

308923

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

128
24)

ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



LA INDUCCION DEL TRABAJADOR MEXICANO COMO PARTE
DE LA FORMACION PARA EL TRABAJO EN LA EMPRESA

TESIS PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
GABRIELA ZEPEDA ARELLANO
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DE TESIS: LIC. LUCINA MORENO VALLE

MEXICO, D. F.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**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 esta 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 mis papás por su cariño y gran
ejemplo durante toda mi vida.*

*A todo el personal académico y administrativo
de la Universidad Panamericana
por su trato tan personal.*

*A Héctor porque con su amor y su apoyo
me ayudó a sacar adelante este trabajo.*

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
I. LA EDUCACIÓN COMO CONQUISTA PERSONAL	5
I.1 Definición de educación	6
I.1.1 Síntesis de educare y educere	6
I.1.2 La idea de perfeccionamiento	7
I.2 Relación de Cultura-Educación-Vida	9
I.3 La persona humana	10
I.3.1 Unidad	11
I.3.2 Singularidad	12
I.3.3 Apertura	13
I.3.4 Autonomía	14
I.4 El Trabajo y la Convivencia	16
I.4.1 La comunidad Familiar	17
I.4.2 La comunidad Escolar	19
I.4.3 La comunidad del Trabajo o Empresa	20
I.4.4 La comunidad Civil	21
I.5 Fines y valores de la Educación	22
I.6 Los Medios para educar	27
I.6.1 La Didáctica	28
I.6.2 Relación entre Didáctica y Pedagogía	29

	Pág.
II	EMPRESA Y TRABAJO. REALIDAD ADULTA 31
II.1	Reflexiones sobre el concepto de adulto 32
II.2	Moderna Psicología del Desarrollo 35
II.2.1	Psicología de la Infancia 36
II.2.2	Psicología de la Adolescencia 38
II.2.3	Psicología de la Adulthood 39
II.3	La vida profesional 51
II.3.1	La empresa como ámbito de la vida profesional 52
II.4	El trabajo humano 53
II.4.1	El concepto de trabajo 53
II.4.2	El trabajo como acto personal 55
II.4.3	El trabajo y la educación 57
III.5	La personalidad del mexicano 60
III.5.1	Los valores nacionales 62
III.5.2	Psicología del mexicano en el trabajo 75
III	LA INDUCCIÓN DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO 84
III.1	El Proceso Administrativo 86
III.2	La Administración de personal 99
IV.2	El programa de inducción de personal 123

	Pág.
IV LA INDUCCIÓN DEL TRABAJADOR MEXICANO A LA EMPRESA.....	144
IV.1 Elaboración de un programa de inducción tomando en cuenta las características del mexicano.....	144
IV.1.1 Planteamiento de la investigación	146
IV.1.2 Elaboración del cuestionario	147
IV.1.3 Interpretación de los resultados	150
IV.2 Diseño de una guía para elaborar un programa de inducción	208
IV.2.1 Guía para la elaborar un programa de inducción.....	210
CONCLUSIONES	335
BIBLIOGRAFÍA	340
ANEXO	351

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

CAPÍTULO I

Tabla I.1	Fines generales de la educación según las notas constitutivas de la persona	23-24
Tabla I.2	Categorías fundamentales del ser persona	26

CAPÍTULO II

Tabla II.1	Características Generales de la Infancia	36
Tabla II.2	Características de las Tres Etapas de la Adolescencia según Gerardo Castillo	39
Tabla II.3	Las etapas de la Adulterz según <i>Bromley, Erikson, Guardini y Levinson</i>	45
Tabla II.4	Valores del Ser persona	64
Tabla II.5	Relación de los temas incluidos en las encuestas sobre los valores de los mexicanos realizadas por Banamex	66
Tabla II.6	Relación de los Objetivos más importantes de los mexicanos con la Pirámide de necesidades de Maslow.....	68
Tabla II.7	Políticas para el funcionamiento de la educación de adultos en México	83

CAPÍTULO III

Tabla III.1	Pasos de la planeación	89
Tabla III.2	La integración en el sistema administrativo	93

Tabla III.3	Propósito y función de la Comunicación	97
Tabla III.4	Fuentes y medios de reclutamiento	107
Tabla III.5	Medios técnicos para la selección de personal	108
Tabla III.6	Las pruebas psicométricas	109
Tabla III.7	Relación de documentos entregados al departamento de R.H.....	115
Tabla III.8	Modelo de programa de inducción	128
Tabla III.9	Muestra de una lista de verificación de inducción	133
Tabla III.10	Muestra de una revisión de inducción	135
Tabla III.11	Lista de verificación para planear un programa de inducción	143

CAPÍTULO IV

Tabla IV.1	Objetivos de las variables incluidas en el cuestionario.....	148
------------	--	-----

INTRODUCCIÓN

Actualmente la necesidad de elevar el nivel educativo resulta evidente para todos. Sin embargo, esta necesidad demanda la participación de todos y cada uno de los sectores sociales.

Dichos sectores: estado, escuela, medios de comunicación social, empresa y familia, han tenido que adaptarse a las exigencias de este tiempo. Esta adaptación sugiere un retorno a los primeros principios, es decir, una atención especial al individuo, pero para ser más precisos a la persona misma.

Este regreso a la persona provoca un fuerte impacto en el quehacer pedagógico, el cual tienen como finalidad la promoción de las facultades que les son exclusivas a la persona.

De ahí que la pedagogía haya ido ganando terreno en todos los sectores antes mencionados. Ante este hecho, a ésta no le queda más que dar una respuesta inmediata que oriente la acción humana en todos los ámbitos en los que la última se desenvuelve.

Para lograr una orientación efectiva, la pedagogía no sólo ha de considerar las implicaciones de una educación personalizada sino también las estrategias educativas que ya se han puesto en marcha.

De donde se observa que en los últimos años se han promovido sistemas de educación abierta para adultos. Los cuales han tenido gran demanda entre la población que realiza trabajos operativos en las empresas mexicanas.

Pero ¿qué relación tienen estos sistemas de educación abierta con la inclusión del trabajador en la empresa?. Se ha visto que la educación además de contemplar la naturaleza individual de la persona, le ofrece la oportunidad de desarrollar su dimensión social.

Porque al entrar en contacto unos con otros se generan lazos de unión, fraternidad y lealtad que en una palabra se definirían como el sentido de pertenencia o de inclusión que todo grupo requiere para salir adelante y mantenerse con el paso de tiempo.

Esta inclusión, es el resultado de varias acciones que han de ubicarse como parte de la integración de personal y en concreto de la inducción del mismo.

De ahí que en este trabajo se proponga un guión para elaborar un programa de inducción (como primer paso de la inclusión) del trabajador mexicano basado en los estudios que se han realizado sobre el carácter nacional y sobre todo tomando en cuenta la experiencia que se tiene sobre el funcionamiento de los sistemas de enseñanza que el Instituto Nacional de Educación para Adultos (I.N.E.A.) ha implantado dentro de los centros de trabajo y que atienden principalmente al personal operativo.

Con estos sistemas no sólo se ha logrado mejorar el nivel educativo de los trabajadores, sino también se han modificado sus expectativas de crecimiento personal y familiar, a la vez que se han generado grupos de trabajo más unidos e identificados con su fuente de empleo.

Aunque estas conclusiones son fruto del trabajo profesional realizado en un centro de capacitación, exigen un estudio formal que siga los pasos de una investigación documental y descriptiva claramente estructurada.

Esta estructura comprende cuatro capítulos. Los tres primeros explican los fundamentos teóricos de la investigación y el cuarto desglosa cada parte del estudio de campo realizado así como la presentación de la propuesta pedagógica desarrollada.

En el primer capítulo se exponen los conceptos que se manejarán en este trabajo y que se refieren al ser de la pedagogía, los fines que persigue y los medios de los que se vale para conseguir una formación y un desarrollo integral de la persona humana

A lo largo del capítulo II se delimita el campo de acción en el que se realiza este trabajo. Por esta razón se exponen las características del adulto así como las de su realidad profesional. Porque la productividad del país exige una atención educativa del personal de las empresas. Una atención que parte de un conocimiento general de la persona, adulta en este caso, y de su necesidad de crecer dentro de su propio ámbito de desempeño cotidiano.

Ya sea mediante acciones dirigidas a la mejora del trabajo mismo (entrenamiento y capacitación) o por medio de acciones que tengan objetivos más ambiciosos en cuanto al perfeccionamiento de la persona en todas sus manifestaciones intelectuales, afectivas y motrices. Y que den como resultado un trabajo bien hecho, digno de la naturaleza del ser que lo realiza

Ahora que, se podría afirmar y con razón que estas acciones educativas ya se han iniciado y que no se justifica este trabajo. Sin embargo, con esta investigación se pretenden rescatar los rasgos del mexicano que es preciso conocer para iniciar el Proceso de la administración de personal y diseñar un programa de inducción según las características y necesidades del trabajador mexicano.

Por lo que en este mismo capítulo se explican las características que distinguen al trabajador mexicano del resto de los trabajadores que se describen en los estudios administrativos realizados. Este análisis abarca también una revisión profunda de las encuestas sobre los valores de los mexicanos que se llevaron a cabo durante la década de los 80.

En el tercer capítulo se hace una descripción del proceso administrativo, con la finalidad de ubicar un programa de inducción dentro del funcionamiento de una empresa y señalar la importancia que tiene la función de integración para integrar al personal a la empresa.

Esta inducción se puede aprovechar para promover entre los empleados lazos de unión entre ellos y la empresa sobre todo cuando esta última reconoce los valores culturales de sus miembros nuevos al momento de hacerlos parte de la organización. De ahí la relación entre la identidad del mexicano y el proceso de inducción dentro de la administración de personal.

De ahí que confirmar la permanencia de los valores expuestos en las encuestas antes mencionadas y revisar el grado de importancia que se le da al proceso de inducción, se constituyen como los objetivos principales del cuarto capítulo, todo ello realizado por medio de un estudio de campo.

Con los resultados de este estudio se pretende guiar a la persona que realiza la función de integración y señalar un programa de actividades enfocado a la inducción al trabajo que la empresa diseñe para los nuevos empleados.

Este programa contempla tareas que se relacionan con la presentación general de la institución, incluyendo sus objetivos, políticas y procedimientos organizacionales, además de ubicar el puesto y sus relaciones con otras áreas especificando las funciones, los deberes y los derechos que éste tiene, dando la bienvenida y brindando un trato familiar al nuevo miembro.

I. LA EDUCACIÓN COMO CONQUISTA PERSONAL.

Referirse al tema de la educación es, eminentemente aludir a un proceso de mejora en el presente y para el futuro. Es decir, a un perfeccionamiento inmediato de las capacidades humanas que se van desarrollando ante las exigencias de la vida para dar como resultado un perfeccionamiento mediato de la personalidad humana al aceptar el reto de *ser persona*.

Este proceso de perfeccionamiento o de mejora personal, equivale a una formación humana capaz de integrar todos los aspectos de la vida de un hombre (¹). En este sentido se dice que la persona es quien se educa a sí misma, pero con el estímulo de otros quienes forman parte de la vida que le rodea y que le motivan a crear ideas que representen su saber hacer, humanizando su vida tanto en su dimensión individual como en la social.

Es por eso que cualquier educador que se sensibilice de su responsabilidad como profesional de la educación necesita reflexionar sobre la compleja realidad humana que representa la actividad educativa.

De ahí la necesidad de recurrir a la Pedagogía como la ciencia que se ocupa del estudio sistemático de la educación y del arte de conducir a la persona hacia un fin específico acorde a las condiciones de su naturaleza. Lo que permite al educador llevar a cabo su tarea una vez que conoce los problemas fundamentales de la misma.

La idea de HOMBRE como ser de la educación, la importancia del FIN y de los VALORES como punto de partida -o de llegada- y la implicación de los MEDIOS como apoyo en dicha responsabilidad.

Por todo lo anterior, lo que se expondrá a lo largo de este capítulo consistirá en plantear los fundamentos que sustentarán cada una de las orientaciones pedagógicas del proceso de

¹ cfr. OTERO, Oliveros F., *Educación y manipulación*, p. 32

inducción según la *Identidad Nacional* del mexicano a partir de las características típicamente humanas: la *educabilidad* y la *perfectibilidad* de la persona

1.1 Definición de educación

¿Qué se entiende por educación?. Para encontrar una posible respuesta a esta pregunta, existe la alternativa de partir de un conocimiento de las raíces etimológicas de esta palabra.

1.1.1 Síntesis de educare y educere

Etimológicamente, EDUCACIÓN procede por una parte de *educare*, que significa «criar», «alimentar» o «nutrir», y por otra, de *educere*, equivale a «sacar» o «extraer». He aquí que la noción etimológica brinda las siguientes notas:

En primer lugar, la educación a partir de *educare*, vendría a ser nutrición, instrucción, información y desde esta perspectiva estaría dirigida hacia la materia y hacia la inteligencia en la que todo nace del exterior de la persona para propiciar un adiestramiento y una dirección del proceso de instrucción que lo lleve a la adquisición de conocimientos en su búsqueda por la Verdad. Es cierto que la educación en parte es así. Pero sólo en parte.

La educación, a partir de *educere*, consiste en actualizar lo que potencialmente constituye al hombre. En este caso se hace referencia a una interioridad, a la situación interna del hombre, de la cual brotarán esos deseos de querer ser virtuoso para tener más que ofrecer a los demás.

Pero no solo en ello radica la educación: tener en cuenta solo *educare*, o solo *educere*, provoca un reduccionismo en la acción educativa. Y cualquier "parcialización" es incompatible con el proceso de mejora personal.

"La verdadera educación se apoya, a la vez, en el significado de los dos verbos latinos *educare* y *educere*, referidos al educando como protagonista con capacidad de aceptar y buscar con ayuda, y con diferentes posibilidades de ser ayudado" (1).

Se trata entonces de un proceso bidimensional, de "un doble juego de acciones en donde hay primero una función nutritiva, orgánica y espiritual, lo suficientemente acentuada como para proceder luego a una acción que estimula, guía y que es direccional" (2).

Estas acciones ejercidas de afuera hacia adentro y de adentro hacia afuera, se expresan con el concepto de *Decisión Orientada*.

Entendiendo por decisión el ejercicio de la libertad como una de las capacidades específicamente humanas que emanan de la naturaleza del educando. La cual es promovida por la influencia exterior que ejerce el educador por medio de un proceso intencional que pretende la formación integral de la persona.

1.1.2 La idea de perfeccionamiento

Para entender todo el sentido de la educación, importa "observar que al Hombre en tanto que Hombre le corresponde no sólo un *ser perfecto* que esencialmente hablando ya posee por el simple hecho de ser Hombre (o lo que es igual, por haber sido engendrado como tal), sino también un estado perfecto al que precisamente por ser Hombre tiene que llegar" (3).

1Idem.

2LEMUS, Luis A., *Pedagogía, Temas Fundamentales*, p. 14

3MILLAN PUELLES, A., *La formación de la personalidad humana*, p. 35

La acción de guiar al hombre por el camino que lo lleva a ese estado perfecto es la que contempla el mismo proceso educativo. El cual implica una modificación de la persona, pretendiendo que sea siempre positiva. Es decir que la acción y el efecto de *educar* alcancen un mejoramiento, un desenvolvimiento de las posibilidades del ser o un acercamiento del hombre a los que constituye su finalidad.

Por tanto “la educación no crea nuevos seres; actúa sobre un ser que ya existe con anterioridad al proceso educativo, actúa sobre el Hombre” (5). Sus efectos no están en la aparición de nuevos seres, sino en la aparición de nuevas formas, de nuevos modos de ser en el hombre, los cuales van completando sus **posibilidades de ser**, o lo que es igual lo van perfeccionando.

Nuevos modos de ser que conducen y promocionan a la persona al estado perfecto del hombre en cuanto Hombre, es decir al ser virtuoso.

Estado que permite al ser humano ser consciente del Bien y de la Verdad, a los que se dirige manteniendo una lucha constante por alcanzarlos. Haciéndose más dueño de sí mismo, mejor persona y capaz de cooperar, servir y orientar su libertad adecuadamente.

Es así como la educación se resume en la Conducción de la Persona al estado de Virtud -el cual le corresponde según su naturaleza - a través del desarrollo de sus potencialidades específicamente humanas, Inteligencia y Voluntad con ejercicio de su libertad.

Desarrollo que representa la adquisición de nuevas formas que llenan su “realidad incompleta” y que actualizan lo que es un principio sólo existía en potencia, el SER PERSONA. Y que dan a su vida un carácter humano por medio de un proceso intencional, que es la *Educación*.

1.2 Relación Cultura - Educación - Vida

Al intentar sintetizar en una definición lo que se entiende por *Educación* no se debe olvidar el complejo proceso que existe detrás de ella. En el cual se han de armonizar una variedad de fuentes de acción que preparan a la persona para vivir de un modo más perfecto.

Esta preparación o proceso consiste en un perfeccionamiento del hacer, del obrar y del saber que llevan al hombre a sensibilizarse de su actuación frente a nuevas situaciones de la vida. Lo que demuestra la necesidad de plantear objetivos que contemplen las tres esferas de aprendizaje, las cuales son: el **hacer** (habilidades humanas y técnicas), el **obrar** (actitudes y moralidad) y el **saber** (conocimientos y representación simbólica). Esferas que abarcan tanto el desarrollo de la espiritualidad como el de la materialidad que se encuentran unidos sustancialmente en la persona.

De donde se resume que el proceso educativo pretende ser un factor de promoción de las manifestaciones humanas, cuyo efecto sobrepasa la pura materialidad de las cosas y despierta la capacidad creadora del ser humano para responder a las exigencias de la vida. Tomando como base una actitud activa y crítica frente a la información que recibe del exterior ⁽⁶⁾.

Actitud que consiste en atender el desarrollo del hombre esencial, por medio de la realización del proyecto de SER PERSONA con una comprensión honda y completa de la realidad educativa, la cual exige un conocimiento profundo de su naturaleza ⁽⁷⁾.

