimismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las "oficinas de selección".

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se habla de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud -- por el mismo. Se percibió, al igual que en otras partes, que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al seguro social sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el "jefe de personal" que pretendía ser amigo de todos. Se hacía necesario unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en una forma correcta.

CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.

-Las actividades de las personas en las organizaciones -- son voluntarias; pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser "provechosa" en alguna forma, si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

- Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto han sido los que menos atención y dedicación han recibido

en comparación con los recursos técnicos y materiales.

- Las exigencias, conocimientos y aptitudes, son aspectos intangibles y deben manejarse con los correspondientes incentivos económicos y afectivos.

- Los recursos humanos pueden ser incrementados por el descubrimiento y el mejoramiento; consistiendo el descubrimiento - en poner de manifiesto todas las habilidades, intereses y potencialidades desconocidas o poco conocidas por los administradores, revelándose esto por medio de Tests y Pruebas de carácter psicológico; el mejoramiento consiste en proporcionar mejores y mayores conocimientos, experiencias, ideas nuevas por medio de la educación, capacitación y desarrollo.

- Debe considerarse a los recursos humanos como el principal componente de la integración, ya que las ideas, cambios, -- etc., surgen de estos recursos.

Por lo que la administración de recursos humanos ha de tener especial cuidado en aquellos recursos que manejan, emplean y dirigen motivándolos para que aseguren una ejecución satisfactoria del trabajo.

De todo lo anterior podemos definir a la administración de recursos humanos como el proceso aplicado al acrecentamiento y contribución del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las aptitudes, etc., de los miembros de una organización y del país en general. Así como también la podemos definir como "la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".(11)

(11). FERNANDEZ, J.F. Introducción a la administración. México: UNAM, 1971.

Dentro del proceso de esta administración existen varios elementos y etapas, las cuales abordaremos en el siguiente apartado y que nos van a permitir ubicarnos en la administración de recursos humanos.

1.3.- ELEMENTOS Y ETAPAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

RECLUTAMIENTO
SELECCION
CAPACITACION
ADIESTRAMIENTO
ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO
INDUCCION

RECLUTAMIENTO:

Objetivo: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir los puestos vacantes que se presenten.

Política: Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, se debe recurrir a personas que estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

Definición: Es el inicio del proceso de formación del personal, y para algunas personas es el momento principal de todo el proceso, especialmente para aquellos elementos que al ser reclutados y reunir los requisitos les permite seguir adelante.

Fuentes: Podemos describir dos tipos de fuentes de reclutamiento, las internas y las externas:

Fuentes Internas: Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno. Podemos mencionar, entre las que juegan un papel importante en una empresa, las siguientes:

- Sindicatos. Por la reglamentación del contrato colecti-

vo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.

- Archivo o cartera de Personal. Se integra con las solicitantes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados sin haber sido utilizadas, por haber sido cubierta la vacante en cuestión. Algunas de estas solicitantes tienen las características requeridas por el puesto vacante.

- Familiares y Recomendados. Se hace uso de esta fuente cuando se holetinan las vacantes entre los trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan -- las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

- Promoción o Transferencia Interna de Personal. Esto sucede cuando se estudian las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendiendo en forma vertical), cabe aclarar que algunas instituciones para promover a su personal, manejan el escalafón, el cual consiste en llevar una puntuación de cada elemento con base en sus conocimientos, capacidades, formación profesional, curriculum, responsabilidad, puntualidad, esta puntuación permite que el personal sea promovido o bien transferido (en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante.

Fuentes Externas: Son aquellas a las que se recurren de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto -- profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes tenemos las siguientes:

- Profesionales y Educativas. Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas, y pueden ser: universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicos, institutos, etc.

En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad que satisfagan las necesidades de la empresa.

- Asociaciones Profesionales. Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, el contacto con distintas asociaciones profesionales proporcionarán información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros. Algunos ejemplos son: Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos Electricistas, Asociación de Psicólogos Industriales, Asociación Nacional de Ingenieros Químicos, Colegio de Contadores, etc.

- Bolsas de Trabajo. Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. A ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos.

- Agencias de Colocación. Estas agencias no cobran al candidato, sino a la empresa.

- La Puerta de la Calle. Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido una forma de aviso para él por parte de la empresa; es decir, el candidato acude en forma espontánea.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Son aquellos medios de difusión que se utilizan para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas altas y bajas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizacionales de mano de obra o de personal altamente calificado, esto es a diferentes estratos sociales y educativos.

Los medios de reclutamiento son: Prensa, Radio y Televisión, Grupos de Intercambio y Boletines.

- Prensa. Es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Los anuncios en prensa resultan ser de gran utilidad y representa la seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos que deseamos.

- Radio y Televisión. El alto costo de estos medios no permiten que sean usados frecuentemente. Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo, que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información.

- Grupo de Intercambio. Se constituye a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones. Esto presenta la ventaja de conseguir recursos humanos en forma inmediata y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no les son de utilidad, aprovechando los recursos que han obtenido otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento que tenían en un momento determinado.

- Boletines. Este medio se utiliza cuando se quiere captar recursos humanos que están localizados cerca de la empresa. Para ello se realizan impresos en los que señalan las vacantes, prestaciones, etc., y se envían a domicilios cercanos.

SELECCION:

Objetivo: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, quienes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Política: Deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. El departamento de Recursos Humanos auxilia a cada entidad administrativa, presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de la unidad.

La importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos:

- * Experiencia Laboral
- * Trayectoria Académica
- * Aspectos psicológicos

Hablamos de selección de personal en el momento en que te

namos los candidatos probables para ocupar la vacante; éstos de deran ser evaluados en forma secuencial.

La Selección de Personal, por tanto, se define como: La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera a los propósitos de la organización.

ELEMENTOS DE LA SELECCION TECNICA.

Las decisiones deben estar fundamentadas sobre técnicas - lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico, las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pue den suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

- Vacante. Es donde se inicia el proceso, cuando se presenta una vacante cuya definición es: "Puesto que no tiene titu lar". Antes de proceder dicha vacante, deberá estudiarse la po sibilidad de redistribución del trabajo, con objeto que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente si sólo en - caso de que no sea posible se solicitará que se cubra.

- Requisición. El reemplazo y el puesto de una nueva crea ción se notificará a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal o a la selección encargada de estas fun ciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el -- cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

- Análisis y Valuación de Puestos. Recibida la requisi ción de personal, se recurrirá al análisis y valuación de pues -

La entrevista se realiza a través de las siguientes fases:

Rapport.- Es una etapa de la entrevista que tiene como -- propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en -- sentido estricto el rapport debe reinar durante toda ésta, un -- trato cordial ayuda a establecer preguntas que no pongan en ten-- sión a los candidatos. El propósito del rapport es "romper el hie-- lo", este acercamiento inicial se realiza a través de actitu-- des.

Clima.- Se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explotarse las áreas que mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud. En esta fase se abarca una historia la boral, historia educativa y una historia personal del solicitante, tiempo libre, etc.

Cierre.- Consiste en, que una vez terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones, sobre la entrevista misma y finalmente se le dé a conocer cual es el siguiente paso a realizar.

Informe de la Entrevista.- El resultado y conclusiones -- de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben -- ser redactados inmediatamente después de concluida, concreta y legiblemente para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

- **Pruebas Psicológicas.** En esta etapa se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades del futuro desarrollo. Estas herramientas -- han contribuido en la selección de personal.

- Pruebas de Trabajo. La realización de las pruebas de -- trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin -- de comprobar que el candidato tenga los conocimientos y expe-- riencia laboral que el puesto exige.

- Exámen médico de Admisión. Este reviste una importan-- cia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como calidad y cantidad de producción, índice de ausentismo y puntualidad y siendo un poco más extenso, afecta los aspecto de desarrollo y progreso del país.

-Estudio Socioeconómico. En esta fase se verifican los -- datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan las opiniones expresadas por las personas con las que se ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes, etc.

- Decisión Final. Con la información obtenida en cada -- una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con -- las características de los candidatos. Hecho esto se presenta al jefe inmediato y de ser necesario al jefe de departamento o gerente del área para su consideración final. Por último cabe mencionar que una vez tomada la decisión final debe comunicar-- sele al candidato.

PRINCIPIOS:

+ Colocación.- Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta sólo un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador, es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

+ Orientación.- En caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo; o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que ésta sea la causa de la no aceptación o sea si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que ésta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este caso lo menos que puede hacerse para corresponder, es proporcionar orientación y en el campo de trabajo el encargado de dar dicha orientación es el Pedagogo.

+ Etica Profesional.- Muchos seleccionadores no se han dado cuenta de la enorme implicación ética y humana de su trabajo, pues no cumplen con los demás elementales principios técnicos su función. Es importante insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato y que, por tanta, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización.

ETAPAS:

Las etapas más usuales y el orden en que suelen emplearse son el conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos para lograr la realización del principio: "el hombre adecuado para el

puesto adecuado", son las siguientes:

- I. Hoja de solicitud
- II. Entrevista
- III. Pruebas: psicotécnicas y/o prácticas
- IV. Investigaciones
- V. Exámen Médico y,
- VI. Análisis de Puestos.

I. Hoja de Solicitud.

Su importancia.- Es no sólo la base del proceso de la selección -ya que todos los demás pasos se comparan con ella-, sino aún más de todo el trabajo, ya que es como la cabeza del expediente del empleado.

Aprovechamiento del llenado de la hoja.- Puede utilizarse este paso para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, apariencia física, etc. Sirve también para cerciorarse, "a primera vista", de los requerimientos más obvios y fundamentales; edad aproximada, presentación, etc., y si llenan las políticas básicas de empleo por eso suele llamársele "entrevista previa".

Capítulos fundamentales.- Se ha dicho que la hoja debe contener lo que una empresa requiere saber del solicitante, y solamente eso. En todo caso una empresa necesita conocer lo siguiente:

Capítulos fundamentales: nombre, domicilio, estado civil, etc.

Estructura Familiar y sus características económicas:
Nombres, Edades y Ocupaciones de los padres, Esposa e Hijos del solicitante.

Antecedentes del Trabajo:

Empresa en que ha trabajado; puesto que ocupó; tiempo en que estuvo trabajando; sueldos que percibía; motivos de haberse separado; nombre de sus jefes inmediatos.

Estudios:

Primaria, Secundaria, Bachillerato, Carreras, Idiomas que habla, lee o escribe, otros conocimientos técnicos.

Varios:

Suelen incluirse preguntas sobre motivación, deseos, sueldo que pretende, etc.

II. Entrevista.

Su importancia.- Es una de las más valiosas armas de que dispone el administrador. La que se hace para completar datos del solicitante -conocida como entrevista de fondo- tiene un valor incalculable, sólo que, como toda entrevista, vale lo que -valga el entrevistador.

Local.- Conviene que sea correctamente adecuada la sala de espera, porque ella dará al solicitante la primera impresión de la empresa.

Tópicos de la entrevista.- Aunque son muy variados y conviene por ello fijar una guía de la entrevista para nuestro uso, los principales son:

Completar o explicar los datos de la solicitud.

Qué dirigió al solicitante a esa empresa.

Qué espera encontrar en su trabajo.

Qué necesidades tiene, cargas familiares, etc.

Estructuración familiar, más detallada que en la solicitud.

Qué sueldo espera y qué trabajo le gustaría desempeñar.

Cuáles son sus aficiones principales y gustos.

III. Pruebas.

Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo - las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto - al que lo destinan o que él pretende. Las pruebas son, pues, - necesarias, tanto para la selección como para el acomodo del -- personal.

Podemos ante todo, dividir las pruebas en pruebas de aptitud, de - capacidad y de temperamento-personalidad, según se investiguen:

- a) Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas, que el trabajador posee.
- b) Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo.
- c) Que estudien "la dinámica psíquica del sujeto en muy - diversos niveles, con el fin de encontrar las tenden-- cias generales, los patrones de reacción más comunes, la estructura de las motivaciones, los conflictos de - tendencias, etc."

IV. Investigaciones.

Son de varios tipos.- 1) Investigación de antecedentes - del trabajo: son de los medios más fáciles y más efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad, capacidades del trabaja-- dor, ya que, si las posee, debe haberlas revelado ordinariamen-

te en los trabajos anteriores; 2) Investigación de antecedentes penales: el investigar en las penitenciarías, cárceles preventivas, etc., puede revelarnos que algún solicitante tiene antecedentes penales que sean un inconveniente para ocuparlo; 3) Investigación de las cartas de recomendación: Cuando éstas se piden o se presentan, su validez puede depender de lo que nos digan las personas que recomendaron al candidato; 4) Investigación en el domicilio y familia del solicitante: es uno de los medios más discutidos. Consiste en que una trabajadora social, acuda al domicilio para entrevistar al mismo solicitante, sus familiares y conocidos, con el fin de darse cuenta del medio ambiente en que vive, sus familiares, parientes y amigos.

V. Exámen Médico.

Pueden tener como fines principales:

1. Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas.
2. Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una -- contraindicación para el puesto que se le ofrecería.
3. Conocer si el trabajador no sufre ya, al ingresar al trabajo, enfermedades profesionales.
4. Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto.
5. Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la -- agudeza requerida de sus sentidos (la vista, el oído, etc.).
6. Buscar si no tiene el trabajador algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
7. Orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
8. Investigar su estado general de salud.
9. Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sih saberlo él y corregir sus enfermedades crónicas. Todo ello además de beneficiar al trabaja

dor, mejora su eficiencia en el trabajo.

VI. Análisis de Puestos.

Esta técnica precisa la tarea a desarrollar en cada puesto y no a la persona que lo vaya a ocupar, responde a una necesidad urgente de las empresas de organizar en forma eficaz los trabajos y para ello es indispensable conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

¿Por qué es importante el análisis de puestos? Pensemos - que todo elemento integrado a una organización requirirá ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y - evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto. - Siendo éste la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará - iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizarán por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero éstas siempre concretarán dichas labores a nivel de cada puesto.

Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan -- que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a -- fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñar con posibilidades de éxito; para esto, nada mejor que efectuar un - análisis del mismo.

"Reyes Ponce distingue tres principales tipos de análisis

de puestos":(12)

1.- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Que comprende sólo la descripción de puestos.

2.- El que orienta la selección del personal. Es fundamental en el puesto constatar si un candidato posee los requisitos mínimos para desempeñar el cargo satisfactoriamente.

3.- El que se formula con miras al adiestramiento del trabajador. Se pone énfasis en cómo deben hacerse las operaciones, estableciendo grados.

La aplicación de esta técnica tiene como finalidad obtener la siguiente información:

Conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar eficientemente el puesto.

Se deduce que el Análisis de Puestos es una investigación sobre los mismos, encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos. Lo fundamental en esta técnica es la separación y ordenamiento de los elementos que componen un puesto.

El análisis de puestos no consiste solamente en separar y estudiar cada uno de los elementos que integran un puesto, sino que el analista debe analizar los datos con objeto de determinar si ya ha obtenido o dejado de observar algunos aspectos del puesto.

Es requisito previo conocer lo que va a realizar, es decir, el puesto. Se puede definir un puesto como: "un conjunto -

(12). REYES PONCE, Agustín. El análisis de puestos. México, Edit. Limusa, 1978. pág.19.

de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal".

Para aplicar el análisis de puestos se requiere:

1) Recabar todos los datos referentes al puesto con integridad y precisión.

2) Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que deben poseer el trabajador y ordenar ambos grupos con los datos correspondientes.

3) Consignar por escrito los datos obtenidos de manera clara y sistemática.

4) Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

Pra lograr una eficiente recopilación de los datos que nos interesan en el análisis, contamos con varios medios, los principales son:

- . La Entrevista,
- . La Observación Directa y,
- . El Cuestionario.

. La Entrevista. La observación puede ser completada con explicaciones verbales del trabajador y su supervisor inmediato. El trabajador podrá hablar más ampliamente sobre sus actividades y la forma en que la realiza y se le deja que lo haga exhaustivamente pero cuidando de que lo haga en forma ordenada.

. La Observación Directa. Se lleva a cabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo y es conveniente tomar datos por escrito. Su realización implica que el trabajador no se sienta incomodo por la presencia del analista a fin de que el proceso

realice sus actividades de la manera más natural posible. Este método permite recabar información directa, pero no debe emplearse en forma exclusiva puesto que no resulta suficiente, como ocurre en los casos en los que el trabajador realiza actividades periódicas o eventuales, que no lleva a cabo en el momento de la observación.

. El Cuestionario. Para que el levantamiento de datos en un análisis de puestos, a través de un cuestionario sea lo más confiable y válido posible, es necesario el establecer clara y concisamente la información que deseamos tener, por lo que se deben de muestrear las preguntas que éste contiene, con el fin de descartar las preguntas innecesarias y hacer las adaptaciones pertinentes.

FUNCIONES DEL ANALISIS DE PUESTOS:

El Proceso de Análisis de Puestos puede ser aplicado para varios fines dentro de los cuales los principales son:

1) Selección de Personal.- La especificación del puesto no ayudará a determinar aquellos requisitos que deben llenar la persona para ocupar el puesto.

2) Para fijar programas adecuados de entrenamiento.- El entrenamiento tiende a capacitar al trabajador en torno a la habilidad requerida por el puesto que ocupa, de aquí la importancia de analizar este factor que se incluye dentro de la especificación del puesto.

3) Para la valuación de puestos.- Suele ser el más amplio y preciso, pero en él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa. Estos elementos sobre los cuales se basa la valuación de puestos, son los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y con-

diciones de trabajo, que integran la especificación del puesto.

4) Para el mejoramiento de los sistemas de salarios.- --
Prácticamente comprende sólo la descripción del puesto, cuyos elementos además de ser muy detallados, deben estar ligados en forma que se perciba con precisión la secuencia de los mismos.

5) Seguridad Industrial.- El análisis de las condiciones de trabajo que pertenece a la especificación del puesto, nos señala las posibles anomalías en materia de riesgos a los que está expuesto el trabajador al realizar sus labores.

6) Para hacer un estudio de calificación de méritos.-
Esta función de personal no se refiere a la valoración del individuo como persona en cuanto a sus cualidades o virtudes. Recae más bien sobre las atributos del empleado como trabajador y por ello podemos conocer la forma en que desempeña su trabajo.

CAPACITACION:

Definición: La palabra capacitación significa: "Acción y efecto de capacitar".(13)

Capacitar a su vez es; "Habilitar; tener aptitud o disposición para hacer algo".(14)

Según el maestro Isaac Guzmán Valdivia, nos dice; "La capacitación tienen un significado más amplio, incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante".(15)

Por otro lado la enciclopedia universal ilustrada, define este concepto de la siguiente forma:

"Hacer a uno apto, habilitarle para alguna cosa; facultar o comisionar a una persona para hacer algo".(16)

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no ejecutivo obtiene capacidades y conocimientos técnicos para un propósito particular. La capacitación se refiere a la instrucción de operaciones técnicas y mecánicas.

(13). Pequeño Larousse Ilustrado. Edit. Larousse, S.A. 4a. Ed. México, 1968. p.193.

(14). Ibidem.

(15). GUZMÁN VALDIVIA, Isaac. Problemas de la Administración. Edit. Linusa-Wilay, S.A. 1a. Ed. México 1966. p.69.

(16). Enciclopedia Universal Ilustrada. Tomo II. Edit. Espasa - Calpe, S.A. Madrid, 1967. p.1035.

Existen muchas razones por las que las instituciones establecen programas de capacitación, puesto que estas razones van más allá de las meras ventajas monetarias, los programas no se justifican forzosamente por el aspecto económico puramente. -- En general las razones para empezar un programa de capacitación de empleados se relaciona con estas razones: productividad, calidad, planeación de recursos humanos, moral, compensación indirecta, higiene y seguridad, prevención de obsolescencia y crecimiento personal.

En conjunto estos ocho puntos se relacionan directamente con el propósito último de los programas organizacionales de capacitación: mejorar la efectividad organizativa total.

En vista de la gran ventaja de tener una fuerza de trabajo adecuada, la preparación no se debe considerar como un gasto financiero a corto plazo sino más bien como una inversión de capital total a largo plazo.

La capacitación no sólo se aplica a los nuevos empleados sino también a los empleados con experiencia. La capacitación no sólo mejora la cantidad de la producción sino también la calidad; esta capacitación apropiada de los empleados también puede ayudar a las organizaciones a satisfacer sus futuras necesidades de personal.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

- Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades; así como del desarrollo de actitudes necesarias para el buen desempeño del respectivo trabajo. Esto redundará en una elevación de la cantidad y calidad del trabajo, así como en la superación personal y en el mejoramiento del nivel socioeconómico de los individuos que integran la organización.

En este contexto los esfuerzos de capacitación deben dirigirse a disminuir, hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal, y que interfieren en el logro de la máxima eficiencia. De este modo se podrán disminuir las insistencias y los retardos, los errores, la cantidad y costos de desperdicios, los accidentes y las enfermedades profesionales, los conflictos interpersonales, etc.

Si los programas de formación de recursos humanos no logran esto, significa que:

- . No responden a las necesidades de la organización.
- . Los objetivos específicos no han sido debidamente señalados.
- . Los medios utilizados no fueron los adecuados.

Capacitar por capacitar, hacerlo por cumplir, enviar a un curso al empleado indeseado o al que no tiene qué hacer, es infructuoso, provoca un gran desperdicio de recursos y devalúa a la capacitación.

Ahora bien, no todos los problemas de una organización -- pueden resolverse con capacitación. A veces las fallas pueden deberse a:

- . Sistemas de remuneración e incentivos injustos
- . Canales de información o de comunicación inadecuados
- . Mala organización del trabajo
- . Herramientas y maquinaria obsoleta o en malas condiciones
- . Problemas de abastecimiento de materia prima

La capacitación, por tanto, debe ir aparejada a la toma de ciertas decisiones para la solución de dificultades organizacionales.

POLITICAS DE LA CAPACITACION:

Al igual que los objetivos, las politicas deben establecerse considerando la totalidad de la organización y en concordancia con las normas en materia de administración de recursos humanos:

Reclutamiento y selección de personal

Sistemas de sueldos y salarios

Prestaciones

Incentivos económicos

Promociones y ascensos

Sanciones y estímulos

Pero en términos generales, la capacitación será un sistema permanente y continuo orientado a:

- a) Preparar al personal de nuevo ingreso, a fin de proporcionarle información necesaria para que conozca la organización a la que acaba de ingresar, sus objetivos, políticas, normas, y sus propios derechos y obligaciones. Asimismo darle las instrucciones que deberá seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr su integración al trabajo.
- b) Favorecer la adaptación del personal siempre que haya algún cambio de maquinaria o equipo, o de procedimientos administrativos o de producción.
- c) Ofrecer cursos seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación lo considere necesario.
- d) Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador.

ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL:

A fin de estar en posibilidades de cumplir eficientemente con todas las actividades que implica sistematizar la capacitación, es indispensable contar con área administrativa, que integrada totalmente a los objetivos, políticas y necesidades de la organización, sea responsable de planear, organizar, controlar la función de capacitación y adiestramiento en la misma.

La capacitación, considerada como una actividad de apoyo para el logro de los objetivos de la empresa, puede formar parte de la administración de recursos humanos, ya que ésta, como la define el Dr. Arias Galicia, "es el proceso administrativo - aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos las habilidades, etc., de los miembros de la organización, y del país en general".

Internamente el área de capacitación, y de acuerdo con -- las funciones que tiene bajo responsabilidad, debe contar con -- las siguientes subáreas:



Las funciones genéricas lógicamente están relacionadas -- con los objetivos de la capacitación.

- PLANEACION Y PROGRAMACION.

La planeación, una vez que los objetivos y las políticas hayan sido definidas en conjunto con los niveles altos de la organización, y que se hayan considerado los beneficios que se esperan obtener, tendrá a su cargo:

- . La detección de necesidades de capacitación mediante el análisis de los problemas que afectan a la organización y la determinación de los que se resuelven con capacitación y adiestramiento.
- . La elaboración de planes y programas de capacitación en el diagnóstico de necesidades. Se llevará a cabo mediante la formulación de objetivos específicos, la determinación de prioridades, los recursos y los requerimientos y los costos que representa satisfacer las necesidades identificadas.
- . Implica también decidir acerca de la forma en que la capacitación se va a realizar.

Muchos fracasos en el terreno de la formación de recursos humanos, se deben a que la planeación es deficiente o de plano no se efectúa.

En la planeación también deberán diseñarse los instrumentos con que se evaluarán los resultados de la capacitación, si esto no se considera, no podrá saberse qué beneficios se obtuvieron.

-OPERACION Y REGISTRO.

No menos importante resulta la operación y registro, con las siguientes tareas:

- . Organizar los cursos o eventos de capacitación. Representa en primer término comunicar a las áreas involucradas todo lo relativo a los programas, objetivos, fechas, contenido, duración, etc., asimismo integrar los grupos, seleccionar a los instructores, o la institución capacitadora, elegir el equipo y reproducir materiales, acondicionar las aulas y en general hacerse de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para su realización.
- . Diseñar e implementar mecanismos de registro de los e-

ventos y del personal capacitado.

- EVALUACION.

A pesar de ser una función permanente dentro del proceso de capacitación, su misión consiste en forma genérica en:

- . Realizar el análisis objetivo de los resultados obtenidos con la capacitación. Habrá que revisar desde la detección de necesidades, el cumplimiento de los objetivos, la organización de los cursos, el grado de aprendizaje de los participantes y su aplicación al trabajo, así como a la contribución a la solución de problemas organizacionales.
- . Establecer un seguimiento y un sistema de retroalimentación que sirva para efectuar los ajustes a todo el proceso, de acuerdo con los resultados obtenidos.

Existen varios métodos de capacitación que por lo común se utilizan:

1.- Capacitación en el Trabajo, los procedimientos para la capacitación son informales y causales, mientras que otros son formales y sistemáticos.

La observación y la práctica son técnicas informales son dos de los principales recursos de conocimientos que se obtiene por medio de la capacitación en el trabajo. Una persona aprende a realizar su trabajo simplemente observando a otros hacerlo y copiando esto.

Otros aspectos de la capacitación son más formales como en el caso de que un empleado profesional puede ser asignado a un nuevo empleo para ayudarlo a comportarse de la manera apro-

piada en su trabajo.

2.- Vestibular, un vestibulo es un cuarto o área separada que se usa como lugar de capacitación. En una escuela organizada comunmente en una institución para introducir a los nuevos empleados en el marco de trabajo después de varias semanas de práctica para ocupar un empleo específico. El método es más apropiado cuando se va a capacitar a muchos empleados nuevos - al mismo tiempo para la misma clase de trabajo.

3.- Demostración y Ejemplo, una demostración comprende una descripción por medio del uso de experimentos o ejemplos. Este es el modo más fácil y más directo de que un administrador enseñe a un empleado como efectuar una tarea, es haciendo que el supervisor mismo realice la tarea, explicando paso a paso el por qué y el cómo.

Este es un método muy efectivo de capacitación puesto que es mucho más fácil mostrar a una persona cómo se hace una tarea que decirle a leer una descripción de los pasos incluidos.

4.- Simulación, un simulacro es un caso que tiene la apariencia de una situación, duplicando así hasta donde es posible las condiciones reales que se encuentran en el trabajo.

La simulación es comúnmente una técnica muy cara, pero útil y la institución arriesga la destrucción de materiales o re cursos valiosos si hay algún error. En esta técnica el empleado tiene altos grados de motivación e interés.

5.- Aprendizaje, este es un modo de preparar personas con ciertas capacidades. Un aprendiz es un principiante ligado por un acuerdo legal para ocupar ciertos puestos o empleo por un periodo fijo con objeto de aprender un negocio.

6.- Método, en salones de clase en muchos casos estos mé-

todos en salones se usan en las escuelas de capacitación pero - con más frecuencia en el área de trabajo real.

LA CAPACITACION Y SUS ESPECIES.

Se distinguió en razón de la amplitud que implica la capacitación, las siguientes categorías:

La que se dá sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.

La que se dá sobre conocimientos aplicables a todo un oficio, ejemplo: sobre mecánica en general.

La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

La capacitación cultural de carácter sumamente general:

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación, podemos distinguir:

- La capacitación se dá al obrero o empleado. Esta puede referirse, ejemplo: a lo que se conoce con el nombre de "inducción del trabajador", o sea, la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc., la que se dá sobre seguridad industrial o sobre las relaciones humanas.

- Capacitación de Supervisores. Esta tiene dos aspectos principales: el técnico, o sea la manera correcta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia; y el administrativo, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber clasificar, saber mantener la disciplina, saber resolver las quejas, saber estimular el entusiasmo del trabajador, saber formar el espíritu de grupo, saber prevenir y corregir defectos, etc.

- Capacitación de Ejecutivos. Esta suele referirse a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización - control, finanzas, mercado, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

Es importante señalar que dentro de los métodos empleados la capacitación puede ser dividida en directa e indirecta, siendo la primera aquélla en la que, para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

CAPACITACION DIRECTA:

Clases. Se caracterizan éstas, por una enseñanza sistemática, dada por técnicos de la enseñanza, o sea, maestros propiamente dichos, que en forma pedagógica, semejante a la empleada en los centros de estudios superiores.

Cursos Breves. Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia; así, por ejemplo, un curso breve sobre "análisis de balances", sobre "simplificación de trabajo", sobre "adiestramiento de vendedores", etc. - La duración es muy variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.

Becas. Se comprende fácilmente que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplee más bien el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en ese aspecto. Normalmente la empresa absorbe el costo de la enseñanza, lo cual se justifica, tanto porque la empresa habrá de ser la más directamente beneficiada con lo que el trabajador o empleado aprendan, como también porque constituye una prestación para sus trabajadores.

Conferencias. Consisten éstas en una exposición, de 1 a 2 horas como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y res-

puestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo. La diferencia con las clases, radica, no sólo en el tiempo o en el número de horas dedicado a ellas, sino principalmente - quizá, en que la conferencia busca más producir un impacto, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con panorámica más general, con el fin de excitar en los oyentes el interés por investigar y seguir estudiando -- por su cuenta.

Métodos de Casos. Se afirma que en la enseñanza de los - aspectos administrativos, da muy buen resultado el método de ca sos, al grado de que este sistema es usado en la mayor parte de las universidades. Este método consiste en tomar como base de - la enseñanza "un caso concreto", no inventando, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras.

Cursos por Correspondencia. Este viejo sistema ha sido - empleado a veces, o bien para que la empresa imparta capacita-- ción a su personal distribuido en varias poblaciones, o bien pa-- ra que contrate los servicios de instituciones dedicadas a dar este tipo de cursos, para aquellos empleados que lo requieren.

Instrucción Programada. Más actual y útil que los cursos por correspondencia, puede ser el método de "Instrucción Progra-- mada", que tanta difusión tiene hoy. En lo esencial, este méto-- do consiste en un sistema por el cual, el alumno, después de -- leer un trozo que le da información suficiente, tiene que respon-- der a preguntas que le hacen, debiendo cerciorarse posteriormen-- te de si su respuesta fue acertada o no, comparándola con la -- que encuentra en otra parte. Como ventaja principal del sistema sobre el curso por correspondencia, se encuentra que el alumno puede graduar la intensidad de su aprendizaje; que constantemen-- te se le están formulando preguntas, y tiene la posibilidad di-- recta e inmediata que ver si su contestación fue adecuada; que se le obliga a pensar constantemente sobre lo aprendido.

CAPACITACION INDIRECTA:

Mesas redondas. Aunque de suyo pueden tener un gran número de aplicaciones, son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.

Publicaciones. Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada, son más bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa. Esto se refiere a las revistas o boletines que se dirigen al personal, con la mira de llevarle información que le resulte interesante, y dentro de los cuales se aprovecha una sección para alguna enseñanza teórica.

Medios audiovisuales. La utilización de películas, filmas, carteles, etc., por lo plástico de las figuras, pueden ser medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que de otra manera, sería difícil convencer al personal.

ADIESTRAMIENTO.

El adiestramiento significa la "Acción y efecto de adiestrarse"(17)

Adiestrar es; "Etimológicamente viene de ADDEXTRARE, colocar a la diestra, v.a. (verbo activo). Hacer o poner diestro, enseñar, amaestrar, instruir, ejercitar, aconsejar, comunicar destreza, habilidad, disposición, etc. Encaminar, guiar, dirigir, conducir, llevar".(18)

En ocasiones este verbo se emplea de manera figurativa: - "Avivar, despabilar, desantorpecer a una persona; hacerla lista, hábil, sagaz".(19)

Por otro lado, tenemos que el adiestramiento es la; "Acción y efecto de adiestrar".(20)

Y adiestrar es; "v.t. (verbo transitivo) hacer diestro -- (Sinónimo; practicar o poner en práctica) enseñar instruir: adiestrar un caballo. Guiar, encaminar".(21)

El Profesor Isaac Guzmán Valdivia, concibe al adiestramiento como; "La habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este -- punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos".(22)

(17). Enciclopedia Universal Ilustrada. Ob. cit. p.926

(18). Ibidem.

(19). Ibidem.

(20). Pequeño Larousse Ilustrado, Ob. cit. p.23.

(21). Ibidem.

(22). Op.cit. GUZMAN VALDIVIA. pág. 69.

Es importante hacer notar, que el adiestramiento prepara al trabajador para que realice con EFICIENCIA las funciones de su puesto de trabajo, es decir, el adiestramiento hará más hábil al trabajador en el desarrollo normal de su actividad.

Por medio del adiestramiento comunicamos habilidades, métodos, ideas, información, fines y, por último, pero en orden, de ninguna manera en cuanto a importancia, actitudes.

El adiestramiento es un proceso continuo, -que se difunde y penetra en todo- de comunicación entre el empresario y el empleado; debe poner especial atención en las motivaciones de los representantes de la dirección y en las de los empleados.

Al adiestramiento lo podemos definir, también, como proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Hay dos clases principales de adiestramiento:

"Adiestramiento formal, o de programa; como el desarrollo de la habilidad, la instalación en el trabajo y la orientación, el adiestramiento para supervisión y/o dirección, etc. Por otra parte hay adiestramiento informal, como el que se realiza en cualquier fábrica o negocio cuando algún miembro de la dirección, desde el capataz hasta el presidente, se vale de su habilidad, su criterio adiestrado, su experiencia, sus ideas, sus convicciones y sus actitudes". (23)

DIVISION DEL ADIESTRAMIENTO:

Ante todo se presenta el adiestramiento al obrero o em-

(23). BLEICK VON, Bleicken. Manual para el adiestramiento del personal. Edit. Herrero Hermanos, Sucesores, S.A., Editores México. pág. 31.

pleado nuevo. De acuerdo con lo dicho, necesita darse, aun en el supuesto de que el trabajador posea capacidades previas para el puesto. Aún más, tiene que darse, aun suponiendo que se haya adquirido plenamente destreza en el tipo de trabajo que se le va a encomendar, y a veces, en este caso es más necesario, porque implica cambiar los hábitos que el obrero o empleado tenían para hacer el trabajo de un modo, cuando se requieren otros conforme a los sistemas de su nueva empresa.

2. En caso de cambiar de puesto. Cuando el obrero o empleado tienen que cambiar de puesto, sea por transferencia temporal, para llenar una vacante o por ascenso, prácticamente se está en el mismo caso de un obrero nuevo que necesita ser adiestrado.

3. Por cambio de sistemas. Cuando, en razón de cambios de maquinaria, de instrumental, de métodos de trabajo o de simplificación de éste, la manera de hacer una labor va a cambiarse, es indispensable adiestrar, para enseñar técnicamente los nuevos métodos, ya que ese adiestramiento puede depender el éxito del cambio.

4. Para corrección de defectos. Muchas veces algunos empleados están realizando deficientemente su labor, sea por fallas de la supervisión anterior, sea, inclusive, por problemas psicológicos, familiares, sociales o económicos que han originado esos defectos. En todos estos casos, el adiestramiento es indispensable.

AUXILIARES VISUALES EN EL ADIESTRAMIENTO:

Sabemos que la vista, el olfato, el gusto y el tacto forman casi el ochenta y siete por ciento de todos los procesos sensoriales de aprendizaje. Esto muestra el motivo por el que ningún adiestrador puede permitirse el lujo de pasar por alto los auxiliares de adiestramiento visibles y tangibles.

El éxito del adiestramiento se logra con mayor facilidad y es más completo si se hace todo lo posible para poner en juego la mayor cantidad de sentidos durante cada proceso de aprendizaje y/o adiestramiento.

Por este motivo se necesitan los auxiliares de adiestramiento visibles y tangibles. Se da enseguida una lista de algunos de ellos que están al alcance de la mayoría de los adiestradores con mayor bajo costo para la empresa:

- . Pizarrones
- . Gráficas
- . Tablas
- . Ilustraciones
- . Mapas
- . Bocetos
- . Cliches
- . Fotografías fijas (transparencias)
- . Películas
- . Viajes o recorridos
- . Herramientas
- . Equipo
- . Productos terminados y parcialmente terminados
- . Carteles
- . Dibujos de ejecución y dibujos
- . Tiras filmicas
- . Modelos
- . Muestras
- . Materiales

Por supuesto que debe pensarse un poco de la selección conveniente y el uso apropiado de estos auxiliares tangibles -- del adiestramiento. Sin embargo hay cinco principios básicos que han de observarse:

I. La selección de los auxiliares deben hacerse después del estudio o examen previo de cada uno.

Las tablas, las gráficas, los dibujos de ejecución, los mapas o los dibujos deben examinarse en lo referente a su autenticidad y exactitud. Las películas y tiras fílmicas en cuanto a la calidad y valor del tema.

II. Los auxiliares deben ser aplicables al tema.

Tal aplicabilidad debe ser específica y advertirse fácilmente.

III. Tienen que usarse como auxiliares, nunca como sustitutos de la instrucción.

Las discusiones conjuntas y el llegar conjuntamente a las conclusiones debe ser el motivo directo del tema.

Usar los auxiliares visuales como sustitutos de las discusiones y/o del adiestramiento.

IV. El director de la junta debe planear con anticipación cómo se van a usar exactamente dichos auxiliares.

Debe planear el momento oportuno, cómo encajar el uso del auxiliar del adiestramiento en la discusión y cómo continuar la discusión después de usarlo.

V. Debe considerarse el costo y la disponibilidad del auxiliar de adiestramiento deseado.

Los auxiliares visuales o tangibles son una ayuda importante y eficaz para cualquier discusión de la junta, pero siempre existe el problema de justificar su costo.

Con todo lo anteriormente escrito podemos notar que mu--

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

chos de los grandes problemas que enfrenta actualmente las empresas e instituciones, se deben a la falta de una acción de adiestramiento del personal, adecuadamente organizada.

Por lo que la solución a un problema de adiestramiento no puede limitarse a impartir un curso, demostrar una operación, - realizar un evento, pasar una película o entregar un folletín, hay necesidad, por tanto, de establecer una estrategia completa de adiestramiento, un sistema integral que garantice soluciones.

El adiestramiento requiere de una serie de recursos, por lo cual, es imprescindible asegurarse de que se utilicen bien.

Un sistema de adiestramiento se basa en una verdadera tecnología del adiestramiento, la que al integrar todos los elementos que se ponen en juego, garantiza un empleo adecuado y económico de los recursos con que cuenta la empresa, ya que debe responder a las necesidades de cada empresa, además está integrado por varios subsistemas.

Cada subsistema especifica los elementos y las acciones que permiten por una parte, tomar decisiones adecuadas sobre la organización y la administración del adiestramiento y, por otra, realizarlo y evaluarlo adecuadamente.

En el primer subsistema se localizan las actividades relacionadas con la dirección de todo el sistema de adiestramiento.

En el desarrollo de las actividades del primer subsistema debe intervenir personal conocedor de las políticas de la empresa o institución, pues es necesario que cualquier decisión sobre adiestramiento esté integrada a las políticas y los objetivos generales.

Por ejemplo, si la empresa se interesa por mejorar su pro-

ductividad, por entrar a otros mercados, por hacer nuevos productos o si quiere modificar los que ya hace, surgirán problemas de diversa índole, que sólo los directivos conocedores de las políticas generales de la empresa, podrán delimitar y buscar la solución a cada caso.

. El segundo subsistema está dirigido a analizar el problema y decidir si éste es de adiestramiento. La solución a los problemas de productividad de la empresa no siempre es el adiestramiento, puede haber otras alternativas más eficientes.

Si una empresa tiene problemas de calidad, rechazo o quejas, el problema podría deberse a falta de equipo o al uso de materiales defectuosos y esto hay que saberlo antes de iniciar cualquier acción de adiestramiento.

Una vez que el problema está definido y determinado, será necesario hacer un análisis minucioso para identificar las deficiencias y jerarquizarlas.

Esto lo prevé el tercer subsistema referido a la determinación de las necesidades específicas de adiestramiento.

. La detección de necesidades orienta la forma del contenido del adiestramiento, previene contra el uso de cursos "mágicos" que aceptan las empresas sin saber si los necesitan, quién los necesita, por qué y para qué los necesitan.

. El cuarto subsistema obliga a pensar en los mejores métodos y recursos pedagógicos para el diseño de los programas de adiestramiento.

El uso de cualquier material o recurso deberá estar plenamente justificado mediante un análisis de costo-efectividad.

Un programa de adiestramiento debe estar sujeto a un -

constante y cuidadoso control financiero en todas sus etapas, desde su planificación hasta su ejecución y evaluación.

En el quinto subsistema se prevén análisis del costo-beneficio para asegurar que se están usando los métodos menos costosos y más eficientes.

Para el cumplimiento de las acciones de adiestramiento, se requiere de servicios de apoyo que permitan asegurar que todos los recursos necesarios como: instructores, materiales didácticos, equipos e instalaciones, se alisten con oportunidad y al costo previsto en el programa-presupuesto.

El sexto subsistema prevé el control de los recursos. -- Prever recursos en un aspecto muy importante, sobre todo en sistemas para adiestrar a un gran número de individuos; en este caso se hacen indispensables, para el aprovechamiento idóneo de los recursos, las técnicas de programación y control, tales como el camino crítico.

El adiestramiento, una vez realizado, deberá ser debida y cuidadosamente evaluado para determinar en qué medida ha alcanzado los objetivos y las metas que se propuso lograr. Para cumplir con esta condición se dispone de técnicas especiales de evaluación, tanto durante la realización de los programas de adiestramiento, como a su término.

El séptimo y último subsistema está dirigido a cumplir con esta importante función. Gracias a este subsistema, se determina si el adiestramiento ha sido efectivo y eficiente para la solución de problemas concretos de la empresa.

Un sistema de adiestramiento garantiza una elevada calidad técnica en el desarrollo de actividades de adiestramiento, gracias a los subsistemas que obligan a:

1. Integrar el programa de adiestramiento a los objetivos generales de la empresa.
2. Verificar si los problemas de la empresa se deben a la falta de adiestramiento.
3. Determinar las necesidades específicas de adiestramiento.
4. Diseñar los programas con los mejores métodos y recursos pedagógicos.
5. Realizar presupuestos detallados para utilizar los métodos menos costosos y más eficientes.
6. Programar los recursos pedagógicos en la calidad, cantidad, oportunidad y costos previstos.
7. Evaluar los resultados para cobrar la eficacia del programa.

El adiestramiento por tanto, coadyuva a la realización plena del trabajador y al desarrollo de la industria nacional.

ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.

En la multiplicidad de significados que la palabra entrenamiento tiene, se le ha considerado como "un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares"⁽²⁴⁾ o bien como "un adecuado desempeño en el cargo y extienden el concepto a una nivelación intelectual a través de la educación general".⁽²⁵⁾

Por otra parte hay autores que se refieren a un área genérica llamada desarrollo, a la cual la dividen en educación y entrenamiento; este último significa la preparación de la persona para el cargo, mientras que el propósito de la educación es el preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Es por lo anterior que podemos considerar al entrenamiento y desarrollo como dos tipos de educación, ya que si analizamos o recordamos el concepto de educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda, su existencia, para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados; la educación puede ser institucionalizada y ejercida no sólo de modo organizado y sistemático, sino también, desarrollada de un modo difuso, desorganizado y asistemático; la educación por tanto es la preparación para la vida y por la vida. -- Ahora bien, el entrenamiento es la educación, institucionalizada o no, que tiene por objetivo adaptar el hombre para el ejercicio de determinada función, o para la ejecución de una tarea específica, en determinada empresa. Sus objetivos son más restringidos e inmediatos, con el fin de dar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo actual. Obedece a

(24). Dale Yoder Personnel Management and Industrial Relations (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1956), Capítulo 9.

(25). WILLIAM W. Waite, Personnel Administration (Nueva York, The Ronald Press, 1952), págs. 219 - 240.

un programa preestablecido y organizado que procura la rápida adaptación del hombre al trabajo. Puede ser aplicado a todos los niveles o sectores de la empresa. Por otra parte, el Desarrollo Profesional es la educación que tiene por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo. Sus objetivos persiguen plazos más largos, para dar al hombre aquellos conocimientos que sobrepasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas o numerosas. También obedece a un programa preestablecido y atiende a una acción sistemática que persigue la adaptación del hombre a la filosofía de la empresa. Puede también ser aplicado a todos los niveles o sectores de la empresa.

Steinmetz⁽²⁶⁾ define el entrenamiento como el proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal no ejecutivo puede adquirir conocimientos, técnicos y habilidades con una finalidad definida; mientras que a el desarrollo lo considera como un proceso educativo a largo plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado que facilita al personal ejecutivo el aprendizaje de conocimientos conceptuales y teóricos con fines genéricos.

ENTRENAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES:

Como se ha venido mencionando, las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que la integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo es imprescindible adecuar las características y habilidades del

(26). LAWRENCE L. Steinmetz. "Age: Unrecognized Enigma of Executive Development" Management of Personnel Quarterly, 8(3) (1969), págs. 3 - 10.

elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento como una de las áreas de responsabilidad del encargo de lograr una optimización del elemento humano; el supervisor. Frente a esta exigencia, surge paralelamente la de lograr el desarrollo de ese elemento humano que se encuentra a su disposición, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo, a su organización y a la comunidad en la que vive, y esto es posible en la medida en que ese ser humano adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades, en cuyo caso el entrenamiento es el auxiliar más valioso; cierto que todos los días se está entrenando a una orden, una instrucción, etc., sin embargo, el entrenamiento para lograr la eficacia debe ser sistemático y realizado en tiempo y circunstancias adecuadas. El entrenamiento se determinará en base a las necesidades, así pues, el análisis de necesidades es parte medular; antes de lanzar programas de entrenamiento, se requiere conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras.

LA EVOLUCION DEL ENTRENAMIENTO:

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y su lenguaje, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización. Ya sea que el hombre haya inventado estas facetas de la civilización o simplemente tropezando con ellas, el asunto no tiene mayor significación. Lo que es más importante es que tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias. Esto lo llevó a cabo por medio de palabras, por medio de ejemplos deliberados y por medio de signos. Utilizando estos elementos administró el proceso de desarrollo que ahora se llama "entrenamiento". Cuando este mensaje fue recibido por otro hombre, de manera completa, es cuando decimos que tuvo lugar un aprendizaje y que los conocimientos o habilidades fueron transferidos.

Generalmente se piensa que el hombre empezó a anasar conocimientos en el principio de la época de piedra. Por razones lógicas, pero más especialmente por el advenimiento de la revolución industrial, muchos pensadores han escogido la fecha de 1750 como el término del primer período de acumulación de conocimientos del hombre y también como el principio de una nueva fase.

La curiosidad técnica y mecánica del ser humano tuvo un tremendo desarrollo después de 1750, haciendo que sus conocimientos totales se duplicaran en solamente 150 años, esto es, hacia 1900. En los siguientes 50 años, hacia 1950, volvieron a duplicarse. La década de los cincuenta fue ya testigo del lanzamiento del primer cohete, y una vez más los conocimientos del hombre se duplicaron. Pero, ahora, un nuevo problema ha surgido. La enorme cantidad de información que ya no es válida ni pertinente ha crecido en proporciones enormes. La seriedad de la situación se acentúa, además, porque ha vuelto a doblarse el conocimiento del hombre durante un período de 5 años que terminó en 1964. La rapidez de todos estos cambios, por lo tanto, se ha convertido en un dramático reto para el entrenamiento y desarrollo de personal, un reto tanto para descartar como para enriquecer los conceptos de esta disciplina.

TIPOS DE ENTRENAMIENTO:

Aunque son varios los tipos de entrenamiento descritos en la literatura actual de la materia, si se hace un análisis más profundo de los mismos, se llega a la conclusión de encerrar a todos ellos cuatro, que son:

a) Inducción. Acelerar la adecuación del individuo al puesto, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador. Consta de tres partes principales:

- 1.- Información introductoria proporcionada en reuniones individuales o de grupo, a través de una persona de la gerencia de personal o del encargado del entrenamiento.
- 2.- Información proporcionada por el supervisor.
- 3.- Entrevista de ajuste, varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto.

b) T.W.I. (Training Within Industry) o A.D.E. (Adiestramiento dentro de la empresa). Su objetivo primordial es mejorar la producción. Sus pasos son:

- 1.- Determinar un programa de producción.
- 2.- Elaborar un plan específico.
- 3.- Desarrollar dicho programa basándose en tres lineamientos:

- Uso del principio multiplicador. Consiste en adiestrar a las personas que han de enseñar a otros lo que a su vez irán enseñando a repetidos grupos.
- Uso del principio de proyectar labores. Consiste en desglosar la labor de manera que las operaciones menos especializadas a cabo por técnicos prácticos, en lugar de utilizar la versatilidad de un maestro.
- Uniformar la instrucción.

c) Escuela Vestibular. Su objetivo es enseñar rápidamente los rudimentos de la labor específica a la que se dedicará el nuevo trabajador; generalmente esta escuela se sitúa en un lugar aparte, ya sea dentro o fuera de la organización.

d) Escuela General de la Organización. Se ocupa de dar adiestramiento técnico, aunque también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades. O sea se ocupa del entrenamiento y desarrollo.

OBJETIVOS DE ENTRENAMIENTO Y EL DESARROLLO.

Existen muchos motivos por los cuales las empresas efectúan programas de entrenamiento y desarrollo para sus empleados. En general, estos programas son similares o idénticos a los objetivos de un procedimiento de desarrollo administrativo. Estos objetivos se relacionan con: 1) Productividad, 2) Calidad, 3) Planeación de Recursos Humanos, 4) Moral, 5) Compensación Indirecta, 6) Salud y Seguridad, 7) Prevención contra la obsolescencia, 8) Desarrollo Personal. En conjunto, estos ocho objetivos se relacionan directamente y abarcan el objetivo de los programas de entrenamiento y desarrollo organizacional; dicho objetivo es impulsar y lograr la eficacia organizacional.

1) productividad. El entrenamiento y el desarrollo no sólo se aplica a los empleados nuevos, sino también al personal 'experimentado'. La instrucción puede ayudar a que los empleados aumenten su nivel de rendimiento en sus trabajos actuales. Con frecuencia, esto conduce a un incremento en la productividad y en las ganancias de la empresa (Scott).⁽²⁷⁾ Debido al entrenamiento y desarrollo, ambas son más evidentes con los empleados nuevos, quienes no están aún conscientes de las maneras más eficaces de desempeñar sus tareas (Baum, Sorensen y Place).⁽²⁸⁾

2) Calidad. El entrenamiento y desarrollo adecuado no sólo mejoran la cantidad de la producción sino que mejoran la calidad de la misma. Los trabajadores mejor informados tienen menos probabilidades de cometer errores. Así, el aumento en la

(27). SCOTT, L.C., The Economic Effectiveness of On-the-Job Training, "Industrial and Labor" Relations Review, 23(2), 1970, p.p. 220-236.

(28). BAUM, Bernard, PETER Sorensen y W.S. Place, "The Effect of Managerial Training on Organizational Control An Experimental Study" Organizational Behavior and Human Performance, 5(1), 1970. p.p. 170 - 182.

calidad puede estar en relación con el producto o servicio de la empresa, o con el ambiente intangible de trabajo de la empresa (BOOCOCK)(29)

3) Planeación de Recursos Humanos. Un entrenamiento y desarrollo adecuados pueden ayudar a que la empresa satisfaga las necesidades y requerimientos futuros de su personal. Las empresas que cuentan con un buen programa de instrucción tendrán menos cambios radicales en la fuerza de trabajo y menos ajustes - en el caso de que haya que cambiar de personal. Cuando surge la necesidad, las vacantes de la empresa se pueden llenar más fácilmente, si ésta inicia y mantiene programas de instrucción adecuados, tanto para empleados ejecutivos como para los no ejecutivos (FINE).(30)

4) Moral. Todo el clima y el ambiente de la empresa se mejora cuando hay programas de instrucción adecuados. Cuando la empresa cuenta con programas de instrucción bien planeados surge una interminable cadena de reacciones positivas. Por ejemplo, la productividad y la calidad se pueden elevar si se aumentan los incentivos económicos, si se da énfasis a los ascensos internos, si hay menos presiones de la supervisión y si se aumenta la tasa de pago. La superación moral puede deberse a muchos factores, pero uno de los más importantes es el estado actual de las tareas educativas de una empresa.

5). Compensación Indirecta. Muchos trabajadores, especialmente los administradores, consideran las oportunidades educati

(29). BOOCOCK SARANE, S. "Technology and Educational Structure", Educational Technology, 9(1), 1969, p.p. 19 - 21.

(30). FINE SIDNEY A. "The Use of the Dictionary of Occupational Titles as a Source of Estimates of Educational and Training Requirements", Journal of Human Resource. Vol. 3, No. 3, 1968, p.p. 363 - 372.

vas como parte de las remuneraciones totales del empleado. Esperan que la empresa pague la cuenta de los programas para aumentar los conocimientos y habilidades de los especialistas. De acuerdo a esto, muchas empresas ofrecen programas de entrenamiento y desarrollo como técnicas de reclutamiento para atraer a personal altamente calificado (Jones y Moxham).(31)

6). Salud y Seguridad. La salud física y mental de un empleado suele estar relacionada directamente con el entrenamiento y desarrollo de una empresa. Un entrenamiento adecuado puede ayudar a prevenir accidentes industriales y un ambiente de trabajo más seguro puede causar actitudes mentales más estables. A nivel administrativo, también puede mejorarse el estado mental si los supervisores saben que pueden desempeñarse mejor a través del programa de desarrollo (Florsheim).(32)

7). Prevención de la Obsolescencia. El entrenamiento y desarrollo continuos del empleado son necesarios para mantenerlo al corriente de los avances en su respectivo campo de trabajo, ya sea mecánico o administrativo. Las ideas anticuadas llegarán a una empresa a la bancarrota. Los programas de entrenamiento y desarrollo alientan a la iniciativa y creatividad del empleado ayudando así a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo. (Aronoff y Litwin)(33) No hay manera de evitar la obsolescencia de una maquinaria, pero mediante programas continuos se puede mejorar por lo menos parcialmente la fuerza de -- trabajo obsoleta.

(31). JONES, ALAN y JOHN MOXHAM. "Costing the Bonelits of training" Personnel Management 1(4), 1969, p.p. 22 - 28.

(32). FLORSHEIM, HENRY, "Employee Training Vital for Reduction of Costs Problems to Get Worse Supervision 32(4), 1970.

(33). ARONOFF, J, y G.H. LITWIEN, "Achievement Motivation Training and Executive Advancement", Journal of Applied Behavioral Science, 7(1), 1971, p.p. 215 - 229.

La obsolescencia del empleado es la discrepancia que existe entre un empleado especialista y los requerimientos de su trabajo. Muchos empleados carecen del entrenamiento y experiencia necesarios para llenar con eficiencia los requerimientos de su trabajo (Drucker). (34)

Hay muchas causas para la obsolescencia de un empleado, como la falta de entrenamiento, insuficiente capacidad intelectual, restricciones de tiempo, presiones ambientales, y alteraciones sociales y culturales. Sin embargo, el factor causal -- primario es el cambio tecnológico. Los cambios tecnológicos -- pueden abarcar técnica, herramientas, o alteraciones en los procesos. Nuevas herramientas de decisión estadística y el amplio uso de la computadora son dos cambios tecnológicos que influyen en la producción, el mercado, las finanzas, el personal, la investigación y otras capacidades organizacionales.

La obsolescencia del empleado puede controlarse mediante una continua atención para pronosticar las necesidades de la -- fuerza de trabajo, para dirigir los cambios tecnológicos según el efecto que causen en el empleo y para adaptar al individuo -- a las oportunidades así como a los riesgos de un cambio tecnológico. Los retos que presenta el cambio tecnológico sólo se pueden vencer mediante relaciones de apoyo al personal. El desarrollo y entrenamiento organizacional estructurado y otros programas que aprovechan plenamente los recursos de una empresa -- sirven para prevenir la obsolescencia de un empleado.

8). Desarrollo Personal. No todos los beneficios de los programas de entrenamiento y desarrollo de una empresa provienen de la misma. Los empleados también ganan en forma personal,

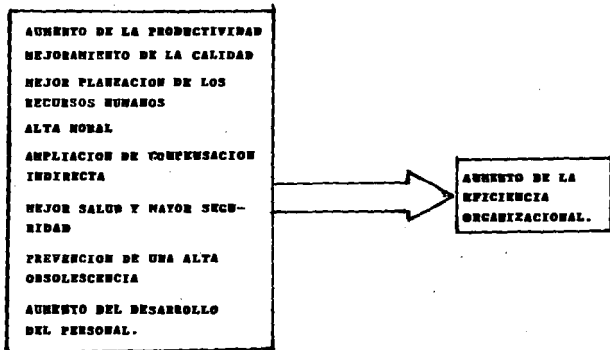
(34). DRUCKER, PETER F., "The Relevance of Management Education".
Perspectives in Defense Management, Diciembre, 1969, ----
p.p. 11 - 15.

al adquirir la experiencias educativas .

Los programas de desarrollo administrativo parecen dar a los participantes un campo de conocimientos mucho más amplio, - un mayor sentido de competencia, un sentido de conciencia, un - repertorio de habilidades, una filosofía altruista y otras consideraciones del desarrollo personal.

La siguiente figura sintetiza todos los objetivos ya mencionados respecto al entrenamiento y al desarrollo.