⁶cf. GARCÍA HOZ, V., *op. cit.*, p. 29

⁷cf. GARCÍA HOZ, V., *Concepto de persona*, p. 27

1.3 La persona humana

Al comenzar el estudio formal de la naturaleza humana se descubre que nadie está exento de problemas, pero que hay uno común a todos los hombres, cuya solución da sentido a la vida. Se trata de cómo ser persona, cómo ser quien se es. Al plantear esta cuestión no se trata de mostrar una paradoja y mucho menos un capricho. Al fin y al cabo, existen falsas concepciones de la vida humana que conducen a la cuestión principal: ¿qué es la vida? Cuando se dice que el problema, el desafío y el significado de la vida se encuentran en ser persona, se están rechazando a la vez puntos de vista contrarios acerca de la vida.

Uno afirma que el problema fundamental es cómo *continuar* siendo personas. Otro coloca el principal reto en *llegar a ser* persona. Sin embargo, la opinión que se defiende en este estudio es que no se trata de *mantener* o *convertirse*, sino de *ser* (*).

Conservar la condición de persona no requiere ningún tipo de esfuerzo. No se puede hacer otra cosa. Tampoco se necesita hacer frente al reto de convertirse en persona. No se puede convertir en lo que es.

Pero, para una persona, el problema de *cómo ser lo que es*, --o quizá mejor, *quién se es*-- es una tarea que parte de una comprensión de su modo de existir, es decir, de su esencia.

Persona, es una **sustancia individual de naturaleza racional**, definición que Boecio da sobre este término, para delimitar sus características distintivas.

Sustancia, por ser una realidad constitutiva del ser. Perteneció a esa categoría de seres que no son en un sujeto, por ser ellos sujetos de los demás.

Individual, porque se distingue de lo universal para poder existir, al mismo tiempo que se distingue de otros seres de su misma especie. Tanto por su dimensión espiritual como por la corpórea.

De naturaleza racional, porque la diferencia específica que informa su ser, radica en la posesión de un entendimiento y una iniciativa propias de acuerdo a su condición humana.

“Si a la vista de estas reflexiones nos preguntamos ahora qué es la persona humana, podremos respondernos un ser que por tener, no sólo instintos sino también entendimiento y libertad, es capaz de sentir necesidades morales, tanto con relación a su cuerpo como respecto a su espíritu, y que por ello, tiene también derecho a satisfacer esta doble clase de necesidad” (9)

Derecho que ha de ejercer dentro de un marco educativo que tiene como pilares las cuatro notas constitutivas de la persona: UNIDAD, SINGULARIDAD, APERTURA y AUTONOMÍA. Las cuales le llevan no sólo a ser persona sino a ser una persona completa, es decir a alcanzar su realización.

1.3.1 Unidad

“Tal y como sugirió Aristóteles, realizarse significa vivir una **vida total**. Sin embargo, para poder conseguirlo se precisa una visión de conjunto de lo que es la vida. No podemos limitarla a una sola área, sino que debemos abarcar todos los aspectos de la persona” (10).

Y desde este punto de vista se entiende a la persona como totalidad, como una composición de dos principios: alma y cuerpo. Las cuales no se encuentran en forma de una suma de partes sino como una relación de las mismas.

⁹MILLAN PUELLES, Antonio. Persona humana y justicia social, p. 14

¹⁰GRISEZ, Germain, et. al., op. cit., p. 51

“En este sentido, la persona no «tiene» *psique* y organismo, sino que es «psico-orgánico», pues ni organismo ni *psique* tiene cada uno de modo independiente sustancialidad ninguna, sino que ésta la tiene la persona ... la cual no sólo es unidad, sino que en su actuar es también unidad ... la persona es sustancialidad dinámica en donde la actividad que realiza es unitariamente psico-orgánica en todos, absolutamente todos los actos que ejecuta” (11).

Pues bien, si la persona es unidad dinámica, entonces la acción educativa que se desprenda de esta concepción, tiene que ser necesariamente una educación integral. Una educación que contemple todos los aspectos de la compleja naturaleza humana. Todas las dimensiones de la personalidad y todos los bienes fundamentales que le corresponden

Sin embargo, no basta considerar a la persona como una unidad sino que además es necesario subrayar que se trata de una unidad singular, individual y específicamente personal.

1.3.2 Singularidad

Referirse a la nota de singularidad es señalar aquella propiedad que tiene un ser, por la cual se opone a la universalidad. La singularidad es un requisito para existir como realidad. El universal sólo existe en la mente(12).

El hombre como universal sólo es una idea, es sólo una abstracción. Sin embargo, esta idea se manifiesta en la realidad con la existencia de personas concretas y específicas. Mismas que poseen una genuina esencia individual, por lo que se distinguen formalmente de otras constituyéndose como seres únicos, irrepetibles, insustituibles e intercambiables.

¹¹GARCÍA HOZ, V., *op. cit.*, Concepto, p. 147

¹²cfr. Ibidem p 121

En esta nota constitutiva de la persona se fundamenta la noción de educación personalizada, como un proceso formativo que pretende sensibilizar a la persona de su realidad personal, poniendo especial atención en sus posibilidades y en sus limitaciones para facilitar el cultivo de la intimidad, el trabajo independiente y la capacidad creativa ⁽¹³⁾ con el objeto de armonizar la vida interior del ser humano con el mundo que le rodea.

Porque "la educación no es simplemente atención al hombre en general, sino también, y radicalmente podríamos decir, la atención a cada uno de los hombres que advienen a la existencia. Y así como se pueden considerar sus elementos comunes según su naturaleza, es menester también tener en cuenta las características particulares de cada hombre real. En este sentido, la educación debe ser un proceso de ayuda para la realización personal" ⁽¹⁴⁾.

1.3.3 Apertura

Según lo anterior la vida humana para alcanzar esa realización personal acorde con su naturaleza, ha de orientar su existencia en dos dimensiones «*hacia dentro y hacia fuera*».

Por un lado, la persona busca el autoconocimiento, la definición de su ser individual. Por otro el conocimiento de los demás, lo que implica no sólo la necesidad de comunicarse sino la capacidad para hacerlo por medio del conocimiento y del amor.

De este modo la comunicación refleja otra nota constitutiva de la persona, la apertura, como la síntesis de la orientación «*hacia fuera*» para alcanzar el desarrollo integral de su personalidad.

Ya que es "la sociedad --comenta Maciver y Page, 1972, 48 -- la que amplia y, a la vez limita nuestro potencial como individuos, no sólo proporcionándonos oportunidades y

¹³ cf. Ibidem p. 124

¹⁴ GARCÍA HOZ, V., cit., Principios de Pedagogía, p. 32

estímulos, no sólo imponiéndonos restricciones y obstáculos concretos, sino también sutil e imperceptiblemente, moldeando nuestras actitudes, nuestra moral y nuestros ideales. Esta interdependencia entre el individuo y la sociedad es la misma que presentó Aristóteles al concebir al hombre como un animal social, no como simplemente sociable, no como altruista, ni como alguien cuya naturaleza le impulsa originariamente a la sociedad, sino como un ser que no llegará a serlo completamente nunca sin la dimensión social” (15).

Por lo que la socialización, cuyo principio es la apertura, se convierte en un aspecto esencial de la educación integral de la persona. Debido a que los seres humanos no pueden vivir y desarrollarse aislados, porque la mayor parte de los bienes humanos se alcanzan en comunidad.

De esta forma, la comunidad compensa nuestras limitaciones individuales haciendo posible, o al menos intentándolo, la consecución de propósitos que ninguno de nosotros podría alcanzar por sí solo.

Para lo que se requiere una sociedad asentada sobre un compromiso compartido, cuyo fundamento son las *elecciones personales libres* por medio de las cuales cada individuo se responsabiliza de realizar los valores que lo llevaron a integrarse a una comunidad.

1.3.4 Autonomía

El hecho de que la formación de una comunidad se fundamente en un compromiso compartido y por lo tanto en un conjunto de elecciones personales libre, significa que las personas son capaces de autodeterminarse, es decir, de darle forma a la propia vida. Y específicamente al carácter. Lo cual va más allá de un simple autocontrol debido a que exige e implica el autogobierno de la persona.

¹⁵GARCÍA HOZ, V., cit., El concepto, p. 198

Además si se considera que la naturaleza de la persona al ser racional o espiritual la hace actuar con independencia frente al medio que le rodea, se entendera como, la persona es capaz de realizar actos que se encuentran sujetos a una ley propia

“Pues bien, si la persona se entiende como principio-agente de sus acciones, es obvio que su perfección depende fundamentalmente de ella misma. El actor y protagonista de la educación es el propio hombre que se educa. Así, la persona como principio de actividad se halla en el origen de sus propios actos con anterioridad a cualquier otro elemento material o factor social”⁽¹⁶⁾

Desde este punto de vista, la persona manifiesta ser poseedora de un centro autónomo de actividad, es decir, de un «espacio real de libertad» desde el cual la persona es capaz de conocer, elegir y decidir por sí misma

“De este modo, si bien es cierto que la libertad es a fin de cuentas, la capacidad que posee la persona humana de elegir, aceptar y decidir POR y ANTE sí misma con el fin de autorrealizarse y perfeccionarse, no lo es menos el que esta nota va más allá de lo puramente individual y particular. Autonomía significa también corresponsabilidad, pues libertad quiere decir de algún modo, solidaridad o en sentido estricto y personal, caridad, es decir, amor”⁽¹⁷⁾.

Por lo tanto, la libertad significa actividad y relación. Una actividad que surge de una energía interna y que rompe el estrecho círculo de la individualidad para abrirse a una relación, con la totalidad de los otros seres, a una relación de dominio respecto de las cosas --y al hombre mismo-- de comunicación servicial respecto de las personas

¹⁶GARCÍA HOZ, V., cit., *El concepto*, p. 132

¹⁷*Ibidem*, p. 131

Lo cual se logra en ámbitos propicios para la realización personal, es decir, en aquellos que implican actividad y relación con posibilidades de mejora personal, propia y ajena. Destacando entre estos ámbitos, el Trabajo y la Convivencia (¹⁸).

1.4 El Trabajo y la Convivencia

El trabajo es “una actividad humana productora de bienes materiales que se realiza con el fin de ganarse la vida” (¹⁹). Es un acto humano que implica *no sólo* un esfuerzo necesario sino que se lleva a cabo a fin de alcanzar lo necesario, para el bien de todos.

Luego, el trabajo es una actividad transformadora realizada por seres humanos, cuyo resultado es una modificación de la realidad. Modificación de la realidad personal, cuando se realiza un esfuerzo y se desarrolla la personalidad. Modificación de la realidad social cuando dicho esfuerzo se orienta además a satisfacer necesidades básicas de los destinatarios y produce un vínculo de unión entre ellos.

Y es este vínculo el que hace posible la formación de una **comunidad**. Misma que se constituye una vez que el hombre percibe la conexión entre su vida y la de los demás hombres. Como una realidad en la que se haya comprometida su existencia. Es decir, cuando el hombre ha alcanzado la madurez y es capaz de unirse con los demás para realizar en común un bien fundamental con el que están comprometidos, convirtiéndose en agentes comunes de una sola acción. La cual compensa las limitaciones individuales e intenta hacer posible la consecución de propósitos que ningún ser humano podría realizar por sí solo.

Porque es evidente que la vida sólo puede comenzar en una especie de familia, sólo puede conservarse con la ayuda de los demás (debemos cooperar para comer, luchar contra las enfermedades, tener un refugio y calor), y se necesita de los congéneres que dan vida a un

¹⁸ cfr. OTERO, Oliveros, Realización personal en el trabajo, p. 27s

¹⁹ MILLÁN PUELLES, Antonio, op. cit., p. 108

nuevo ser actuando como padres. Porque la justicia y la amistad requieren, al menos de dos personas que participen en ellas. Porque el conocimiento se fomenta por medio de un proceso de educación en el que unos enseñan a otros lo que saben. Y así sucesivamente con todos los bienes humanos.

Según lo anterior, las comunidades surgen como consecuencia lógica de la naturaleza social de la persona. Porque a la vez que sobrepasan al hombre nacen del interior del mismo, puesto que sólo viven en él y por él. Este hecho social es el que sirve de fundamento para explicar la formación de comunidades entre las que destacan.

**La Comunidad Familiar,
la Comunidad Escolar,
la Comunidad del Trabajo, y
la Comunidad Civil.**

1.4.1 La Comunidad Familiar

Es en la familia donde se desarrollan principalmente las manifestaciones de afecto y se afirma la personalidad del sujeto ⁽²⁰⁾.

La familia es la que proporciona los primeros estímulos para la educación del hombre, y en la cual “se apropia de aquellas virtudes sin las cuales ninguna sociedad puede existir: el amor al prójimo, la consideración, la transigencia, la justicia, la solidaridad, la piedad, la facultad de mandar y obedecer” ⁽²¹⁾.

²⁰ cf. GARCÍA HOZ, V., cit. Principios, p. 31

²¹ KÖFFNER, Joseph. Matrimonio y familia, p. 82

Y es la adquisición de estas virtudes lo que garantiza el cumplimiento de la tarea fundamental de la familia, es decir, la formación integral de la personalidad de todos sus miembros.

Esta formación, que se da en una comunidad de amor y de solidaridad, proporciona al ser humano una educación para el amor y para la libertad, que lo hace capaz de satisfacer sus más auténticas necesidades. Las cuales surgen de las exigencias del ser del hombre, de un ser que pide amor y puede dar amor, que pide solidaridad y puede dar solidaridad. Exigencias que la persona no sólo percibe por influjo de la estructura social, sino por pertenecer a su estructura de ser persona, y requerimientos, sobre los que construye la sociedad en que vive.

Una sociedad formada por seres humanos abiertos al amor familiar que los hace reconocer los valores personales y madurar una conciencia de ese vínculo de una más universal relación familiar (en definitiva, una relación de fraternidad) que los une a cualquier otro ser humano.

"Este valor familiar / fraternal, olvidando --a veces intencionalmente-- sus raíces cristianas, es hoy generalmente considerado como un valor «laico» --cuando no incluso revolucionario-- y se lo fundamenta y defiende en el ámbito, extremadamente frágil, de la ideología; pero en realidad, y atendiendo a cuanto acabamos de exponer, se revela como un valor pre-ideológico, estructuralmente humano" (22).

La vocación universal a la fraternidad, por encima de toda diferencia de raza, lengua, cultura o religión, encuentra su modelo y su condición de posibilidad en la familia, porque en ella, la fraternización y pacificación realmente crecen, como modalidades naturales de la coexistencia y no como frutos de acuerdos políticos o de equilibrios económico-sociales.

La familia garantiza al hombre ese amor y esa seguridad de las que surge la confianza hacia los otros hombre, y semejante confianza constituye la premisa para el libre despliegue de su humanidad . Quien ha aprendido a amar a sus padres y hermanos, puede también más tarde amar a una colectividad y será capaz de ver hermanos en los hombres . La comunidad humana se basa en el amor y la confianza, y estos dos sentimientos se desarrollan pasando por la familia (²³)

Esta experiencia es la que desarrolla en el hombre esa capacidad natural de comunicación y que lo ayuda a integrarse a otras comunidades, como lo es la *Escuela*.

1.4.2 La Comunidad Escolar

Es la escuela, una institución específicamente educativa, porque vive sólo para la educación. Esta nació para atender el deseo que tiene el hombre de aprender, de adquirir una serie de conocimientos para una vida normal en la sociedad . Al mismo tiempo que se desarrollan las aptitudes y funciones intelectuales y expresivas que le permiten tener criterios propios y adecuar a ellos su conducta

Con ello cumple con una función intelectual: la enseñanza. Sin embargo, existe una realidad más profunda y que denomina a la escuela como Centro de Formación Humana, porque gracias a la convivencia surgida de la comunidad educativa la persona puede estimar y promover los valores individuales, sociales y trascendentales que dan sentido humano a la vida (²⁴)

Cabe señalar, que en esta comunidad educativa el hombre empieza a establecer relaciones de amistad y lealtad que surgen mediante comunidades espontáneas de sentimiento y de

²³cf. Idem

²⁴cf. GARCÍA BOZ, V., et. al., *Organización y gobierno de centros educativos*, p. 135

servicio y que a su vez lo preparan par un ejercicio profesional posterior en el que llevará a cabo una participación efectiva en la *Comunidad del Trabajo*

1.4.3 La Comunidad del Trabajo o Empresa

Desde el punto de vista sociológico, la empresa es “la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa” (25).

Haciendo un análisis de esta definición resalta la importancia del trabajo, como factor que modifica el mundo exterior, por medio de la actividad que realiza el hombre para dar como resultado una obra externa, material que satisface necesidades sociales, tanto de la empresa como de la misma sociedad a la que sirve.

Este servicio a la sociedad, sugiere un ejercicio profesional del que lo realiza. Entendiendo por profesional la realización de una “Obra Bien Hecha”. La cual implicaría la existencia de una actividad humana bien realizada de un resultado verdaderamente bueno en todas las significaciones del Bien (26).

Tras estas reflexiones, el trabajo concreta en la Obra Bien Hecha, no se agota en el ámbito individual de la persona. Porque aparte de que la persona misma es una realidad abierta a lo que tiene alrededor y, por consiguiente, cualquier elemento personal tiene una relación con el entorno, el trabajo mismo es una actividad que exige la proyección del sujeto hacia el mundo exterior. Y como lo más importante del mundo exterior son los otros, el trabajo conlleva necesariamente trascendencia social.

²⁵GALINDO MÚNCH, Lourdes, et. al., Fundamentos de Administración, p. 41

²⁶cf. GARCÍA HOZ, V., Pedagogía invisible y educación invisible, p. 115

Tan es así que se alude a « el mundo del Trabajo » como un ámbito especial de la vida. En donde cada uno realiza públicamente una profesión como una actividad habitual y continuada, en el marco de una *Comunidad Civil* organizada.

1.4.4 La Comunidad Civil

Esta comunidad se constituye por un gran número de seres humanos que obran conjuntamente para satisfacer sus necesidades básicas y que comparten una cultura común. Generalmente hablan una misma lengua, pero la semejanza cultural radica mucho más hondo, en el consenso general sobre los valores supremos y últimos, y se caracteriza por pautas de conducta relativamente parecidas (²⁷).