FINALIDADES DEL ENTRENAMIENTO Y EL DESARROLLO(35)



(35). ANDREW F. SIRULA. Entrenamiento y Desarrollo. Edit. Limusa. pág. 272.

Inducción.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

Definición: Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.

DIFERENTES FORMAS DE INDUCCION.

De manera general la inducción incluye varios aspectos:

1. Conferencia o plática: Consiste en dar información de una manera general acerca de lo que es la empresa. Entre otros puntos están: Una breve historia de la empresa, giro de ésta, filiales (si existen), producto o servicios que proporciona, número de personas que ahí laboran, proporcionar organigramas, etc.

Generalmente la conferencia la dá una persona del departamento de personal o de relaciones industriales, aunque en ocasiones puede ser dada por el supervisor directo del nuevo empleado, bajo la asesoría del departamento de personal.

2. Películas, Diaporama o videocasete. Aquí se detalla un poco más pero en forma audiovisual, lo que se expresó en la plática.

3. Visita a la empresa, Planta e Instalaciones, durante la cual se le indica la ubicación de puntos clave que, entre otros, pueden ser: Reloj checador, Sanitarios, Equipo de Seguridad, Botiquines, Salidas de Emergencia, etc.

4. Presentar al nuevo empleado en forma personal, amistososa y cordial a su jefe inmediato y a sus futuros compañeros.

5. Nombrar un auxiliar para que le brinde ayuda en cuanto a resoluciones de dudas y preguntas.

6. Descripción del puesto a desempeñar en forma escrita para que el trabajador vea hasta donde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades y de esta manera conozca qué es lo que la empresa espera de él.

7. Proporcionar al empleado un manual de bienvenida, que consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa, incluyendo en éste los siguientes puntos:

- a. Bienvenida cordial.
- b. Historia de la compañía: cuando fue fundada, por quién y para qué.
- c. Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y qué tipo de consumidores va dirigido.
- d. Organización de la empresa. Se nombran los departamentos y divisiones de la compañía. De ser posible se añadan los nombres de los principales ejecutivos.

- e. El número de personas que laboran en la actualidad en la empresa. De ser posible se anexa un organigrama.
- f. Informar si existe un departamento de seguridad industrial.
- g. Reglas de seguridad.
- h. Políticas de la empresa; por ejemplo:
 - Renumeración de la que goza el personal, días y procedimientos de pago, forma en que se efectúa la administración de sueldos y salarios.

Prestamos.

Promociones y ascensos.

Asistencias, faltas, retardos.

Existencia de premios especiales y bajo qué condiciones se otorgan

Horario de trabajo y de comida, si existe servicio de comedor interno.

Localización de sanitarios, lavabos, etc.

Localización de tableros y boletines.

Normas internas de trabajo.

Adiestramiento, capacitación y desarrollo a los que tiene derecho.

i. Prestaciones: Por ejemplo:

Seguro de vida

Servicio médico

Caja de ahorros

Plan de jubilación

Vacaciones

Aguinaldo

Becas de estudio

Ayuda para matrimonio, nacimiento de hijos, defunción de parientes

Compras y precios especiales de los productos que elabora la empresa

j. Plan de sugerencias

k. Especificar días festivos en los que no se labora

l. Actividades socioculturales.

La inducción en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y, por lo tanto, a la empresa. Es conveniente mencionar que vale la pena refinar y actualizar este proceso permanentemente.

Es importante la utilización de estos medios, sin importar el tamaño de la empresa. En las pequeñas organizaciones debería existir, por lo menos, un pequeño manual u hojas de bienvenida en los que se incluyeran los aspectos básicos que componen un manual de este tipo. Conforme la empresa es más grande, la utilización de estos instrumentos es más importante, en función del proceso de mecanización y automatización que sufre el personal cuando éste es muy extenso; de no utilizarse los canales de comunicación entre los directivos de la empresa y el personal, éstos comenzarán a cerrarse o diluirse, lo que afectará la productividad y rendimiento de aquélla. El uso de la inducción es recomendable en las empresas gubernamentales donde, debido a la gran cantidad de personal que manejan, la falta de ésta originan una deshumanización y automatización de las actividades del personal.

Para manejar o concluir los elementos de la Administración de Recursos Humanos, es necesario que los profesionistas inmersos en este estudio, cuenten con los conocimientos teóricos que les permitan desarrollar sus actividades de una manera consciente sabiendo de antemano que con los elementos que van a trabajar son los Recursos Humanos, es por ello que en el segundo capítulo se abordarán algunas de las teorías que sustentan el estudio de la Administración de Recursos Humanos.

CAPITULO II

LAS TEORIAS MOTIVACIONALES Y SU APLICACION

EN LA

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

En este segundo capítulo se abordarán algunas de las teorías, como son la Mecanicista, la Humano Relacionista, la Corriente de la Motivación o Escuela Conductista y la Teoría de la Comunicación; que si no son las únicas, si las que nos darán la pauta para sustentar, a través de sus orígenes, representantes y principios, nuestro particular estudio.

2.1- TEORIA MECANICISTA.

A finales del siglo XIX y principios del XX surgen estudios de la administración preocupados de los problemas que se presentan en las organizaciones industriales por la producción masiva.

Uno de los más destacados es Federico Taylor, a quien se le considera como el iniciador de la Ingeniería Industrial y se le llama "Padre de la Administración Científica". Por la importancia de sus aportaciones, quien entre otras cosas, propone principios básicos para el mejoramiento de las actividades humanas dentro de la empresa para lograr este objetivo es necesario garantizar un nivel de eficiencia en el trabajo, existiendo una adecuación del hombre con su trabajo y viceversa.

Siendo una de las metas principales de esta teoría, el seleccionar a los individuos indicados en los puestos apropiados e inducirlos y capacitarlos, sobre el trabajo a desarrollar a fin de habilitarlos para cumplir con los objetivos preestablecidos.

Taylor partía del principio que todo trabajador asalariado que controle su proceso de trabajo, será un trabajador que nunca dará más de lo estrictamente necesario para la empresa, incluso buscará la manera de aprovecharse mediante la obtención de mayores y mejores prestaciones laborales.

La selección psicofisiológica experimental aparece como una de las técnicas de organización racional del trabajo. Esta

racionalización se enfrenta con la Selección Profesional entonces predominante preconizada por el mismo Federico Taylor, creador de las "Oficinas de Selección"; éstas constituyen el primer intento de lo que es ahora un departamento de personal, ya que Taylor consideró que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionando por sí solos su propio personal; por ello centralizó en estas oficinas las funciones de reclutamiento y selección.

Taylor toma como punto de partida, la afirmación de que - la Administración, como función especial, consta de varios principios que se hacen realidad en todas las organizaciones.

Entre sus aportaciones elaboró cuatro principios y once - mecanismos administrativos:

PRINCIPIOS:

- 1o. Tiempo y Movimiento de trabajo.
- 2o. Selección de Obreros.
- 3o. Colaboración de la Administración.
- 4o. Responsabilidad Compartida.

MECANISMOS ADMINISTRATIVOS:

1. Estudio de tiempos.
2. Supervisión de personal.
3. Establecimiento de un departamento de planificación.
4. El principio de excepción.
5. El uso de reglas de cálculo.
6. Tarjetas de instrucción para los trabajadores.
7. Bonificación por tarea exitosa.
8. La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados en los oficios.
9. Sistemas nemotécnicos para clasificar productos.
10. Sistemas de metas de producción.
11. Sistemas de costos.

La influencia de Taylor en el pensamiento administrativo fue de gran trascendencia, fundamentalmente en los Estados Unidos, y se divulgaron con rapidez en Francia, Italia, Alemania, Japón y Rusia.

El Taylorismo da respuesta a las necesidades de los productores que tiene problemas organizacionales que no logran controlar. Además se le ve como un instrumento capaz de explotar al trabajador, incluso al analizar su teoría la Federación Americana de Trabajo, lo denominó "Un esquema diabólico para reducir a los hombres a la condición de máquina".

Prácticamente el Taylorismo separa al obrero del trabajo creativo y relegando al papel de apéndice de la máquina, toda la tarea de sus sistemas es planeado por la dirección.

El objetivo principal de Taylor durante la mayor parte de su vida fue aumentar la eficiencia en la producción, no solamente reducir costos y aumentar utilidades, sino también hacer posible un aumento en el pago a los trabajadores mediante más productividad. Esto se logra mediante el método científico, esto es, mediante una revolución mental por parte de los obreros que prestan sus servicios en cualquier establecimiento o industria e incluso una revolución mental igualmente completa por parte de aquéllos que se encuentran del lado de la administración, para con sus trabajadores y todos sus problemas diarios.

Taylor justificó sus teorías diciendo que existen tres causas que provocan que los hombres hagan deliberadamente lo contrario, y que aún cuando los obreros tienen las mejores intenciones, su trabajo no alcanza el máximo rendimiento.

Al hablar de mecanismos no se puede dejar de mencionar a Henry Fayol como el creador de la Administración Industrial general y precisamente es él quién afirma que la administración de los negocios hasta mediados del siglo XIX ha estado regida por el empirismo y se preocupa por introducir en ella el método

científico o experimental, es decir: Observar, Recoger, Clasificar e Interpretar los hechos, Instruir experiencias, Sacar reglas.

Dio importancia al análisis del puesto con el sistema, -- vio que todas las tareas deben de prever, organizar, dirigir, -- coordinar y controlar desde los altos cargos administrativos.

"La previsión la conceptúa como escrutar el futuro y articular el programa de acción.

La organización la entiende como constituir el doble organismo, material y social de la empresa.

La dirección la define como hacer funcionar el personal.

La coordinación es para él relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

El control lo entiende como procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas".(36)

Da tanta importancia como el punto anterior, o quizás mayor es el esfuerzo de Fayol para dotar a la administración de una serie de principios, "los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. Se trata de saber utilizarlos. Es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura".(37)

Los principios administrativos que propuso Fayol en forma enunciativa, son los siguientes:

"Principio de la división del trabajo: Debe existir división del trabajo para cubrir las necesidades de la empresa.

(36). HENRY FAYOL. Administración Industrial y General. Herrero Hermanos, Sucs., S.A., México, pág. 131.

(37). Ibidem. pág. 158.

Principio de la autoridad-responsabilidad: Delimitar --- quién tiene el poder del mando.

Principio de la disciplina: Llevar una organización para el trabajo.

Principio de Unidad de Mando: En cada departamento debe haber un jefe inmediato a quien acudir.

Principio de Unidad de Dirección: El trabajador debe saber quién es el jefe inmediato para dirigirse a él cuando lo necesite.

Principio de la subordinación del interés particular al interés general: Los intereses personales de cada trabajador no deben inferir en el funcionamiento de la empresa.

Principio de la Justa Remuneración: Que haya una relación entre el trabajo que se realice y el salario que se recibe.

Principio de la centralización vs. descentralización: -- Que cada departamento tenga un jefe a quien acudir en caso necesario.

Principio de la jerarquización o cadena de mando: Se hace una división de trabajo de acuerdo a la responsabilidad de cada trabajador.

Principio del orden: Deben establecer normas y reglas para el buen funcionamiento de la empresa.

Principio de la Equidad: Se debe inculcar confianza a los trabajadores para que estén a gusto con su trabajo.

Principio de la Estabilidad del personal: Delimitar la tarea que debe desempeñar cada trabajador para lograr una mayor productividad.

Principio de la iniciativa: Se debe estimular la iniciativa del trabajador.

Principio del Espíritu de Grupos: Se debe fomentar el trabajo colectivo para desempeñar mejor una o varias funciones"(38)

(38). ROJAS NAVA RAUL. Cuaderno de Apuntes de la ENEP Aragón.
Fundamentos Teóricos de Organización Educativa I. págs. --
27 - 28.

Al abordar sus principios podemos ver que la función administrativa debe tomar por objeto e instrumento el cuerpo social y el personal como su función central. La serie de principios que establece para el buen funcionamiento de la organización, - no quiere decir que éstos sean en forma rígida, reconoce que no se puede aplicar dos veces el mismo principio a situaciones idénticas, sino que depende de las diversas circunstancias cambiantes, al hombre cambiante y otros elementos que varían, -- por eso los principios son flexibles y pueden adaptarse a todas las necesidades; esta postura es la base de que en la administración humano-relacionista se llamaría la administración situacional.

2.2.- TEORIA HUMANO-RELACIONISTA O DEL COMPORTAMIENTO.

En la década de los años veinte la administración recibe un impulso diferente al que hasta este momento se le venía dando. Contra el mecanicismo, surgen las relaciones humanas debido al desarrollo de la industria y a la producción en serie, la tensión nerviosa del obrero aumentó, por lo tanto los administradores y empresarios tomaron este problema desde el punto de visita psicológico. Buscan la relación del aspecto físico y de la empresa (ambiente de trabajo) como temperatura, luz, humedad, - ruido, etc., con el rendimiento y encontrar cuales son las causas del desgaste y aburrimiento del trabajador, es decir, se le da importancia al factor humano.

Partiendo de los experimentos en la Western Electric, Haythorne (Los experimentos de Hawthorne fueron iniciados por algunos ingenieros de esta fábrica y comenzaron siendo un experimento sobre las relaciones entre la producción y las condiciones lumínicas. Por la importancia de las primeras observaciones -- respecto a un aumento de la eficiencia, que se deducía de las condiciones físicas cambiantes, la gerencia determinó contratar a Elton Mayo y sus colaboradores, de la Universidad de Harvard.

En forma más sistemática se continuaron los experimentos sobre condiciones de luminosidad y se fueron introduciendo algunas - otras variables que afectaban el ambiente de trabajo.) fue el la horada la teoría de las relaciones humanas como un complejo de actitudes e instrumentos de jerarquía de dirección, sobre la - base de la creación de la ilusión, acerca de una relación más humana dentro de las empresas, por los sociólogos Mayo y Roethlisberger.

A través de la "integración" de los individuos dentro de su grupo, en su empresa y fábrica; es decir, en el orden de las relaciones de producción capitalistas a través de la "identificación" con el propio trabajo, debería según Mayo mejorar el -- clima de trabajo, evitar los conflictos abiertos y con esto, au mentar la eficacia en la producción sin inversiones adicionales.

Elton Mayo y su grupo partían de la hipótesis de que las condiciones físicas de trabajo afectaban de manera determinante el incremento de la producción; sin embargo, pronto tuvieron -- que reconocer que había otros factores que no habían considerado y que afectaban esta situación.

A fin de controlar de manera más eficaz todas las varia-- bles que, según Mayo, influían en el incremento de la produc-- ción: iluminación, ruido, humedad, ventilación, temperatura, -- etc., se separó a un grupo de trabajadores y se les situó en un punto físicamente controlado en sus condiciones. Se comenzaron a introducir variables de diferentes tipos y que iban más allá de variaciones en las condiciones físicas, incluyendo sistemas de pausas en el trabajo, aumento de salarios, disminución de la jornada, etc. Todos estos factores cambiantes se introdujeron -- por periodos de 4 a 12 semanas. Para mayor sorpresa, la produc-- ción mantenía su incremento y el punto decisivo se alcanzó en el momento de tomarse una decisión radical y suprimirse de -- golpe todas las condiciones favorables y volver a los trabajado-- res a su situación originaria. En este momento se refutó la hi

pótesis inicial sobre la relación entre los parámetros de producción y las condiciones físicas, ya que la producción contra lo esperado no disminuyó, sino que se continuó incrementando durante varias semanas. Todos estos factores cambiantes demostraron que la producción mantenía su incremento, por lo que la falta de elementos para explicar esta situación hizo que Mayo realizara en forma masiva una serie de entrevistas abiertas o de profundidad. Después de haber sido aplicadas a miles de trabajadores de la Western Electric se obtuvieron los siguientes resultados: por medio de la entrevista abierta, se logró una adecuada comunicación y afloraron una serie de conflictos, descontentos, quejas, etc., fue entonces que Mayo planteó un nuevo elemento como vital para el desarrollo adecuado y eficiente del trabajo industrial: la comunicación.

"Consideró que los resultados obtenidos y el descontento manifestado no eran fruto de factores económicos o físicos, sino un producto de la situación social del grupo y una deficiente comunicación".(39)

Se puede afirmar, por tanto, que "Elton Mayo descubre casualmente una serie de principios básicos dentro del estudio de las relaciones sociales en las organizaciones y la empresa industrial; en primer lugar, los experimentos de Hawthorne define la importancia fundamental del trabajo en la vida del hombre. - Lo que se consideraba como una actividad sumamente individualista, se descubre como actividad de grupo, la reacción y actitudes del hombre en la empresa industrial corresponden en sí a intereses de grupo, a relaciones entre los grupos y a un esquema social de organización".(40)

(39). RIOS SZALAY ADALBERTO Y PANIAGUA ADUNA ANDRES. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Edit. Trillas.

Págs. 105 - 106.

(40). Ibidem. Pág. 106.

Como resultado de los experimentos, se comienza, por otra parte, a manejar el concepto de grupos de las actividades, llegando a comprender que la actitud del hombre en cualquiera de las organizaciones, corresponde a objetivos, necesidades y actitudes grupales. Debido a ello denomina a los grupos como: Formales e Informales.

Grupos Formales: incluye al personal y sus relaciones formales en cualquier organización industrial, comercial, estatal, militar, etc.

Grupos Informales: son los que nacen de las relaciones espontáneas en base a la simpatía, la amistad, la comunidad de intereses y rasgos comunes de carácter. Estos grupos son pequeños, establecen sus costumbres, reglas, obligaciones y hasta sus rituales; y se puede medir sus relaciones en base a la cohesión.

Otro teórico de esta corriente es Mary Parker Follet, --- quien aplicó el método científico a aspectos psicológicos de la Administración, en sus trabajos; formula elementos básicos de las relaciones humanas y destaca la importancia del hombre en la organización.

Considera los aspectos de autoridad y responsabilidad y afirma que las organizaciones son fuente de conflicto y que éstas deben ser manejadas positivamente.

Otro aspecto que consideró importante fue el problema del mando y la coordinación y los factores que los condicionan como, por ejemplo, el tiempo, el lugar y el elemento humano.

No cabe duda de que las aportaciones de Follet ayudaron a modificar el concepto mecanicista de Taylor y abrieron la puerta a interesantísimas investigaciones.

A raíz de las aportaciones de Elton Mayo y Mary Parker Fo

llet dan pauta para que surjan otras corrientes derivadas también de la psicología, sociología y antropología entre las que sobresalen: La corriente de la motivación o escuela conductista.

2.3.- TEORIA-CORRIENTE DE MOTIVACION O ESCUELA CONDUCTISTA.

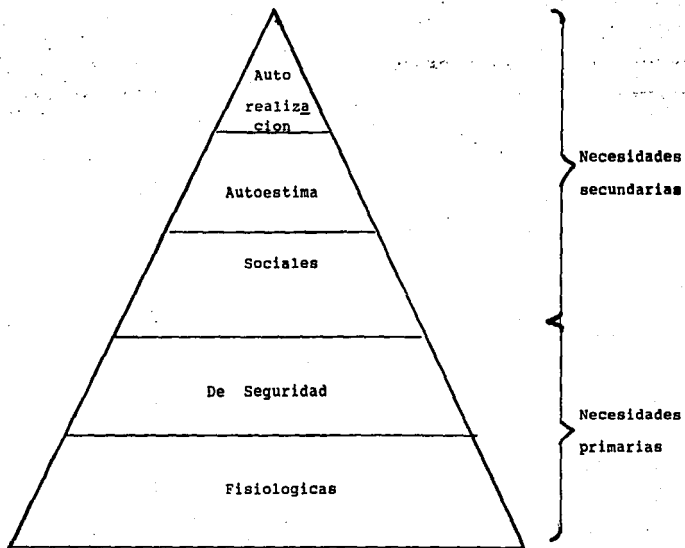
La teoría de la necesidad se centra en la importancia de analizar y entender los factores psicológicos en los individuos que hacen que se comporten en determinada forma. El comportamiento es el resultado de los intentos de satisfacer esas necesidades, y los actos específicos están basados en la necesidad particular que impulsa al individuo en cualquier momento.

Quizá las teorías más populares de la necesidad son la jerarquía de Maslow de las necesidades humanas y la modificación comercial de McClelland.

La Premisa de Maslow es que los seres humanos son organismos "que desean" y que están motivados para cumplir y satisfacer ciertas necesidades humanas básicas en las personas, lo que constituye la jerarquía.

El primer nivel de las necesidades fisiológicas incluye - alimento, aire, agua, sueño, habitación, sexo y cualesquiera otra necesidad básica y la gente estará motivada para satisfacerla primero mediante cualquier comportamiento que logre este fin. Una vez satisfechas, estas necesidades cesan de operar como principal motivador del comportamiento.

Las necesidades de seguridad consisten en la necesidad de ropa, vivienda y de un ambiente con un patrón predecible tal como seguridad en el trabajo, pensión y seguro. La gente está motivada a satisfacer estas necesidades sólo cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas en su mayoría.



Las necesidades de amor o sociales incluyen la necesidad de ser querido por los demás, ser un miembro deseado y de pertenecer a un grupo distinto al familiar.

Las necesidades de estimación del cuarto nivel de Maslow incluyen la necesidad del respeto propio, la sensación de logro y reconocimiento de parte de otros. El deseo de posición social y prestigio es un aspecto importante de la necesidad de estimación. "La satisfacción de la necesidad de estimación propia conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, capacidad y educación, de ser útil y necesario en el mundo".(41)

El quinto nivel de necesidades o el más alto, Maslow lo llama de auto-realización. Este concepto es el de realizar el propio potencial y llegar a ser todo lo que es uno capaz de ser. Es la piedra angular de las necesidades de las personas y puede expresarse por sí misma en varias formas; la jerarquía de necesidades de Maslow tiene implicaciones prácticas por los gerentes en su trato con subordinados.

McClelland

Formula su teoría sobre motivación y en la que dice: "Las personas están motivadas primordialmente por 3 factores: grupales y culturales y éstos son: de realización, de logro; otro de afiliación y otro de poder".

Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas; esto es, el individuo piensa en los objetivos, en los obstáculos que pueden encontrarse en el logro de éstos; en la forma de superarlos y cómo se sentiría si triunfa o fracasa.

(41). GEORGE R. TERRY. Principios de Administración. Edit. Continental S.A. de C.V., México. Pág. 379.

Las personas que tienen esta necesidad muestran ciertos comportamientos como: Les agrada las situaciones en las que ellos asumen responsabilidades personales para la solución de problemas; tienden a establecer objetivos de logro realistas y moderados y buscan retroalimentación concreta sobre como lo están haciendo.

Los motivados por la afiliación, están más interesados en establecer contactos personales cálidos con otros en la misma organización, son más sensibles a los sentimientos de otros, tratan de ser agradables, apoyan ideas y buscan puestos con un entorno social agradable que conduzca a la interacción personal.

Las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre las demás, es decir, son personas que se preocupan por la influencia y control que tienen sobre otros y como pueden utilizar esta influencia para cambiar el comportamiento de las personas.

Obtienen autoridad y estatus y dominan las decisiones, satisfacen sus necesidades manipulando y controlando a otros, buscan puestos de liderazgo en las organizaciones en la mayoría de las cosas adoptan posturas enérgicas, exigentes y hasta tercios.

Chris Argyris

Sostiene que "el Hombre ha sido educado en occidente con criterios distintos de los que las organizaciones le exigen, -- hay, por lo tanto, un desajuste en el comportamiento humano".(42)

Además señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmen-

(42). HERNANDEZ Y RODRIGUEZ SERGIO Y BALLESTEROS INDA NICOLAS. Fundamentos de Administración. FCA-UNAM-SUA, Edit. Interamericana, México, 1987. Pág. 167.

te y las características de las organizaciones tradicionales; - dice que el ser humano en la cultura occidental tiende, a pasar:

1. De un estado de pasividad hacia estados de actividad - creciente.
2. De un estado de dependencia a un estado de relativa de pendencia.
3. De comportamiento limitado a formas diferentes de conducta.
4. De atención errática y casual a tener profundos intereses.
5. De percibir sólo intereses a considerar mayores perspectivas de tiempo.
6. De posición de subordinación a ocupar posiciones semejantes o superiores a otros.
7. De poca conciencia y autocontrol a desarrollar conciencia y autocontrol.

Lo que las Organizaciones exigen a las personas es:

1. Tener un mínimo control sobre su trabajo y medio.
2. Sean pasivos, dependientes y subordinados.
3. Tengan poca perspectiva de tiempo.
4. Aprecien y perfeccionen el empleo de habilidades superficiales.
5. Produzcan en situaciones de desajustes psicológicos.

De esta teoría podemos resaltar que la intención de la motivación es un elemento utilitario, ya que analiza al individuo desde el punto de vista de la organización y no del individuo mismo.

Frederick Herzberg

Con sus investigaciones conocidas como "Las motivaciones y los factores higiénicos", crea su teoría dual en la que dice: "Los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen. En cambio, cuando los factores higiénicos no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen.

Los primeros son factores intrínsecos al puesto, creados por los sentimientos positivos hacia el trabajo y que se relacionan con el contenido del mismo; como: logro, realización, reconocimiento, trabajo mismo, responsabilidad, avance y crecimiento. Los segundos son factores extrínsecos al puesto que no generan satisfacción, pero evitan insatisfacción, entre los que se pueden mencionar: las normas de trabajo, medio ambiente, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, etc".(43)

2.4.- TEORIA DE LA COMUNICACION.

Dado que la base de la administración moderna es la comunicación en cualquiera de sus formas, es importante rescatar tal tema, pues se ha comprobado que donde hay una buena comunicación se hace más eficiente la administración de cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales.

Se puede decir, por tanto, que la comunicación es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas, sin ella no se pueden intercambiar ideas y experiencias. Es esencialmente una transacción humana, y toda persona que desea comunicarse con otra se enfrenta a la influencia e importancia del comportamiento humano.

Siempre está presente la necesidad de comunicarse con actividad, toda oportunidad es una ocasión para mejorar la capacidad administrativa. De manera específica, la comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber qué acciones son

(43). R.M. HODGETTS Y S. ALTMAN. Comportamientos en las Organizaciones. Edit. Interamericana, México, 1986. Pág. 89.

necesarias, además de que otros conocen al gerente principalmente por lo que es capaz de comunicarles, en realidad nada sucede en una organización hasta que alguien se comunica.

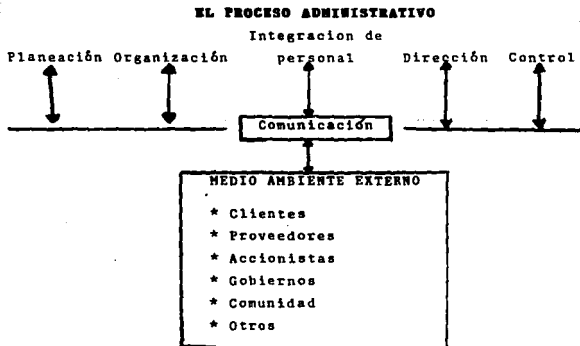
La comunicación es un medio, no un fin, además hace posible el proceso administrativo y sirve como el lubricante para su operación uniforme. La comunicación ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute con eficacia la organización administrativa sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad, por tanto la administración incluye la comunicación.

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación dentro de una empresa es realizar cambios para influir en las acciones tendientes al bienestar de la misma. Por lo que la comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones de administración.

En específico, la comunicación se requiere para establecer y deslindar las metas de la empresa; elaborar planes para su logro; organizar los recursos humanos y de otro tipo en forma más efectiva y eficiente; dirigir, conducir, motivar y crear un clima en el que las personas deseen contribuir, y controlar el desempeño.

En la siguiente figura se muestra en forma gráfica que la comunicación no sólo facilita las funciones de administración, sino que también relaciona a la empresa con su medio ambiente externo.

EL PROPOSITO Y LA FUNCION DE LA COMUNICACION



(cita textual: 44)

En las organizaciones efectivas la comunicación fluye en diversas direcciones: descendente, ascendente, horizontal, - verbal y escrita, tradicionalmente se ha hecho hincapié en la comunicación descendente, pero existen amplias evidencias de -- que se crean problemas si es ésta la única dirección de la comunicación.

"Descendentes: La que fluye del nivel administrativo superior a un nivel inferior, la utilizan los superiores para poner en contacto con sus subordinados, por ejemplo: reglas, instrucciones, etc.

Ascendentes: Aquella que fluye del nivel administrativo inferior al superior por ejemplo: quejas, reportes, sugerencias, etc.

(44). KOONTZ Y O'DONNEL. Administración. Edit. Mc Graw Hill.

Horizontales: Se dá en niveles jerárquicos semejantes; memorandum, circulares, juntas, etc.

Verbal: Se transmite oralmente.

Escrita: Mediante material escrito o gráfico".(45)

Con todo lo anteriormente dicho, se entiende por comunicación interhumana como el conjunto de procesos según los cuales se transmite y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. En esta situación, la comunicación es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr compensación y acción; además la comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

Las teorías que en este segundo capítulo se han estudiado nos ayudan a sustentar teóricamente la importancia que tiene la pedagogía dentro de éstas, y sobre todo, como en el siguiente capítulo veremos, sustentan las funciones técnico-pedagógicas que de manera individual o interdisciplinariamente tiene el pedagogo, específicamente, en cada una de las etapas que integran la Administración de Recursos Humanos.

(45). Op. Cit. ROJAS NAVA. Pág. 232.

CAPITULO III

LAS FUNCIONES TECNICO-PEDAGOGICAS DEL PEDAGOGO

EN LAS ETAPAS DE LA

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

3.1.- FUNCIONES INTERDISCIPLINARIAS DEL PEDAGOGO EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

El ámbito administrativo es un campo de desarrollo profesional que se ofrece como una perspectiva a la cual pueden acceder profesionistas que están interrelacionados con la formación, conducción, administración y organización de recursos humanos. - De ahí que se hable de la participación de psicólogos, administradores, sociólogos, antropólogos, economistas, abogados, ingenieros y pedagogos; estos últimos por que deben ser partícipes de los procesos educativos involucrados en las etapas de la administración de recursos humanos, como es el caso bien claro y objetivo de la selección de personal, de la capacitación, adiestramiento, entrenamiento, inducción y desarrollo de personal.

En el campo ocupacional de la administración de recursos humanos las funciones y actividades técnico profesionales que puede desarrollar el pedagogo son las siguientes:

- Diseño, elaboración y aplicación en forma interdisciplinaria de la técnica del análisis y descripción de puestos con el analista y el administrador de recursos humanos.
- Diseño y elaboración de organigramas, fluxogramas y gráficas del método del camino crítico.
- Diseño y elaboración de manuales administrativos, en especial de manuales de organización, en forma interdisciplinaria con el administrador de recursos humanos.
- Aplicación de pruebas de conocimiento y aptitudes para los elementos a seleccionar.
- Diseño de cuestionarios guía para las entrevistas.
- Aplicación de tests e interpretación de resultados, esta función la realiza en forma interdisciplinaria con el psicólogo.
- Redacción de informes sobre el reclutamiento y selección.
- Diseño, elaboración de planes y programas de cursos de capacitación, adiestramiento, entrenamiento y formación de instructores.

- Diseño, elaboración de: Técnicas, instrumentos, materiales didácticos para la capacitación, el adiestramiento y el entrenamiento.

- Diseño, elaboración y aplicación de técnica e instrumentos para la evaluación y el seguimiento del proceso de capacitación, adiestramiento y entrenamiento.

La intervención e interrelación del pedagogo con otros -- profesionistas en este campo, es una de las funciones más atractivas del momento, ya que en las etapas señaladas en la mayor parte de los casos, aplicará los conocimientos adquiridos en su formación académica profesional y los que va asimilando en su práctica cotidiana.

Es por ello que en este capítulo señalaremos las funciones que el pedagogo puede desarrollar, ya sea en forma interdisciplinaria o en forma individual, funciones que implican aspectos relativos a la educación, al proceso enseñanza-aprendizaje, a la conducción de grupos, a las metodologías didácticas, a la psicología, a la evaluación, a la planeación y programación de cursos, al diseño y elaboración de material didáctico, etc.

Sin temor a equivocarnos, podemos asegurar y sustentar -- que el pedagogo es el profesionista que cuenta en un mayor porcentaje con los elementos necesarios y la formación académica -- para competir y resaltar en las prácticas educativas propias de este campo.

3.1.1.- FUNCION EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Al revisar la bibliografía correspondiente al área de Administración de Recursos Humanos y en especial las etapas de Reclutamiento y Selección de Personal, así como el entrevistar y encuestar a algunos compañeros que incursionan en esta área profesionalmente, podemos rescatar las funciones que el pedagogo realiza conjuntamente con otros profesionistas que son responsables de esta área o departamento.

Es evidente que en el reclutamiento la función del pedagogo es sólo interdisciplinaria y que si forma parte de esta área, puede desarrollar actividades como:

- Diseño y elaboración de proyectos para reclutar a los recursos humanos.
- Diseño y elaboración de boletines para la difusión de vacantes en las instituciones, documento importante para la institución, ya que debe estar bien diseñado en función de la ocupación o puestos que sean requeridos.
- Diseño y elaboración de catálogos de ocupaciones, con lo cual el pedagogo debe recurrir a la técnica del análisis y descripción de puestos.
- Elaboración de catálogos escalafonarios, los cuales le permitirán a la institución promover a sus candidatos de acuerdo a su puntuación escalafonaria.
- Desarrollo de actividades interinstitucionales, es decir, relaciones con la bolsa de trabajo de empresas, instituciones educativas, sindicatos, etc., que requieran recursos humanos y que el pedagogo puede apoyar o encargarse de esta función.
- Como posible orientador laboral, en el caso de que el elemento humano no haya sido reclutado por la institución a la que acudió, ya sea porque no cumplió con los requisitos señalados, o por no reunir las condiciones que el puesto señala para pasar a la otra etapa que es la selección; para ello el pedagogo debe estar bien informado sobre las ocupaciones de la insti-

tución o empresa y de las que sean afines a las mismas en otras instituciones y orientar al elemento humano para que éste no se sienta frustrado.

Al señalar las funciones anteriores no queremos decir que se minimiza la formación profesional del Licenciado en Pedagogía, sino rescatar las perspectivas que el pedagogo tiene en este campo y que su formación académica le permite realizar.

En cuanto a la etapa de selección de personal, las funciones del pedagogo también son interdisciplinarias, ya que trabaja en conjunción con el psicólogo industrial, el sociólogo, el administrador y con el abogado, realizando las actividades siguientes:

1.- Diseño y elaboración de procedimientos o instrumentos para la técnica de "análisis de puestos", la cual responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión "lo que cada trabajador hace" y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

El profesionista encargado de realizar un análisis de puestos, debe tener capacidad de observación, mente analítica, y corrección y claridad para expresarse, por lo que no dudamos que esta función, si bien no es exclusiva, ni propia del pedagogo si podemos afirmar que con base en su formación académica, la puede llevar a cabo.

Sabemos que es difícil precisar los elementos que integran cada puesto, ya que éste, no sólo está formado para una serie de operaciones materiales y tangibles, sino también por un conjunto de elementos impalpables, tales como la forma de realizar el trabajo, la responsabilidad que implica, las aptitudes que supone, los riesgos que origina, etc.

Es por lo anterior, que se hace necesaria la implementación de una técnica y la instrumentación de la misma para que se realice y sobre todo para:

- Recabar metódicamente los datos necesarios, con integridad y precisión.
- Separar los elementos subjetivos del trabajo de los objetivos y materiales y ordenar ambos grupos.
- Realizar un reporte o informe en forma clara y sistemática de los resultados del análisis.

Para realizar esta función y lograr los objetivos, es necesario contar con profesionistas que estén preparados convenientemente. Además de los conocimientos de esta técnica, requieren tener una idea general sobre los sistemas laborales de la institución, para ello es recomendable trabajar en forma interdisciplinaria con los demás profesionistas.

El análisis de puestos es la técnica que nos va a ayudar no sólo a conocer el puesto, sino a entenderlo. Implica el desmembramiento de la unidad que constituye el puesto. Sus objetivos básicos son: Conocer el puesto -Entenderlo- obtener la información requerida para valuarlo.

2.- Diseño y elaboración de Manuales Administrativos; teniendo como base el análisis de puestos, otra de las funciones que el pedagogo puede desarrollar es la de diseñar y elaborar Manuales Administrativos, los cuales pueden ser: Generales, particulares (de puesto o individual), de políticas o de normas de organización, de procedimientos y de contenido múltiple.

Para el diseño de un manual, el pedagogo debe trabajar en forma interdisciplinaria, ya sea con el analista o bien con el administrador de recursos humanos, además debe diseñar y elaborar el o los organigramas de la institución en cuestión o bien, si éstos ya están elaborados, los debe interpretar para poder -

realizar el manual que se le solicite, sobre todo si éste es de organización, ya que los organigramas son el complemento de los manuales de organización.

La participación del pedagogo en el diseño, elaboración y manejo de instrumentos administrativos como los manuales de organización, la podemos enfatizar porque su formación profesional le permite colaborar en la realización de estas actividades dando soporte al desarrollo de acciones de planeación, organización, dirección y control encaminados al logro de los objetivos de una institución. Poniendo también de manifiesto la capacidad del pedagogo para extender su campo de acción, conservando la calidad y autenticidad de su trabajo profesional; migmas que en este caso particular, se confirman con la elaboración de manuales de organización que compañeros egresados han realizado para algunas empresas, y que además han sido sustento de su trabajo de tesis.

Un manual es un folleto que contiene las políticas, reglas, procedimientos o informaciones generales que sirven de guía para orientar las actividades de una institución, empresa u organismo.

Un manual de organización es una guía autorizada dentro de la institución cuyo complemento son los organigramas, aclarando e interpretando lo que se bosqueja en los mismos.

Es un instrumento útil para la administración, que justifica ampliamente la cantidad de trabajo que implica su compilación, el análisis de puestos, su descripción, la valoración de éstos; el diseño, elaboración e interpretación de los organigramas para estructurarlos.

Como objetivo es el que ofrece una amplia y completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto y -- permite conocer y entender mejor los requisitos, limitaciones y

las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto y con los demás de la organización.

3.- Elaboración y Aplicación de pruebas de conocimientos y aptitudes para los elementos a seleccionar.

En el entendido de que en el proceso de selección el fundamento consiste en identificar a la persona que satisfaga los requisitos de un puesto determinado, y al considerar que dichos requisitos se refieren a cualidades del individuo, lo que debe conocer y lo que puede desarrollar; por lo que la psicología, - por un lado, ha incursionado de manera más sistemática en este campo, y ha buscado profundizar en el conocimiento de la naturaleza humana en los ambientes laborales a través de diversos métodos y técnicas; por otro la pedagogía es otra disciplina -- que tiene lugar en la elaboración y aplicación de pruebas, ya - que nosotros los pedagogos aprendemos el manejo de algunas pruebas en el transcurso de nuestra formación académica profesional.

La clasificación que se hace de las pruebas varían de acuerdo con diferentes autores:

- De rendimiento
- De conocimientos, habilidades y destrezas
- De aptitudes
- De inteligencia
- De intereses
- De personalidad y -Situacionales

-De rendimiento. Estas son las que se han diseñado para medir en el sujeto la capacidad de ejecutar una actividad determinada en el momento de la prueba.

-De conocimientos, habilidades y destrezas. Estas suelen ser diseñadas en las propias empresas -de hecho se recomienda que así se haga- debido a que deben responder a los requerimien

tos de los puestos y a la situación que priva en el contexto.

- De aptitudes. Estas han sido diseñadas con el propósito de medir la capacidad potencial para realizar exitosamente una actividad específica. Pretenden predecir lo que el sujeto es capaz de adquirir a través del adiestramiento.

- De inteligencia. Hasta la fecha no existe consenso sobre el concepto de inteligencia. Independientemente de ello, de acuerdo con la definición que se haga del término "inteligencia" será la prueba correspondiente.

Estas intentan captar una información que revele capacidades y experiencias adquiridas, solución de problemas, asimilación cultural, alternativas y fluidez verbal, memoria, razonamiento abstracto y concreto, entre otros aspectos.

- De intereses. Estas pruebas pretenden obtener información acerca de qué interesa primordialmente al individuo, entendiendo por interés la conducta de atención frecuente y/o persistente hacia alguna actividad.

Los resultados de estas pruebas son fácilmente distorsionables debido a que el sujeto puede identificar fácilmente, en función del puesto, qué conviene responder a las preguntas que se le formulan. No es muy frecuente el uso de estas pruebas para seleccionar personal en los centros laborales.

- De personalidad. Las hay de dos tipos: de papel y lápiz y las proyectivas. A las primeras se les atribuye la misma deficiencia que a las de intereses, es decir: es fácilmente identificable lo que conviene responder.

Por su parte, las pruebas proyectivas se prestan a gran subjetividad. El uso de éstas deberá ser cuidadoso y sobre todo, confiarse a profesionales con experiencia y manejarse bajo

criterios éticos, a fin de que su uso reporte los resultados -- pretendidos y no, como a menudo ocurre, se rehace a elementos -- positivos por una interpretación errónea de estos instrumentos.

- Situacionales. A través de estas pruebas se buscan probar al individuo en circunstancias lo más parecido posible a la realidad. Pretenden constatar sus habilidades y actitudes en situaciones simuladas, pero que se diseñan en forma casi idéntica a las situaciones reales de trabajo.

Este último tipo de pruebas no está muy generalizado. De hecho es más aplicable y conviene en niveles técnicos especializados, profesionales, o gerenciales. Su equivalente para puestos operativos pudieran ser las pruebas de destrezas, descrita en las de rendimiento.

Cualesquiera que sean las pruebas a administrar, deberá cuidarse el lugar y la forma de aplicación. Procúrese un espacio tranquilo, de ser posible aislado de las áreas de trabajo; dar las instrucciones claras; iniciar la aplicación de los exámenes simultáneamente a todos los candidatos y evitar al máximo las interrupciones; no realizar en un mismo espacio exámenes diferentes, por ejemplo de mecanografía y psicométricos o de destreza en el manejo de máquinas o herramientas y de contabilidad, etc..

Los tests más usuales dentro de la Selección de Personal son:

Beta	Frases Incompletas	Intereses de Thurstone
Wais	Machover	All port
Dominos	T.A.T.	MOSS
P.I.V.	Barsit	M.M.P.I.

3.1.2.- FUNCION EN LA CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.

Antes de desarrollar la tarea interdisciplinaria que tiene el pedagogo en lo que respecta a las etapas de Capacitación y Adiestramiento, consideramos de suma importancia hacer la diferencia, aunque hemos visto que son muy similares, entre uno y otro término.

Mientras el adiestramiento implica una actividad manual, - la capacitación requiere para su realización, de un conjunto de conocimientos en el desempeño de una actividad preponderantemente intelectual.

La Capacitación es la acción y efecto de capacitar o capacitarse; incluye el adiestramiento, en cambio éste, nos indica hacer diestro o hábil a una persona en alguna actividad preponderantemente manual.

La Capacitación no sólo enseña conocimientos, sino que además los aplica, debido a ello, es más completa que el adiestramiento.

Sin embargo, no debemos olvidar que las técnicas y procesos de que puede servirse una empresa en un momento dado, dependerán del grado de desarrollo de su potencial humano.

De ahí la importancia tan necesaria de capacitar o adiestrar a los trabajadores en todos y cada uno de los niveles, ya que la capacitación y el adiestramiento son dos elementos claves en todo centro productivo, los cuales siempre deben estar íntimamente ligados a la producción.

Por ello, el adiestramiento implica una actitud directamente relacionada con la función que un trabajador desempeña, -

en el cumplimiento de su trabajo, en cambio, la capacitación, - es una formación para el trabajo.

Es entonces que las funciones interdisciplinarias que tiene el Lic. en Pedagogía dentro de la Capacitación y Adiestramiento son las siguientes:

1. Elaboración de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

Los procesos de capacitación y adiestramiento en las empresas requieren instrumentos y criterios técnicos que faciliten el alcance de sus objetivos, por medio de planes y programas. En la mayoría de trabajos, la capacitación ha sido deficiente y secundaria. Es cierto que hay empresas con sistemas adecuados, pero, desafortunadamente son excepcionales.

Por lo anterior, se ha considerado urgente clasificar los aspectos indispensables para formular, estructurar y elaborar el Plan y los Programas específicos que satisfagan las necesidades de las empresas.

La educación para el trabajo, como proceso de instrucción, debe tener un orden que muestre la organización funcional de las acciones de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con las necesidades.

Desde el punto de vista funcional, se ha considerado a la empresa como un conjunto de grupos ocupacionales, los cuales a su vez son un conjunto de puestos; cada puesto está constituido por un conjunto de actividades y éstas por tareas. En este orden de ideas, un plan de Capacitación y Adiestramiento, satisface las necesidades de la empresa; un Programa, las de un grupo ocupacional; un Curso, las de un puesto; un Módulo, las de una actividad; un Evento, las de una tarea.

De lo anterior se desprende que el Plan de Capacitación y Adiestramiento se formula a nivel empresa y se encamina a satisfacer las necesidades del personal que la integra, por lo que se ha definido como:

"El documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento, respecto de cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades para presentar una visión integral de los programas que lo componen".(46)

Por su parte un Programa de Capacitación y Adiestramiento es una etapa del plan que satisface las necesidades a nivel de grupo ocupacional y, que por tanto constituye:

"La parte de un Plan de Capacitación y Adiestramiento que contiene en términos de tiempo y de recursos, y de manera pormenorizada las acciones de capacitación y adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional".(47)

Un curso es una parte del Plan que, con sujeción al programa, satisface las necesidades a nivel de puesto de trabajo, y se define como:

"El conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo, cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento".(48)

El origen de los cursos está en las necesidades especifi-

(46). S.T.P.S. Oficio No. 01.6364. Dirección de Capacitación y Adiestramiento.

(47). Ibidem.

(48). Ibidem.

cas de capacitación y adiestramiento de todos y cada uno de los trabajadores de la empresa; y su instrumentación, en función de los recursos.

El diseño y elaboración de los planes y programas de capacitación y adiestramiento satisfacen las necesidades de las empresas. Pero al definir los planes, hay que considerar que la elaboración de cursos es el paso inicial y el soporte de cualquier estructura, así como también formular el Plan y los Programas.

Las herramientas básicas de trabajo para el capacitador son los programas didácticos, por supuesto que se han de diseñar punto por punto de acuerdo con el mejor conocimiento de la tecnología educativa: programas amplios, ambiciosos, bien definidos y desglosados, pero no dogmáticos sino flexibles.

Es por eso que el pedagogo a través del siguiente procedimiento puede elaborar los programas:

PROCEDIMIENTO.

Fase 1. Definición de la población, en función de las necesidades de capacitación y adiestramiento (diagnóstico).

La detección de necesidades es el primer paso a seguir para instrumentar cualquier acción que se lleve a cabo en la materia. Si se hace una investigación encaminada a detectar necesidades reales de los trabajadores y de la empresa, las decisiones que con miras a satisfacerlas se tomen, serán esfuerzos que reditarán en el mejoramiento integral de ambos.

Es posible detectar las necesidades por medio de un análisis comparativo, en el que los parámetros sean: la situación idónea y la situación real de la empresa.

Por otra parte hay que tomar en cuenta que las necesidades varían a medida que la empresa cambia y la tecnología se renueva.

Para instrumentar cualquier acción satisfactoria es preciso clasificar la fuerza de trabajo de manera tal que se formen grupos similares, de acuerdo con la preparación que se requiera para el desempeño del puesto y por las características individuales de los trabajadores.

Hay que considerar:

- a) Las mismas necesidades de instrucción
- b) La misma escolaridad

Fase 2. Estructuración del contenido, por medio de la definición de objetivos.

Al definir los objetivos se facilita la tarea de organizar un contenido temático; el cual consiste en una relación de las materias que se impartirán en las actividades de capacitación y adiestramiento, de acuerdo a las necesidades que requieren ser satisfechas.

Es entonces, que la tarea del Pedagogo dentro de la redacción de objetivos, es precisar las conductas que se pretenden de las diferentes personas; y dentro de la estructuración de contenidos es determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que el sujeto debe adquirir para lograr los objetivos.

Ahora bien, para organizar ese contenido temático los objetivos pueden categorizarse en:

Objetivo Genérico: Enuncia las funciones que deberán desempeñar los participantes al final del curso, el cual deberá estar dirigido a un puesto específico de trabajo.

Objetivos Terminales: Enuncian las actividades que deberán dominar los participantes, como resultado de cada módulo de instrucción.

Objetivos Específicos: Describen las tareas que deberán desarrollar los participantes, como resultado de cada evento de instrucción.

Fase 3. Técnicas de Instrucción.

Consisten en actividades organizadas en forma tal, que facilitan el proceso y la consecución de los objetivos terminales además propician la cooperación, la creatividad, el respeto y la responsabilidad de los participantes, el contenido y el capacitador.

Dado que son actividades organizadas el Pedagogo tiene -- las bases para favorecer la integración grupal y desarrollar el proceso enseñanza-aprendizaje a través de técnicas tales como:

RECEPTIVAS:

- La Conferencia
- El simposium
- El panel
- La mesa redonda
- El diálogo frente al grupo

PARTICIPATIVAS:

- Lluvia de Ideas
- Los corrillos
- El philips "66"
- La plenaria o foro
- Las escenificaciones
- La demostración-ejecución
- Preguntas exploratorias
- Consideraciones
- El estudio de casos
- El juego de negocios

Esta actividad el pedagogo la diseña y programa interdisciplinariamente con el instructor, ya que para seleccionar las --

técnicas es necesario contemplar algunos criterios, como son:

- Considerar los objetivos planteados para el programa, - el curso, el módulo o el tema específico, ya que toda actividad de capacitación se realiza en función de los objetivos instruccionales, se requiere su consideración, delimitando los niveles de aprendizaje motor, cognoscitivo o afectivo, y grados que pretenden alcanzar.

- Se debe revisar los temas a tratar, para seleccionar adecuadamente la técnica que facilita mejor la enseñanza-aprendizaje de un tema en especial.

- Cotejar los recursos humanos, técnicos y materiales con que se cuenta, ya que algunas técnicas requieren mayores recursos que otras.

- Equilibrar la teoría y la práctica, pues esto favorece la congruencia y sistematización del aprendizaje.

- Analizar las características de la población a capacitar (el grado de escolaridad, el sexo, la edad, la antigüedad - en el puesto, en la empresa, el nivel jerárquico, son variables a considerar en la elección de las técnicas).

Fase 4. Determinación de los materiales de apoyo.

Así como el pedagogo puede diseñar y aplicar las técnicas didácticas anteriormente citadas es también capaz de ampliar el abanico de alternativas sobre los recursos didácticos; disponibles para captar, motivar y mantener la atención de los capacitandos, facilitando a la vez la comunicación de ideas, datos, - principios y conceptos y para estimular las reflexiones.

Por tanto, el indicado para llevar a cabo la determinación y elaboración de los materiales de apoyo es el pedagogo, pues tiene el conocimiento de que éstos deben cumplir varias funciones en el proceso:

- Deben explicar, demostrar, e ilustrar
- Deben facilitar la comunicación del instructor con los participantes y de los participantes entre sí.
- Deben dar realce y colorido a la información
- Deben acercar a los participantes lo más posible a la realidad y llevar ésta a ellos.

Los materiales de apoyo, proveen de conocimientos a los educandos, ya que estimulan los sentidos, de tal manera que imprimen realismo y significado a las actividades del proceso enseñanza-aprendizaje.

Sin embargo ningún material de apoyo, por más eficaz que sea, posee valor por sí mismo; es decir, no es capaz de lograr por sí solo, los objetivos instruccionales; por tanto, al seleccionar cualquiera de ellos, no debe perderse de vista que son sólo medios para el logro de dichos objetivos.

La inadecuada selección y adaptación de los materiales, tenderá a establecer barreras en la comunicación, lo que significa obstaculizar la transmisión de lo que se pretende y no cumplir con los objetivos del curso.

Es imposible desligarlos de las técnicas de instrucción, pues son su complemento; y su utilización, como se dijo anteriormente no se justifica si no es para apoyar una técnica de instrucción. De allí que los materiales de apoyo sean recursos concretos, observables y manejable, que propician la comunicación entre el instructor y los participantes, además de hacer más objetiva la información.

Dichos materiales de apoyo son:

- | | |
|---------------|------------------------|
| -Pizarrón | -Proyectores |
| -Rotafolios | -Grabadoras |
| -Franelógrafo | -Máquinas-Herramientas |
| -Magnetógrafo | -Simuladores |
| -Pantalla | -Gráficas |
| -Manuales | |

Fase 5. Elaboración y/o determinación de instrumentos de evaluación.

La evaluación es el proceso a través del cual, tanto instructores como participantes, pueden medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

Sus propósitos son:

- Determinar la eficiencia del curso de capacitación o adiestramiento y de cada uno de sus módulos y eventos.
- Motivar al participante, dándole la oportunidad de conocer su nivel de instrucción y así mejorarlo.
- Diagnosticar el nivel de conocimientos de los participantes para ajustar el contenido didáctico del curso.
- Hacer del conocimiento de los participantes las destrezas y capacidades y los conocimientos que deben adquirir para dominar la materia.
- Estimar las diferencias individuales entre los participantes.

Para que la evaluación permita verificar si efectivamente se cumplen los objetivos del aprendizaje, deberá realizarse en varias etapas del proceso:

* Evaluación Inicial o Diagnóstica.

Es la que mide cuantitativa y cualitativamente, los conocimientos y habilidades que poseen los participantes al principi-

pio del curso, en relación al tema que va a tratarse; a la experiencia laboral; y a las actitudes respecto al mismo.

A partir de ella, se establecerá el nivel al que deba iniciarse el curso.

*** Evaluación Durante el programa o de ajuste.**

Es la que proporciona al instructor información constante acerca de los logros que van teniendo, para hacer los ajustes necesarios.

De esta manera el instructor obtiene información acerca de los conocimientos adquiridos por los participantes y del nivel de ejecución de los mismos.

*** Evaluación Final.**

Es la que permite medir el grado en que se cumplieron los objetivos del curso.

Es importante hacer hincapié en que a través de estas experiencias, el instructor obtendrá datos para la formulación de cursos futuros.

Para llevar a cabo la evaluación se puede acudir a los siguientes instrumentos:

- Pruebas de Prácticas:** Para demostrar destrezas y habilidades psicomotrices. Una hoja de registro señalará el nivel mínimo de eficiencia requerido en los diversos renglones:
- rapidez
 - calidad de ejecución
 - número de errores
 - seguridad.

- Escalas estinativas: Para evaluar actitudes y conductas. Tal vez las más fáciles, ya que son las que señalan cinco puntos o momentos para cada reactivo:
 - nunca
 - rara vez
 - con frecuencia
 - casi siempre
 - siempre

- Pruebas verbales: Las hay de muchas formas:
 - selección de falso o verdadero
 - selección múltiple
 - correspondencia de reactivos colocados en dos columnas paralelas pero no frente a --frente.
 - complementación (llenar espacios blancos)
 - frases incompletas
 - preguntas abiertas

2. Evaluación y Seguimiento del Proceso de Capacitación.

Una vez que se han señalado el procedimiento que el pedagogo sigue para diseñar y elaborar los planes y programas de capacitación, el pedagogo debe considerar que su función no termina al aplicar y/o realizar la evaluación de un programa o de un curso, sino que debe tomar en cuenta que siendo la capacitación un proceso, ésta debe ser evaluada en toda su extensión y además llevar un seguimiento de la misma, es por ello que a continuación se abordará lo que es la evaluación y el seguimiento en el proceso de la capacitación.

Las técnicas e instrumentos de evaluación deberán elegirse, diseñarse y aplicarse de acuerdo a los objetivos que se pretendan cubrir en cada una de las etapas del proceso o bien atendiendo a

las características de la población a la que irán dirigidos. -
Por lo que las técnicas e instrumentos empleados en el ámbito de
la evaluación de la capacitación definen el o los procedimien--
tos para recopilar la información, necesaria que permita corregir
errores, retroalimentar y enriquecer el proceso.

Por otra parte se debe tener presente la definición de lo
que es una técnica y lo que es un instrumento para hacer una bu
na elección:

Técnica: "conjunto de reglas y operaciones que permiten -
cumplir con un objetivo predeterminado a través del uso mínimo
de recursos".

Instrumentos: "medio formal utilizado para valorar los be
neficios obtenidos a través del proceso de capacitación".

Las técnicas e instrumentos que se utilizan para la eva--
luación son, entre otros:

Técnicas

- Entrevista
- Observación

Instrumentos

- Cédula de Entrevista
- Cuestionario
- Lista de cotejo
- Registro anecdótico
- Inventario de habilidades
- Encuesta

Es importante considerar que este proceso no termina al -
concluir las etapas anteriormente citadas, ya que es necesario
que posteriormente a ello se lleve a cabo un control que permi-
ta asegurar el adecuado funcionamiento del proceso de capacita-
ción. El control implica la medición de lo logrado en relación
a lo planeado, así como la corrección de las desviaciones para
asegurar el conveniente cumplimiento de los objetivos, es por -
ello que el control es necesario para determinar progresos, de

cubrir desviaciones e indicar acciones correctivas. Las acciones correctivas pueden involucrar medidas simples, tales como cambios menores en la coordinación, o bien más profundos como la formulación de nuevos planes, cambios en la estructura organizativa, etc.

Dicho control el pedagogo juntamente con un equipo interdisciplinario lo puede realizar con el propósito de verificar su desarrollo e identificar los problemas que aún presentan para su correcto aprovechamiento.

El control comprende dos aspectos: la evaluación y el seguimiento de dicho proceso, mismos que a continuación se describen.

Evaluación:

Se define como un aspecto importante para la consolidación del sistema de capacitación tanto de los procedimientos existentes, como de las innovaciones introducidas. Aunque en algunos procesos de capacitación se utiliza como un medio para justificar procedimientos existentes y disimular problemas, que como un proceso que sirve para retroalimentar al sistema y realizar los ajustes necesarios para mejorarlo.

Sin embargo la evaluación debe considerarse realmente como un proceso sistemático que consiste en la descripción, obtención y suministro de información útil, para analizar los cambios juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los elementos que intervienen en el proceso capacitador.