Las cuales son el resultado de una relación que establece el hombre no sólo consigo mismo, sino de unos con otros, y al mismo tiempo con la naturaleza y el universo que les rodea. “Por ello a partir de esta relación de factores biológicos, sociales y materiales, surgen las características que posee cualquier comunidad civil y que definen una cultura:

- 1) Un lenguaje común por encima de las diferencias subculturales;
- 2) Materiales, habitación, alimentación, vestido y un conocimiento sobre su utilidad y aplicación;
- 3) Condiciones definidas del individuo en el grupo, con objeto de que conozca sus deberes, sus funciones y sus perspectivas;
- 4) Formas y manifestaciones artísticas, relatos, poemas, esculturas y formas arquitectónicas específicas;
- 5) Mitología y conocimiento científico en una mezcla más o menos diferenciada;
- 6) Creencias y prácticas religiosas;

²⁷ cfr. FICHTER, Joseph, *Sociología*, p. 154

- 7) Familia y organización social, aunque por supuesto, la familia adopte formas muy variables en las distintas sociedades,
- 8) Reglas tocantes a la propiedad, el comercio, el trueque y la moneda,
- 9) Gobierno global con independencia de su autoridad real y de su capacidad de hacerse obedecer en más o menos ámbitos de la vida social,
- 10) La guerra o al menos las formas y expresiones de competencia exterior como resultas de sus propios valores o de la necesidad de defenderse de «dos otros»⁽²⁸⁾.

Características que como se dijo delimitan una cultura y marcan la pauta para el proceso de culturización --como uno de los fines de la acción educativa-- que le permita al hombre consolidar su proyecto de vida personal a través del sentido mismo de pertenencia individual y cultural.

Pertenencia cultural que "se refiere a la inclusión espiritual del individuo en la sociedad, no como un número o cosa, sino como persona que comprende y ama a su medio y a un ámbito común de ideales, aspiraciones y esfuerzos"⁽²⁹⁾ reflejados en su participación responsable en la vida del grupo.

1.5 Fines y valores de la Educación

Como se dijo anteriormente, la culturización es uno de los fines de la educación, porque la finalidad última de la educación es formar al hombre en sí, y en su función de la vida social, no moderar éste o aquél tipo local o profesional, o bien el miembro de éste o aquél grupo o clase social.

"Es el mismo pensamiento, en el fondo, que desarrolla Peter Petersen, por encima de sus complejas veleidades naturalistas, activistas y modernistas, de tipo a la vez anarquizante y

²⁸CARRERÑO, Pablo A., Fundamentos de sociología, p. 189

²⁹NERICI, Imeldo, Hacia una didáctica general dinámica, p. 20

fascistizante. Esta dependencia espiritual del hombre --nos dice-- nos revela una particularidad que no es propia de ningún otro ser, la educación, cuyo efecto es poner de relieve lo propiamente humano, la revelación de su propio ser. Por este motivo, la educación es al mismo tiempo, humanización, esto es, la empenetración y perfección espirituales de la forma humana, pues aquello que hace del hombre el hombre y lo distingue de los frutos es el espíritu. Como espíritu, designamos la suma de todos aquellos actos mediante los cuales un hombre se concibe y comprende como existente, recibiendo valores y valorando el mismo desde el fondo de todo lo existente. En tales actos, el hombre siente y actúa desde el fondo de la realidad, originándose así los sentimientos y actuaciones eminentemente humanas (espirituales) como son la bondad, el amor, la lealtad, la humildad, la verdadera misericordia, la pena, la devoción, el respeto, etc. ... A tal esfera hemos de referirnos siempre cuando se trata de la educación en el sentido más puro de la palabra' ..."

(¹⁰)

Por lo tanto si lo que se pretende es perfeccionar lo humano, los fines generales de la educación se fundamentan en las notas constitutivas de la persona, de lo que se obtiene lo siguiente:

NOTA	FIN	JUSTIFICACIÓN
Unidad	Evolución	Porque se trata de vivir una vida total a la vez llena de nuevas experiencias
Singularidad	Culturización	Porque el hombre se reconoce como un ser concreto y diferenciado capaz de modificar el medio que le rodea.
Apertura	Socibilización	Como resultado de esta orientación del hombre hacia afuera, que lo conduce de acuerdo con el modelo del grupo creando y usando el mundo de los valores.

¹⁰HERNÁNDEZ RUIZ, S., *Pedagogía natural*, p. 463 Tomo II

NOTA	FIN	JUSTIFICACIÓN
Autonomía	Moralización	Debido a que el hombre se conduce no sólo por la aprehensión del modelo del grupo sino sobre todo por la elección libre del mismo.

Tabla 1.1 Fines generales de la educación según las notas constitutivas de la persona
ZEPEDA ARELLANO, Gabriela

La determinación de estos fines es indispensable para la realización del hecho educativo intencional. Sin embargo, los fines se derivan de las ideas y de los ideales educativos, los cuales están cargados de ciertos valores que los hacen más o menos importantes desde un punto de vista objetivo.

Y es aquí donde surge la necesidad de una buena base axiológica, porque de otra forma la educación corre el riesgo de ser guiada por impulsos emocionales u orgánicos que le restan valor científico. Esta base proporcionará el elemento objetivo que sirva para juzgar y generalizar su acción⁽¹⁾.

Dicha acción se da una vez que se ha seguido el proceso lógico y ordenado entre fines, valores, ideales e ideas; porque, "lo primero que se tiene es una idea, un concepto de algo, ese algo puede ser un modelo de vida o un acto de conducta, se convierte en ideal de una persona o de un grupo; hasta aquí es una simple aspiración. Se analiza axiológicamente para determinar si el ideal tiene importancia o no la tiene, si vale la pena sacrificarse por él, si tiene o no valor, si es positivo o negativo, si tiene algún grado de valor en sí o si tiene más o menos importancia con relación a otro hecho o acto que también se juzga valioso. Hecho

¹cf. LEMUS, *op. cit.*, p. 184

este análisis axiológico, el valor y el bien que del hecho deriven se convierten en fin de la educación” (32) y por tanto da sentido y dirección a la actividad educativa.

Porque la educación como ya se explicó consiste en desarrollar la capacidad creadora del hombre pero con base en una actitud crítica y activa, es decir, haciendo uso de su libertad en busca de una mejora personal y de una adecuada preparación para descubrir lo que vale la pena en las situaciones cambiantes de la vida

Y si por libertad se entiende, la elección del mejor Bien de entre varios bienes, se está aludiendo a una valoración de todos ellos. Sin embargo, para que esta valoración sea correcta, es necesario conocer la importancia que tienen estos bienes en el proyecto de ser persona.

Porque a pesar de los cambios continuos que la experiencia universal demuestra, la esencia misma de la persona permanece. “En suma, los objetos valiosos cambian, los valores permanecen y permanece también la capacidad del ser humano para percibir y realizar valores” (33).

Los valores son ilimitadamente variados, basta una mirada en torno del ser humano para comprobar la asombrosa riqueza de modos de vida y de comportamientos. No obstante, así como el entendimiento necesita reducir la multiplicidad a la unidad, seleccionar de lo dispar los rasgos comunes, abstraer coincidencias y entender la variedad desde unidades originarias, lo mismo acontece con el mundo de los valores, en donde se necesita articular la multiplicidad en algunas categorías fundamentales o valores universales.

Dichas categorías se pueden clasificar en tres tipos según la dimensión socio-antropológica a la que pertenecen.

³²cf. *Ibidem* p 185

³³GARCIA HOZ, V., cit., *Pedagogía visible*, p. 19

<i>Dimensiones Socio-antropológicas</i>	<i>Categorías Fundamentales</i>
IIACER	La VIDA Debido al hecho de que las personas son sustancias orgánicas y por lo tanto sensibles
	El JUEGO Derivado del hecho de que las personas son a la vez racionales y animales y que se refiere a la propias habilidades para transformar el mundo natural y darle valor.
	La EXPERIENCIA ESTÉTICA En relación con el carácter racional de la persona y el impacto de la inteligencia en la sensibilidad humana, que da como resultado una apreciación de la belleza.
OBRAR	La AMISTAD Para regular las relaciones ya no sólo de la persona consigo misma sino de ella con los demás.
	La INTEGRIDAD Como congruencia de vida y la flexibilidad para formar parte del entorno.
SABER	La SENSATEZ PRÁCTICA Que surge del equilibrio entre lo que se es y lo que se debe ser de acuerdo a las exigencias o características de la condición humana.
	El CONOCIMIENTO ESPECULATIVO Como reflejo del hecho de que las personas son racionales, es decir, que poseen facultades superiores: INTELIGENCIA y VOLUNTAD.

Tabla 1.2 Categorías fundamentales del Ser Persona
ZEPEDA ARELLANO, Gabriela

Categorías que contribuyen al desarrollo integral del ser humano tanto en su dimensión individual como en la social. Y que a la vez contemplan su unidad sustancial de cuerpo y alma.

Asimismo, no basta una idea teórica sobre los valores, se requiere una práctica de los mismos, por medio de un proceso que sigue cuatro pasos, que son: APREHENSIÓN, RACIONALIZACIÓN, SENSACIÓN Y VIVENCIA haciendo uso de diferentes medios que le brinda la pedagogía al hombre para que éste llegue a sus fines.

1.6 Los medios para educar

En este punto el interés gira en torno al ¿Cómo? guiar a la persona para que alcance los fines que la perfeccionan de acuerdo a los bienes fundamentales que le corresponden según su condición humana.

Este ¿Cómo? se refiere a los medios que proporcionan la *Didáctica*, la *Organización Educativa* y la *Orientación Educativa* para llevar a cabo el proceso de conducción.

La *didáctica* por su parte brinda los fundamentos teórico-prácticos que dirigen y motivan el aprendizaje el cual se traduce en un cambio positivo de conducta provocado por los efectos de la enseñanza.

En cambio la *organización educativa* da unidad a las acciones de todos y cada uno de los elementos que intervienen en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje dentro de una institución con fines educativos.

Y por último la *orientación educativa* viene a recordar que la educación se refiere a un proceso de perfeccionamiento personal en el que intervienen dos fuerzas, las cuales son el EDUCADOR como promotor externo de cambio y el EDUCANDO como actor del cambio.

quien con su libertad decide si vale o no la pena esforzarse por ese perfeccionamiento a partir de un conocimiento más profundo de sí mismo y de su entorno

Claro está que estos son los tres campos epistemológicos de la didáctica los cuales señalan un conjunto de estudios que dirigen, organizan y orientan la tarea educativa. Sin embargo, de acuerdo a los objetivos de este trabajo, los medios necesarios para conducir el proceso son aquellos a los que se refiere la *Didáctica*. La cual busca que los alumnos aprendan con mayor efectividad y de manera más integrada a su realidad.

1.6.1 La Didáctica

Dada la raíz etimológica de la palabra «*didaskhein*» que significa *enseñar*, podría definirse la Didáctica como la ciencia y el arte de aprender y enseñar o quizá mejor, como el arte de ayudar a aprender mediante principios que rigen la enseñanza ⁽¹⁴⁾.

Se puede decir, que la orientación de la enseñanza es lo que en primer término aparece como su objeto

No obstante, en sentido estricto la noción de enseñanza no es suficiente en la realización del quehacer pedagógico. Es necesario enlazarla con la idea de finalidad educativa convirtiéndose así en instrucción. De donde se define a la didáctica como “la ciencia de la instrucción educativa o como la ciencia del proceso instructivo en cuanto causa la educación intelectual” ⁽¹⁵⁾.

Por lo que se deduce que la didáctica se encarga del estudio del proceso de enseñanza - aprendizaje en cuanto que educa el entendimiento por medio de métodos eficaces que

¹⁴ cf. PACIOS, Arsenio, Introducción a la didáctica, p. 57

¹⁵ Ibidem p. 58

permitan a la persona crear conexiones entre los fines educativos (es decir, su formación integral) y la satisfacción de necesidades que le demandan los procesos sociales.

1.6.2 Relación entre Didáctica y Pedagogía

Siendo la Didáctica una de las ciencias que facilita los medios para conducir a la persona hacia sus fines específicos que le dan a su vida un carácter más humano, forma parte de lo que algunos conocen como **Pedagogía**.

La cual “se define corrientemente como *la ciencia y el arte de la educación*. Esta fórmula es breve, es también muy general, y por consiguiente, aceptable para todos. Pero para que sea útil necesita ser analizada”⁽³⁶⁾.

Por ciencia se entiende un conjunto o sistema de verdades, y en esta caso la pedagogía surge como una ciencia de confluencias porque se auxilia de varias ciencias que tienen como objeto de estudio al hombre aprovechando su riqueza e integrándolas en un sistema interrelacionado.

Podría decirse que la pedagogía está constituida por un conjunto de materiales pedidos prestados a diversas ciencias, y que, desde una perspectiva educativa adquieren una significación especial.

“Es una intención dominante y la utilización correspondiente, lo que asegura a la pedagogía su unidad, así como su autonomía”⁽³⁷⁾.

Además la pedagogía es un arte, es decir un conjunto de disposiciones subjetivas, fruto de una habilidad que el hombre posee para obrar. La pedagogía se propone utilizar numerosas

³⁶PLANCHARD, Emile. *La pedagogía contemporánea*, p. 24

³⁷*Ibidem* p. 25

nociones para realizar mejor una tarea muy concreta, porque aunque la naturaleza humana es la misma para todos, cada uno posee ciertas características que obligan al educador a buscar el mejor método o la manera ideal de conducir a cada persona hacia su perfeccionamiento. De donde se entiende la relación entre pedagogía y didáctica.

Porque en una revisión elemental de las funciones que tiene cada una de ellas --informar o instruir mediante el proceso de enseñanza-aprendizaje; formar por medio del proceso educativo-- parece imposible separarlas en la práctica, porque la didáctica desvinculada de la pedagogía no sólo resulta infructuosa, sino que además ha constituido una de las más desafortunadas actividades sociales (³⁸).

Es así como se insiste en que a la **pedagogía** como ciencia y arte de educar, le corresponde conducir al hombre en su desarrollo integral, para que llegue a ser un hombre íntegro, entero, y no un conglomerado de actividades diversas, sino un ser capaz de poner su sello en las diferentes manifestaciones y etapas de su vida.

II. EMPRESA Y TRABAJO: REALIDAD ADULTA

Al considerar a la persona como una unidad, se parte del estudio del hombre total, dotado de materia y forma -entendimiento y voluntad-, y orientado hacia la verdad, el bien y la belleza

Es él quien ocupa el centro de este trabajo, "pues, lo que verdaderamente importa es el hombre mismo: sin él no existiría ni el mundo, ni la sociedad" (39).

De esta manera, resulta indispensable hacer una descripción de las notas características de la persona adulta, porque es en esta etapa de la vida cuando se alcanza el climax en el crecimiento de la persona, el cual conlleva la configuración de una identidad personal encaminada hacia la madurez, sin que ello llegue a significar que el proceso de mejora llegue a su culminación.

Esto implica un análisis de la capacidad de realizar plenamente la individualidad o "personalidad" en el mundo social, la cual se viene desarrollando en sentido amplio desde el momento de la concepción y en sentido estricto a partir del surgimiento de la intimidad o nacimiento del Yo.

Es por eso que se mencionarán algunos aspectos o rasgos típicos de la adolescencia que tienen relación con el proceso de madurez de la edad adulta, mismo que también será estudiado a lo largo de este capítulo, según el concepto de persona que se delimitó en páginas anteriores

³⁹ DEL RINCÓN, Aurora, "Madurez a secas". In ISTMQ. NÚM. 175, P. 30

Sin olvidar que esta realización de la *personalidad* se lleva a cabo durante la edad adulta, etapa en la que el trabajo ocupa un lugar importante y la capacitación y el desarrollo toman la dirección en el proceso educativo de este periodo de la vida.

Porque el campo de acción de las empresas es muy amplio en este sentido ... y aquí, otra vez, la misma pregunta ¿hasta dónde? Quizá la mejor manera de definir la frontera entre dónde sí y dónde no deben involucrarse éstas en la solución de problemas específicos, -salud, ecología, desarrollo tecnológico, etc.--, está en la **educación antes y en el trabajo y en la calidad del vida del individuo y de su familia.**

Se trata de una frontera tenue. Responsabilidades que tradicionalmente habían sido atribuidas al gobierno, están recayendo más y más sobre la empresa. Ya que ha sido ésta la que junto con sus dirigentes "por razones puramente pragmáticas, se ha convertido en la primera institución social que se ha hecho cargo de los cambios culturales del futuro" (40), transformando las organizaciones y buscando un nuevo marco de referencia para visualizar y entender el trabajo y los negocios.

II.1 Reflexiones sobre el concepto de adulto

Actualmente, las exigencias de la adaptación a un mundo complejo y en rápida transformación aumentan cada vez más el interés por el adulto, por conocerlo y así formarlo mejor.

Sin embargo la cantidad de estudios que se han realizado durante los últimos años, referidos al estado ADULTO del hombre, son muy pocos. Se trata más bien de una acumulación de datos que no se refieren expresamente ni a la niñez, ni a la adolescencia, ni a la vejez, y que

⁴⁰ PICOS MORENO, Arturo, "La empresa postmoderna", in ISTMO, NÚM. 215, p. 4

permiten intuir lo que podría ser el "adulto" sin dar una conclusión de lo que verdaderamente significa.

Todo esto parece estar indicando que, a partir de dichos conocimientos acerca de la adultez, resulta imposible definirla. No obstante, esto lejos de desalentar a de impulsar la búsqueda de una posible definición de lo que es el adulto.

En este sentido se podría "adelantar una definición diciendo con C. Kohler (1960, p. 12): 'Hereditario de su infancia, salido de la adolescencia, y en camino a la vejez, el adulto es un ser en *desarrollo histórico*', en quien continúa -o debería continuar- la individualización de su ser y de su personalidad" (41).

En tal sentido, se inicia el estudio del proceso de "llegar a ser un adulto" considerando a la adultez como un periodo de transición por el que todo ser humano ha de pasar para llegar a ser plenamente hombre. Y en el que más que nunca se requiere trabajo y esfuerzo permanente por parte de cada individuo. Surgiendo así la noción de *Educación Continua*, es decir, la idea de que la persona necesita educarse durante toda su vida para alcanzar la totalidad de sus posibilidades de perfeccionamiento.

Todo ello nos muestra un panorama en el que la delimitación del concepto ha tomado un sitio importante en aportaciones recientes de las ciencias humanas, entre las que destacan, la psicología, la pedagogía, la administración y la sociología.

De ahí que para señalar los lineamientos en el estudio del adulto se ha recurrido a la raíz etimológica de la palabra, la cual nos indica que "el término *adulto*" procede del verbo latino *adolescere* que significa *crecer*, y es la forma del participio pasado *adultum* que significa 'el que ha terminado de crecer, de desarrollarse, el crecido' " (42).