Por lo que los objetivos a alcanzar con el proceso de evaluación son:

-Verificar en forma continua la ejecución de las acciones de capacitación de acuerdo a objetivos establecidos.

-Establecer el grado de avance y determinar si los recursos humanos, materiales y financieros y el tiempo invertido en

la planeación, programación, instrumentación y ejecución de las mismas generan los resultados esperados y justifican la inversión utilizada en el proceso.

-Conocer la eficacia de lo aprendido por el participante en condiciones reales de trabajo.

-Proponer nuevas actividades de capacitación en sus fases de planeación, organización, ejecución y de la misma evaluación.

La evaluación como proceso se caracteriza por ser:

Sistemática. - Porque contempla un conjunto de procedimientos -- tendientes a obtener información de una manera organizada.

Continua. - Porque se encuentra presente en todo momento y etapas del proceso capacitador.

Integral. - Porque otorga un significado a todos los elementos - que intervienen en la formación o preparación del capacitando y con ello determinar el rendimiento que - obtiene al término de la acción capacitadora.

Permanente. - La capacitación debe estimular y orientar el desarrollo del personal, el que siempre se encuentra - en continuo progreso que a la vez origina continuas y nuevas necesidades de formación a satisfacer.

Específica. - Porque es y debe ajustarse a las características - propias de cada control laboral.

Metódica. - Ya que establece normas, procedimientos y criterios necesarias que permiten identificar los errores cometidos y establecer al mismo tiempo las propuestas de solución correspondientes.

Significativa. - Porque arroja la información necesaria para continuar el proceso capacitador y retroalimentarlo.

De esta manera la evaluación como actividad permanente -- permite conocer y medir las circunstancias y elementos que intervienen en la planificación, organización y ejecución del pro

ceso de capacitación con el fin de revisarlos para su mayor eficiencia en el logro de los objetivos.

El proceso de evaluación debe llevarse a cabo en dos niveles: la micro evaluación donde se ubica la evaluación de los aprendizajes alcanzados por los capacitandos y la macro evaluación en la cual se evalúa la función e impacto de la capacitación en el desarrollo organizacional.

Seguimiento de Capacitación:

Entendemos por seguimiento como un proceso integral, diagnóstico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación del seguimiento de capacitación y su retroalimentación, así como a la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando y con ello determinar si su formación fue adecuada o no y por qué.

En este sentido es importante, por tanto, realizar estudios de seguimiento que permitan recopilar información de los resultados obtenidos y saber cuál ha sido la repercusión en el desempeño laboral de los egresados del proceso capacitador.

Puede elaborarse un seguimiento partiendo desde un simple conocimiento de cuántos trabajadores se encuentran laborando, - hasta la realización de estudios que provean de información relativa a la adecuación de la preparación impartida, características del programa de capacitación, de su contenido, así como - de las deficiencias y cualidades más sobresalientes de la empresa y/o institución que impartieron los cursos.

Los aspectos a evaluar a través de un estudio de seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, - materiales y financieros que dan como resultado un producto para la empresa (recursos humanos formados).

Es importante que se tenga presente que el seguimiento de la capacitación es la fase que cierra todo el proceso y, sin éste la capacitación queda trunca. En efecto, si no hay seguimiento, no se cuenta con la posibilidad de conocer objetivamente:

.Los resultados alcanzados

.Si ésta respondía a una necesidad y en qué grado lo hizo

.Si se cumplieron o no, y en qué medida, los objetivos.

.Si en vez de resolver algunos problemas se crearon otros.

.De qué modo planear objetivamente las subsecuentes acciones de capacitación.

Para realizar el seguimiento de la capacitación el pedagogo interdisciplinariamente tiene la tarea de considerar los siguientes criterios:

- a) Debe ser programado en cuanto a tiempo y a lugar. Desde el momento en que formula un plan de capacitación se debe contemplar el seguimiento. Además, el seguimiento requiere de un programa específico.
- b) Debe ser periódico. Esta periodicidad estará determinada por las características situacionales en que la capacitación se realiza, y por sus objetivos y resultados.
- c) Debe ser congruente. Respondiendo a los objetivos de la capacitación; ya que se aplica sobre resultados, es necesario que exista congruencias entre los unos y los otros.
- d) Debe ser funcional. Servir para detectar errores y aciertos. Al permitir reconocer errores y aciertos, grados de cumplimiento de los objetivos, desviaciones y al identificar soluciones y su aplicabilidad, sirve de base para programar futuras acciones de capacitación con mayor objetividad.
- e) Debe ser imparcial. Si quien evalúa es a la vez juez y parte, se favorece la subjetividad y, por lo tanto, el que muchos o pocos problemas no sean observados en su

justa dimensión. Conviene, pues, que el seguimiento - sea realizado por personas "ajenas" a los capacitado- res, pero que, a su vez, estén involucrados y que la - planeación, detección de necesidades, instrumentación, aplicación, y que además, mantengan comunicación direc- ta con todos los involucrados.

El seguimiento se puede realizar usando ciertas herramien- tas que sirven para recopilar información de grupos como: la - observación directa, la entrevista, los cuestionarios, las prue- bas de desempeño, las juntas de trabajo, los comités, la técni- ca de corrillos, la de lluvia de ideas, etc. Y otras, como el análisis de índices de ausentismo, de productividad, de rota- ción de personal, de procedimientos, de trabajos, de quejas fo- males, etc.

ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.

El entrenamiento del empleado y el desarrollo del administrador son otras áreas de la administración de personal tradicional. El entrenamiento de los empleados de la empresa, para lograr que desempeñen mejor un trabajo, ha sido siempre el interés principal. Por definición el entrenamiento es un corto proceso educativo que implica una instrucción sistemática que enfatiza el aprendizaje manual y las habilidades prácticas de los empleados que no tienen puestos de supervisores. El entrenamiento es un proceso de aprendizaje para sus participantes. La instrucción es sistemática, racional y organizada. El tipo de actividad que se debe enseñar implica una habilidad manual u operativa; por ejemplo las técnicas adecuadas para manejar alguna maquinaria. El concepto de entrenamiento intenta describir este proceso de aprendizaje tal como lo ve y experimenta un empleado no supervisor.

El entrenamiento es importante debido a varias razones. Reduce el tiempo de aprendizaje necesario para que el empleado logre un nivel aceptable de desempeño en un trabajo nuevo. El entrenamiento mejora también el desempeño de las tareas actuales y ayuda a solucionar los problemas operativos diarios. El entrenamiento es útil porque permite adquirir nuevos conocimientos y habilidades para el trabajo, logrando tal vez que los trabajadores adquieran nuevas actitudes, el proceso de entrenamiento es un proceso continuo y no algo que se realiza una sola vez.

El desarrollo, por otra parte, es un proceso educativo a largo plazo que implica una instrucción y práctica sistemática para enfatizar el aprendizaje abstracto y teórico de los conceptos realizados por los supervisores. La instrucción y la práctica sistemática son parte de un entrenamiento y desarrollo pero, en la primera se da más énfasis a las habilidades manuales, en tanto que en la segunda se hace énfasis en los conceptos abstractos y teóricos. Las personas que se entrenan y desarrollan también son diferentes. A veces es difícil distinguir entre en-

trenamiento y desarrollo. Sin embargo son conceptos diferentes.

El entrenamiento y el desarrollo difieren en 4 puntos:

"Qué" se aprende;

"Quién" lo aprende;

"Por qué" se necesita dicho aprendizaje; y

"Cuándo" hay que aprender.

El entrenamiento actual se centra cada vez más en la instrucción de operación mecánica y técnica, en tanto que el desarrollo se centra cada vez más en conceptos educativos teóricos y filosóficos. El entrenamiento está diseñado para el personal no ejecutivo, en tanto que el desarrollo está planeado para el personal ejecutivo. Los cursos de entrenamiento son a corto -- plazo, para capacitar en el manejo de determinada maquinaria; - en tanto que el desarrollo abarca una instrucción más amplia, a largo plazo y con finalidades generales

DIMENSION DE APRENDIZAJE	INSTRUCCION	
	ENTRENAMIENTO	DESARROLLO
Quién	No ejecutivos	Ejecutivos
Qué	Operaciones mecánico-técni cas	Ideas conce tuales-teóri cas
Por qué	Propósito espe cífico relativo al trabajo	Conocimiento general
Cuándo	Corto plazo	Largo Plazo

DIFERENCIA ENTRE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO(49)

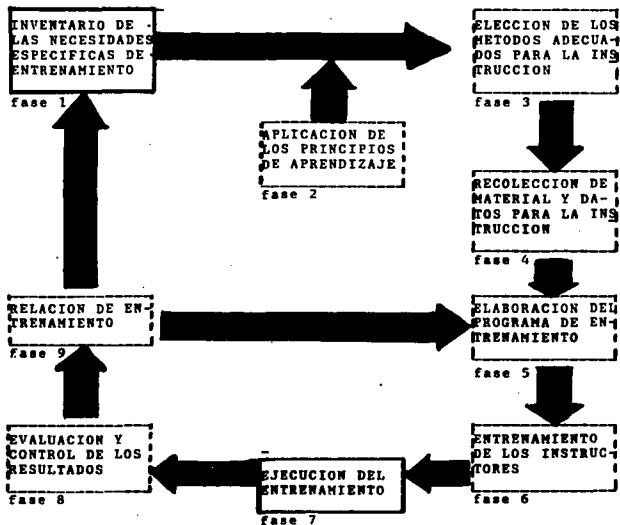
(49). Andrew F. Sikula. Entrenamiento y Desarrollo. Edit.Limusa p. 260.

Podemos, entonces, ver que el entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje, tomando como referente que el aprendizaje es el fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de los esfuerzos de ese mismo individuo. El aprendizaje ocurre día a día y en todos los individuos. El entrenamiento es intentar orientar esas experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, complementarias y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán tanto como a la misma empresa. Es así como el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos, que pueden ser visualizados como un proceso continuo con ciertas limitaciones y ventajas.

En el siguiente gráfico se muestra la naturaleza continua y autogeneradora de entrenamiento. Las necesidades específicas de entrenamiento (fase 1) son determinadas por la organización de líneas. Esas necesidades generalmente se hacen sentir a través de los problemas actuales encontrados en la organización y son identificadas por individuos o por grupos. Los planes son elaborados para ayudar a las personas a aumentar sus conocimientos, adquirir habilidades adicionales o cambiar actitudes mediante métodos adecuados de instrucción (fase 3). La comprensión de los principios de aprendizaje (fase 2) auxilia al administrador de entrenamiento en la elección de los métodos de instrucción y en la elaboración y ejecución del programa de entrenamiento (fase 4). Una vez que los tipos de programas de entrenamiento difieren de tiempo a tiempo y de empresa a empresa, el esfuerzo total de entrenamiento debe ser coordinado y alterado de acuerdo con el concepto de entrenamiento balanceado (fase 4 aún). Al ejecutar el entrenamiento (fase 7) se debe encontrar alguna forma de medida basada en el propio programa de entrenamiento para determinar la dirección y la naturaleza de su rendimiento (fase 8). Como todo programa es dividido en fases, modificado o complementado, su efectividad debe ser totalizada en un informe de entrenamiento (fase 9), cuya interpretación ha

rá posible al comando de línea las informaciones necesarias para la toma de decisiones acerca de nuevos programas de entrenamiento.

EL CICLO DE ENTRENAMIENTO(50)



———— = actividades de línea.

----- = actividades de staff.

(50). Op. Cit. Andrew F. Sikula. p.

3.1.3.- FUNCION EN LA INDUCCION.

La inducción a los empleados está dirigida a minimizar -- problemas tales como:

- Los primeros días de trabajo son de ansiedad e inquietud.
- Las prácticas de "iniciación del nuevo empleado" por parte de los compañeros intensifican la ansiedad.
- La ansiedad interfiere con el proceso de capacitación.
- La ansiedad es la causa primordial de la rotación de los empleados recién contratados.
- Los nuevos trabajadores se muestran renuentes a analizar los problemas con sus supervisores.

Las razones por las que existe este nerviosismo de los -- primeros días son:

Una es que cualquier situación nueva representa un cambio, y cuando más diferentes sean las cosas, más cambio e incertidum bre tendrá que enfrentar la persona.

Las expectativas poco realistas son un segundo problema. Los nuevos empleados con frecuencia tienen expectativas poco -- realistas sobre las ventajas de sus nuevos empleos y normalmente quedan impactados por la realidad de obtener menos de lo que habían negociado.

Finalmente, la sorpresa puede producir ansiedad. La sorpresa podría surgir cuando no se cumplen las expectativas sobre uno mismo, o cuando las características del empleo, como la necesidad de trabajar hasta tarde, no se habían anticipado.

La inducción significa proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. Esta información básica incluye hechos como la forma de ingresar en la nómina, la manera de obtener tarjetas de identificación, cuá les son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo

empleado.

Los programas de inducción van desde breves introducciones informales hasta programas formales y extensos. En el segundo caso, generalmente se proporcionan al empleado un manual o materiales impresos que cubren cuestiones tales como los horarios, revisiones del desempeño, ingreso en la nómina y vacaciones, -- así como un recorrido por las instalaciones.

Es entonces, que la inducción es otra de las tareas interdisciplinarias del pedagogo, ya que las actividades mismas de inducción generalmente se dividen entre el supervisor del nuevo empleado y el departamento de personal, en el que se encuentra inmerso el pedagogo, pues a través de la elaboración de manuales de inducción ayuda a cubrir todos los pasos necesarios del proceso de inducción.

Para avalar la labor que el Licenciado en Pedagogía tiene en cada una de las etapas que integran el área de Administración de Recursos Humanos, en el siguiente capítulo se da una propuesta técnica metodológica que intrumentará las funciones del Pedagogo en dicha área.

CAPITULO IV

PROPUESTA TECNICO METODOLOGICA PARA INSTRUMENTAR

LAS FUNCIONES EN LA LABOR TECNICO PROFESIONAL

DEL PEDAGOGO EN EL AREA DE

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

4.1.- IMPORTANCIA DE LAS FUNCIONES INTERDISCIPLINARIAS DEL PEDAGOGO EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La formación y el desarrollo profesional, así como las -- funciones del Licenciado en Pedagogía no se circunscriben o limitan en la actualidad a la ejecución o desarrollo de actividades académicas, de investigación o de educación especial y menos a la antigua concepción de considerar al pedagogo como el cuidador de niños o el de sinónimo de docente. Los campos de desarrollo profesional se amplían cada vez más gracias a la participación activa y comprometida de los profesionistas que incursionan y se interesan por desenvolverse en espacios más amplios de repercusión social, como el caso de la educación y de la --- práctica educativa, la cual se ve relacionada con otros campos de desarrollo profesional como son el social, el psicológico, el laboral, el administrativo, el legal, el histórico, el de investigación, entre otros, en los cuales está inmerso el pedagogo.

La amplia bibliografía publicada sobre la "Administración de Recursos Humanos" y sus etapas (el reclutamiento y selección, la capacitación, adiestramiento, entrenamiento y desarrollo de personal), nos presenta claras evidencias del importante papel que juega no sólo el pedagogo, sino los especialistas en estas actividades, sólo que en los textos a pesar de que se habla de "Educación y Entrenamiento"; "Educación y Adiestramiento"; "Educación y Capacitación"; "Instrucción-Aprendizaje"; proceso "Enseñanza-aprendizaje"; "Técnicas Didácticas"; "Planeación de Cursos"; "Diseño y Elaboración de materiales didácticos"; "Programas de Capacitación"; "La evaluación"; etc., en ninguno de estos libros se le da el crédito y menos la importancia al profesionista que es idóneo para realizar y desarrollar estas funciones.

Es por ello que en este capítulo y desde el anterior, hemos rescatado la importancia que tiene el profesional en la ---

práctica educativa para incursionar en el área en cuestión, y - sobre todo hacer resaltar que su labor debe ser interdisciplinaria, ya que no dudamos que al hablar de un marco jurídico, por ejemplo en la capacitación, que tiene fundamentos legales y que debe trabajarse sobre éste, su interrelación tiene que ser con un abogado (de derecho laboral); si se requiere un estudio socioeconómico de las personas a quien va dirigida la capacitación, su interrelación es con el sociólogo o la trabajadora social, si necesitamos realizar presupuestos para los cursos y programas de capacitación es indudable que la relación es con el economista, o bien si existen problemas de salud, lógico es que se recurrirá al médico y quizá su interrelación más significativa sea con el psicólogo. En cuanto al diseño y elaboración y aplicación - de pruebas de habilidades y conocimientos, realizar entrevistas, seleccionar personal, etc.; son actividades y funciones que si bien en la actualidad lo están realizando los psicólogos, es el momento que el pedagogo incursione y rescate algunas de estas funciones, pues, algunas de ellas le corresponden por su misma formación profesional y otras en conjunción con el psicólogo.

De antemano, sabemos que a la fecha es ya posible hablar de profesionistas en capacitación, desarrollo de recursos humanos o personal, pues el trabajo es reconocido en las organizaciones laborales como necesario y útil; no obstante, podemos afirmar que esta profesión, la del pedagogo, no tiene aún el reconocimiento que otras de gran tradición en nuestra sociedad, - como el ingeniero, el abogado, el médico, etc., pero podemos decir que el grado de aceptación es cada vez más amplio, claro y definido.

Así que es importante resaltar que no se trata solamente de las funciones por sí mismas, sino inclusive de contar con un espacio que exige frecuentemente de una especialización y actualización en la materia.

Es por lo anterior que el pedagogo al abordar durante su preparación académica profesional todos los aspectos relativos a la práctica educativa como ya se señalaron en el capítulo anterior, le permiten incursionar e interrelacionarse con los de más profesionistas. La tarea no es fácil, pero es interesante y retadora, por lo que se necesita estar consciente que para -- participar en ella se debe contar o prepararse principalmente -- para asumir el compromiso y respeto que demandan los elementos con los que trabaja; generar metodologías técnico pedagógicas que faciliten la organización y operación de las acciones y actividades en el área y específicamente en las etapas de la administración de recursos humanos, además de desarrollar las habilidades para el diseño, elaboración y manejo adecuado y oportuno de métodos y técnicas que le permitan dinamizar y agilizar -- el proceso de reclutamiento y selección de personal, el de capacitación, etc.; asumir un rol activo de apoyo para la formación de recursos.

Estas son algunas de las anotaciones que deben ser tomadas en cuenta, no son las únicas, ya que cada vez se complejizan más porque los campos de desarrollo profesional del pedagogo así lo requieren, sin embargo el pedagogo tiene las bases y fundamentos para enfrentarlo, sólo que necesita de un involucramiento -- verdaderamente real y convencido de su práctica educativa y de su labor interdisciplinaria.

**4.2.- ALTERNATIVAS SOBRE LA INSTRUMENTACION TECNICA
METODOLOGICA QUE LE PERMITIRAN AL PEDAGOGO
REALIZAR SU FUNCIONES INTERDISCIPLINARIAS EN
LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**

En este capítulo presentaremos como propuesta algunas técnicas metodológicas que permitan instrumentar las funciones técnicas profesionales del pedagogo en el área de Administración de Recursos Humanos.

Dentro de las etapas que integran esta área se encuentra la Selección de Personal, la cual cuenta con las siguientes técnicas o elementos: Análisis y Descripción de Puestos, Manuales Administrativos y Aplicación e Interpretación de Tests.

1.- ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.

La dificultad para precisar el contenido de un puesto, nos obliga a usar un sistema para realizarlo.

Esta técnica recibe el nombre de "análisis de puestos", y lo fundamental en el procedimiento para su elaboración es la -- "separación y ordenamiento" científico de los elementos que integran un puesto. (51)

Si la empresa no cuenta con un catálogo de ocupaciones y se tiene sólo un idea general e imprecisa de cada puesto y si además los elementos que lo forman no están bien diferenciados ni sistemáticamente ordenados, entonces es imprescindible que los profesionistas encargados de aplicar esta técnica, y que en este caso puede ser el pedagogo, debe observar las siguientes recomendaciones que son fundamentales para sistematizar y realizar un análisis de puestos:

- 1.- Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión;

(51). REYES PONCE, Agustín. Análisis de Puestos. Edit. Limusa, México, 1981. pág. 17.

- 2.- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador;
- 3.- Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica;
- 4.- Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente, y
- 5.- Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

El análisis de puestos es una técnica cuya finalidad es--triba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencia, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que son propias del sistema.

También podemos señalar que es un procedimiento básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación, ya que apartir de él se podrán obtener mejores resultados en la administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores procedimientos de reclutamiento y selección, contratación, manuales de organización y la base de planeación de recursos humanos.

Podemos distinguir cuatro tipos principales de análisis - de puestos:(52)

- 1.- El que realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Prácticamente comprende sólo la descripción de puestos, que es la forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el - trabajador.
- 2.- El que se hace para orientar la selección de personal. En él lo fundamental es, por el contrario, la especificación del puesto, que es la forma en que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo,

(52). Op. cit. pág. 19.

responsabilidad y condiciones de trabajo que implican una labor.

- 3.- El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. En él se pone énfasis especial en el "cómo" deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto.
- 4.- El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos. Suele ser el más amplio y preciso, pero en él se toman en cuenta sólo los elementos importantes que cada puesto de una empresa requiere.

Un puesto se ha analizado adecuadamente cuando se pueden responder las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe el puesto?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades más importantes?
- ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace?

Es importante hacer énfasis en que el propósito primordial del análisis de puestos, es obtener la información que posteriormente se utilizará como base para valuar el puesto por lo que se utilizará como base para valuar el puesto por lo que es indispensable captar la magnitud del mismo, y de cada una de sus responsabilidades.

METODOLOGIA DEL ANALISIS DE PUESTOS.

- Fijación de los objetivos. Amplitud, enfoque, cobertura, ya que de ellos depende el diseño del análisis y de toda la acción.
- Establecimiento de un programa de acción. Puede incluir la elaboración de un cronograma, fluxograma o ruta crítica.
- Fijación del presupuesto respectivo. Determinación del método a utilizar.
- Recopilación de la información mediante:
 - .Observación: Introspección del trabajo, lo hace el interesado.

- . Observación natural a la persona.
 - . Observación controlada mediante registros cuidadosos.
 - . Cuestionarios de respuestas abiertas, el ocupante del puesto contesta con sus propias palabras.
 - . Entrevista: Libre, dirigida, estandarizada.
- ¿Quién realiza el análisis de puestos? administrativamente lo hace el analista o bien el administrador de recursos humanos, - pero también lo puede hacer el pedagogo, ya que es una de sus - perspectivas en su campo profesional, en el área de la pedagogía laboral; o bien puede trabajar interdisciplinariamente con los profesionistas citados.
- Presentación del informe puede ser de dos formas: de descripción libre y la lista checable; en la descripción libre el encargado de presentarla no tiene que sujetarse a un modelo determinado para presentar la información, teniendo la ventaja de que puede adaptarse mejor a las condiciones de cada puesto. La lista checabable consiste en una forma impresa que tiene ya especificados los datos que se pretenden investigar, tiene el inconveniente de que no siempre puede adaptarse a todos los puestos de una empresa.
- Conservación, revisión y actualización de la información. En cada descripción y especificación debe existir una forma para llevar el control de las personas que usen y tengan en su poder así como también de los cambios y revisiones operadas, ya sea en forma periódica para mantenerlas al corriente o bien para su modificación y actualización.

FORMA PROPUESTA PARA EL ANALISIS DE PUESTOS.

- **DATOS GENERALES:** Información que permite localizar al puesto, tanto en la estructura de la organización como físicamente en las instalaciones de la misma, se necesita precisar: - el encabezado, contiene los datos de identificación del puesto y se refiere a:

-Título del puesto

- Número de clave que se le asigna al puesto dentro -- del índice general de puestos.
- Ubicación; se señala el departamento, sección, área, taller, nave, etc., en que se desarrolla el trabajo. Este sirve para localizar y observarlo en caso necesario.
- Especificación del campo, herramientas, máquinas o - instrumentos empleados por el personal.
- Jerarquía y relaciones, suele añadirse el título del jefe a quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatas, y los contactos permanentes que tiene en la empresa y fuera de ella.
- Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores. Esto ayuda a establecer científicamente un escalafón por líneas o especialidades.
- Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones temporales.
- Nombre y firma de quien recopila y hace el análisis.
- Fecha del análisis para saber su antigüedad y validez.

- **DESCRIPCION GENERICA:** Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo, - se propone estandarizar la función o funciones básicas del puesto, atendiendo a la unidad, grupo, artículo o persona afectada por la función. Se le conoce también como: definición, resumen o finalidades generales, debe ser breve.

- **DESCRIPCION ANALITICA:** Se pretende presentar una explicación detallada de las funciones operaciones o actividades que realiza el trabajador en el puesto. Es recomendable presentar éstas en orden cronológico y lógico. Una descripción será buena si cualquiera que la lea tiene una idea clara y completa del puesto.

- **REQUERIMIENTOS:** Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupa el puesto.

- **EXPERIENCIA:** Se requiere saber si ésta es necesaria en el área o puesto similar.

- **CAPACITACION:** Para un análisis también puede recurrirse a el programa de capacitación.

- **RESPONSABILIDAD EN LA DIRECCION DE PERSONAS:** Directa e indirecta, directa la del director sobre sus subdirectores; indirecta la que tiene sobre sus subordinados de sus subdirectores.

- **CONDICIONES DE TRABAJO:**

Ambiente: Condiciones que debe reunir el local y lugar de trabajo.

Tiempo: Tiempo que se dedique a cada una de las modalidades, conforme a los porcentajes establecidos.

Riesgos: Se dividen en accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- **PERFIL:** Se busca definir el perfil de quien debe ocupar el puesto, agregando los riesgos físicos deseables y las características psicológicas que se requieren para determinar éstas, se recomienda que intervengan especialistas en la materia.

- Como parte final deberán incluirse los comentarios del profesionista que realiza el estudio, sobre los puntos que juzgue conveniente.

DESCRIPCION DE PUESTOS.

La descripción de un puesto es un documento que contiene la síntesis del análisis efectuado, cuyo propósito primordial, es hacer entendible el puesto en el menor número de palabras posibles.

Sus objetivos son:

- Proporcionar un "retrato" del puesto al momento de haberse analizado.
- Proporcionar información clara, concreta y sencilla para quien va a valorar el puesto.

ETAPAS DEL PROCESO DE DESCRIPCION DE PUESTOS.

1. La elección de los "qués", es decir, la identificación de las funciones más importantes,
2. La estructura y la redacción del "cómo", siendo indispensable visualizar claramente la función y su secuencia, así como aplicar la habilidad de síntesis.
3. La identificación del "para qué" que siempre deberá ser el propósito inmediato de la función, y no el general para la institución, o bien de plazo mediano o de otro puesto.
4. Elaboración de la descripción genérica, que deberá reflejar la razón de ser del puesto, indicando en forma resumida, para que exista el puesto en la institución, que hace en forma general.

APLICACION Y UTILIZACION DE EL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.

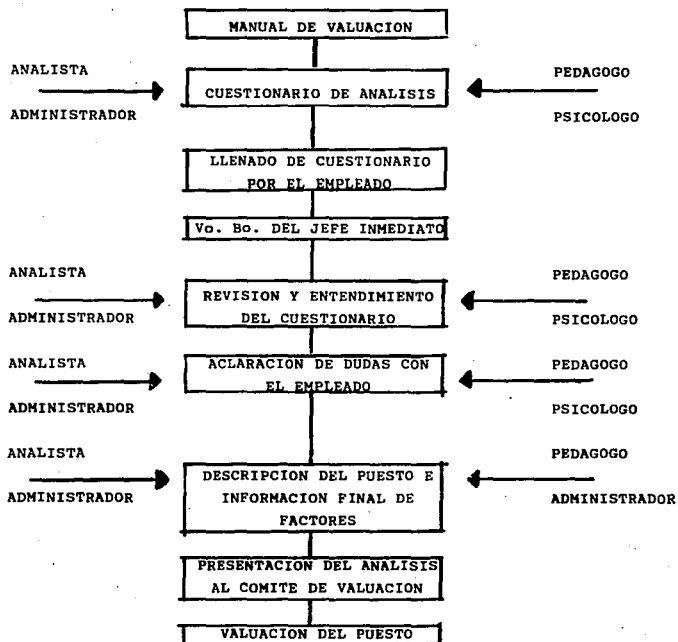
- Para encausar adecuadamente el reclutamiento y selección de personal.
- Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- Como base para posteriores estudios de calificación de méritos y estudios de valuación de puestos.
- Como parte integrante de manuales de organización.
- Para efectos organizacionales y efectos de supervisión.
- Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.
- Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
- Para fines contables y presupuestales.
- Para posibles sistemas de incentivos.

- Para efectos de planeación de recursos humanos.
- Para orientar y obviar discusiones de contratación de personal.
- Para estructurar sistemas de higiene y seguridad.

A continuación presentamos las formas propuestas (instrumentos) metodológicos que nos permitirán realizar el análisis y la descripción de puestos, así como el proceso gráfico del proceso de análisis y valuación de puestos.

Antes quiero enfatizar que quien analiza, no investiga -- trabajadores, sino puestos, ya que éstos son impersonales.

PROCESO DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS



FORMA PROPUESTA PARA LA DESCRIPCION DE PUESTOS.