⁴¹ apud. LUDOWSKI, Roque L., *Andragogía o Educación de adulto*, p 14

⁴² *Ibidem* p. 19

De este modo se entiende el concepto limitado de desarrollo que utilizó la psicología, el cual se refiere al despliegue de disposiciones y que concluye al final de la adolescencia, siendo este periodo -de la infancia a la adolescencia- aquel en el que las influencias del medio ambiente tienen mayor capacidad de modelar la personalidad en vías de desarrollo. No obstante recientes estudios biográficos han demostrado que los procesos de aprendizaje no se limitan a los primeros años de vida, sino que por el contrario se ven enriquecidos por las vivencias que la persona va adquiriendo a través del tiempo y esto también es desarrollo.

La creencia de que la memoria y la capacidad de aprender suelen disminuir con el paso de los años está siendo puesta en tela de juicio por las investigaciones. El motivo por el que se supone que una persona ha perdido parte de su capacidad intelectual al llegar a una edad avanzada probablemente guarda relación con su estilo de vida y no con su capacidad potencial. En muchos casos los seres humanos no utilizan el poder intelectual de que disponen para cierta tarea, sin que esto signifique que la capacidad intelectual, entendida en un sentido amplio, disminuya (⁴³).

Comúnmente se entiende al adulto como aquella persona situada entre la adolescencia y la vejez, como aquel individuo que ha dejado de crecer pero no ha comenzado a decrecer. Es considerado como una "persona mayor", como alguien que posee ciertas libertades por las que luchan los adolescentes y de que carecen los niños.

Esta es la aproximación que en lenguaje corriente se deriva de la noción de ADULTEZ según la observación directa de la vida misma. Esto proviene de alguna manera de dos ideas comunes de nuestra cultura, la primera es que el desarrollo fisiológico ha terminado después de los cambios fuertes en la pubertad y adolescencia; la segunda porque se tiene una expectativa de permanencia, de plataforma, de asentamiento.

Pero la experiencia de adultez es diferente. Porque se dice que el adulto es el crecido, el formado, el que está hecho. Está formado en relación con los aspectos anatómico-

⁴³ cfr. PLETT, P. et al., Capacitación de las personas de edad, Manual de Orientación, p. 25s

fisiológicos de su vida vegetativa y animal. Formado en relación con su capacitación para las funciones de la vida mental. Formado respecto a su inicial integración en el complejo socio-cultural en que ha de vivir. Formado en una inicial conciencia de situación, de lo que se es, de lo que se quiere ser y de lo que se puede ser.

Sin embargo a pesar de todas estas características, la edad adulta suele tomar a muchas personas por sorpresa. Muchas de ellas tenían la expectativa de estabilidad y madurez, de "asentarse" como gente grande, de ser de alguna manera productos terminados. Para algunas personas esto era atractivo, en el sentido de tener una vida más tranquila, más predecible y ordenada.

Pero en realidad, cada persona siente la necesidad de cambiar, se siente retada a crecer. Así la afirmación de que la adultez es un tiempo de continuos cambios y retos resulta una novedad. Novedad que da auge a una serie de estudios e investigaciones que ayudan a conocer mejor al hombre adulto y lograr una mejor adaptación a su realidad sobre todo de tipo laboral.

Y algunas de estas investigaciones se fundamentan en lo que actualmente se conoce como la *Moderna Psicología del Desarrollo*, la cual se explicará a continuación.

11.2 Moderna Psicología del Desarrollo

El estudio del desarrollo durante todo el transcurso de la vida, en los diversos aspectos y desde diferentes puntos de vista, no se limita a un sector específico de la existencia, ya sea a la infancia, la adolescencia, la adultez o la vejez.

Esta idea de un proceso de desarrollo que dura toda la vida, es la justificación del estudio de las etapas evolutivas que anteceden a la adultez.

II.2.1 Psicología de la Infancia

Tradicionalmente se considera como INFANCIA el primer periodo de la vida humana que se extiende desde el nacimiento hasta la adolescencia

A lo largo de esta etapa se desarrollan todas las capacidades, primero mediante el juego o la actividad lúdica y después por medio del aprendizaje sistemático en la escuela y en la vida cotidiana.

Es importante señalar que si bien la sucesión de las diversas etapas es análoga para todos los individuos normales, la duración de las mismas y el nivel de desarrollo alcanzado durante cada una, difiere de persona en persona.

La infancia es, preponderantemente, la fase más formativa en todo el proceso de crecimiento y el desarrollo. Durante la infancia se sientan los cimientos para todo desarrollo futuro. Sus características más representativas son:

Características Generales de la Infancia

- *Crecimiento físico rápido*
- *Desenvolvimiento de facultades mentales,*
- *Adquisición de facultades motoras, y*
- *Desarrollo del lenguaje*

Tabla II.1 Características Generales de la Infancia
KELLY, W. A., Psicología de la educación, p. 200

Además es importante resaltar que el niño desde su concepción hasta que alcanza la edad adulta, es un ser individualizado, destinado a crecer y desarrollarse física, intelectual, afectiva, social y espiritualmente. Este desarrollo y maduración lo efectúa a través de lo que se han llamado etapas o períodos de la infancia, que son los siguientes:

PRIMERA INFANCIA: Período comprendido entre el nacimiento y los dos años

SEGUNDA INFANCIA: De los dos a los seis años

TERCERA INFANCIA: De los seis a los doce o catorce en que se inicia la pubertad.

En cuanto a su desarrollo *psicomotriz*, sus primeros actos son gruesos, difusos e indiferenciados y hacen participar a todo el cuerpo o a gran parte de él, aunque gradualmente estos movimientos son reemplazados por acciones más diferenciadas y precisas.

En la esfera afectiva-social, el niño se siente dominado por las fuerzas físicas, intelectuales, morales y expresivas de los adultos; es dependiente pero tiende a la independencia.

Con respecto a su desarrollo cognoscitivo, ejerce una actividad creadora y de investigación a base de una formulación de preguntas con el afán de comprobar experiencias y conocer el origen de los hechos. Su campo de atención se va incrementando tanto en cantidad como en calidad, conforme adquiere madurez orgánica a través del proceso de mielinización* (44).

⁴⁴ cfr. MIRA y LÓPEZ, E milio, *Psicología evolutiva del niño*, p. 142

* Desarrollo de las cubiertas grasas que rodean a ciertas fibras nerviosas y que permiten conexiones neuronales

II.2.2 Psicología de la Adolescencia

“El término *adolescencia* se deriva del verbo latino *adolescere*, que significa *crecer hacia la madurez*. Este período es el último estadio de la inmadurez durante el cual se produce una transición fisiológica y psicológica desde la niñez a la madurez”⁽⁴⁵⁾. Ésta supone un gradual y complejo proceso de crecimiento y desarrollo en el que las características del niño son reemplazadas por las del adulto. Durante este período la evolución se inicia repentinamente resaltando un marcado crecimiento corporal.

El desarrollo mental no es tan notorio como el físico. Sin embargo, se reconoce generalmente que la adolescencia se caracteriza por una expansión de las potencias intelectuales y volitivas, que conducen al perfeccionamiento del proceso de aprender.

Durante esta etapa, el adolescente desarrolla no sólo la conciencia de su propio yo como persona, sino también una comprensión social. Reconoce que es miembro de un orden social que va más allá del hogar y de la escuela, y esto lo manifiesta a través de la expresión de nuevos intereses, nuevas actitudes y nuevas relaciones.

“Entre los aspectos significativos del desarrollo durante la adolescencia se cuentan la maduración de intereses de naturaleza social, recreativa e intelectual, así como la emergencia de intereses definidos de naturaleza profesional. La maduración de los intereses de carácter intelectual se manifiesta principalmente con respecto a la lectura y las asignaturas escolares”⁽⁴⁶⁾.

Este período de la existencia humana suele ser dividida en tres etapas:

Adolescencia inicial o Pubertad, Adolescencia media y Adolescencia superior. Etapas en las que se presentan características específicas, descritas por **Gerardo Castillo** en su libro Los adolescentes y sus problemas y que a continuación se enlistan brevemente.

⁴⁵ KELLY, W. A., *op. cit.*, p. 206

⁴⁶ *Ibidem*, p. 211

Adolescencia Inicial	Adolescencia Media	Adolescencia Superior
De los 11 a los 13 años : <i>chicas</i> De los 12 a los 14 años : <i>chicos</i>	De los 13 a los 16 años : <i>chicas</i> De los 14 a los 17 años : <i>chicos</i>	De los 16 a los 20 años : <i>chicas</i> De los 17 a los 21 años : <i>chicos</i>
<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo físico es fundamental • Desarrollo de la capacidad para el pensamiento abstracto • Sistematización de las ideas • Los sentimientos y la imaginación influyen en la vida mental, por que hay versatilidad en los intereses y opiniones • Intensa vida afectiva y desequilibrio emocional • Hay una maduración social 	<ul style="list-style-type: none"> • Continúa la maduración anatómico-fisiológica aunque menos intensa • El cuerpo adquiere la forma y proporciones del adulto • Alto desarrollo de la capacidad intelectual • Hay mayor reflexión y sentido crítico • Maduración afectiva • Son un poco introvertidos • Autoafirmación de la personalidad que se manifiesta en obstinación, terquedad y afán de contradicción. • Tienen necesidad de amar, por lo que nace la amistad y el primer amor. • Timidez por desconfianza en sí mismo y en los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • La maduración física llega a su plenitud • Mayor profundización en el pensamiento • Hay mayor reflexión de ideas y de valores • Es un periodo de calma y de recuperación del equilibrio • El adolescente se comprende a sí mismo, adopta decisiones personales, se integra al mundo de los mayores • Hay una afirmación positiva de sí mismo • Conciencia de responsabilidad en relación al futuro • Aparición de intereses profesionales • Tienen relaciones más amplias y variadas

Tabla H.2 Características de las Tres etapas de la adolescencia
ZEPEDA ARRIJANO, Gabriela

H.2.3 Psicología de la Adulterz

“Los adultos, a pesar del significado de esta palabra -y de la convicción, en muchos casos, de que es gente hecha, siguen siendo seres con capacidad y en situación de crecer. Si vivir es esencialmente crecer, vivimos mientras seguimos creciendo (...) Justamente, la educación del hombre consiste en terminar de ser. Y esto no ocurre al final de la adolescencia, sino en el momento de la muerte”⁽⁴¹⁾.

⁴¹ OTERO, Oliveros F., *La libertad en la familia*, p.90

De esta manera es posible considerar a un adulto como educando, como sujeto activo de su propia educación sin que ello reste importancia al educador quien para cumplir con su misión debe ejercer una forma de educación diferencial a partir de una posible tipología de "situaciones de vida", comunes a distintos periodos por los que atraviesa la persona adulta.

Por esta razón a continuación se presenta un estudio comparativo del Adulto según diversos autores:

- | | |
|--|-------------------------------|
| I. BROMLEY | Psicoanalista |
| II. ERIKSON, Erik (1902) | Psicoanalista |
| III. GUARDINI, Romano (1886 - 1968) | Sacerdote, filósofo y teólogo |
| IV. LEVINSON, (n. 1902) | Psicoanalista |

Estudio comparativo del Adulto

Bromley	Erikson	Guardini	Levinson
<p>Comienzos de la edad adulta o Juventud (va de los 21 a los 25 años)</p> <p>Esta etapa está señalada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la plena participación de las actividades adultas • el matrimonio • la paternidad o maternidad • el acceso a la madurez y la responsabilidad económica y, • el ingreso a la vida profesional. 	<p>Adulto joven (comienza a los 20 años)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra en la etapa de acometer seriamente la tarea de una plena participación en la comunidad, de gozar de la vida con libertad y responsabilidad adultas • el tema fundamental del desarrollo gira en torno a una disposición psicológica y un compromiso de mutua intimidad. Es decir, hallar un sentido de la identidad compartida. • <i>Realización del amor</i> 	<p>El joven (va de los 15 a los 30 años)</p> <p>Con su crisis respectiva que es la de experiencia.</p>	<p>Transición a la edad Adulta inicial (va de los 17 a los 22 años)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapa en la que se va dejando la adolescencia, para volverse adulto y lograr un puesto en la sociedad adulta. • se empiezan a tomar las grandes decisiones de la vida, como la elección de vida, el trabajo, etc

Bromley	Erikson	Guardini	Levinson
<p>Mediados de la edad adulta (de los 25 a los 40 años)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ligera declinación de las funciones físicas y mentales • se observa una estabilización a nivel material y en las relaciones sociales • se consolidan los roles sociales y profesionales 	<p>Adulthood</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se aboca a la tarea del cuidado y desarrollo satisfactorio de la nueva generación, transmitiéndole las esperanzas, virtudes y sabiduría que él ha acumulado. 	<p>El hombre responsable (va de los 30 a los 45 años aprox.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es cuando el hombre desarrolla el carácter, es decir, se consolida como persona. • Es la fuerza de la plenitud 	<p>Adulthood inicial (va de los 20 a los 45 años aprox.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las caract. físicas y mentales se encuentran en su pico y a partir de los 30 aprox. empiezan a declinar pero muy lentamente • en los 40 se encuentra en pleno uso de sus facultades • de los 20 a los 40 es una edad llena de stress, porque tiene varias necesidades que satisfacer y logros que cumplir • lucha por encontrar un lugar en la sociedad • tiene grandes responsabilidades para con la familia y con la sociedad • así es una etapa llena de energía y potenciales, y de presiones externas

Bromley	Erikson	Guardini	Levinson
<p>Edad madura (de los 40 a los 55)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continúa la declinación de las funciones físicas y mentales • empieza la separación de los hijos y, • se da un mantenimiento de los roles sociales y profesionales 	<p>Edad madura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a la adquisición de la verdadera sabiduría y de una filosofía de la vida. 	<p>El hombre serenado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es el hombre que puede dar seguridades a los demás • su crisis es la desasimiento, aunque puede dar todavía mucho a la sociedad por la experiencia adquirida 	<p>Adulthood intermedia (va de los 40 a los 65 años aprox.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se inicia con la transición de la mediana edad, de los 40 a los 45 años • esta etapa conlleva cambios biológicos y psicológicos tales como una cierta reducción en sus funciones • se encuentra más libre de presiones lo que facilita el enriquecimiento de su vida • florecen otras cualidades, tales como sabiduría, juicio, magnanimidad, compasión, perspectiva • al notar sus limitaciones, experimenta su propia mortalidad, esto es el centro de la crisis de la mediana edad • todos los hombres lo experimentan y si no lo reconocen pierden la oportunidad para crecer

Bromley	Erikson	Guardini	Levinson
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ implica también un cambio generacional, porque los jóvenes de alrededor de los 20 años lo perciben como otra generación ▪ se cuestiona ciertas cosas, tales como: ¿qué he hecho? ¿en dónde estoy? ¿a dónde voy?, es decir, evalúa su vida y su sentido ▪ la persona se vuelve más ella, más única y se capacita más para desarrollar sus potenciales y alcanzar sus metas

Bromley	Erikson	Guardini	Levinson
<p>Edad del prerretiro (de los 55 a los 65)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siguen declinando las funciones físicas y mentales • los intereses se vuelven menos intensos • hay éxito en las funciones de autoridad y • una despreocupación parcial ante los roles profesionales y los asuntos de la comunidad 		<p>El hombre sabio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marcado por una disminución de las facultades • aumento de la emotividad • cuando se vive dignamente irradia paz y serenidad • su experiencia de la vida le ayuda a comprender a los demás y a concederles su valor y, • es importante el arte de enseñar a morir. 	<p>Adulthood final (de los 60 en adelante)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La transición dura de los 60 a los 65 aprox. • empieza con un declinar biológico • etapa en la generalmente no se suele ocupar el escenario central en la vida del mundo, está llamado a dejar parte de sus responsabilidades anteriores • recibe menos reconocimiento, autoridad y poder • su generación no es la dominante • habiendo pagado a la sociedad con su aportación tiene el derecho de hacer lo que es más importante para él, tiene que encontrar un balance en su vida, entre la sociedad y su propio ser.

Tabla II.3 Las Etapas de la Adulthood según Bromley, Erikson, Guardini y Levinson

ZEPEDA ARELLANO, Gabriela

Por medio de este breve estudio comparativo se propone la siguiente periodización de la edad adulta:

I. Entrada a la Edad Adulta

- abarca de los 20 a los 25 años aproximadamente
- se toman las grandes decisiones de la vida
- inicia una participación activa en la sociedad por medio de su ingreso a la vida profesional
- se busca un sentido de la identidad compartida -importancia del amor-

II. Adulterez

- abarca de los 25 a los 45 años aproximadamente
- se estabilizan y se consolidan las decisiones tomadas en el periodo anterior
- se tienen grandes responsabilidades para con los demás
- a mediados de este periodo se inicia una ligera declinación de las funciones físicas y mentales
- se plantean varias necesidades que satisfacer y logros que alcanzar
- según cita Guardini es la fuerza de la plenitud en la que la persona se afianza debido a la energía, potencialidades y retos que se le presentan

III. Edad Madura

- abarca de los 45 a los 65 años aproximadamente
- se mantienen los roles adquiridos en periodos anteriores pero se tiene mayor libertad para enriquecer su vida
- se da una mayor separación de las generaciones anteriores

- continúa la reducción de funciones biológicas y psicológicas, sin embargo florecen otras cualidades tales como la sabiduría que hacen que la persona se vuelva más auténtica
- al notar sus limitaciones, experimenta su propia mortalidad y se cuestiona sobre el sentido de su vida y así adquirir una verdadera filosofía

Estos periodos describen una realidad en la que se integran características físicas, psicológicas y sociales que distinguen al adulto.

En términos biológicos, podemos decir que se llega a la adultez cuando se ha logrado completar satisfactoriamente la pubertad, es decir, cuando se adquiere el físico y las características fisiológicas del adulto, incluyendo la capacidad de reproducción y se fija la mayor parte de las principales diferencias físicas que existen entre los dos sexos.

No obstante una vez que la persona ha alcanzado su óptimo desarrollo físico entre los 25 y los 30 años, el organismo adulto sufre continuos cambios a medida que avanza en edad. Estos abarcan la declinación sensorial, la pérdida de fuerzas, la disminución de reflejos, la declinación de la capacidad sexual, los cambios de textura cutánea, el tono muscular y el color del cabello, así como una declinación general de la energía total.

Estos cambios ocurren gradualmente y a diferente ritmo en cada persona, quien es plenamente consciente de ellos, hasta que alguna experiencia traumática lo acentúa obligadamente⁽⁴⁾.

En esta etapa la disminución de la *agudeza visual* puede ser uno de los cambios fisiológicos más evidentes observados por un adulto quien a partir de los 25 años presenta una

⁴⁾ cfr. VERNER y BOOTH, *Educación de adultos*, p. 31s

declinación ligera pero constante de la vista la cual se agudiza alrededor de los 40 ó 45 años produciéndose un brusco descenso de la misma.

La *agudeza auditiva* declina de la misma manera que la visual.

Otro cambio físico es la *pérdida de la adaptación homeostática* que es la capacidad del organismo para mantener una temperatura interna constante aunque varíen las condiciones ambientales.

Se presenta también una *pérdida de energía total* que va aumentando con el paso de los años.

Dentro de las características psicológicas del adulto se encuentran principalmente: ⁽⁴⁹⁾

Tiene un sentido de responsabilidad frente a los hechos de la vida, **se sabe responsable de sus actos y desea serlo**, por lo que se esfuerza por actuar con conocimiento de causa, después de haber reflexionado y previsto las consecuencias. Promete sólo lo que cree poder cumplir y se empeña en hacerlo.

El **predominio de la razón** sobre los sentimientos es otro de los rasgos de su personalidad. El adulto es capaz de ver con objetividad el mundo y los acontecimientos. Todo ello gracias a su capacidad de abstraer, generalizar, juzgar, deducir e inducir, seguir y construir cualquier razonamiento. Que le ayuda a formarse una **percepción realística del mundo**.

Debido a su experiencia (vital) tiene un fuerte sentido práctico por lo que en algunos casos evita metafísicamente sondear lo insondeable.

⁴⁹ *cf.* LUDOJOSKI, R. I., *op. cit.*, p. 20-22, 53s

Por medio de un gran esfuerzo lucha por alcanzar un equilibrio y la integración de todas sus dimensiones humanas para lograr la madurez y la estabilidad interior, la cual consiste en la congruencia entre pensamiento vivo, sentimiento y voluntad, en el propio fondo espiritual.

Se apega a la tradición y tiene un fuerte sentido de la duración como fruto del temor al fracaso y de la disminución de la confianza en sí mismo al darse cuenta de que es incapaz de muchas cosas de las que se creía capaz. Sin embargo y como compensación siente dentro de sí un poder real menos seductor y revolucionario pero más auténtico. Lo que lo lleva a defender el plan de acción que se ha puesto en curso evitando que sea reemplazado por otro nuevo cada vez, porque sabe lo que el tiempo significa y no estará dispuesto a perderlo en nuevos intentos inútiles.

Se da una evaluación de las motivaciones debido a que los intereses son creados por diferentes necesidades del hombre que lo llevan a buscar una mejor adaptación con una percepción más objetiva de la situación y la adecuación a su proyecto de vida ya no sólo se trata de estructurar mejor su pensamiento y elevar su condición social o profesional sino del fuerte deseo de ser auténtico en todos los ámbitos de su vida.

Durante esta etapa la persona presenta un desempeño intelectual significativo. Aunque existen marcadas diferencias de opinión respecto del carácter y grado de los cambios que se producen con la edad y la capacidad para aprender. Hay un acuerdo general en que el máximo de esta capacidad se alcanza entre los 20 y los 25 años aproximadamente. Más adelante, no existe una idea clara sobre la capacidad de aprender en la persona. Tal vez lo que sí sea posible explicar es que dicha capacidad durante la adultez al igual que en otras etapas difiere de persona en persona debido a las situaciones a las que se ha enfrentado, además de que al llegar a la adultez han sido estructuradas de tal forma que permiten a la persona hacer uso de su experiencia al momento de vivenciar una situación que le es desconocida. Siendo que esta actividad mental le lleva mayor tiempo a un adulto que a un

adolescente no porque su capacidad intelectual sea menor sino porque su actitud reflexiva le hace considerar todas las repercusiones positivas y negativas que tendrá la situación señalada. Y porque en la mayoría de ellos, ya no está familiarizado con las etapas (estrategias) de aprendizaje, ni acostumbrado a recibir información en un marco formal.

Socialmente, la persona durante la edad adulta se caracteriza por una mayor participación en la vida social (⁵⁰) generada por:

- el *establecimiento de compromisos* duraderos con otras personas, (como es el caso del matrimonio o el reforzamiento de grandes amistades). El adulto es capaz de establecer una **relación afectiva con los demás** en virtud de la cual se da una gran intimidad en las expresiones del amor que genera respeto, aprecio y la posibilidad de un contacto efectivo con los otros en quienes el Yo encuentra su resonancia.

- la *posibilidad de ser padres*, durante esta etapa la persona está dispuesto a descentralizar su existencia del Yo, a **extender el sí mismo**, es decir, abrirse y sacrificarse por el bien de los demás.

- el *ejercicio de distintos roles sociales y profesionales*, una vez que ha logrado un sentimiento realista de su propio valor, que le da una **seguridad afectiva y una aceptación de sí mismo**, los cuales le ayudan en su ingreso a la vida profesional.

- el *ingreso a la vida profesional*, en donde desempeñará un trabajo humano que le permita satisfacer desde sus necesidades físicas más inminentes hasta sus necesidades espirituales más profundas como puede ser su necesidad de autorrealización entendida como un perfeccionamiento personal, guiado por una **filosofía unificadora de su conducta** que implica los siguientes aspectos: una finalidad por la que vive y que le da a su existencia una

⁵⁰ cfr. *Ibidem* p. 52-56

dirección bien definida, una jerarquía de los valores, un sentimiento trascendente del mundo y del destino, y una conciencia moral que viene a recordar la responsabilidad de *SEU PERSONA* en cualquier circunstancia en la que se desenvuelva.

11.3 La vida profesional

Si bien es cierto que durante los inicios de la adultez, la persona es "capaz" de realizar un trabajo físto no sólo es el resultado de la preparación técnica recibida en las instituciones docentes o de formación profesional, sino es un indicio del proceso de madurez que se va dando en la vida de un joven que se abre cada vez más al mundo para conocerlo, para comunicarse con los demás y para encontrar el sentido de su vida.

Sin embargo, no hay que olvidar que esta relación con el mundo tanto en su aspecto social como debido a las especializaciones de toda índole, hacen que la necesidad de ayuda al adulto en nuestro tiempo sea mucho mayor que antes. Bajo estas circunstancias la importancia de la educación, especialmente por lo que se refiere a los adultos, ha aumentado considerablemente.

De ahí surge la responsabilidad de la empresa como institución educadora, porque en ella donde el adulto pasa el mayor tiempo realizando un trabajo profesional.

"Hernández Ruiz nos dice que el niño es el educando por esencia, mientras que el adolescente lo es por situación, y el adulto, por ocasión, oportunidad o circunstancia" (14), de ahí que se entienda que la Familia es la institución educadora por naturaleza, mientras que la Escuela lo es por misión y la Empresa, por necesidad y circunstancia.

¹⁴ apud. LEMUS, C. A., Temas fundamentales, cit., p 74

II.3.1 La empresa como ámbito de la vida profesional

Si la empresa se ha vuelto una institución responsable de crear situaciones en el trabajo que den oportunidad a la persona de continuar con su formación, vale la pena realizar un análisis de lo que esta institución significa.

Según Manuel Alonso Olea "la noción básica de la empresa es una noción sociológica y económica a la vez. Probablemente la más amplia que se puede dar, sería, la de una agrupación de personas dedicada a la producción de bienes y servicios para otros, de donde se sacan dos conclusiones, la primera es que la empresa de uno, no existe porque es siempre una agrupación de personas y la segunda es que la empresa por esencia produce para otros" ⁽³²⁾.

Si tratar el tema de empresa significa referirse a un grupo de personas que llevan a cabo una actividad con la finalidad de producir o generar un bien -o servicio-. Esto desde el punto de vista económico debe tener como objetivo la creación de un valor agregado o la generación de riqueza, es decir, una renta o beneficio para remunerar tanto a los socios como a los empleados.

Y desde la perspectiva social, responder a sus deberes ante la comunidad con servicio, ante el personal con desarrollo y ante las generaciones futuras con autocontinuidad, todo ello por medio de un esquema de trabajo y *organización* que le permitan operar con un amplio sentido social ⁽³³⁾.

En concepto, la empresa ha de entenderse como una institución social encargada de satisfacer las necesidades de la comunidad y generar una riqueza para los miembros que la

³² INSTITUTO DE ESTUDIOS POLÍTICOS, *La empresa*, p. 66

³³ *cf.* LLANO, Carlos, "Responsabilidad social. Los empresarios se definen", in *EXPANSIÓN*, p. 51, 56

integran. Pero, en la práctica a la empresa hay que considerarla ya como el lugar natural del ejercicio del trabajo humano. El estudio de éste ha de ocupar hoy, por eso un lugar central en cualquier análisis de la realidad empresarial que aspire a ser completo.

II.4 El trabajo humano

Es necesario recordar que el trabajo ofrece la oportunidad al ser humano de una realización personal, de "hacer la vida humana más humana" atendiendo no sólo a una cuestión social por considerársele como una forma de inserción social o un simple modo de subsistencia, sino también considerándolo como un camino de superación propia, como una *manera de estar en el mundo, y de ser algo en él. Ya que nos da el convencimiento de aportar algo, ser útiles, dejar rastro.*

Sin embargo, esta humanización del trabajo ha de partir de un concepto de trabajo en el que se resalte que su peculiaridad está en que necesariamente enlaza al hombre con la realidad exterior. En él se encuentra la posibilidad para que el hombre satisfaga las necesidades materiales, a la vez que reobra sobre el sujeto influyendo en su modo de ser, posibilitando el desarrollo de su personalidad haciéndolo capaz de comunicarse y de servir a los otros.

II.4.1 Concepto de trabajo

De este modo se entiende que "el trabajo humano es un *proceso* de actividad *esforzada* y en muchos casos fatigosa, mediante el cual el hombre *domina la tierra* -es decir, descubre, perfecciona y usa oportunamente recursos que la tierra encierra en sí- para su propia *realización personal* que implica la prestación de un mejor servicio a la sociedad, especialmente a los seres humanos que son destinatarios de ese servicio" ⁽³⁴⁾, mismo que mejora su parámetro cognoscitivo, que para Llano es el que implica las más profundas

³⁴ OTERO, O. F., La educación para el trabajo, p. 46

transformaciones en la empresa actual, pues los recursos intelectuales son hoy el principal capital de la empresa, además del cambio que se ha dado en cuanto a la especie de conocimiento necesario para la empresa contemporánea hoy son más decisivos los conocimientos que permiten desarrollar: un diálogo con el entorno cultural de la empresa, un compromiso con metas verdaderamente valiosas y unos criterios para decidir qué información es relevante.

Se dice que es un **proceso** porque supone un proyecto para el desarrollo del hombre realizando un plan de vida basado en el pensar, en un ejercicio de la racionalidad que lleven a la persona a manifestar su naturaleza en una serie de acciones realizadas con esfuerzo y con constancia asociadas a la fatiga como fruto de la condición humana y de las limitaciones personales de cada uno de los seres humanos.

En esta línea, el trabajo es una actividad transitiva y transformadora que empieza en el sujeto y se dirige al dominio de un objeto externo, dominio en el el hombre exterioriza sus capacidades espirituales y corporales, para la realización de aquellos valores mediante los cuales alcanza su plenitud y presta un servicio a la sociedad humana.

De donde se desprende el sentido objetivo del trabajo o técnica y el sentido subjetivo o la realización personal del hombre mismo.

En el sentido objetivo, este *dominar la tierra* apunta primariamente a los bienes materiales. Tal vez por eso, se ha definido como "actividad humana productora de bienes materiales aunque con ellos no descuida el esfuerzo que éste implica definiéndolo también como 'un esfuerzo humano necesario para algo necesario' " (⁵⁵).

Se trata de un dominio o configuración del mundo visible en el que el hombre tiene capacidad de desarrollarse y de imponer cierto orden a los recursos, los cuales son descubiertos y perfeccionados por la persona mediante el ejercicio voluntariamente prestado

de sus facultades intelectuales y manuales para participar en la producción con carácter ético y social

En sentido subjetivo, el trabajo es un acto de la persona, el cual ha de servir para mejorar personalmente a quien lo realiza, a la vez que ayuda a mejorar a otras personas. "Como persona el hombre trabaja, realiza varias acciones pertenecientes al proceso del trabajo, éstas independientemente de su contenido objetivo, han de servir todas ellas a la realización de su humanidad"³⁰ De donde se concluye que en el trabajo se desarrolla el hombre desde sí mismo y que el primer fundamento del valor del trabajo es el hombre mismo porque ante todo el "trabajo está en función del hombre" y no viceversa

Al estar en función del hombre, se refiere no sólo a quien lo realiza sino también a todas aquellas personas sobre las que repercute directa o indirectamente, a quienes se ha de procurar brindar un mejor servicio acorde a sus necesidades básicas.

II.4.2 El trabajo como acto personal

Si el trabajo es una actividad propia del hombre, se debe a que es un *acto de la persona*. Es una actividad propia porque se trabaja personalmente. Es decir, la persona pone en él la totalidad de su ser porque cuando trabaja se gasta personalmente en su realización a la vez que se realiza personalmente. Además de que cuando lo hace, participa el *hombre todo entero*, con todas sus facultades -fuerza muscular, fuerza intelectual y fuerza moral-, que funcionan simultáneamente aunque en grado diverso según la clase de trabajo.

Así el trabajo tiene un signo particular del hombre y de la humanidad, el signo de la persona activa en medio de una comunidad de personas; este signo es el que determina su característica interior y constituye en cierto sentido su misma naturaleza.

³⁰ S.S. JUAN PABLO II, El trabajo humano, p. 25

Y es esta misma naturaleza la que otorga la posibilidad de realizar un trabajo ejerciendo su libertad con responsabilidad así como su capacidad de pensar y amar en ese proyectarse a los demás

Porque el trabajo es una actividad transformadora realizada de modo personal, en la que se modifica algo -material o inmaterial- de una forma original y creativa, surgiendo así un estilo personal de trabajar y cumpliendo con su obligatoriedad, porque "el trabajo -en una u otra forma- es obligatorio para el hombre, no sólo en cuanto tenga que procurarse por el su propio sustento -lo que dejaría al margen de dicha obligatoriedad a muchos que no necesitan trabajar para comer-, sino atendida la propia perfección de la vida moral del hombre, que requiere la suma de los actos de todas sus facultades. El hombre -dice Valensin- tiene el deber de dar a la vida su valor normal; él debe perfeccionarse física, intelectual y moralmente. Es así que el trabajo es normalmente el medio de dar a la vida humana este valor" (17).

Y de esta forma, el estilo personal contribuirá a la realización de la persona, por tanto cada trabajador debe ser capaz de detectar su propio estilo con el fin de mejorarlo en un clima de confianza e involucración, porque "además de creador, el hombre actual en la empresa ha de tener un marcado carácter asociativo (...) Hemos de polarizarnos menos en la competitividad respecto de los demás y aumentar la cooperación asociativa respecto de nosotros mismos, basándonos en la confianza y el respecto mutuo" (18).

Y así "cada uno podrá mostrar, en su trabajo sin proponérselo explícitamente, su autodomínio y su disponibilidad, cada uno podrá vivir en su trabajo las características de persona, de autonomía y de totalidad. Cuando esto ocurre, el trabajador imprime una especie de « sello representativo de su personalidad » en el trabajo. Su actividad profesional está saturada de actos auténticamente personales en los que cada uno se conoce

¹⁷ apud. SEMANAS SOCIALES DE ESPAÑA, *El trabajo*. "concepto y carácter". p. 56

¹⁸ LLANO, Carlos, "Creación de empleo" in *ISTMO 21.7*, p. 17

mejor -y mejor se le conoce-, con el « conocimiento de la persona en su mismo estar siendo »” (59).

Incluso, el trabajo es actividad íntimamente personal en cuanto que en la manera de realizarlo, el comportamiento de ser humano no es exclusivamente *reactivo* -es decir, determinado por la necesidad-, sino también *efusivo* o *expansivo*.

EFUSIVO porque implica dar algo más de lo que obliga el deber, implica autenticidad y originalidad, manifestando esa capacidad para darse a sí mismo, sin ninguna determinación previa de necesidades, que se conoce como libertad.

Todo ello implica que el trabajo es un medio necesario para vivir como personas. El trabajo humaniza al hombre, lo hace hombre y en este hacerse hombre consiste el fin principal de la educación.

II.4.3 El trabajo y la educación

“Esta universalización de la idea del trabajo, en tanto que hoy se considere elemento fundamental de la vida de cualquier hombre, lleva como consecuencia la necesaria relación con el proceso educativo (...) La valoración del trabajo en la sociedad actual es un hecho harto evidente (...) por lo que se puede afirmar sin exageración, que constituye el elemento fundamental del proceso educativo” (60).

Entendiéndose la educación como una preparación integral para la vida, que exige que el aprendizaje no se limite al estímulo para la adquisición de conocimientos sino también a la adquisición de conocimientos y hábitos para trabajar. Aprender a trabajar es aprender a vivir. Vincular educación y trabajo es condición necesaria para que el hombre de hoy pueda

⁵⁹ OTERO, Olveros F., Realización personal en el trabajo, p. 29s

⁶⁰ GARCÍA HOZ, V., Pedagogía visible, cit., p. 60

desempeñar un papel protagónico en la sociedad técnica dentro de la cual crece como persona.

En esta vinculación Educación - Trabajo aparecen términos como *capacitación, instrucción y desarrollo*, aunque como lo distingue Anne Anastasi, el objetivo principal de la capacitación y de la instrucción es la adquisición de habilidades y conocimientos específicos, ya sea para conducir un camión, trabajar en un torno o llenar una ficha. El desarrollo se ocupa de adquirir habilidades, conocimientos y actitudes con aplicaciones más amplias, tales como la lectura, la solución de problemas aritméticos, la comprensión de la sociedad moderna o el gozar de la música. Sin embargo, la capacitación y la instrucción se están dirigiendo paulatinamente hacia metas más amplias y de mayor alcance, están adquiriendo, de esa manera, muchas de las características que distinguen al desarrollo⁽⁶¹⁾.