IDENTIFICACION:

- NOMBRE DEL PUESTO. _____
- NUMERO DE PLAZAS. _____

UBICACION:

- AMBITO DE OPERACION. _____
DPTQ. _____
AREA. _____
SECCION. _____
- RELACIONES DE AUTORIDAD.
JEFE INMEDIATO. _____
SUBORDINADOS. _____
- PROPOSITO DEL PUESTO. _____

FUNCIONES:

- EN MATERIA DE PLANEACION. _____

- EN MATERIA DE PERSONAL. _____

- EN MATERIA DE RECURSOS MATERIALES, FINANCIEROS. _____

- EN MATERIA DE SUPERVISION. _____

- EN MATERIA TECNICA. _____

LIMITES DE AUTORIDAD. _____

RESPONSABILIDADES. _____

ESPECIFICACION DEL PUESTO.

ESCOLARIDAD. _____

EXPERIENCIA. _____

ANTECEDENTES ESCALAFONARIOS. _____

CAPACITACION. _____

ADiestRAMIENTO. _____

ENTRENAMIENTO. _____

FORMA PROPUESTA PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

CLAVE _____

FECHA _____

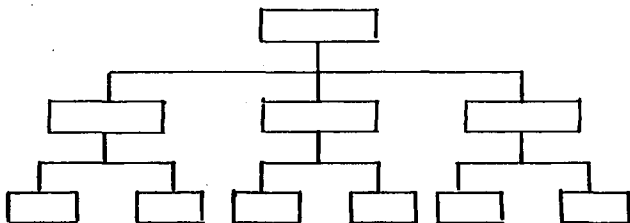
1. GENERALES.

1.1. DENOMINACION DEL PUESTO _____

¿QUE OTRA DENOMINACION TIENE? _____

1.2. LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION _____

ORGANIGRAMA



1.3. JEFE INMEDIATO SUPERIOR

NOMBRE _____ PUESTO _____

1.4. JORNADA DE TRABAJO _____

1.5. LOCALIZACION FISICA (SEÑALAR: EDIFICIO, PISO, ETC.) _____

2. DESCRIPCION ANALITICA

ACTIVIDAD	DIAS					QUINCENA		MESES												OBSERVACIONES
	L	M	M	J	V	1a.	2a.	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	

3. DESCRIPCION GENERICA

FUNCION	UNIDAD GPO. O PERSONA AFECTADA	SISTEMA, PROCEDIMIENTO O TECNICA UTILIZADA	OBJETIVO O RAZON DE LA FUNCION	OBSERVACIONES

4. AMBIENTE DE TRABAJO

ASPECTOS	PE SI MO	DE FI CIE NTE	B U E N O	B U E N O	EX C E L E N TE
ILUMINACION					
HUMEDAD					
RESEQUEZAD					
VENTILACION					
CALOR					
FRIO					
LIMPIEZA					
RUIDO					
CORRIENTES					
OLORES					

	1 0 0 %	7 5 %	5 0 %	2 5 %	1 0 %	EV E N T U A L E S
INTERIOR						
EXTERIOR						
ESCRITORIO						
SALON						
TALLER						
LABORATORIO						
OFICINAS						
ANEXOS						
SANITARIOS						
AREAS VERDES						

5. RIESGOS

ACCIDENTES DE TRABAJO	PROBABILIDADES			
	ELEVA DAS	CON S I D E R A B L E S	E S C A S A S	R E M O T A S
CAIDAS				
CORTADAS				
MUTILACION				
QUEMADURAS				
GOLPES				
RASPADURAS				
MACHACADURAS				
ENVENENAMIENTOS				
OTROS				

ENFERMEDADES PROFESIONALES	PROBABILIDADES			
	ELEVA DAS	CON S I D E R A B L E S	E S C A S A S	R E M O T A S
ALERGIAS				
OIDO				
VISTA				
SISTEMA RESPIRATORIO				
SISTEMA NERVIOSO				
SISTEMA DIGESTIVO				
OTROS				

6. PERFIL

EDAD _____ SEXO _____ ESTADO CIVIL _____

RASGOS FISICOS _____

CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DESEABLES _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO _____

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____

REVISO (NOMBRE) _____

MODIFICACIONES HECHAS _____

APROBO _____ FECHA _____

OBSERVACIONES _____

2.- MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Son instrumentos que promueven la comunicación y la coordinación dentro de una empresa o institución. Son documentos que contienen información completa y actualizada sobre los antecedentes, base legal, atribuciones y procedimientos, así como toda información que describa las tareas o servicios que ejecuta o presta una empresa o parte de ella.

Existen diversos tipos de manuales administrativos que se distinguen por su extensión o su contenido, y dependiendo de -- ello sus objetivos serán distintos, de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- "Dar una visión global de las unidades administrativas de una entidad.
- Delimitar las funciones de cada unidad administrativa, y así delegar responsabilidades y prevenir la disciplina u omisión de sus respectivas tareas.
- Asistir al personal en la correcta realización de sus tareas y propiciar la uniformidad de éstas.
- Propiciar una óptima adaptación del personal de nuevo ingreso a la unidad administrativa correspondiente al proporcionarle la información útil para su orientación e integración.
- Proporcionar información y orientación al público.
- Registrar información a partir de la cual se podrán derivar operaciones para modernizar la administración de la entidad a la que corresponda el manual administrativo en cuestión." (53)

Entre estos documentos administrativos se cuentan los manuales de organización, cuya propuesta técnico metodológica e -

(53). COSECON-FCA. Gufa técnica para la elaboración de Manuales de Organización. UNAM. México, 1988. pág. 10.

instrumental se da en este apartado.

Un manual de organización es un instrumento de apoyo administrativo que contiene información ordenada y sistemática sobre los antecedentes, disposiciones jurídicas, atribuciones, objetivos, estructura orgánica y funciones asignadas a cada uno de los órganos de la institución de la que se trate.

El manual de organización, como un instrumento de la administración, es un recurso metodológico que auxilia al desenvolvimiento de la organización de una empresa o institución. Su utilidad radica principalmente en que, concentrando en un solo documento dicha información, describe la estructura y las responsabilidades, atribuciones, deberes y funciones de tales unidades; así también, establece las relaciones entre éstas últimas y especifica la autoridad.

Si bien es cierto que por si solo un manual de organización no asegura el desarrollo de una adecuada administración, ni una eficiente organización, ya que deben intervenir otros recursos y estrategias complementarias, sus aportaciones no son pocas y si necesarias. Algunas de ellas son: el propiciar la comunicación con el personal de manera fluida y precisa; el registrar y transmitir con certeza y claridad las características de la organización, su funcionamiento y el de las unidades que constituyen la institución, dando lugar a la unidad de criterios. Por otro lado, coadyuvan a la orientación del personal de nuevo ingreso, agilizando su incorporación en las distintas unidades; y es de gran utilidad cuando se requiere efectuar estudios de reestructuración, pues proporciona un esquema funcional completo de la institución.

La carencia de un instrumento administrativo de tal valor privaría a la institución o empresa de normas, directrices y lineamientos sistematizados unificados bajo criterios comunes para todos los involucrados en dicha organización; provocando po-

sibles contradicciones en las finalidades y objetivos de la institución, confusión en cuanto a las funciones de cada órgano de la misma, desconocimiento de normas, responsabilidades, y atribuciones de las diferentes unidades administrativas, por mencionar algunas desventajas que obstaculizarían el óptimo desempeño de la administración de cualquier empresa, lo mismo que de su organización."(54)

La intervención del pedagogo en esta tarea se indica en su propia labor educativa; que sustenta su razón de ser. Todo intento por transformar la realidad para su mejoramiento a través de la práctica educativa, no sólo precisa del pedagogo conocer al cómo realizarlo, encontrando la respuesta a esta interrogante en los recursos y metodología didáctica a emplear, sino que también exige la capacidad de aprehender, analizar, reflexionar y conocer con precisión la realidad a transformar. Para ello el pedagogo se vale de otras disciplinas para responder al qué, para quién, con qué y qué enseñar y aprender, cuestiones inherentes al fenómeno educativo. Su desarrollo requiere valer se del manejo y dominio de otras áreas del saber humano: históricas, filosóficas, psicológicas, sociológicas, de investigación, y/o administrativas.

En el caso particular de este trabajo, se ha retomado este último campo de desarrollo profesional: el administrativo. Poniendo de manifiesto la capacidad del pedagogo en la elaboración y manejo de instrumentos metodológicos administrativos como los manuales de organización. Cuya utilidad reside en la posibilidad de contar con recursos técnicos necesarios en el ejercicio de la administración y organización de una empresa educativa. O bien, en la posibilidad de poder diseñar y/o emplear -

(54). QUIROGA BARRANCO, Olivia. Manual de Organización General propuesto a la Empresa Privada "Productos Lorain de México. S.A. de C.V." Tesis. UNAM. ENEP ARAGON, Licenciatura en Pedagogía. pág. 151.

instrumentos y técnicas básicas en la organización de sistemas sociales del ámbito empresarial, que auxilian al pedagogo en los servicios educativos que él puede prestar, como la capacitación.

FORMA PROPUESTA PARA LA
ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL
MANUAL DE ORGANIZACION GENERAL

1. IDENTIFICACION.

Es la primera hoja del manual, con la que se conocen los datos más elementales del documento. Es propiamente la portada del manual.

LOGOTIPO DE LA ENTIDAD	NOMBRE DE LA ENTIDAD
MANUAL DE ORGANIZACION GENERAL	
SIGLAS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA QUE ELABORO EL MANUAL	
DIA MES AÑO	

2. CONTENIDO O INDICE.

Es el enlistado o relación de los capítulos contenidos en el manual. Indica la ubicación de cada uno de ellos dentro del documento por medio de las páginas correspondientes.

APARTADOS	PAGINA
1. INTRODUCCION	
2. ANTECEDENTES	
3. DISPOSICIONES JURIDICAS	
4. ATRIBUCIONES	
5. OBJETIVO	
6. ESTRUCTURA ORGANICA	
7. FUNCIONES	
8. ORGANIGRAMAS	

CRITERIOS PARA EL DISEÑO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION

- * **ELABORACION.** Para dicha elaboración deben de participar los responsables de las áreas involucradas, es decir, las de planeación, normatividad o las que dan apoyo administrativo.
- * **ACTUALIZACION.** Debido a los cambios dentro de una organización o funcionamiento de la entidad a la que pertenece dicho documento, es necesario, como en todo documento administrativo, hacer una revisión periódica por lo menos anualmente para su actualización.

- * REDACCION. El lenguaje que ha de emplearse debe ser claro, -- llano, conciso e inteligible, omitiendose toda abreviatura, así como también se prescindirá en lo posible de gerundios y adjetivos calificativos.
- * INDICE. Es la información del contenido del documento.
- * INTRODUCCION. Su finalidad es el de iniciar la lectura del documento mostrando una visión general de su contenido, su lenguaje debe ser sencillo y comprensible; su extensión no debe excederse de dos cuartillas.
- * DISPOSICIONES JURIDICAS. Es necesario la participación del área jurídica de la empresa o institución, deben presentarse estas disposiciones de manera enunciativa como a continuación se mencionan:
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
 - Tratados y los Convenios Internacionales
 - Leyes (Federales, Orgánicas o Locales)
 - Reglamentos
 - Decretos
 - Acuerdos
 - Oficios y Circulares
 - y otras disposiciones.
- * ATRIBUCIONES. Para identificar las facultades de la empresa es conveniente remitirse a las disposiciones legales que dieron origen a la institución. Dichas facultades suelen ser denominadas como: atribuciones, funciones, despacho de los asuntos, etc.
- * OBJETIVO. Se recomienda que sea sólo uno pero si las atribuciones de la empresa lo ameritan, se puede formular

otro, así como también es conveniente que éstos sean avalados por el titular de la entidad.

- * **ESTRUCTURA ORGANICA.** Esta se describirá respetando el orden descendente en sus relaciones jerárquicas: de la cúpula a la base; omitiendo toda abreviatura en la mención de las unidades administrativas.

- * **FUNCIONES.** Debe exponerse de manera global el ejercicio propio de cada órgano, y no se deben confundir con descripciones de puestos; deben corresponder con los objetivos generales de la empresa, lo mismo que con su función general asentada en su Reglamento Interior.

- * **ORGANIGRAMA.** Llamado diagrama de organización. Cada órgano o unidad administrativa se representará con un rectángulo, por lo cuál deberá ser breve (sin dejar de expresar sus funciones), ya que se prohíbe -- cualquier abreviatura, en favor del fácil manejo de esta información.
La ubicación de los rectángulos dentro del diagrama debe conservar un orden de acuerdo a los niveles jerárquicos de los órganos.

3.-Aplicación e Interpretación de Tests.

Durante la aplicación de pruebas el pedagogo toma en cuenta los siguientes elementos:

- Mantener un ambiente de privacidad en donde el candidato no sea interrumpido, ni tenga posibilidad de distracción alguna.
- Las pruebas como material confidencial sólo deben ser aplicadas, calificadas e interpretadas por personal autorizado y entrenado para ello (trabajo interdisciplinario que el pedagogo realiza con el psicólogo); de no ser así perderá su confiabilidad y validez.
- La persona que aplicara la batería, en este caso también lo puede ser el pedagogo, necesitará un cronómetro para tomar el tiempo en aquellas que así lo requieran.
- Las pruebas deben aplicarse en la mañana de preferencia, ya que el candidato va descansado y su rendimiento es mayor.

Las pruebas, como en el capítulo anterior ya hemos visto, son una herramienta para medir las aptitudes y características del individuo con el fin de hacer una predicción sobre su ejecución en un puesto, ya sea para seleccionar personal de nuevo ingreso o evaluar el potencial para promoverlo. Así también, nos proporcionan información sobre áreas fuertes y áreas de oportunidad del evaluado. Debemos tomar en cuenta que las pruebas a aplicar e interpretar serán de acuerdo al tipo de puesto que la empresa requiere.

TECNICAS Y MATERIAL DIDACTICO.

Dentro de las actividades técnicas (pedagógicas) didácticas que se implementan para desarrollar el proceso instrucción-aprendizaje, el pedagogo es capaz de seleccionar y aplicar técnicas didácticas y material de apoyo, mediante los cuales se facilitará la conducción de dicho proceso y así poder lograr los objetivos que se han planteado.

Estas técnicas y material de apoyo deben ser seleccionados de acuerdo al momento de instrucción-aprendizaje de que se trate, este puede ser: Capacitación, Adiestramiento, Entrenamiento, Desarrollo o Inducción, además del tipo de aprendizaje que se requiera o necesite.

Las técnicas son:

EXPOSICION: Es la presentación oral de un tema o actividad que el instructor hace ante un grupo de personas para generar conocimientos por medio de la información.

El instructor es la parte activa: habla, pregunta, ejemplifica e ilustra acerca del tema; todo esto apoyado en algún material didáctico, generalmente pizarrón, colocado frente al grupo. Básicamente las participaciones reflexionan los que escuchan, contestan las preguntas que el instructor formula y hacen planteamientos acerca de la información recibida.

LECTURA COMENTADA: Esta técnica tiene la característica de que el educando es la parte activa; esta es la diferencia fundamental con la anterior. El participante progresa a su propio ritmo, siguiendo una serie de instrucciones generalmente impresas en materiales autoadministrables, que presentan toda la información del tema o contenido a tratar.

Consta de parte teórica y de una o varias preguntas y/o ejercicios acerca de lo que se haya estudiado para practicarlo.

Una vez presentado los ejercicios, se comentan los resultados correctos para que el participante se autoevalúe. El instructor supervisa y estimula el estudio de los participantes y cuando éstos concluyen con el material, hace comentarios y resuelve, de alguna manera, aplicar la información a problemas reales.

DISCUSION DIRIGIDA: El instructor trata un tema o contenido, planteando preguntas a cada una de los integrantes del grupo. Las respuestas las anota en un pizarrón o rotafolios, para, en unión del grupo, obtener una conclusión.

La función del instructor es, principalmente, estimular la participación, jerarquizar y estructurar las respuestas, para alcanzar los conceptos esenciales del tema tratado.

Esta técnica es aplicable a un grupo que tiene información elemental sobre el tema de que se trate.

PANEL DE DISCUSION: Un grupo de expositores expertos en un tema, comentan y discuten sobre él, frente a un grupo de participantes.

Cada expositor interviene durante determinado tiempo; presenta sus puntos de vista; los demás, hacen comentarios y así sucesivamente hasta concluir con la información relevante. El grupo de educandos participa con preguntas a los expositores, para aclarar o comentar aspectos importantes.

Esta técnica requiere de un moderador, que no toma parte en la discusión sino que participa asignando la palabra a expositores y a educandos, aclarando conceptos y sintetizado los puntos de vista planteados.

CORRILLOS: Esta técnica consiste en formar pequeños grupos para analizar y discutir cierto tema o contenido. Se nombra un moderador y un secretario por cada corrillo, cuyo número de integrantes varía de acuerdo con el número total del grupo.

Al secretario se le entrega una tarjeta en la que se enumeran las actividades a realizar; un cuestionario guía del análisis y la discusión; y un documento informativo sobre el tema. Estos materiales los distribuye a cada integrante del corrillo.

Una vez que todos los participantes conocen los objetivos y las actividades a realizar, se inicia el análisis y la discusión (el moderador controla la participación).

Terminado el tiempo fijado, el instructor suspende el trabajo de los corrillos y pide que cada secretario exprese las conclusiones de su grupo, para después presentarlas en un pizarrón de manera ordenada y resumida. Posteriormente, se aclaran dudas y se obtienen conclusiones finales.

LLUVIA DE IDEAS: Esta técnica consiste en formar grupos, para que cada integrante manifieste ideas que ayuden a resolver un problema o desarrollar un proyecto o actividad. Es útil porque estimula la participación y creatividad, desarrolla la toma de decisiones y acciones que mejoren la productividad en cualquier campo.

En cada grupo debe haber un coordinador que anote las ideas en el orden en que van surgiendo, para que posteriormente se analicen sus ventajas y limitaciones y seleccione la mejor propuesta.

La recomendación principal es que todas las ideas de los participantes sean tomadas en cuenta.

ESTUDIO DE CASOS: En esta técnica, un grupo estudia y analiza exhaustivamente un caso dado, para proponer soluciones.

El estudio de casos está formado de tres partes:

-Elaboración de un documento que describe el caso que va a estudiarse; éste, se distribuye a cada uno de los integrantes del grupo. (En ocasiones se puede sustituir con dramatización, película, televisión, grabación, etc.)

-El grupo estudia el caso, identificando el problema, reuniendo todos los datos y considerando las soluciones posibles.

-Se inicia una discusión dirigida por el instructor, para seleccionar y aplicar la mejor solución.

Una variación de la técnica, consiste en formar dos grupos de participantes, donde cada uno defiende su posición después de un corto debate, para presentar soluciones por separado de ahí en concurso, seleccionar la alternativa adecuada.

El caso presentado debe ser real y estar de acuerdo con situaciones o problemas que el grupo haya experimentado.

JUEGOS VIVENCIALES: Esta técnica consiste en una serie de dinámicas de grupo y se le llama juego, pues tiene como base la competencia entre los participantes. Su objetivo es crear conciencia, sensibilizar y cambiar actitudes.

Se aplican principalmente para que los integrantes tengan la vivencia de hechos previamente conocidos y así comprendan su comportamiento y el de los demás. En ocasiones, aunque no se cuenta con la información previa, el juego vivencial ayuda a generar información.

DRAMATIZACION: La técnica de dramatización consiste en la representación por algunos de los participantes del grupo, de personajes convencionales que actúan un tema o situación hipotética o real. El resto de los integrantes son observadores que hacen anotaciones sobre lo que ocurre, para analizarlas posteriormente. El objetivo es sensibilizar sobre el comportamiento ante determinadas situaciones o problemas y, de alguna manera, estar en posibilidad de corregir errores y plantear soluciones.

La aplicación de la técnica tiene dos variaciones: la dramatización estructurada y la dramatización espontánea.

La primera consiste en que el instructor elabora un guión de cada uno de los papeles o "roles", esbozando determinado tema, para que los participantes "actúen", controlando así, el contenido del ejercicio y la discusión posterior.

La espontánea consiste en que cada uno de los papeles no son preparados de antemano y los "actores" los representan, según crean que debe ser su actitud o comportamiento.

Este ejercicio concluye con una discusión controlada por el instructor.

El material didáctico es:

El material de apoyo es, el nexo entre las palabras, y la realidad. Lo ideal sería que todo aprendizaje se llevase a cabo dentro de una situación real de la vida. No siendo esto posible, el material didáctico debe sustituir a la realidad, representándola de la mejor forma posible, de modo que se facilite su objetivización por parte de los participantes.

El material de apoyo es una exigencia de lo que está siendo estudiado por medio de palabras, a fin de hacerlo concreto e intuitivo, y desempeña un papel destacado en la enseñanza.

Las condiciones que debe cumplir el material de apoyo para ser considerado como tal, son las siguientes:

- Proporcionar la información que deban conocer, manejar o aplicar los participantes.
- Poder ser empleados durante el momento mismo de la enseñanza.
- Poder utilizarse en presencia de los participantes, a quienes en ocasiones, se permitirá su manejo.

Los materiales de apoyo son muchos y variados; sin embargo, hay una serie de características o condiciones que deben cumplir, para ser considerados como tales.

La primera característica: proporcionan información por aprender. todo material de apoyo se diseña o se selecciona porque comunica con contenido que los participantes deben conocer, manejar o aplicar.

Otra característica de los materiales de apoyo, es que pueden emplearse durante el momento mismo de la enseñanza.

Una característica más de los materiales de apoyo, es que

son empleados frente a los participantes, para ellos o con ---ellos, siendo a veces los propios participantes quienes los manejan.

PIZARRON: Es el instrumento clásico utilizado por los instructores y los alumnos. Existen variedades de ellos en color, aspectos y tamaños; y los hay que poseen desde pentagramas hasta mapas.

Generalmente se utiliza cuando se desea manejar información que surge del grupo, o que no ha sido presentada con anterioridad, permitiendo así su discusión inmediata.

Los pizarrones se pueden elaborar en distintos materiales como madera, pizarra, plástica opaca, tela ahulada o vidrio esmerilado, cualquiera de estos materiales es adecuado.

El color de la superficie del pizarrón es determinante para lograr legibilidad en los grafismos sin producir cansancio en la vista. Los colores más usuales son: negro, verde y azul.

El tamaño del pizarrón debe estar en relación directa con:

- el número de participantes
- las dimensiones del salón y
- el área de visibilidad.

El pizarrón se ubica siempre frente al grupo, el borde inferior debe quedar a una altura menor del nivel de los ojos de los participantes.

El pizarrón permite al instructor gracias a su flexibilidad, desarrollar en base a él, las distintas etapas del proceso instrucción-aprendizaje, pero, es necesario que se determine en qué momentos y en qué forma se empleará.

Las ventajas del pizarrón son que permite al instructor:

- * Adaptar la exposición gráfica al ritmo de trabajo del grupo.

- * Demostrar y estructurar gráficamente cualquier tema.
- * Hacer intervenir activamente a los participantes.
- * Trazar con precisión y rapidez contornos preestablecidos como: mapas, equipos mecánicos, químicos o biológicos por medio de - plantillas, estarcidores, etc.
- * Borrar fácilmente.
- * Combinar su uso con otros materiales didácticos.

ROTAFOLIO: Es un rectángulo de madera o metálico, en cuya parte superior se coloca láminas u hojas fijadas por medio de una tira de madera, de tal manera que, durante la exposición, se permita la rotación de las mismas. Presenta información que debe seguir una secuencia lógica de los contenidos.

Debe tenerse cuidado de no sobrecargarse con material pedagógico las hojas. La composición de las mismas debe ser consistente: fácil de utilizar, sobre todo en la transición de un tema a otro en la misma hoja: los números, las letras y las flechas deben identificarse o dar énfasis a los puntos importantes. El uso del color debe ser sencillo.

Las líneas del dibujo y las letras serán lo suficientemente fuertes para que sean visibles desde cualquier punto de área de visión. Los lápices o plumas comunes, a determinada distancia son casi invisibles.

El rotafolio no deberá enrollarse, ya que pierde su forma y se dificulta su uso.

Los símbolos como flechas o números indicando partes importantes de un diagrama, deben realizarse en colores contrastantes.

Uno de los métodos más sencillos y practicados son:

-Para unir las hojas se clavándolas o engrapándolas a una tira de madera, unos centímetros más larga que el ancho de las hojas. Pueden también utilizarse dos tiras de na

- dera, las que, atadas juntas, sostendrán en el centro -- las hojas del rotafolio. Los fines de las tiras de bambú o de madera consisten en que pueden colocarse sobre dos hojas o ganchos en un lugar conveniente del salón.
- Las hojas pueden ser clavadas o engrapadas también a las hojas de triplay, cartón, o a cualquier material semejante, teniendo cuidado de colocar los clavos o las grapas lo más alto posible de la hoja, para que así pueda ésta ser doblada fácilmente. Puede colocarse sobre un caballete, o simplemente sobre una silla, o bien clavarle un soporte en la parte trasera para situar el rotafolio sobre la mesa o el escritorio.
- Para atar y transportar con facilidad el rotafolio, puede colocarse entre dos cubiertas, unidas en la parte superior por otras de dos tiras de cuero u otro material resistente, las que serán clavadas a una y otra de las cubiertas formando una especie de libro grande. Esto -- permitirá también voltear la cubierta como soporte y para protegerla. Ya se ha dicho que este método es más -- costoso y difícil de almacenar, pero es extremadamente -- práctico.

FRANELOGRAFO: Consiste en un lienzo de franela con base de madera de dimensiones similares a las de un pizarrón, sobre el que se colocan piezas de cartón adheribles (con lija o pegamento), que pueden ser removidas con facilidad. Permite la exposición de información gráfica con cualquiera de las situaciones del pizarrón o el rotafolio. Es un medio muy útil para presentar la secuencia de los puntos principales de un tema.

El franelógrafo es el más sencillo de los diversos materiales de apoyo, se utiliza colocando o quitando, uno por uno, los elementos básicos de una lección. Su uso es limitado porque sirve con mucha eficacia para todos los niveles y también -- para múltiples situaciones de la enseñanza. Es fácil de construir y excelente para mantener enfocada la atención de la clase e invitar a los integrantes a participar en ella.

Su versatilidad y facilidad de construcción y uso lo colocan en segundo término, inmediatamente después del pizarrón, con la mejor de las ayudas educativas.

Además la lección del franelógrafo, una vez dada y demostrada puede guardarse en sobres y volverse a utilizar cuantas veces sea necesario.

Igual que el rotafolio, el franelógrafo se usa sobre un ca ballete o se sostiene por sí mismo, pero en cualquier caso debe estar ligeramente inclinado y nunca vertical puesto que los fra nelogramas se caen más fácilmente de una superficie vertical.

Los franelogramas deberán sujetarse o clavarse en el orden apropiado, para no perturbar el ritmo de la clase. Algunas veces es mejor numerar cada uno de los franelogramas para seleccionarlos inmediato, especialmente si existen varios del mismo tamaño.

MAGNETOGRAFO: Es una combinación del pizarrón y el franelógrafo, con la diferencia de que las piezas que se utilizan para la ing trucción, se adhieren por medio de un material inantado. Presenta información por medio de imágenes y textos que pueden ser fácilmente intercambiables.

Los magnetogramas pueden elaborarse en:

- Cartón
- Cartulina bristol (blanca)
- Cartulina America (en colores atractivos)
- Hule espuma
- Madera de poco peso
- Recortes de revistas o periódicos
- Fotografías.

Los recortes de revistas o periódicos y fotografías se de ben montar sobre cartulina para darles consistencia.

Para lograr que estos materiales se adhieran al magnetógrafo, se les colocan al reverso varios pedazos de imán (se consiguen de desperdicio de alguna fábrica) o hule magnético, distribuido convenientemente.

Las ilustraciones de este tipo de material deben ser sencillas.

RETROPROYECTOR: -Permite la proyección sin oscurecer el salón.
-Su uso frente al grupo favorece la interpretación.
-En el momento de la proyección se puede simular movimientos por medio de la luz polarizada.

Retrotransparencia. La transparencia es uno de los materiales más versátiles, su elaboración no está limitada más que por la imaginación de la persona que la diseña. Por ello este material presenta innumerables ventajas, por ejemplo, mediante el uso de lápices grasos o plumillas puede elaborarse la transparencia en el momento mismo de la presentación, siempre y cuando se tenga cierta habilidad en el dibujo y se esté familiarizando con el material que va a trabajar. Esto resulta interesante para los participantes.

Cuando se carece de habilidad en el dibujo, pero hay necesidad de ir realizando el material ante la presencia del grupo porque el tema así lo requiera, se puede calcar con trazos suaves al dibujo y en el momento de la presentación recalcar la línea.

Las características que debe presentar este tipo de material, son:

- dibujos lineales muy sencillos
- textos cortos y/o espaciados, o
- ambos conjugados.

Otra forma de elaborar las transparencias es realizarla - antes de la sesión; esto permite aplicarle elementos complementarios que dan fuerza a la imagen -pantallas, mascarillas, letras adheribles-.

Proyectores. Estos equipos se utilizan para mostrar información estática o dinámica en la pantalla.