Sea cual sea capacitación, instrucción y/o desarrollo requieren bases sólidas que den una justificación esencial y que tal vez se puedan explicar partiendo del hecho que el proceso educativo es educación de la persona, y el trabajo, como se dijo anteriormente, es acto de la persona. Luego coinciden en la *totalidad del ser humano*. Si se entiende por proyecto "designio o pensamiento de ejecutar algo, educarse y trabajar son dos proyectos personales, difícilmente separables, crece la persona en la realización de actos personales, relacionados con la verdad, el bien y la belleza (...) crece, en su actividad y en su relación con otras personas (...) Luego el trabajo y la convivencia -actividad y relación personal- son los dos puntos de apoyo de la educación"⁽⁶²⁾.

En la medida en que la educación se apoya en la comunicación humana pretende el desarrollo de la capacidad de comunicarse que el hombre tiene y es el trabajo el que hace posible la forma más completa de comunicación, la comunicación activa y en otras palabras la colaboración, en la que se da tanto la comunicación directa, verbal o gesticular, como la comunicación a través del uso de medios materiales comunes y por la cual la empresa

⁶¹ cfr. apud. MENDOZA NUÑEZ, Alejandro, *Manual para determinar necesidades de capacitación*, p. 27

⁶² OTERO, O.F., *La educación para...*, cit., p. 60

genera un compromiso de seguridad que suscita **confianza-involucración** entre las personas.

No obstante, en la relación Educación - Trabajo, el principal objeto de estudio es el trabajo, razón por la cual deben distinguirse dos aspectos esenciales del mismo:

Primero, el trabajo como *tarea* y segundo como *forma de trabajar*. "Es una tarea a realizar, una actividad productiva, que requiere una preparación técnica y que tiene implicaciones económicas. Pero no conviene olvidar que es también una actividad humana, realizada con la dignidad que corresponde a la persona. Decir que el trabajo humano se caracteriza esencialmente, por su categoría personal significa que importa mucho más la *forma de trabajar* que la *tarea realizada*"⁽⁶³⁾.

Y esta forma de trabajar, a de ser llevada a cabo con la mayor perfección de que el hombre sea capaz. Si el resultado del trabajo es una obra, el resultado de un trabajo perfecto será un obra bien hecha. Por este camino se llega a la conclusión de que la *obra bien hecha* es el medio de que el trabajo sea factor operativo fundamental en la educación.

Aquí surge la siguiente idea, si la educación para el trabajo debe comenzar por lograr la afición de la persona al trabajo, al mismo tiempo que lo hace capaz de realizarlo, la aspiración a la *obra bien hecha* le otorga todo su valor al desarrollar el afán de perfección.

Porque la capacitación puede partir de habilidades y destrezas, de cambios de actitud -si de desarrollo se trata-; pero sin duda alguna, reestructura, con la eficiencia adquirida su propia e íntima naturaleza. Transformación que llega a mejorar la personalidad, que revisa el sustrato profundo de sus valores culturales (...)"⁽⁶⁴⁾ entrando así en el terreno del desarrollo de la persona misma.

⁶³ *Ibidem* p. 78

⁶⁴ MENDOZA NUÑEZ, Alejandro, *Manual para op. cit.*, p. 27

Porque no basta tener la firme intención o deseo de hacer algo lo mejor posible, sino que hay que hacerlo, de modo que se manifieste la actuación interna previa del conocimiento, la exteriorización de la aptitud y la posibilidad de que en ella se presente algún valor.

Tras estas reflexiones, parece claro que el trabajo concretado en la *obra bien hecha*, es un eficaz medio educativo. Pero el trabajo no se agota en la individualidad de la persona. Además de que la persona misma es un ser abierto a lo que le rodea y, por consiguiente, cualquier elemento personal guarda relación con el entorno, el trabajo mismo es una actividad que podría llamarse exteriorizante, es decir, que exige la proyección del sujeto hacia el exterior y como lo más importante del mundo exterior son los otros, el trabajo conlleva necesariamente la trascendencia social. Tan es así, que utilizando una frase hecha, se habla de « el mundo del trabajo », como un ámbito especial dentro de la vida de la comunidad en donde la educación para el trabajo tiende hacia una cultura-cultivo de valores que parte de una secuencia ocupacional y se proyecta, a una concepción, exacta y profunda, de la nacionalidad misma ⁽⁶⁵⁾.

Por esta razón a la educación del adulto para el trabajo le interesan los valores nacionales, los cuales se manifiestan en la psicología del hombre y en este caso del mexicano, además de las estrategias educativas propias de esta etapa evolutiva.

II.5 La personalidad del trabajador mexicano

Para establecer los rasgos de la mexicanidad es necesario identificar los criterios axiológicos de la cultura que influyen en los procesos educativos diseñados por la empresa.

Ya que “no existe mejor plataforma para comprender, aprovechar y en su caso, guiar las nuevas corrientes, que el conocimiento de las motivaciones profundas, las preferencias, los

⁶⁵ cf. MENDOZA NUÑEZ, A., Manual para, op. cit., p. 27

valores e incluso las opiniones de los distintos grupos sociales. He aquí en síntesis la importancia de la axiología en el proceso de cambio” (66).

En este punto, es necesario señalar el concepto de personalidad que se manejará en esta investigación. Por personalidad se entiende la manifestación del ser personal a través del hacer, obrar y saber, es decir, de todo aquello que expresa su dimensión humana.

“Personalidad significa la manera de manifestarse como persona (...) supone, pues, la expresión y manifestación de todas sus potencias, facultades y capacidades, a través del pensamiento, la palabra, la obra y el sentimiento” (67).

Todo lo cual implica una cierta formación, como proceso en el que se dan algunas orientaciones para el uso del quehacer intelectual y de la capacidad de aprovechar los conocimientos en la valoración de la realidad, para saber que es lo que ésta significa en relación con la vida, y con el estilo propio de ella, y así responder adecuadamente cumpliendo con la exigencia de cada momento, es decir, haciendo con cada tiempo y situación lo que se debe hacer.

Promoviendo en el hombre ese deseo de llegar a ser uno mismo, con una objetivación propia de lo que es, de lo que tiene y de lo que quiere llegar a ser, desarrollando todas sus potencialidades, todo lo positivo que se puede llegar a ser para así afirmar “YO SOY YO” y concebirse como una persona auténtica.

Este proceso de formación humana tiene como punto de partida el logro de una adecuada filosofía de la vida donde se fijen metas, ideales, fines y objetivos, basados en una serie de valores verdaderos que le permitan a la persona ser mejor cada día y emplear los medios correctos que se le permitan lograrlo.

⁶⁶ ALDUNCIN ADITA, E., Los valores de los mexicanos II, p. 18

⁶⁷ KELLY, W. A., Psicología de la educación, p. 530s

Es así como, este estudio se dirige al plano especulativo de la axiología para después aterrizarlo en el terreno práctico de la psicología como reflejo de esta categorización de valores que la persona posee.

II.5.1 Los valores nacionales

En la filosofía se le asigna valor a cualquier objeto de preferencia, selección o elección, aprecio, estimación, deseo, guía o norma. En el curso de la historia se han establecido dos teorías, una se ha denominado objetiva y otra subjetiva. La primera considera que deseamos las cosas porque tienen valor, o sea que éste existe independientemente de un sujeto. La segunda afirma que las cosas tienen valor porque las deseamos implicando que el valor es una proyección del sujeto que valora, por lo cual es imposible separar el valor de las reacciones psicológicas, las necesidades, los intereses y los deseos.

De este modo se confirma la relación que existe entre los valores y la conducta del hombre, sin que ello se contraponga a la objetividad del valor, ya que "los valores pertenecen de tal modo al ser que constituyen precisamente la nota característica de su sentido. Los valores no pueden ser interpretados en ningún caso como meros aspectos relacionales que posee el ser respecto a nuestro deseo y a nuestra voluntad (...) porque incluso desentendiéndolo toda posible motivación el ser posee valores" (68).

Valores que no sólo se distinguen por rango y por tema, sino también por su esencia, clasificándose en valores cualitativos y valores ontológicos -*Unidad, Verdad, Bondad y Belleza*-.

Siendo los primeros más independientes del sujeto que los posee, requieren para su comprensión un conocimiento de las actitudes, de los actos y de las acciones de la persona, por su relación con la existencia y no con la esencia del ser humano.

⁶⁸ El sentido religioso, p. 93

Existencia que se plasma en su estilo de vida personal -o grupal- y que se realiza en "un país en franco proceso de transición hacia una nueva etapa de desarrollo en la cual la competencia internacional, así como la necesidad de satisfacer adecuadamente al mercado interno obligará a los participantes de todas las actividades productivas a ser más eficientes, más innovadores y a transformar sus valores.

La diversidad de cambios históricos a los que ha hecho frente el país en los últimos años, rompe los patrones de expectativas. Las cosas han dejado de ser lo que solían y los pronósticos no son posibles, por ello ya no se trata de jugar mejor, más rápido o con mayor destreza el juego que se conoce sino que obliga a aprender e incluso inventar un juego nuevo ⁽⁶⁹⁾ resultado de una postura que lleve al mexicano a una reflexión axiológica sobre la situación que enfrenta y buscar lo mejor de la misma aprovechando toda la riqueza cultural que posee.

Esta reflexión le permitirá detectar cuáles son esos valores nacionales que han perdurado a pesar de la influencia de las transformaciones políticas, económicas y sociales que vive la sociedad. Al mismo tiempo que será capaz de señalar la ubicación que tiene el país entre la tradición y la modernidad, a través de un enfoque integral y sintético que explicará el cambio en el sistema de valores.

Sin embargo, antes de profundizar en los valores permanentes de los mexicanos, es importante recordar las categorías fundamentales que se incluyen en cada grupo según las dimensiones socio-antropológicas del HACER, OBRAR y SABER del ser persona.

⁶⁹ cit. ALDUNCIN ABITIA, E., Los valores. II, cit., p. 17

Valores del Ser Persona

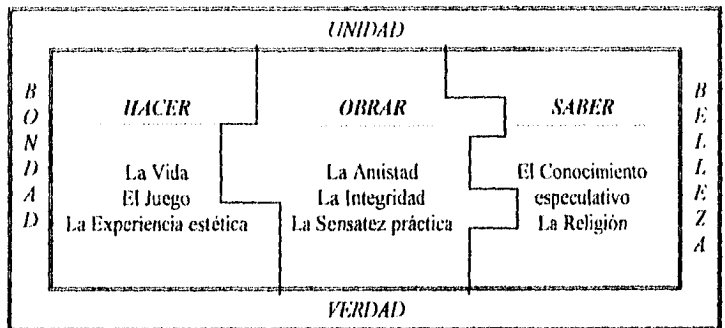


Tabla II.4 Valores del Ser Persona
ZEPEDA ARELLANO, Gabriela

- 1) Las categorías del Hacer (habilidades humanas y técnicas) son:
 - La **VIDA**, la cual agrupa los valores de la sensibilidad (lo agradable y placentero) y los valores biológicos (la salud y la fuerza).
 - El **JUEGO**, en esta categoría se encuentran los valores económicos (la riqueza y prosperidad) y los eudemónicos (el éxito y logro personal).
 - La **EXPERIENCIA ESTÉTICA**, la cual se refiere a los valores estéticos (la belleza y el buen gusto).

- 2) Las categorías del Obrar (actitudes y moralidad) son:

- La **AMISTAD**, ésta se refiere a los valores sociales de unión (la cohesión y el don de relación) y los valores sociales de desarrollo (la prosperidad social y el liderazgo).
 - La **INTEGRIDAD**, en esta clasificación se encuentran los valores que conciernen a la voluntad (carácter firme y constancia) tan cercanos al valor moral que difícilmente se distinguen de éste.
 - La **SENSATEZ PRÁCTICA**, está constituida por el valor moral, que le permite a la persona ser más pleno, más persona, más "yo mismo" (ser bueno y tener un carácter virtuoso).
- 3) Las categorías del Saber (conocimientos y representación simbólica) son:
- El **CONOCIMIENTO ESPECULATIVO**, relacionado con los valores intelectuales (conocimiento de lo verdadero y la profundidad en ello a través del lenguaje).
 - La **RELIGIÓN**, el ámbito sobrenatural se asocia al valor religioso que se refiere al hombre en cuanto abierto a la trascendencia y concierne a la relación del sujeto con el Principio Supremo (llamada a la comunión e integración armónica con el otro y con el mundo).

Una vez que se han descrito las categorías fundamentales de las dimensiones socio-antropológicas de la actividad humana, éstas servirán de base para analizar los resultados de las "Encuestas Nacionales sobre los valores de los mexicanos" realizadas por la Asociación Cultural Banamex, A.C. durante:

Tomo I: Diciembre de 1981 (3,500 mexicanos entrevistados) y,
 Tomo II: Diciembre de 1987 (3,750 mexicanos entrevistados).

Las categorías que se estudiaron en relación a los temas incluidos en estas encuestas son:

Tomo	Temas	Categoría
<p>I (1981)</p>	<p>Modernidad y Tradición Tipos socio-psicológicos El individuo y sus objetivos La familia, sus fines y funciones El trabajo y sus motivaciones</p>	<p>Juego Vida, Amistad Todas excepto Experiencia estética Vida, Amistad, Integridad, Sensatez práctica y Religión Vida, Juego, Amistad, Sensatez práctica y Conoc. especulativo</p>
<p>II (1987)</p>	<p>La importancia de los valores en el proceso de cambio La transformación de los valores Pobreza, modernidad y enajenación Crisis y cambio Cultura cívica Cultura política Rasgos y tendencias políticas y sociales</p>	<p>----- Todas excepto Experiencia estética e Integridad Juego, Amistad, Integridad y Sensatez práctica Juego, Amistad, Integridad y Conocimiento especulativo Vida, Juego, Amistad, Sensatez práctica y Conoc. especulativo Juego, Amistad, Integridad y Sensatez Práctica Juego, Amistad e Integridad</p>

Tabla 11.5 Relación de los temas incluidos en las encuestas sobre los valores de los mexicanos

ZEPEDA ARELLANO, Gabriela

Con lo anterior no se agota el material que contienen las dos encuestas. Por ello Fomento Cultural Banamex, A. C. planea realizar un tercer estudio que incluya los siguientes aspectos pendientes: educación, ciencia y tecnología, religión, clase social e ideología, cultura política, actitudes y orientaciones básicas sobre el tiempo, estoicismo o epicureísmo, trabajo, respeto, amor, felicidad y dinero, bebidas alcohólicas y conducta social, convivencia cotidiana, recreación y cultura, cualidades y defectos de los mexicanos, proverbios y refranes y grupos especiales como etnias, emigrantes y presos (⁷⁰).

A pesar de que *sólo algunas de las categorías fundamentales han sido estudiadas a profundidad* los valores de los mexicanos que resaltan por cada dimensión son:

a) Valores Nacionales del HACER

Analizando las variables que se incluyeron en esta dimensión con respecto a la VIDA, se observa que:

- en lo que se refiere a la fuerza o actividad se señala que el mexicano, tiene una actitud activa frente al desarrollo socio-económico y cultural según la Tipología de Ackoff-Emery, porque de acuerdo a los resultados el 69% de los mexicanos pertenecen al grupo de las personas que ejercen un efecto sobre el medio, es decir, que lo modifican. Aunque tal vez la razón de este alto porcentaje reside en la pirámide de edades, pues los jóvenes tienden a ser de este tipo y en México más del 70% tienen menos de 30 años y el 54% tiene menos de 20 (⁷¹). De aquí el interés por dirigir este trabajo al adulto joven principalmente.
- Siguiendo en el aspecto de la fuerza, el mexicano la reconoce como un requisito para triunfar en la vida (después de la formación intelectual) y como una característica valiosa de una persona.

⁷⁰ cfr. ALDUNCIN ABITIA, E., Los valores II, cit., p. 13

⁷¹ cfr. ALDUNCIN ABITIA, E., Los valores I, cit., p. 102

- La salud no tiene un gran valor para los mexicanos. Esto se concluye entre otras cosas de la relación entre los Objetivos más importantes de los mexicanos y la Pirámide de Necesidades de Maslow, además de los motivos que lo mueven a trabajar. Aunque existen algunas variables importantes si se toma en cuenta el nivel socioeconómico al que pertenecen (según el ingreso que perciben).

En seguida se muestra una tabla donde se relacionan los resultados de la evaluación de los *Objetivos más importantes* y la *Pirámide de Necesidades de Maslow*.

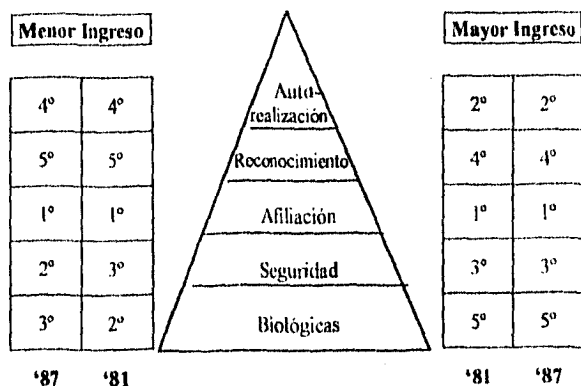


Tabla II.6 Relación de los objetivos más importantes de los mexicanos con la Pirámide Necesidades de Maslow
ZEPEDA ARIELLANO, Gabriela

Otro aspecto que refuerza esta conclusión es el hecho de que la población señala que el 25% de los problemas más importantes de la comunidad se refiere a problemas de tipo ambiental que afectan el bienestar físico de los mexicanos -falta de agua y servicios, contaminación, basura y limpieza-.

- En cuanto a la valoración de lo agradable y placentero, el mexicano desea vivir tranquilo, las necesidades de seguridad según Maslow, ocupan un segundo lugar después de las de afiliación.

Ahora con relación al JUEGO, es interesante observar que de acuerdo a las variables que se consideraron en los trabajos de investigación que se toman como fuente, entre los mexicanos es más importante el logro personal (satisfacción de aspiraciones) que la riqueza y la prosperidad.

- Según los resultados tiene más valor entre los mexicanos el hecho de realizarse en el trabajo y tener éxito en la profesión que tener mucho dinero o salir de pobre y menos aún tener poder. Sin embargo, la realización y el éxito están por debajo de la importancia que tiene la familia.
- Si se toma en cuenta que la satisfacción de las aspiraciones tiene un valor significativo para la población y representa un motivador para la acción, es importante señalar que el *grado de satisfacción con los logros nacionales* es bajo --es decir que más del 60% de los mexicanos están poco o nada satisfechos con los logros que como nación se han alcanzado--.

Y en cuanto a la *satisfacción con lo que se es*, la proporción entre los que están satisfechos y los que lo están poco, es similar --52% y 48%--, a pesar de que los niveles de escolaridad e ingreso no son muy satisfactorios.

Por lo tanto si poco más de la mitad está satisfecha, se podría decir que sólo la otra mitad es la que busca el cambio, porque la mayoría de las personas piensan que sólo progresan los que no están satisfechos con lo que tienen.

- Para los mexicanos, el dinero y la moral se localizan en planos distintos; en lo económico, la racionalidad y el pragmatismo tienen preeminencia como criterio de elección y

preferencia sobre los aspectos morales (⁷²), esto se concluye de la actitud que se asume en los últimos tiempos en relación al uso del dinero.

La EXPERIENCIA ESTÉTICA no se consideró en los trabajos realizados por Fomento Cultural Banamex, A. C., aunque para Agustín Basave, un rasgo permanente del mexicano es su "amor por lo bello manifestado en templos, canciones, artesanías y danzas, fiestas y sentido del color" (⁷³).

b) Valores Nacionales del OBRAR

Retomando la relación de los Objetivos personales con la Pirámide de necesidades de Maslow, la necesidad de Afiliación es la que ocupa el primer lugar y la categoría que se relaciona con ésta es la de AMISTAD.

- Lo que hace a una persona más valiosa, son los rasgos de convivencia entre los que destacan Honradez, Respeto y Dignidad. Y entre las personas que se consideran más valiosas o que inspiran mayor respeto son las que forman parte del núcleo familiar: los padres y los hermanos. De aquí que el concepto de respeto encierre una honda comotación emocional y afectiva y que la familia sea el agente socializador que inspira más respeto.
- Por otra parte, la FAMILIA vuelve a resaltar entre los objetivos personales que tienen mayor importancia para los mexicanos: *Tener una mejor vida familiar y Dar mejores oportunidades a mis hijos*. Al mismo tiempo que uno de los principales motivos por los que trabajan es: *Mantener a la familia*.

⁷² cfr. ALDUNCIN ABITIA, E., Los valores, II, p. 148

⁷³ BASAVE FERNÁNDEZ DEL VALLE, Agustín, Vocación y estilo de México, p. 462

- Según los tipos socio-psicológicos de Ackoff-Emery, el 69% de los mexicanos pertenece a los externalizadores, es decir, a aquellas personas que modifican el medio ejerciendo su poder de liderazgo y su facilidad para establecer contacto con los demás. Tomando una actitud de responsabilidad y participación social, porque no es conformista y piensa que debe rediseñar a la sociedad. Sin embargo, sólo el 7% de la población entrevistada pertenece a alguna sociedad o asociación de tipo político. Y poco menos de la mitad piensa que la no participación en actividades políticas y electorales se debe a una grave apatía, indiferencia, e ignorancia, cuando la otra mitad piensa que es porque los resultados son los mismos y no se obtiene ningún beneficio.

Para analizar la categoría de INTEGRIDAD, se consideran los siguientes aspectos:

- Los rasgos que hacen a una persona más valiosa y que la hacen triunfar en la vida se refieren a un carácter y una voluntad firme traducidos en Intrepidez, Iniciativa, Esfuerzo y Perseverancia. Esto explica el rechazo hacia la sumisión, el sentimiento de inferioridad y el sentimentalismo.
- Además la mayoría piensa que los tiempos exigen un cambio el cual requiere organización, tiempo y esfuerzo para alcanzar resultados aunque no sean precisamente los que se esperaban. Es decir que existe la conciencia del bien sin embargo, en su actitud en cuestiones concretas como es la participación política demuestra lo contrario.
- Algunos ejemplos que sirven para demostrar lo anterior son: En la pregunta sobre las cualidades que debe tener el presidente de la República, los mexicanos señalan las siguientes: Capacidad, Carácter y Valor pero al momento de evaluar a los políticos más de la mitad los califica como incapaces e irresponsables.
En la pregunta de la imagen que tienen los mexicanos en política el 70% piensa que son manipulados, apáticos, indiferentes, desobligados y pasivos, características que no responden a una personalidad firme.

Hablar de SENSATEZ PRÁCTICA, es hablar principalmente de valores morales y es difícil analizar este aspecto sólo mediante los resultados que arroja un estudio de campo. No obstante, considerando las respuestas que se relacionan con el aprecio a la honradez, la solidaridad, el ingenio, la sinceridad, la responsabilidad y el esfuerzo, se observa que entre los mexicanos estos valores tienen gran importancia.

Pero también se está consciente que la pérdida de estos valores es un de los problemas más graves que enfrenta México en la actualidad, porque entre otras cosas es necesario cancelar la corrupción, sanear las finanzas, que el gobierno no diga mentiras, que la gente trabaje duro y aumentar la participación en aspectos sociales sobre todo de tipo político. Lo cual puede ser posible gracias a que entre los objetivos personales, existe el deseo de desarrollarse como individuo y si se entiende el desarrollo contemplando todas las dimensiones de la persona, -individual y social- ésto puede lograrse.

c) Valores Nacionales del SABER

Es preciso recordar que esta dimensión socio-antropológica se refiere a la representación simbólica (lenguaje, mito, religión) que produce el hombre como un factor que integra su cultura y da origen a la sociedad.

En este factor cultural los valores que resaltan en la categoría de CONOCIMIENTO ESPECULATIVO difieren considerablemente según los niveles socio-económico a los que pertenecen las personas entrevistadas. Por lo que las personas con mayores ingresos suelen tener un grado de escolaridad más alto y por tanto le dan más importancia a esta categoría que las personas con menos recursos. De ahí que:

- Sólo si se considera que más del 40% de la población tiene nivel primaria y el 20% tiene nivel superior, se entiende que sólo el 13% valore la importancia que tienen los conocimientos en el éxito de una persona.

- Por esta misma razón, la persona al momento en que entra a trabajar se da cuenta que necesita aprender y que si quiere triunfar en la vida requiere una buena educación y una inteligencia desarrollada, lo cual se logra no sólo mediante la adquisición de experiencias sino sobre todo a través de procesos de educación formal adecuados a su realidad (capacitación y desarrollo) (⁷¹).
- Además se piensa que esta categoría es uno de los factores más importantes para el desarrollo del país después de una administración honesta por parte del gobierno.

Y por último la RELIGIÓN, categoría que no es estudiada a profundidad sino sólo en lo que se refiere al respeto que inspira los sacerdotes y el lugar que ocupa Dios en la vida de los mexicanos.

- En cuanto al respeto que se les da a los sacerdotes, éstos se encuentran en tercer lugar después de los padres y de los maestros, es decir, que la Religión como agente socializador tiene menos importancia que la Familia y que la Escuela.
- El buscar a Dios dentro de los *Objetivos personales más importantes* de los hombres ocupa el noveno lugar después de los objetivos que se relaciona con la familia, la realización en el trabajo y una vida tranquila y saludable, mientras que para las mujeres tiene un sexto lugar. Aunque en caso de problemas serios se acude a Él como 3ª opción después del cónyuge y de los padres.

Con estas respuestas es difícil realizar un análisis completo de esta categoría por lo que resumir la religiosidad del mexicano y citando a Mauro Rodríguez Estrada se dice que “ encontramos en el Tepeyac una fe patriótica antes que fe religiosa; una fe psicológica antes

⁷¹ cf. ALDUNCÍN ABITIA, E., Los valores I, p. 148-152, 243 y 245

que fe cristiana, una proyección de carencia profundas antes que una respuesta a mensajes celestiales " (75).

En resumen, los valores fundamentales de los mexicanos son: los valores de convivencia, en donde la FAMILIA ocupa el primer lugar porque se considera como fuente de apoyo y protección, así como de suma importancia por su orientación al afecto y amor como base fundamental de las relaciones. Y por es ahí donde la persona aprende a desarrollar virtudes como la lealtad, la cooperación y el afecto, así como el servicio a los demás.

"Los mexicanos están siempre dispuestos al servicio y en principio a la cooperación; se tiene conciencia de que la colaboración es el mejor camino para obtener resultados. Prestos a dar y a compartir desde lo material hasta lo espiritual, fácilmente encuentran apoyo y comprensión en sus semejantes" (76) actitud solidaria que aprende en la familia y que ejerce en el grupo y en la sociedad, de ahí que otro valor importante sea la PATRIA como la proyección de ese hogar personal. Lo que hace posible que de cada diez mexicanos ocho se dicen estar dispuestos a defender al país en caso de guerra y a estar en contra de que México se parezca a cualquier otra nación.

Además de que consideran deseable dar mayor importancia al desarrollo del individuo y al desarrollo tecnológico, después de la vida familiar.

Todos estos valores muy apreciables, por lo que conviene reforzarlos y no olvidar, por nuestro afán imitativo, que podemos perderlos en aras de nuestra manía por copiar otras culturas más materialistas, que de hecho se encuentran decadentes precisamente por la pérdida de éstos valores humanistas (77).

Estos valores originan una psicología del mexicano cuyos aspectos positivo se reflejan en el trabajo. Porque la empresa al integrar un grupo de personas, se vuelve reproductora de los

⁷⁵ RODRÍGUEZ ESTRADA, M. et. al., op. cit., p. 44

⁷⁶ *Ibidem* p. 104

⁷⁷ *Idem*

modelos socioculturales y a la vez moldeadora del comportamiento, en este caso de los mexicanos.

II.5.2 Psicología del mexicano en el trabajo

Los aspectos más positivos del trabajador mexicano se encuentran en:

- su actitud servicial, inclinada a la colaboración, siempre que se siente aceptado y valioso. Cualidades que si la empresa recompensa a sus trabajadores fácilmente pueden desarrollar lealtad a la empresa. Y que se deben a su profunda necesidad de afiliación y a la importancia que tiene para él la convivencia.
- Su capacidad imaginativa --o ingenio-- derivada de su carácter sensible y emotivo que de ser orientada hacia el esfuerzo creador da lugar al desarrollo tecnológico y social del país, contrarresta las soluciones improvisadas de último momento y puede aprovecharse en el mejoramiento de la calidad de los servicios y productos. Lo que tiene una estrecha relación con su flexibilidad y es explicación de sus aportaciones artísticas a la cultura.
- Su sensibilidad es una característica del mexicano que lo acercan a lograr una alta calidad en la producción. Porque "al mexicano le gusta lo bonito, el nuestro es un pueblo que valora la belleza, y el arte" (78) aunque esto represente mayor esfuerzo.
- La facilidad con que establece relaciones interpersonales y la alta valoración de los amigos, así como su extroversión al manifestar sus sentimientos, propician su integración a los equipos de trabajo y crean un ambiente que permite satisfacer necesidades sociales y de seguridad emocional.

⁷⁸ Ibidem p. 106

- Otra cualidad es su flexibilidad que unida al ingenio, respeto y a la obediencia hace que en el trabajo esté dispuesto a tipos de producción muy diferenciada, a fin de cumplir las exigencias del mercado. Flexibilidad que se debe a que su experiencia le indica que en este tiempo se viven y exigen una serie de cambios, que tal vez incluyan esa necesidad de recibir una educación formal para el trabajo.
- En condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente trabajador, dispuesto a colaborar en todo con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor, pero necesita saberse valorado, útil e importante.

Actitudes que caracterizan al mexicano como un trabajador afectuoso, obediente, humilde y cooperativo. Por lo que se afirma que "tenemos tanto o más potencial que los habitantes de otros países, sólo hace falta aumentar la responsabilidad por parte de unos (los trabajadores) y el aprecio de estos valores por parte de los otros (empresarios y gerentes)"⁷⁹.

II.6 Políticas para el funcionamiento de la educación de adultos en México

Uno de los elementos de mayor utilidad para el encargado de procesos de educación de adultos dentro de la empresa es la LISTA DE POLÍTICAS PARA LA EDUCACIÓN DE ADULTOS EN MÉXICO. Este conjunto de normas o gulas de funcionamiento, le orientarán en su quehacer operativo, en su labor de ejecutar una serie de actividades. Es importante señalar, que las políticas son a su vez elementos de dirección a tomar en cuenta en las tareas de planeación, diseño, realización y evaluación.

Algunas de estas políticas se refieren específicamente a la administración de la educación dentro de la empresa y otras son materia exclusiva de la pedagogía.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	POLÍTICAS PEDAGÓGICAS
<p>Políticas globales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un principio básico de la función de Administración del Personal es la capacitación, el adiestramiento, y o desarrollo de los recursos humanos de la empresa. • Todos los programas y actividades que se emprendan estarán sustentados en: <ul style="list-style-type: none"> - los diagnósticos de necesidades, - el avance de la tecnología, - las modificaciones estructurales y organizacionales de la institución - el cambio o actualización de los procesos productivos, y - <i>la inducción del personal.</i> • Los programas se estructurarán con proyectos, cuya vida se establecerá en función de las necesidades que atienda y del presupuesto que se destine a este fin. • Los titulares de las áreas orgánico-funcionales (finanzas, mercadotecnia, producción, personal e información o sistemas) son los corresponsables del desarrollo del personal a su mando. • El entrenamiento y/o desarrollo de personal es un elemento fundamental para el sistema de cobertura de plazas vacantes y escalafón. • La validación y certificación de los procesos de educación de la empresa, serán responsabilidad del sistema encargado y de los instructores participantes. 	<p>Políticas globales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El objetivo de los programas no sólo es la enseñanza de algo nuevo sino el hacer personas nuevas. • El orientador del aprendizaje adoptará una actitud entusiasta por el trabajo que estimule una interacción participativa con organización y sistema para favorecer el aprendizaje manteniendo el interés por los objetivos. • El aprender es enriquecerse con nuevos elementos asimilados por facultades cognoscitivas, afectivas y motoras. • Para que ese aprendizaje enriquezca y haga personas nuevas debe ser significativo, es decir, debe tener sentido en la vida de cada persona. • Antes de iniciar cualquier programa se ha de preparar a la persona para el aprendizaje, es decir, hay que volverla receptiva por medio de la motivación. A esto se llama inducir el aprendizaje con palabras (Inducción Verbal) o con recursos audiovisuales (Inducción Material). • Por lo tanto en todo proceso de aprendizaje, además de la inducción o INTERÉS se han de considerar otros 5 elementos que son: <ul style="list-style-type: none"> <u>ATENCIÓN</u> (capacidad para recibir los estímulos), <u>PERCEPCIÓN</u> (captación de la imagen integral del objeto en la conciencia), <u>COMPRESIÓN</u> (dar un significado a los datos obtenidos), <u>UTILIZACIÓN</u> (aplicación en la vida común) y <u>RETENCIÓN</u> (guardar la información).

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	POLÍTICAS PEDAGÓGICAS
	<p>Políticas globales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Además los proyectos de desarrollo de personal que sean coordinados por la empresa deberán tomar en cuenta los siguientes principios del aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"> - El aprendizaje requiere despertar interés - Se aprende lo que se está preparado para aprender - Cada persona aprende en grado diferente a los demás - El aprendizaje se obtiene por medio de los sentidos - El aprendizaje es poco efectivo si sólo se escucha - Haciendo se aprende a hacer las cosas - El aprendizaje es poco efectivo si se le demuestra a la persona que hacer - El aprendizaje se obtiene si hay repetición - Se aprende lo que se entiende - Se vincula lo que se aprende con lo que se posee - El aprendizaje puede reforzarse con experiencias que han salido bien o mal - Se aprende más rápido cuando los resultados son satisfactorios - El aprendizaje generalmente es efectivo: cuando se dice, se demuestra y al mismo tiempo se permite que los educandos hagan lo que han aprendido.