Existen muchos tipos de proyectores que se utilizan con fines didácticos, como por ejemplo:

+De cine. Que proyecta en forma continua, una serie de -- imágenes en movimiento.

+De cuerpos opacos. Que reproduce en forma amplificadas la imagen que se desea proyectar, empleando un juego de lentes y luz.

+De transparencias o Diapositivas. Funciona bajo el mismo principio del anterior, pero su manejo y versatilidad es mayor ya que puede mostrar continuidad en la información. Requiere - de una serie de fotografías de tamaño normalizado para su funcionamiento.

Existen además otros tipos de materiales que pueden proyectarse (filmias, acetatos, etc.); y equipos de proyección -- más complejos o que funcionan mediante otros principios, como - por ejemplo: retroproyectores, circuitos cerrados de T.V., etc.

En general todos ellos sirven para facilitar la comunicación instructor-capacitando, mediante imágenes fijas o en movimiento.

Proyector de diapositivas. Los diascopios son proyectores de diapositivas, éstas son material transparente de proyección de cuadros o imágenes aisladas.

Este proyector funciona a partir de la forma de propagación de la luz, ésta es en forma rectilínea.

Diapositivas o transparencias. Imagen proyectable de 35mm. que puede tomarse por medios fotográficos o elaborarse directamente con otros materiales:

Papel albanene

Nicas

Cartoncillo (siluetas)

Vidrio despulido

Rollo fotográfico velado.

LA EVALUACION.

Cuando se concluye una sesión, un curso o un programa, es común que el instructor se pregunte: "¿Cómo lo hice?" "¿Realmente hubo aprendizaje?" "Las técnicas y materiales empleados, ---" "¿Fueron los adecuados?" "¿Participaron todos activamente?".

La empresa por su parte, también necesita y desea saber - si el costo del programa o curso fue una inversión o un mero -- gasto.

Para dar respuesta a éstas y otras preguntas, es necesario realizar una evaluación sistemática y objetiva, tanto durante los eventos de capacitación como después de cada uno de ---- ellos, es entonces de importancia la participación del pedagogo para la realización de dicha evaluación ya que los propósitos - de ésta son:

- .Los directivos empresariales requieren resultados obtenidos de una evaluación sistemática y no sólo por tanteos.
- .Conviene establecer el punto en que se encuentra la actividad en un momento dado y determinar si los recursos humanos, técnicos, materiales y el tiempo invertido en la planeación, programación, instrumentación y ejecución, - producen los resultados esperados y justifican la inversión.
- .Desde el punto de vista empresarial y de los implicados en la capacitación, es esencial para apoyar su función, - evaluar la medida en que se lograron los objetivos.
- .La evaluación permite optimizar la capacitación y lograr que a su vez se traduzca en cambios de comportamiento en los puestos de trabajo, propiciándose así la optimiza--- ción de los productos o servicios que se proporcionan.
- .Una buena evaluación es el punto de partida para la planeación, elaboración y realización de nuevas actividades de capacitación.

CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACION.

- a) INTEGRADA. La evaluación es parte del sistema de capacitación; por lo tanto, se debe contemplar dentro del contexto de la capacitación y no como un elemento aislado.
- b) CONTINUA. Uno de los propósitos de la capacitación es orientar y estimular al personal, quien siempre se encuentra en desarrollo, lo que provoca continuas y nuevas necesidades a satisfacer. Asimismo, las empresas en general tienen cambios y necesidades constantes que también requieren satisfacerse.
- c) REALIZADA EN EQUIPO. Todas las personas forman parte de la capacitación o que son afectadas por ésta, deben de participar de manera directa o indirecta; su involucramiento es esencial para el éxito.
- d) ESPECIFICA. Los implicados en la capacitación requieren conocer qué se está haciendo bien, las desviaciones, lo que es susceptible de mejorar y cómo se podría lograr esto. En la medida en que la especificidad de la evaluación permita descartar debilidades y potencialidades, responderá al propósito para el cual fue diseñada.
- e) PERSONALIZADA. Debe atender a las diferencias individuales y proporcionar los medios para la autoevaluación. El conocer el rendimiento personal en relación a la capacitación sirve de estímulo para la superación personal.
- f) SIGNIFICATIVA. Debe proporcionar a los capacitados el significado de la evaluación, y no limitarse a un número dentro de una determinada escala.
- g) METODICA. Debe estructurarse metodológicamente, estableciendo normas y criterios aceptables, observables y aplicables en los productos y procesos.
- h) CONFIABLE. Se debe evaluar para conocer los beneficios reales y las limitaciones. Es necesario identificar

la validez, confiabilidad, consistencia y objetividad de las técnicas e instrumentos que se utilizan para captar información.

TIPOS DE EVALUACION.

Existen diferentes criterios en cuanto a los tipos de evaluación, sin embargo, se resumen en dos aspectos: el momento de su aplicación y lo que se pretende medir.

De acuerdo con lo anterior, distinguimos los siguientes tipos de evaluación:

a) Por el momento de su aplicación.

- . Evaluación diagnóstica o pretest. Se aplica al inicio del proceso enseñanza-aprendizaje, ya que sería muy difícil conocer los efectos de la capacitación en tanto no se cuenta con parámetros para comparar el "antes" con el "después". Incluye la identificación de características de los participantes tales como: escolaridad, sexo, experiencia laboral, necesidades que satisfarán con la capacitación, etc.
- . Evaluación Formativa. Tiene como fin proporcionar información cibernética permanente para adecuar el contenido y los procedimientos a las características y expectativas grupales e indicar el grado en que se van logrando los objetivos.
- . Evaluación Terminal. Se refiere a la medición de los logros finales de aprendizaje, su función es determinar la efectividad del curso o del programa y proporcionar criterios para el desarrollo de futuras actividades de capacitación.

b) Por lo que se pretende medir.

La evaluación puede ser:

- a) General: Si se evalúa todo el programa.
- b) Parcial: Si se evalúa sólo una parte del programa o del curso.

FORMATOS DE PRUEBAS.

Existen tres tipos de pruebas: orales, escritas y prácticas.

.Orales: Se utilizan casi en todas las sesiones y son las preguntas que se hacen a los participantes.

.Escritas: Consisten en un ensayo o composición sobre temas específicos o en preguntas objetivas.

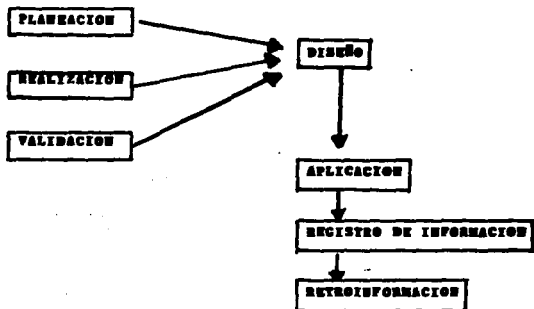
.Prácticas: Constituyen la manera más directa de probar la habilidad de una persona, y de acuerdo a la temática específica de los cursos.

DISEÑO DE CUESTIONARIOS.

Estos son con la finalidad de evaluar la efectividad de los eventos de capacitación, además son útiles para recopilar datos acerca de:

- a) El interés y agrado de los participantes (reacción emotiva).
- b) Las actitudes acerca del instructor, de su experiencia y conducción del curso o seminario (opinión).
- c) Las actitudes acerca de la organización, diseño e instalaciones.
- d) El logro de los objetivos del curso (aprendizaje).
- e) La utilidad que representan a los participantes los temas tratados (aprendizaje y aplicación).
- f) La utilidad que representa para la empresa la aplicación de lo aprendido (aplicación).

ETAPAS PARA LA FORMULACION DE CUESTIONARIOS.



Antes de llevar a cabo la explicación de cada una de las etapas, es necesario enfatizar la participación tan importante que el pedagogo ejerce sobre la elaboración de los cuestionarios, siendo ésta otra de las técnicas que por los elementos teóricos-pedagógicos realiza de manera conjunta con el capacitador, es decir, interdisciplinariamente.

Planeación. Para planear, lo primero es saber si el cuestionario es el instrumento que se requiere, - ya que otros métodos como la observación, la entrevista, etc., podrían ser preferibles.

Realización. Debe contemplar todos los datos que se desean medir, y a quién y cómo se va a aplicar la prueba; se debe procurar que las preguntas sean:

Relevantes.- Las preguntas deben de finirse en función de los capacitandos.

Redacción de instrucciones y distribuciones de preguntas.- Las instrucciones se

presentan en la primera parte del cuestionario y deben indicar lo que se tiene que hacer; en cerrar en círculos, marcar con signos, anotar los propios puntos de vista, etc.

La distribución de las preguntas debe ser clara y espaciada, considerando que el espacio para las respuestas sea suficiente y ubicada en el lugar lógico para que no se preste a -- confusiones.

Formas de respuestas.- Para las preguntas de opinión y reacción cuanto mayor sea la gama de respuestas a seleccionar por los partici-- pantes, más posibilidad habrá de discrimina-- ción.

Cuando se incluye preguntas abiertas, se debe dar suficiente espacio, de tal manera que los participantes puedan expresar sus puntos de - vista con libertad y amplitud.

Validación. Una vez hecho el cuestionario, es recomenda-- ble pilotearlo antes de aplicarlo en los gru-- pos para los que fue elaborado. Para la vali-- dación se sugiere:

- a) Que una o varias personas contesten el cues-- tionario bajo la supervisión del diseñador, -- quien anotará cualquier dificultad para su res-- puesta y otros comentarios pertinentes.
- b) Realizar las correcciones del caso a fin - de eliminar las dificultades y ambigüedades - observadas en la etapa anterior.

c) Una vez realizada las correcciones, aplicar nuevamente el cuestionario bajo supervisión, anotando los comentarios y el tiempo requerido para su respuesta.

d) Corregir nuevamente con el fin de eliminar los problemas y las vagüedades que aún contenga.

Aplicación. Conviene aplicarlos en grupo para hacer las explicaciones pertinentes y aclarar las dudas que surjan.

Registro de la información. Retroinformación. Para que la evaluación sea más provechosa, es recomendable que las calificaciones y las conclusiones del instructor sean comentadas y analizadas con el grupo, lo que retroinformará a cada quien de sus aciertos y de sus errores.

PRUEBAS ESCRITAS

Estas se utilizan para evaluar conocimientos o habilidades intelectuales. Constan de:

Instrucciones: explicaciones de lo que se debe hacer para resolverlas.

Reactivos: preguntas o problemas específicos.

Clave: anexo a las respuestas correctas para el momento de calificar.

Instrucciones para su elaboración:

- Tomar de los objetivos los puntos que se van a evaluar
- Enlistar los aspectos principales del contenido, tomándolos del análisis final de los objetivos.
- Escribir las instrucciones en forma clara, precisa y directa.
- Determinar el número de respuestas correctas que se consideran necesarias para fijar el nivel mínimo de eficiencia.

ciencia marcado en los objetivos.

Sugerencias:

- Escribir las instrucciones de modo imperativo
- Después de las instrucciones incluir un reactivo resuelto, como ejemplo.
- No incluir en la prueba elementos que sugieran la respuesta a alguno de los reactivos.
- Dé a la prueba una amplitud proporcional a la extensión del programa, curso o tema a elaborar.
- Verificar que la clave de la prueba contenga todas las respuestas a los reactivos.
- Cuando se utilicen afirmaciones incompletas, (falso/verdadero, elección múltiple, coincidencia, preguntas, problemas), o preguntas, incluir un mínimo de diez reactivos.

PRUEBAS PRACTICAS O DE EJECUCION.

Este tipo de examen evalúa la ejecución de un trabajo. -- Cuando se aplica esta prueba, el instructor observa al capacitando mientras efectúa una actividad en la que ha sido capacitado y evalúa su ejecución.

Esta evaluación se realiza de manera individual, y la ejecución a evaluar se puede hacer desde los puntos de vista:

- . Del proceso
- . Del producto terminado.

MARQUE CON UNA CRUZ EL REACTIVO QUE CONSIDERE ADECUADO.

					OBSERVACIONES
ASISTENCIA DEL COORDINADOR	ASISTIO EL TIEMPO NECESARIO 100	SE PRESENTO SOLO AL FINAL DE CADA SESION 75	NUNCA ASISTIO 25	ASISTIO SOLO ESPORADICAMENTE 50	
SUPERVISION	EXCESIVA 50	NO EXISTIO 25	ADECUADA Y DISCRETA 100	OCCASIONAL 75	
DISPOSICION DEL COORDINADOR	MOSTRO DISPOSICION POSITIVA TODO EL TIEMPO 100	MOSTRO PASIVIDAD LA MAYORIA DEL TIEMPO 50	DISPOSICION NEGATIVA TODO EL TIEMPO 25	SATISFACTORIA CON ALTIBAJAS 75	
SERVICIOS	EN GENERAL FUERON BUENOS 75	LOS NECESARIOS Y EN EL MOMENTO ADECUADO 100	NO EXISTIERON 25	EXISTIERON PERO INOPORTUNOS 50	
NUMERO DE PARTICIPANTES	EXCESIVO Y SIN HOMOGENEIDAD 25	MINIMO NECESARIO 75	HOMOGENEO Y ADECUADO 100	MEJOR AL MINIMO 50	
LOCAL ASIGNADO PARA EL EVENTO	MUY PEQUEÑO 50	IMPROVISADO E INSEGURO 25	EL ADECUADO PARA EL TIPO DE CURSO 100	BUENO PERO DEBE ACONDICIONARSE 75	
MATERIALES DE APOYO	LOS PROPORCIONO A TIEMPO Y ADECUADAMENTE 100	REGULARMENTE TARDO EN PROPORCIONARLOS 50	NUNCA PROPORCIONO LOS MATERIALES REQUERIDOS 25	LA MAYOR PARTE DEL CURSO PROPORCIONO LO NECESARIO 75	

EN ESTE ESPACIO ANOTE ALGUN FACTOR ADICIONAL QUE QUIERA EVALUAR O ALGUN COMENTARIO EN ESPECIAL QUE DESEE MENCIONAR

CURSO: _____ INSTRUCTOR: _____

FECHA: _____

EVALUACION DEL INSTRUCTOR

FECHA: _____ CURSO: _____ INSTRUCTOR: _____

CON EL FIN DE PERFECCIONAR ESTE TIPO DE CURSOS, PARA PODER SERVIRLE MEJOR MUCHO AGRADECEREMOS CALIFIQUE LOS FACTORES QUE A CONTINUACION SE ENLISTAN: MARQUE CON UNA (X) EL CUADRO QUE CONSIDERE ADECUADO.

MOTIVACION AL GRUPO	NO DESPERTO INTERES EN EN EL GRUPO	EN OCASIONES DESPERTO EL INTERES	EL INSTRUCTOR MANTUVO INTERESADO A TODO EL GRUPO DURANTE EL CURSO	CREO INTERES SOLO EN ALGUNOS PARTICIPANTES	OBSERVACIONES
PUNTUALIDAD DEL INSTRUCTOR	LLEGO TARDE A UNA O DOS SESIONES	SIEMPRE FUE PUNTUAL	LLEGO IMPUNTUAL HASTA CUATRO SESIONES	TUVO CINCO O MAS RETARDOS	
EJEMPLOS UTILIZADOS	NO SE EJEMPLIFICO	SE UTILIZARON LOS EJEMPLOS NECESARIOS	HICIERON FALTA MAS EJEMPLO, LOS QUE HUBO FUERON SATISFACTORIOS	SE UTILIZARON EJEMPLOS, PERO CONFUSOS	
ACTITUD HACIA EL GRUPO	FUE ENTUSIASISTA CON EL GRUPO Y MANTUVO UNA ACTITUD AGRADEBLE	MOSTRO ACTITUD NEGATIVA TODO EL TIEMPO	ALGUNAS VECES SU ACTITUD FUE SATISFACTORIA	OCASIONALMENTE SE MOSTRO TENSO Y FRIO	
CONOCIMIENTOS DEL INSTRUCTOR	DOMINIO TOTAL DE LOS TEMAS	CONOCIMIENTO PARCIAL DE LOS TEMAS	CONOCIMIENTO GENERAL PERO NO PROFUNDO DE LOS TEMAS	CONOCIMIENTO POBRE DE LOS TEMAS	

LENGUAJE UTILIZADO	SIMPLE PERO ENTENDIBLE	TECNICO Y RE-BUSCADO	ADECUADO, CLARO Y PRECISO	CONFUSO Y ENTRECORTADO	OBSERVACIONES
MANEJO DE GRUPO	NO LOGRO EL CONTROL DEL GRUPO	SE MOSTRO COMO UN BUEN LIDER Y LOGRO LA INTEGRACION DEL GRUPO	EN OCASIONES LOGRO LA INTEGRACION DEL GRUPO DANDO BUENOS RESULTADOS	LOGRO CONTROL PERO NO PERMITIO LA PARTICIPACION DEL GRUPO	
EXPOSICION DE TEMAS	MANTUVO ORDEN Y CLARIDAD EN LOS TEMAS, EFECTUANDO LOS AJUSTES NECESARIOS	SU EXPOSICION FUE ESTRICTA Y SIN OPINION AL CAMBIO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES	DESCONTROL OCASIONAL EN SU EXPOSICION	EXPOSICION DEFICIENTE	
MANEJO DE MATERIALES DIDACTICOS	MANEJO DEFICIENTE DE LOS MATERIALES DIDACTICOS	NO HUBO MATERIALES DIDACTICOS	LOS MATERIALES DIDACTICOS FUERON LOS ADECUADOS ACUDIO POCO A ELLOS	MANEJA Y CONOCE MUY BIEN LOS MATERIALES DIDACTICOS	
SOLUCION DE INTERROGANTES	SOLO EN OCASIONES DIO SOLUCIONES A LAS DUDAS PRESENTADAS	PRESENTO SOLUCIONES CLARAS Y EFECTIVAS A LAS DUDAS	NO SE ACLARON LAS DUDAS	DIO SOLUCION A LAS DUDAS PERO NO MUY CLARAS	

LA SIGUIENTE EVALUACION TIENE COMO OBJETIVO CONOCER SUS IMPRESIONES, YA QUE SON VALIOSAS PARA EL MEJORAMIENTO DE NUESTROS FUTUROS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

NOMBRE DEL PROGRAMA, CURSO O EVENTO DE CAPACITACION: _____

NOMBRE DEL EXPOSITOR: _____

FECHA: _____ DURACION: _____

1. ¿CUALES FUERON SUS EXPECTATIVAS SOBRE ESTE EVENTO? _____

2. SE CUMPLIERON SUS EXPECTATIVAS EN UN: 100% () 80% () 60% () 40% () 20% ()
¿POR QUE? _____

3. EL CONTENIDO DEL EVENTO LO ENCONTRO:
EXCELENTE () SATISFACTORIO () BUENO () REGULAR () MALO ()
¿POR QUE? _____

4. LAS APORTACIONES QUE ADQUIRIO EN ESTE EVENTO ¿LAS CONSIDERA APLICABLES A SU VIDA PERSONAL? SI () NO () ¿POR QUE? _____

5. EL MANEJO DEL EXPOSITOR SOBRE EL TEMA ¿COMO LE PARECIO?
EXCELENTE () SATISFACTORIO () BUENO () REGULAR () MALO ()
¿TIENE ALGUNA SUGERENCIA? _____

6. EL MATERIAL:
MUY ADECUADO () POCO ADECUADO ()
ADECUADO () TOTALMENTE INADECUADO ()

7. CONSIDERA QUE LAS TECNICAS DIDACTICAS EMPLEADAS FUERON
MUY ADECUADAS () POCO ADECUADAS ()
ADECUADAS () TOTALMENTE INADECUADAS ()

8. EL LUGAR:

EXCELENTE () SATISFACTORIO () BUENO () REGULAR () MALO ()

¿POR QUE? _____

9. EL HORARIO:

EXCELENTE () SATISFACTORIO () BUENO () REGULAR () MALO ()

¿POR QUE? _____

COMENTARIOS O SUGERENCIAS ADICIONALES PARA MEJORAR EL EVENTO: _____

¡MUCHAS GRACIAS!

EVALUACION DE REACCION AL EVENTO

CURSO: _____ INSTRUCTOR: _____

FECHA: _____ HORARIO: _____

SU AYUDA AL SUMINISTRAR ESTA INFORMACION, CONTRIBUIRA A LA MEJORA DE FUTUROS
EVENTOS DE CAPACITACION.

MARQUE CON UNA "X" LO QUE SEGUN SU CRITERIO CORRESPONDA.

1. ¿COMO LE PARECE QUE FUE EL EVENTO?

MALO _____ REGULAR _____ BUENO _____ MUY BUENO _____ EXCELENTE _____

2. ¿HUBO MOMENTOS DURANTE EL EVENTO EN QUE HUBIERA DESEADO DECIR COSAS QUE NO DIJO?

EN NINGUN MOMENTO _____ POCAS VECES _____ BASTANTES VECES _____ MUY FRECUENTE _____

3. ¿HUBO RAZONES PARA NO CONTRIBUIR?

SI _____ NO _____ EN CASO AFIRMATIVO, TENGA A BIEN ESPECIFICARLAS: _____

4. ¿HASTA QUE PUNTO FUERON DIFERENTES LAS COSAS QUE USTED PERSONALMENTE ESPERABA LOGRAR
DEL SEMINARIO EN RELACION A LOS OBJETIVOS ALCANZADOS?

COMPLETAMENTE DIFERENTES _____ DIFERENTES _____ DIFERENTES PERO NO INCOMPATIBLES _____
BASTANTE SIMILARES _____

GRACIAS POR SUS RESPUESTAS. NO ES NECESARIO QUE ESCRIBA SU NOMBRE.

EVALUACION ESPECIFICA

SEMINARIO: _____

INSTRUCTOR: _____

FECHA: _____

HORARIO: _____

Le solicitamos dé respuesta a cada una de las preguntas. Ello nos será de mucha utilidad.

1. Como resultado de lo aprendido en el evento, ¿Qué mejoras es para lograr en su trabajo? _____

En su empresa, ¿qué cambios pueden lograrse? _____

2. De los temas tratados, indique cuáles son de total aplicación y utilidad para su trabajo o el de otras personas, cuáles son parcialmente aplicables y útiles y cuáles totalmente irrelevantes

a) Temas totalmente aplicables En mi área En otras áreas

Temas totalmente aplicables	En mi área	En otras áreas
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

b) Temas parcialmente aplicables:

Temas parcialmente aplicables:

c) Temas irrelevantes:

Temas irrelevantes:

3. De los temas totalmente aplicables, indique la urgencia con la que se requiere aplicarlos, y lo que se necesita para poner en práctica los conocimientos:

4. Cómo piensa aplicar lo aprendido en el evento, tanto en su vida particular como en la empresa.

5. Por favor, anote qué otros cursos o literatura considera necesitar para reforzar lo aprendido en este evento.

6. De los temas parcialmente aplicables, por favor indique qué modificaciones o qué partes de ellos podemos aprovechar para la empresa y cómo podrían utilizarse.

7. A continuación indique los temas que considera debieron tratarse en el evento y que no se trataron

8. ¿Qué cambios haría usted al curso ?

9. ¿Recomendaría este evento a sus compañeros? SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

10. Lo que más le gusto del evento fue: _____

11. Lo que menos le gusto fue: _____

12. Si desea agregar otros comentarios, se lo agradecemos: _____

SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION.

Como en el capítulo anterior se mencionó, el seguimiento es el proceso que permite verificar el impacto de la capacitación, tanto en los individuos, como en los grupos y en la empresa, a mediano o a largo plazo, además en gran medida establece la relación de los capacitandos con la empresa y crea un sistema de información que permite conocer el desempeño profesional en su puesto de trabajo.

Por su definición vemos que los estudios de seguimiento puede ser de dos tipos: Longitudinal y transversal.

El estudio longitudinal, tiene como principal objetivo supervisar el desempeño de los participantes en cursos de capacitación, a través del tiempo y de su desempeño laboral.

El estudio transversal tiene como finalidad estudiar a -- una población de trabajadores durante la ejecución de las acciones de capacitación, es decir, en etapas intermedias y se relaciona de manera muy directa con la evaluación formativa.

Por otra parte la realización de estudios de seguimiento en materia de capacitación, requieren de la aplicación de una metodología que tome en cuenta como base, las siguientes etapas:

1. Determinación del Proyecto.

En esta etapa se establecen los propósitos respecto al estudio de seguimiento que se pretende realizar, precisar los atributos a evaluar (actitudes, conocimientos y/o habilidades) y la población a la que se dirigirá.

2. Selección y Diseño de Instrumentos para recabar información.

Es aconsejable que los estudios de seguimiento se realicen

con base en entrevistas a los interesados, observaciones participativas y revisión de datos estadísticos.

El o los instrumentos elegidos deberán ser sometidos a -- una prueba piloto con el propósito de verificar su funcionamiento y confiabilidad.

3. Recopilación de Datos.

Es importante determinar si el seguimiento de las acciones se realizará a toda población o si es pertinente elegir una muestra; definido esto se deberán especificar los procedimientos a considerar para la sensibilización e involucramiento de los capacitandos en el estudio y poder llevar a cabo la aplicación de instrumentos.

4. Análisis de la Información.

En esta etapa se revisa la información obtenida con el -- propósito de valorar la repercusión de las acciones de capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores.

La información obtenida se codifica y se elaboran estadísticas con base en indicadores.

5. Presentaciones de Resultados.

Analizada y codificada la información, se elabora un reporte de los resultados obtenidos del estudio de seguimiento.

El reporte considera los siguientes elementos:

- Presentación y/o introducción.
- Descripción de la metodología empleada.
- Población a la que se dirigió el estudio.
- Resultados obtenidos.
- Anexos. Instrumentos aplicados para la obtención de información.

HERRAMIENTAS DEL SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION.

El seguimiento se puede realizar usando ciertas herramientas que sirven para recopilar información de grupos como: la observación directa, la entrevista, los cuestionarios, las pruebas de desempeño, las juntas de trabajo, los comités, la técnica de corrillos, la de lluvia de ideas, etc. Y otras, como el análisis de índices de ausentismo, de productividad, de rotación de personal, de procedimientos, de trabajo, de quejas formales, etc.

A continuación describiremos en un cuadro-resumen algunas de estas técnicas; de otras, no lo haremos, ya que su descripción, ventajas, desventajas y procedimientos de aplicación son similares.

OBSERVACION

DESCRIPCION	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PROCEDIMIENTO DE APLICACION	OBSERVACIONES
<p>Un investigador realiza un examen de determinado hecho, situación o comportamiento. Puede ser:</p> <p>-Sistemático. Se define con precisión el hecho, el lugar, la hora y se observa con una guía elaborada de antemano</p> <p>-Casual. Se efectúa esporádicamente pero se es consciente de qué y para qué se observa</p>	<p>-Permite registrar hechos reales</p> <p>-Hace posible el acopio sistemático de información</p>	<p>-La presencia del investigador puede ser una variable que impida la naturalidad de los observadores</p> <p>-Requiere de habilidades para la observación y su registro objetivo</p>	<p>-Determine el punto, tareas, situaciones y sujeto (s) a observar</p> <p>-Si el grupo es numeroso, selecciona una muestra representativa</p> <p>-Desglose las tareas y/o cada situación a observar</p> <p>-Auxilíese -si es necesario- de un trabajador que conozca bien lo que observará</p> <p>-Consulte manuales, instructivos, etc.</p> <p>-Confirme con el jefe inmediato de él o los sujetos el lugar y la hora</p> <p>-Si lo cree conveniente, informe a quien(es) será(n) observado(s) el propósito que persigue</p> <p>-Permanezca en un solo sitio y en silencio, a no ser que su guía requiera otra cosa</p> <p>-Registre en forma sintética, cuidadosa y objetiva lo observado</p> <p>-Revise sus notas inmediatamente y informe basado en los hechos observados y no en inferencias.</p>	<p>A veces la información que se detecta quiere confirmar técnicas Procure exclusiones, interpretaciones</p> <p>Si la observación es sistemática, requiere de una guía para su realización</p>

ENTREVISTA

DESCRIPCION	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PROCEDIMIENTO DE APLICACION	OBSERVACIONES
<p>Interrogatorio planeado con el propósito de obtener información en relación a un aspecto específico</p> <p>Según la naturaleza de las preguntas y el grado de control que ejerza el entrevistado, puede ser:</p> <p>-Dirigida. El entrevistador plantea una serie de preguntas -planeadas con anticipación- que requieren respuesta breve</p> <p>-Semidirigida. Incluye preguntas más generales, con lo que espera obtener mayor información del entrevistado</p> <p>-Abierta. Se plantean sólo algunos aspectos acerca de los cuales el entrevistado puede dar amplia información u opiniones, en tanto que el entrevistador se limita a hacer alguna observación o a plantear otros aspectos</p>	<p>-Favorece un clima adecuado de comunicación y de trabajo</p> <p>-Permite vencer algunas resistencias de los sujetos al enfrentarlos a un contacto directo</p> <p>-Proporciona la posibilidad de re-plantear las preguntas y de reorientar la entrevista</p>	<p>-Cuando se requiere investigar a un grupo numeroso de sujetos es costosa</p> <p>-Puede proporcionar informaciones demasiado subjetivas</p> <p>-Exige práctica de parte del investigador</p>	<p>-Seleccione el tipo de entrevista</p> <p>-Determine los aspectos generales a tratar y la estrategia para abordarlos</p> <p>-Elabore preguntas generales: qué, cuál, cómo, cuándo, cuánto</p> <p>-Analice las preguntas para detectar posibles ambigüedades</p> <p>-Redacte las preguntas específicas -- partiendo de las generales</p> <p>-Prevea el tipo de respuestas que espera y las posibles objeciones de parte de los entrevistados y cómo abordarlas</p> <p>-Confirme con el sujeto la hora y sitio de la entrevista</p> <p>-Al iniciar, explique brevemente el propósito y tiempo requerido</p> <p>-Aclare las dudas que le presenten</p> <p>-Plantee una a una -- la preguntas y tome nota de los aspectos relevantes; si es necesario, reformule las preguntas</p>	<p>-El entrevistador requiere administrar el tiempo, establecer un clima adecuado, tener además facilidad de expresión, claridad para plantear las cuestiones, seguridad personal, manejo de conductas pasivas, negativas o agresivas, establecimiento de rapport, etc.</p>

-Explique el moti
vo de la reunión
y la técnica a u
tilizar

-Mantenga el contaco
visual
-Haga un breve resumen
de lo tratado
-Revise sus notas y
obtenga las conclusiones
-Elabore un informe
objetivo

ENCUESTAS

DESCRIPCION	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PROCEDIMIENTO DE APLICACION	OBSERVACIONES
Un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona un sujeto, en torno a los cuestionamientos que le va planteando de manera organizada	-Permite establecer contacto directo entre investigador y encuestado -Posibilita el registro de todas las respuestas -Favorece el replanteamiento de preguntas	-Exige casi el mismo tiempo que la entrevista y no tiene la misma flexibilidad -Puede requerir mucho tiempo para su elaboración	-Determine la muestra a encuestar -Explique a los encuestados el propósito y resuelva sus dudas -Si es encuesta oral; Formule una a una las preguntas y registre las respuestas; replantee las preguntas que no queden claras al encuestado -Si la encuesta es escrita: Entregue a cada individuo el respectivo formulario -Apoye al sujeto cuando se le dificulta seleccionar una o varias opciones -Registre al final algunas observaciones respecto a la actitud del sujeto en caso de que resulten de utilidad y éstas sean objetivas -Tabule y analice las respuestas -Realice el informe	-Se aplica a todos los niveles -No es recomendable para investigar a unas cuantas personas, dado el tiempo que requiere su elaboración -Respete los puntos de vista aún cuando no coincidan con los suyos, sin manifestar aprobación o rechazo

FORMA PROPUESTA DE GUIÓN DE ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA

1. Al concertar la cita, explicar el propósito de la entrevista.
2. Al presentarse con el entrevistado, explicar -nuevamente- los propósitos de la entrevista y el tiempo que durará
3. Plantear brevemente el concepto de capacitación y sus fines en la empresa
4. Formular una a una las siguientes preguntas, dando el tiempo suficiente para que el entrevistado las asimile y conteste:
 - ¿Cuáles problemas de su área laboral se resolvieron a través de la capacitación?
 - ¿Cuáles son los problemas que enfrenta el área que usted dirige, o en la que está adscrito?
 - ¿Cuáles considera que debieran haberse resuelto con la capacitación?
 - Por qué cree que no se resolvieron?
 - ¿Cuáles son los puestos que se afectaron menos ya sea en sentido positivo o negativo con la capacitación?
 - ¿Cuáles se afectaron más?
 - ¿Cómo es el desempeño global de cada uno de los trabajadores que fueron sujetos de capacitación?
 - ¿Qué otros comentarios adicionales desea hacer, en torno a la capacitación recibida?
5. Dar por finalizada la entrevista resaltando algunos puntos importantes que mencionó el entrevistado.

FORMA PROPUESTA DE ENCUESTA

FECHA: _____

NOMBRE: _____
Apellido paterno apellido materno nombre(s)

EDAD: _____ SEXO: _____ PUESTO: _____

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____ ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: _____

1. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal?
SI ___ NO ___ NO SE ___

¿Por qué? _____

1.1 ¿Para la empresa? SI ___ NO ___ NO SE ___

¿Por qué? _____

2. ¿A qué eventos de capacitación ha asistido en los últimos seis meses?

2.1 ¿Considera que el curso al que asistió lo beneficia en el desempeño de su trabajo?

SI ___ NO ___ NO SE ___

¿Por qué? _____

2.2 ¿En sus relaciones interpersonales?

SI ___ NO ___ NO SE ___

¿Por qué? _____

2.3 ¿Cree usted que en la actualidad su desempeño es mejor que antes del evento al que asistió?

SI ___ NO ___ NO SE ___

¿Por qué? _____

3. Está usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tenía antes de la capacitación?

SI ___ NO ___ NO SE ___

3.1 En caso afirmativo, ¿en qué aspectos? _____

4. ¿Con cuáles tareas de su puesto están relacionados los temas que se trataron en el curso? _____

5. ¿Considera que es necesario tomar otras medidas para que el rendimiento en el área mejore?

SI ___ NO ___ NO SE ___

5.1 En caso afirmativo, ¿cuáles? _____

6. ¿Está dispuesto a participar próximamente en otro curso?

SI ___ NO ___ NO SE ___

6.1 En caso afirmativo, ¿qué aspectos le agradaría que se abordaran? _____

INDUCCION.

Las primeras impresiones y acciones de las personas que ingresan a una institución o empresa, repercuten grandemente en sus actitudes y desempeño posteriores. Por ello es de gran importancia el estilo y actividades de un proceso de inducción.

Los procesos de inducción son un conjunto de actividades intencionadas y definidas, realizadas en un ambiente motivador para lograr que los nuevos integrantes desarrollen las actitudes y las capacidades suficientes para que su desempeño inicial sea grato y eficiente.

La inducción es un conjunto de actividades organizadas para que los nuevos integrantes:

Acrescienten sus sentido de pertenencia a la institución.
Valoren las oportunidades que la institución les brinda.
Tengan éxito en sus primeras actividades.
Inicien relaciones personales con quienes compartirán tiempo y esfuerzos.

La inducción tendrá éxito si los nuevos miembros:

- Adquieren sentido de pertenencia:
 - Piensan que es bueno para ellos estar ahí.
- Saben como actuar con el entorno institucional:
 - Conocen qué asuntos y con quién tratarlos.
- Adquieren las destrezas básicas para actuar eficientemente:
 - Saben qué hacer y a quién preguntar.

En una palabra, los procesos de inducción logran en los nuevos miembros:

Confianza y estima en su institución.
Seguridad en si mismo
Exito en las primeras actividades.

Todo ello a través de:

Reuniones Generales
Trabajos en pequeños grupos y
Manejo de materiales.

Dado que en la mayoría de las empresas la primera parte - de la inducción la realiza el departamento de personal donde, - como ya mencionamos en el capítulo anterior, el pedagogo tiene ingerencia a través de la elaboración de los manuales de inducción, se darán a continuación algunos formatos como instrumentación Técnico Metodológico que le permiten al pedagogo realizar su función dentro del proceso de inducción.

FORMA PROPUESTA

INFORMACION DE LA INDUCCION

Acuerdo de contrato colectivo
Historia de la empresa, políticas y prácticas.
Plantas e instalaciones de la empresa.
Productos o servicios de la empresa.
Responsabilidades de la empresa hacia los empleados.
Programas de servicio de la empresa.
Visitas a los departamentos y a la planta.
Evaluación a los empleados y sistemas de desempeño.
Responsabilidades del empleado para con la empresa.
Planes de beneficios y salud.
Presentaciones de los empleados.
Estructura de la empresa.
Políticas y procedimientos de pago.
Políticas de ascensos.
Reglas de conducta.
Programas de seguridad.
Oportunidades de entrenamiento y desarrollo.
Asignación y horario de trabajo.

FORMA PROPUESTA

NOMBRE DEL EMPLEADO _____

ANALISIS COMPLETO
(MARQUE CADA ELEMENTO
INDIVIDUAL)

-
1. PALABRAS DE BIENVENIDA _____
 2. EXPLICAR LA ORGANIZACION DEPARTAMENTAL GENERAL Y SU RELACION CON OTRAS ACTIVIDADES DE LA COMPAÑIA _____
 3. EXPLICAR LA CONTRIBUCION INDIVIDUAL DEL EMPLEADO A LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO Y SUS ASIGNACIONES INICIALES EN TERMINOS GENERALES: _____
 4. COMENTAR EL CONTENIDO DEL PUESTO CON EL EMPLEADO Y PROPORCIONARLE UNA COPIA DE LA DESCRIPCION DEL MISMO (SI SE DISPONE DE ELLA) _____
 5. EXPLICAR EL PROGRAMA(S) DE CAPACITACION DEPARTAMENTAL Y LAS PRACTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUMENTOS SALARIALES _____
 6. PREGUNTAR DONDE VIVE EL EMPLEADO Y CUALES SON LAS FACILIDADES DE TRANSPORTE _____
 7. EXPLICAR LAS CONDICIONES DE TRABAJO:
 - a. HORAS DE TRABAJO, HOJAS DE TIEMPO
 - b. ENTRADA Y ELEVADORES PARA EMPLEADOS
 - c. HORAS DE COMIDA
 - d. RECESOS PARA TOMAR CAFE, PERIODOS DE DESCANSO
 - e. LLAMADAS TELEFONICAS Y CORREO PERSONAL
 - f. POLITICAS Y REQUERIMIENTOS DE TIEMPO EXTRA
 - g. DIAS DE PAGO Y PROCEDIMIENTOS PARA RECIBIR EL PAGO
 - h. ARMARIOS (LOCKERS)
 - i. OTROS _____
 8. REQUERIMIENTOS PARA LA CONSERVACION DEL EMPLEO; EXPLICAR LOS CRITERIOS DE LA COMPAÑIA CON RELACION A:
 - a. DESEMPEÑO DE LAS RESPONSABILIDADES
 - b. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD
 - c. MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL
 - d. CONDUCTA
 - e. APARIENCIA GENERAL
 - f. USO DE UNIFORME _____
 9. PRESENTAR AL NUEVO MIEMBRO DEL PERSONAL AL GERENTE(S) Y OTROS SUPERVISORES. DEBE PRESENTARSE ATENCION ESPECIAL A LA PERSONA _____

NA A LA QUE SE ASIGNARA EL NUEVO EMPLEADO _____

10. CONducir AL EMPLEADO CON EL SUPERVISOR INMEDIATO QUIEN:
- a. PRESENTARA AL NUEVO MIEMBRO A SUS COMPANEROS
 - b. FAMILIARIZARA EL EMPLEADO CON EL LUGAR DE TRABAJO
 - c. INICIAR LA CAPACITACION EN EL TRABAJO

SI NO ES APLICABLE, MARQUE N/A EN EL ESPACIO DISPONIBLE. _____

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA DEL SUPERVISOR

FECHA

DIVISION

FORMA ANALIZADA PARA LLENARSE:

FECHA

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

ELEMENTOS QUE SERAN ANALIZADOS POR EL JEFE DEL DEPARTAMENTO O SUPERVISOR CON EL NUEVO EMPLEADO:

PRIMER DIA DE EMPLEO

- | | |
|--|-------------------------|
| 1. presentación ante los compañeros | |
| 2. Información sobre la ubicación de las instalaciones | |
| A. Guardarropa | D. Pizarrón de anuncios |
| B. Cafetería | E. Servicio de café |
| C. Baños | F. Área para comedor |

REGLAS Y POLITICAS

- Horario: entrada, comida, salida, horas por semana
- Paga: cuándo, dónde y cómo; políticas de tiempo extra (explicar las deducciones cuando se recibe el primer pago).
- Días feriados y vacaciones en detalle
- Periodo de prueba
- Ausencias: políticas de pago; antes y después de cinco meses.
Cuándo y a quién llamar. Visita al departamento médico o comprobante médico antes de volver al trabajo después de una ausencia de tres o más días.
- Organización del departamento
Corporación-División-Departamento-Sección
- Reglas sobre:
Retrasos, cobertura telefónica, conducta, etc.

DURANTE LAS DOS PRIMERAS SEMANAS DE EMPLEO

- Accidente:
reportar accidentes o lesiones en el trabajo
- Descuentos a empleados en los productos XYZ de la compañía
- Pagos; explicación de deducciones
- Revisiones salariales
- Plan de evaluación del empleado
- Sistemas de sugerencias
- Información de cambio de dirección, nombre, teléfono, etc.
- Hacer preguntas y pedir ayuda en problemas

JEFE DEL DEPARTAMENTO O SUPERVISOR

FECHA

NOMBRE DEL
EMPLEADO _____

FECHA DE
INGRESO _____

DEPARTAMENTO _____

UBICACION _____

ELEMENTOS CUBIERTOS POR EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON EL
PERSONAL O LA OFICINA FILIAL EN EL PRIMER DIA DE ORIENTACION:
(45 minutos)

PARTE I -Políticas y procedimientos de organizacion y personal

1. Organizacion XYZ de la compañía
2. Prestaciones básicas de seguro (pagadas por completo --
por la compañía)
 - _A. Hospitalización
 - _B. Incapacidad a corto plazo
 - _C. Seguro de Vida
 - _D. Accidentes de viaje
3. Prestaciones de seguro opcionales (pagadas por el emplea
do y la compañía)
 - _A. Gastos médicos totales
 - _B. Seguro de vida amplio
 - _C. Incapacidad de largo plazo
4. Vacaciones
5. Días feriados
6. Periodo de pruebas
7. Compensación
8. Evaluación del puesto
9. Incapacidad médica
10. Aviso de cambio en la situa
ción personal
11. Noticias de la compa
ñía XYZ
12. Plan de recuperación
de colegiaturas
13. Instalaciones en edi
ficios
14. Edificio nuevo
15. Compañía XYZ y el em
pleado
16. Oportunidades iguales
de empleo

CITA PARA LA SEGUNDA REUNION (45 minutos)

FECHA _____

HORA _____

PARTE II -Políticas y procedimientos de personal

1. Revisión y preguntas
sobre la parte I.
2. Programa de retiro
3. Sistemas de sugerencias
4. Actividades de los emplea
dos
5. Tiempo fuera del trabajo
6. Inventario de personal
7. Plan de Inversión de la com
pañía XYZ
8. Bonos de ahorro

REPRESENTANTE DE RELACIONES CON EL PERSONAL

FECHA _____

CONCLUSIONES

La Administración para su estudio se divide en varias áreas, y es en la de Recursos Humanos, en la que el profesional en pedagogía tiene un campo de desarrollo profesional que le permiten, con base en sus conocimientos de formación profesional incursionar sin temor a ser rechazado, ya que los elementos que integran esta área para lograr sus objetivos necesitan de varios profesionistas como: psicólogos, administradores, sociólogos, abogados, pedagogos para desarrollar los proyectos en forma interdisciplinaria.

En el presenta trabajo, titulado: "Proyección y Perspectiva del Pedagogo en la Administración de Recursos Humanos" al estudiar y analizar cada uno de los elementos que conforman el área en cuestión: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, adiestramiento, entrenamiento, desarrollo y formación profesional, nos pudimos percatar y rescatar la proyección y perspectiva que tiene el licenciado en Pedagogía en cada uno de ellos, ya sea laborando individualmente o en forma interdisciplinaria y en forma especial en la selección, en la capacitación, en el entrenamiento y en el desarrollo y formación profesional como se dejó señalado en el desarrollo de este estudio; asimismo al concluir este trabajo podemos afirmar que los objetivos planteados fueron logrados totalmente, ya que se presenta una propuesta teórico-metodológica que le permitirán al pedagogo contar con los instrumentos técnicos para incursionar en el área de la Administración de Recursos Humanos.

También podemos decir que las hipótesis en las que se sustentó el estudio tanto documental como de campo son validadas, ya que al analizar este trabajo el pedagogo puede identificar con precisión las funciones que en forma individual o interdisciplinaria puede desarrollar en el área.

El retomar algunas teorías sobre el comportamiento humano, fue con el propósito de que el pedagogo tenga las bases para entender el desempeño de los recursos humanos y para buscar algunas soluciones a los resultados a estos comportamientos, los -- que se dan, ya sea desde el reclutamiento hasta el entrenamien-- to.

Tomando los puntos anteriores, los cuales giran en torno al tema central Administración de Recursos Humanos, nos permiti-- mos llegar a las siguientes conclusiones:

- Deshechar totalmente la idea tradicional de que el Lic. en Pedagogía sólo se circunscribe al ámbito educativo o bien de que el pedagogo es sinónimo de profesor o el que cuida niños; -- con este estudio y al presentar este trabajo, así como los ya -- presentados por otros compañeros ya titulados y en ejercicio de la profesión en el campo institucional o empresarial se confir-- ma que con base en las necesidades institucionales, el pedagogo tiene la proyección y las perspectivas en otros campos de desa-- rrollo profesional y en especial en el área de la Administra-- ción de Recursos Humanos.

- En la formación académica del Lic. en Pedagogía, éste -- adquiere los conocimientos básicos que le permiten incursionar en el área de la Admón. de Recursos Humanos y ya en su desarro-- llo profesional al laborar en la misma, va adquiriendo solidez -- en su formación y actualización, lo anterior se logró verificar en la aplicación de la encuesta a los compañeros Licenciados en Pedagogía que están en el ejercicio de la profesión y en el á-- rea en cuestión.

- Es indudable que con base en el avance y desarrollo tec-- nológico así como de los cambios económicos, sociales, políti-- cos, como el acuerdo del TLC, todas las instituciones ya sean -- públicas y privadas deberán elevar la calidad de sus servicios y de sus productos, para ello debe haber como ya es de todos sa

bido una mayor y mejor preparación del elemento humano, esto indudablemente sólo se logra con base en una mejor preparación y para ello la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo profesional no pueden ya negarse, es aquí donde el Lic. en Pedagogía tiene una proyección y perspectiva que hacen rescatar la importancia de la práctica educativa objeto de estudio de la pedagogía.

- Las limitaciones que al Lic. en Pedagogía tiene dentro del área de Administración de Recursos Humanos, encontramos las siguientes:

- * Desconocimiento de su campo laboral.
- * Su función no ha sido reconocida socialmente.
- * La Competencia que existe con otros profesionistas (Psicólogos y Administradores).
- * Desconocimiento real por parte del mismo pedagogo de los alcances de su formación.

- Por último, a raíz de investigar lo ya propuesto por otros compañeros en el campo de la administración, y los que ya de alguna manera están desarrollándose profesionalmente en estas áreas, surgió en mí la idea de introducirme en el área de la Administración de Recursos Humanos, además de considerar de que debemos ir al rescate de la práctica educativa la cual está inmersa en toda actividad que los recursos humanos desarrollen.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. 4a. ed. Edit. Trillas, México, 1990, 553 pp.
- A. KOLB, David, et al., Psicología de las Organizaciones: Experiencias, Edit. Prentice/Hall. Internacional, México.
- AXOTLA, Muñoz Victor Luis. (Profr) Auxiliares de la Comunicación. Difusión y Publicaciones de la ENEP Aragón de la UNAM. 1989.
- BLANCO, Cohen C. Cómo seleccionar nuestro personal. Técnicas modernas de selección. Edit. Limusa, México, 1987.
- BYARS, Lloyd L. y Leslie W. Rue. Administración de Recursos Humanos: conceptos y aplicaciones. Edit. Interamericana México, 1983.
- CERTO, Samuel C. Administración Moderna, traducción de -- Jaime Gómez M. Araiza, Edit. Interamericana, México, 1984.
- CHRUDEN, Rebert J. y Arthur W. Sherman Jr. Administración de personal, 4a. ed., Edtt. Continental, México, 1985.
- DUHAL, Krauss, Miguel. Técnicas de Comunicación Administrativa. UNAM. México.
- FLORES, de Gortari Sergio y Grozco Gutierrez Emiliano. Hacia una comunicación administrativa integral. Edit. Trillas. México, 1980.
- GRADOS, Espinosa Jaime A. Inducción, Reclutamiento y Selección. Edit. El Manual Moderno, S.A. de C.V., México, D.F.
- HARRIS O. Jeff. Administración de Recursos Humanos. Edit. Limusa., ed. México 1980.
- HERNANDEZ y Rodriguez, Sergio y Inda Ballesteros, Nicolas. Fundamentos de Administración. FCA-UNAM. Edit. Interamericana, México, 1987.

- HERNANDEZ, Sverdlick, et. al. Administración de Personal: Desarrollo de los Recursos Humanos, South-Western Publishing C.O.E.U.A. 1984.
- H. SCHEIN, Edgar. Psicología de la Organización. Edit. -- Prentice/Hall International, México.
- HODGETTS, Richard M. y Steven Altman. Comportamiento en las Organizaciones. Traducción de Hortencia Corona de Coutin. Edit. Interamericana, México, 1986.
- KONNIKOVA, T.E., Metodología de la Labor Educativa. Edit. Grijalbo, México 1969.
- KOONTZ y O'Donnel. Administración. Edit. Mc. Graw Hill.
- L. CRAIG, Robert y R. Bittel Lester. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Edit. Diana, México. 1971.
- M. BASS, Bernard y A. Vaughan James. Entrenamiento en la - Industria: Administración de Técnicas, Programas y Evaluaciones. Compañía Editorial Continental, S.A.
- FIGORS, Paul. Administración de personal. un punto de vista y un método, Edit. CECSA. México 1984.
- REYES, Ponce Agustín. Administración de Personal. Primera parte. Edit. Limusa. México 1989.
- RIOS, Szalay y Paniagua Aduna Andrés. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Edit. Trillas.
- RODRIGUEZ, Estrada. Formación de Instructores. Edit. Mc. Graw Hill.
- RODRIGUEZ, Estrada Mauro. Administración de la Capacitación. Mc. Graw Hill, México 1990.
- ROJAS, Nava Raúl (Profr). Cuaderno de Apuntes de la ENEP Aragón. Fundamentos Teóricos de Organización Educativa I.
- SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Edit. Limusa, México 1976.

- TAYLOR, Frederick W. Principios de la Administración Científica. Traducción de Ramón Palazón, Edit. Herrero Hnos. México, 1982.
- TERRY, George R. Principios de Administración. 4a. ed., Edit. Continental, México, 1987.
- VON, Bleicken Bleick. Manual para el Adiestramiento del Personal. Edit. Herrero Hnos. Sucesores, S.A., Editores México.

ANNEXOS

Anexo 1.

**ESTUDIO DE CAMPO SOBRE:
LA LABOR PROFESIONAL DEL PEDAGOGO
EN LAS ETAPAS QUE INTEGRAN LA
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Para poder validar la propuesta que se maneja en este trabajo de Tesis, realizamos una investigación de campo, la cuál consistió en aplicar un cuestionario (el cuál se anexa) a compañeros Lic. en Pedagogía, egresados de la E.N.E.P. Aragón, en su mayoría, que ya se encuentran laborando en esta área. Esto nos permitió rescatar y fundamentar la propuesta de que el Lic. en Pedagogía cuenta con los elementos suficientes para incursionar y desarrollarse como profesional en la Administración de Recursos Humanos, desde luego trabajando en forma interdisciplinaria e individualmente en algunas de las etapas de esta área, como es el caso de la capacitación.

Al hacer la investigación correspondiente logramos detectar 20 compañeros que se están desarrollando profesionalmente - en esta área, de los cuales sólo 15 contestaron el cuestionario.

Los resultados obtenidos en la aplicación de este cuestionario son los siguientes:

De los 15, 14 son Licenciados en Pedagogía y 1 en Psicología.

En cuanto a su experiencia laboral, 8 se desarrollan en el área de capacitación, 3 en Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación, Adiestramiento, Desarrollo, Entrenamiento e Inducción; 1 solo en Reclutamiento y Selección de Personal; 1 en Elaboración de Manuales Administrativos y 2 en Desarrollo Profesional (Pregunta 1 y 2).

Para la mayoría, el área de Administración de Recursos Humanos (Pregunta 3), la definen como: Los espacios de desempeño

laboral del Pedagogo, que tienen como propósito la actualización y el desarrollo personal en términos de una preparación profesional, continua y permanente.

Por lo que respecta a la perspectiva y desarrollo que tiene el Pedagogo en esta área (Pregunta 4), la mayoría coincide que es amplia ya que cuenta con los conocimientos básicos (Pregunta 5), como son en Administración Psicología, Organización, Didáctica y Legislación entre otros, que le permiten incursionar en este terreno y, además, desarrollarse profesionalmente para poder abrir las expectativas de los que nos interesamos a laborar en la Administración de Recursos Humanos.

La pregunta 6 nos permitió conocer que la labor del pedagogo es de manera interdisciplinaria con profesionistas tales como: Administradores, Psicólogos, Sociólogos, Ingenieros Industriales y Contadores entre otros.

Los Pedagogos (encuestados) que tienen experiencia en este ámbito consideran que las materias que en su formación profesional los apoyaron para incursionar en el área de Administración de Recursos Humanos (pregunta 7) fueron:

- * Didáctica Laboral
- * Organización Educativa
- * Didáctica General
- * Elaboración de Planes y Programas
- * Planeación Educativa
- * Psicología Educativa
- * Coordinación de Gpos. Aprendizaje
- * Educación de Adultos
- * Auxiliares de la Comunicación
- * Sociología de la Educación
- * Legislación

Para conocer las limitaciones que el Lic. en Pedagogía -- puede tener para incursionar laboralmente en el área de Recursos Humanos, de la pregunta 8, rescatamos algunas de las respuestas que se dieron al respecto.

"Desafortunadamente este campo está más enfocado para el caso de los Administradores, donde se privilegia más el aspecto Técnico de los Administradores"

"La Comunidad en general desconoce que el pedagogo puede incursionar en esta área; esto debido a que el mismo pedagogo no se da a conocer como profesionalista en esta área"

"No se le reconoce su formación para ello, por tanto, se limita la oportunidad".

"El desconocimiento real por parte del pedagogo de los alcances de su misma formación, por tanto no insiste en desarrollarse en esa área".

Aun y con las limitaciones anteriormente expuestas, considera la mayoría, que la pedagogía debe estar presente en el campo laboral de la Administración de Recursos Humanos, pues cuenta con conocimientos Teóricos, Metodológicos y Técnicos que permiten hacer otra lectura de la administración, fuera de esquemas meramente pragmáticos, además la especialidad del pedagogo es el desarrollo humano a través de la educación (pregunta 9).

Por último en la pregunta 10 les pedimos algunas sugerencias o alternativas, de acuerdo a su experiencia profesional, pudieran dar para que el Lic. en Pedagogía se desarrolle profesionalmente en el área de Recursos Humanos, de las que nos mencionaron fueron que primeramente exista un interés por parte de este tipo de profesionistas; incorporar al plan de estudios algunas materias relativas a este ámbito; que el pedagogo bus--

que una especialización, es decir, una formación integral; que participe en todos aquellos eventos que coadyuven a familiarizarse, involucrarse y especializarse en el área de Administración de Recursos Humanos; así como también hacer una articulación de la teoría académica con la práctica laboral.

Anexo 2.
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
- ANACON -
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA

El propósito principal de este cuestionario es el de recabar información correspondiente a las actividades técnico-profesionales que el Lic. en pedagogía realiza en la Administración de Recursos Humanos. Esta información será de utilidad para fundamentar el trabajo de tesis denominado Proyección y Perspectiva del Pedagogo en la Administración de Recursos Humanos.

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente a las siguientes cuestiones y conteste en función de su experiencia laboral.

LICENCIATURA: _____

AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL EN EL AREA DE ADMON. DE RECURSOS HUMANOS.

1.- De los siguientes elementos correspondientes a la área de Admón. de R.H., en cuál (es) ha tenido experiencia laboral.
Reclutamiento y Selección de personal, Capacitación, Adiestramiento, Entrenamiento y Desarrollo Profesional, e Inducción.

2.- ¿Cómo definiría los elementos que señaló en la respuesta anterior?

3.- ¿Cómo define las funciones del Pedagogo en cada uno de los sig. elementos?

Reclutamiento: _____

Selección: _____

Capacitación: _____

Entrenamiento: _____

Adiestramiento: _____

Desarrollo: _____

Inducción: _____

4.- ¿Qué perspectiva tiene el Pedagogo en su desarrollo y actividad Profesional en el área de R.H. con base a sus elementos?

5.- ¿Qué conocimientos debe poseer el Lic. en pedagogía para incursionar en el área de Recursos Humanos?

6.-¿Con qué otros profesionistas trabaja interdisciplinariamente el Pedagogo en el área de Admón de R.H.?

7.-¿Cuáles son las materias que en su formación profesional lo apoyaron para incursionar en el área de Admón de R.H.?

8.-¿Qué limitaciones pueda tener el Lic. en Pedagogía de acuerdo a su formación profesional para incursionar laboralmente en el área de Recursos Humanos?

9.-Considera que la pedagogía debe estar presente en el campo laboral y en especial en el área de Admón de R.H.

Si _____ No _____ Por Qué:

10.-¿Qué sugerencias o alternativas de acuerdo a su experiencia profesional pudiera dar para que el Lic. en Pedagogía se desarrollara profesionalmente en el área de R.H.?