ESTADO DE GUATEMALA
 MINISTERIO DE LA FORTALEZA DE LA ADMINISTRACION

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	POLÍTICAS PEDAGÓGICAS
<p>Políticas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La programación de los eventos deberá basarse en estudios previos de detección de necesidades específicas por área, puesto y persona • Las actividades educativas en el puesto deberán tener preferencia y programarse de acuerdo a las descripciones de puestos • Toda programa de entrenamiento y/o desarrollo originado por iniciativa de alguna área de la empresa, tendrá que ser aprobado y coordinado por el sistema de capacitación del Área de personal. • El programa educativo dentro de la empresa deberá contener en forma equilibrada, cursos/eventos/actividades dirigidos a transmitir conocimientos, desarrollar destrezas y modificar actitudes en las áreas cognoscitiva, psicomotriz y afectiva. • El plan general deberá formularse durante los dos últimos meses del año anterior a su vigencia, además de que abarcará un año natural y será revisado en un período de máximo 60 días. • Al finalizar el plan general, tendrá que hacerse un seguimiento del mismo y se hará un informe de las deficiencias que se encuentren. • Desde el punto de vista legal, la Comisión Mixta de Capacitación, deberá cumplir todas las funciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo. 	<p>Políticas específicas:</p> <p><i>Área físico-psicológica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El conductor del aprendizaje hará sentir a los adultos que aunque va a enseñarles algo reconoce que cada uno de ellos tiene valores personales como individuo y puede tener mayores conocimientos en otros campos. • La "resistencia al cambio" se combatirá señalándoles que el nuevo aprendizaje puede ayudarles a resolver problemas en su trabajo o en su vida personal, o bien que les ayuda a destacar entre sus compañeros, o a progresar, en suma que satisface una necesidad personal. • Se les proporcionará aliento y apoyo constantes a la vez que se realizarán actividades para desarrollar la confianza en sí mismos y una actitud positiva hacia la educación continua (con el ejemplo de personas que participan en ella) para vencer su idea de que ya no están a tiempo de aprender. • Se ha de informarles lo que pueden esperar de los programas además de que se les harán notar sus progresos demostrándoles que son tan capaces de aprender como cuando eran jóvenes. • Algunos sufren de una disminución de su agudeza sensorial y exactitud motriz pero se resaltarán que las experiencias que han acumulado compensan estas limitaciones producto de los cambios en el sistema nervioso central. • En los programas se reconocerá que los adultos necesitan tiempo para aprender al propio ritmo y saber que existe la posibilidad de trabajar a su propio paso para poner en práctica nuevos aprendizajes.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	POLÍTICAS PEDAGÓGICAS
	<p>Políticas específicas:</p> <p><i>Área físico-psicológica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se les señalarán sus deficiencias delante de los demás, porque se sentirían agredidos e incómodos. • El prestigio y la seguridad de cada uno será el motivador máspreciado por lo que se les enseñará a superar algunos de los obstáculos del nuevo aprendizaje mostrándole las ventajas que representar el alcanzar un objetivo difícil para el grupo. Para ello se le proporcionará la información suficiente para emprender una actividad. • No se les tratará como escolres porque se han llegado a una época de independencia económica y de autodeterminación y mostrarán una resistencia ante cualquier forma de autoridad que intente manejarlos, además de que desean ser tomados en serio. • Saben lo que significa el tiempo y no lo perderán en cosas inútiles por lo que éste se justificará demostrándoles la utilidad inmediata de lo que aprenden. <p><i>Área didáctica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se diagnosticarán los conocimientos teórico-prácticos que posee así como sus habilidades, aptitudes, experiencias anteriores e intereses para fijar las bases de su desarrollo según sus posibilidades. • Una vez que se ha hecho el diagnóstico los programas deberán ser intensivos, breves y estar directamente relacionados con sus objetivos profesionales. • Se les prestará mayor ayuda en la primera fase de la educación para el trabajo porque ya no están familiarizados con el aprendizaje, las etapas y el ambiente.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	POLÍTICAS PEDAGÓGICAS
	<p>Políticas específicas: <i>Área didáctica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se les ofrecerán cursos de hábitos de estudio así como de nuevas técnicas de enseñanza • Se les ofrecerán cursos de hábitos de estudio así como de nuevas técnicas de enseñanza. • Los programas se llevarán a cabo en lugares convenientes dentro de la empresa o si son fuera de ella con fácil acceso (transporte público). • Es importante ofrecer la posibilidad a los adultos de que elijan el entorno para aprender lo que más les conviene de ahí que se necesitará flexibilidad para adaptarse a esas elecciones. • Una vez identificadas las principales tareas a realizar en su trabajo, los nuevos conocimientos se pondrán en práctica con elementos relativos al entorno de trabajo (materiales y equipos) que faciliten la transición del aula a su puesto. • Los adultos tienen un fuerte sentido práctico por eso se dedicará poco tiempo a examinar teoría e inform. gral. básica. • La información que no les sea útil deberá ser reducida porque prefieren ocuparse de una información concreta más que abstracta. Algunos adultos tropiezan con dificultades para eliminar material extraño que no apliquen a sus vidas. • Debido a que prefieren el aprendizaje activo se pondrán en práctica la nueva información para mejorar los conocimientos prácticos actuales. • Se determinarán los criterios de evaluación conforme a los objetivos, la modalidad de la enseñanza. Y para retroinformar a los adultos sobre sus avances.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	POLÍTICAS PEDAGÓGICAS
	<p data-bbox="892 360 1063 388">Políticas específicas:</p> <p data-bbox="892 388 1026 415"><i>Área sociológica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="892 423 1244 603">• En los programas se hará hincapié en la necesidad de invertir un gran esfuerzo en las actividades que se realicen si se quiere "triunfar en la vida" y se aprovechará que más de la mitad de la población en México tenga menos de treinta años lo que genera grupos de trabajo activos. <li data-bbox="892 611 1244 791">• Si se considera que en México las personas no poseen una educación para el cuidado de la salud y del medio ambiente los planes generales deberán incluir proyectos que sensibilicen a los trabajadores sobre la necesidad del cuidado personal y social. <li data-bbox="892 799 1244 956">• Otro rasgo de los mexicanos es la importancia que tiene para ellos la seguridad por lo que se les explicará que la educación dentro de la empresa les ayudará a tener éxito en su profesión y ofrecer mejores opciones a su familia. <li data-bbox="892 964 1244 1121">• Sabiendo que la satisfacción de las aspiraciones tiene un valor significativo y por lo tanto representa un motivador para la acción se relacionará con las ventajas que tiene la educación como camino para lograr sus objetivos. <li data-bbox="892 1128 1244 1285">• Como factor cultural se tiene que los objetivos más importantes del mexicano son los relacionados con la convivencia, familiar y comunitaria (amigos). Por lo que se habrán de organizar actividades que promuevan la convivencia. <li data-bbox="892 1293 1244 1462">• La familia es lo más importante para el mexicano y lo que le inspira más respeto por eso la empresa adaptará los modelos de organización e interacción que se generan en la comunidad familiar para aumentar la lealtad, la responsabilidad y la cooperación de sus miembros.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	POLÍTICAS PEDAGÓGICAS
	<p>Políticas específicas: <i>Área sociológica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ya que la convivencia ocupa un lugar importante en la vida del mexicano, la empresa deberá recompensar las actitudes que se derivan de ésta como es: el servicio y la colaboración haciéndolo sentir aceptado y valioso para el grupo. • La facilidad con las que se relaciona con los demás es un elemento clave para la organización de equipos de trabajo. • Como fruto de su carácter sensible y emotivo, posee un gran ingenio que se empleará para el mejoramiento de la calidad siempre que sus méritos sean reconocidos por la empresa y se incrementa su prestigio en el grupo. • Los constantes cambios que han experimentado los mexicanos los hacen flexibles, lo cual unido a su ingenio facilitarán su disposición para realizar trabajos muy diferenciados y que cumplan las exigencias del mercado. • El mexicano es un trabajador afectuoso que si se siente correspondido y tratado como persona por sus superiores podrá corresponder a los proyectos de educación que le sean programados.

Tabla II.7 Políticas para el funcionamiento de la educación de adultos en México
ZEPEDA ARELLANO, Gabriela

Estas son sólo algunos lineamientos que orientarán la toma de decisiones administrativas y pedagógicas del conductor del aprendizaje de adultos dentro de las empresas en México.

III. LA INDUCCIÓN DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Una de las actividades humanas más importante es la **administración**. Ésta ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales dentro de un grupo, cuando los miembros de éste se dieron cuenta que algunas de sus metas no las podrían lograr individualmente y decidieron formar grupos y establecer, buscar y luchar por el logro eficaz de metas seleccionadas.

Por otra parte si se considera que todos somos administradores de nuestras propias vidas y que la práctica de la administración se encuentra en todas las facetas de la actividad humana: escuelas, negocios, iglesias, gobierno, sindicatos, fuerzas armadas y familias. El establecimiento y el logro de los objetivos son misiones retadoras y gratificantes para cualquier empresa además de que marcan la pauta para funcionar productivamente, generar utilidades, permanecer en el tiempo, satisfacer necesidades sociales y promover el desarrollo de sus integrantes.

Existen numerosas definiciones de *administración*. Algunas de éstas son:

La Administración es..

una técnica por medio de la cual los propósitos y objetivos de un grupo humano cualquiera, son determinados, clasificados y efectuados. el método para llevarla a cabo es la Dirección, su objetivo es organizar a los miembros de un grupo y coordinar, dirigir y supervisar sus actividades par obtener los resultados y metas deseados.

Petersen

es una guía, un encausamiento y un control de los esfuerzos de un grupo de individuos par lograr un objetivo común.

Neuman

es un conjunto sistemático de reglas que sirven para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social.

Reyes Ponce

es un proceso distintivo que consiste en la planeación, la organización, la ejecución y el control ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos.

Terry

De estas definiciones se concluye que la administración es la coordinación de los recursos materiales, técnicos y humanos para lograr un objetivo común. Sin embargo es necesario ampliar esta definición básica por lo que se mencionarán algunas de sus características:

- Se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Sigue un propósito (tiene implícito un objetivo).
- Es un medio para ejercer un impacto en la vida del hombre.
- Se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros.
- Es una actividad y no una persona, que se aplica en todos los niveles organizacionales.
- La efectividad administrativa requiere conocimientos, aptitudes y prácticas (administración es una actividad teórica-práctica).
- Es intangible: es una fuerza sensible que no se puede ver.
- El mejoramiento es una consigna constante.

Muchos administradores han encontrado que el análisis de la administración se facilita mediante la organización clara del conocimiento. Al estudiarle resulta útil dividirla en cinco funciones: planeación, organización, integración, dirección y control, las cuales integran el proceso administrativo.

III.1 El Proceso Administrativo

El proceso administrativo es un continuo inseparable cuyas partes se integran para dar un proceso que se realiza a través de una serie de etapas: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Y el que se encarga de hacerlo es el gerente, quien debe tener una mentalidad y ciertas habilidades administrativas:

1. La **habilidad técnica** es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos. Por lo tanto, representa trabajar con determinadas herramientas y técnicas. Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deben tener la capacidad de enseñarles cómo usarlas.
2. La **habilidad humana** es la capacidad para trabajar con personas; es el esfuerzo cooperativo; es trabajo equipo; es la creación de un ambiente en el que las personas se sienten seguras y libres para expresar sus opiniones.
3. La **habilidad conceptual** es la capacidad de ver la "imagen de conjunto", de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos.
4. La **habilidad de diseño** es la capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie. Para ser eficientes, sobre todo en los niveles organizacionales más altos, los gerentes deben estar en posibilidad de hacer algo más que ver el problema. Necesitan tener, además, la habilidad de un buen ingeniero de diseño para encontrar una solución práctica para él. Limitarse a lo primero y convertirse en "observadores de problemas" llevará al fracaso. Los gerentes también necesitan ser capaces de diseñar una solución factible para el problema de acuerdo con la realidad a que se enfrentan.⁸⁰

Estas habilidades le ayudarán al gerente a realizar efectivamente sus funciones y a dar una estructura útil del proceso administrativo. No han surgido nuevas ideas, resultados de investigación o técnicas que no se pueden ubicar fácilmente en las clasificaciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

⁸⁰ cfr. KOONTZ, Harold, et. al., Administración. Una perspectiva global, p.6

Planeación

La **planeación** incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos, requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar los cursos futuros de acción entre varias opciones. A la vez que se determinan los principios que habrán de orientar la secuencia de operaciones necesarias para alcanzar el curso concreto de acción, fijando los tiempos y las unidades para su realización.

La eficiencia de un plan se relaciona con el grado hasta el que se logre el propósito y los objetivos que se persiguen. El error de algunos administradores es que no reconocen que existen varios tipos de planes, lo cual les dificulta elaborar una planeación eficaz. Al recordar que un plan abarca cualquier curso de acción futura, se puede ver que los planes son variados. Una clasificación de éstos es:

- 1) **Propósito o misión:** identifica la función o tarea básica de un empresa
- 2) **Objetivo o meta:** son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización.
- 3) **Estrategia:** se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.
- 4) **Políticas:** son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. Definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión y aseguran que ésta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo.
- 5) **Procedimientos:** establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas.
- 6) **Reglas:** describen con claridad las acciones específicas requeridas o la que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción.

- 7) **Programas:** son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción, por lo general cuentan con el apoyo de presupuestos
- 8) **Presupuestos:** es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa "expresado en números".

No obstante, si la esencia de la administración es alcanzar una meta declarada. Si no se busca un propósito o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa. A este respecto un filósofo romano Séneca expresó: *Si un hombre no sabe a que puerto se dirige, ningún viento le es favorable*. Ciertamente se piensa que todo gerente sabe lo que está tratando de alcanzar, eso es básico, pero además es necesario que un buen gerente siempre se esté preguntando ¿qué estoy tratando de lograr? ¿por qué?. Una guía para ello es conocer los principales pasos a seguir para ejecutar los planes.

PASOS DE LA PLANEACIÓN

1. Detección de la oportunidad
2. Establecimiento de objetivos o metas
3. Obtención y análisis de información
4. Consideración de las premisas de la planeación
5. Identificación de las alternativas
6. Comparación de las alternativas a la luz de las metas deseadas
7. Elección de una alternativa
8. Determinación de políticas
9. Elaboración de planes de apoyo
10. Expresión numérica de los planes

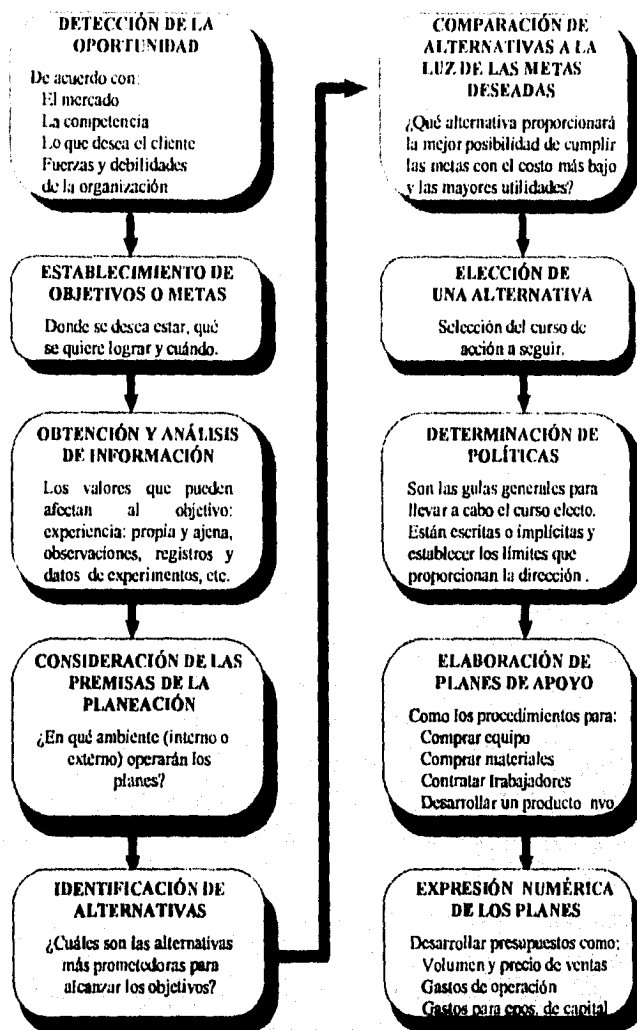


Tabla III.1 Pasos de la planeación
ZEPEDA ARELLANO, Gabriela

Organización

Con frecuencia se dice que las personas capaces pueden lograr que cualquier patrón organizacional produzca buenos resultados. Sin embargo, no cabe duda que las personas capaces y aquellas que desean cooperar, trabajarán juntas con mayor eficacia si saben los papeles que van a desempeñar en cualquier trabajo en equipo y la forma en que sus papeles se relacionan entre sí. Esto se puede ver tanto en los negocios o en el gobierno como en el fútbol o en una orquesta sinfónica. Por esta razón se concluye que la función administrativa de organizar consiste básicamente en diseñar y mantener estos sistemas de papeles.

Un papel dentro de la estructura de la empresa que tenga significado para las personas debe incluir:

1. **Objetivos verificables**, los cuales, constituyen una parte importante de la planeación.
2. una **idea clara de los principales deberes o actividades**, y
3. un **área sobreentendida de autoridad** para que la persona cumpla una función sepa lo que puede hacer para lograr las metas.

En este sentido se concibe a la organización como **1)** la identificación y clasificación de las funciones o actividades requeridas (división del trabajo), **2)** el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos (departamentalización), **3)** la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo (delegación) y **4)** las medidas para coordinar o controlar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división y el departamento) en la estructura organizacional.

El diseño de la estructura organizacional debe aclarar quién tiene que hacer determinadas tareas y quién es responsable de ciertos resultados. De esta manera se eliminan los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y proporciona redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejan y respaldan los objetivos de la empresa.

Esta concepción de la organización requiere que se consideren varios factores fundamentales.

- En primer lugar, la estructura tiene que reflejar objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.
- En segundo lugar, debe reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa. La autoridad en una organización es el derecho socialmente determinado para ejercer el juicio; como tal, está sujeto a cambio.
- En tercer lugar, la estructura de la organización, al igual que cualquier plan, debe reflejar su ambiente. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, también lo pueden ser las de la estructura de una organización, la cual debe estar diseñada para funcionar, para favorecer la participación y el logro de los objetivos, individuales y grupales, con eficiencia en un futuro incierto. En este sentido una estructura no puede permanecer estática porque para que sea eficaz debe adaptarse a cada situación⁸¹.
- Y en cuarto lugar, puesto que la organización se integra de personas, los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben considerar las limitaciones y las costumbres de las personas. Esto no significa que la estructura se diseñe de acuerdo con las personas en lugar de hacerlo de acuerdo con las metas y las actividades correspondientes. Sin embargo, una consideración importante es la clase de personas con las que se va a formar.

Esto no implica una especialización ocupacional extrema, que genera un trabajo poco interesante, tedioso y restrictivo. Decir que las tareas son específicas, no es que deban ser limitadas y mecánicas. El organizador es quien decide si se dividen en pequeñas partes o si se definen en forma amplia. Con esto no se afirma que exista una forma única de organizar sino que al aplicar la teoría de la estructura organizacional se debe considerar la situación.

⁸¹ cfr. ibidem p. 257

Integración

Esta función administrativa consiste en dotar a la empresa de todos los medios necesarios para su funcionamiento más eficaz. Escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo. Se refiere tanto a elementos humanos como técnicos y materiales.

Aunque según las implicaciones de este trabajo se le dará más importancia a los procedimientos para integrar a los recursos humanos, quienes son los que pondrán en movimiento los planes y la estructura hacia la realización del objetivo.

"El tipo de individuos que se contraten y la forma en que sean reclutados, entrevistados, contratados y orientados a la organización afecta mucho sus actitudes hacia el trabajo y los subsecuentes esfuerzos de dirección de la administración. Muchos especialistas y consultores afirman que si las organizaciones pudieran poner más énfasis sobre la calidad de sus esfuerzos de dotación de personal, la motivación, la dirección y el control de los empleados sería mucho menos de un problema"⁸².

El cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, orientar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y instruir, capacitar o desarrollar en alguna forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos para que puedan cumplir efectivamente con sus tareas. Esta función también es conocida con el término de Administración de Recursos Humanos de la cual nos ocuparemos más adelante.

Por el momento sólo se mostrará la relación de la función administrativa de integración con el proceso total de administración.

⁸² TERRY, George, et. al. Principios de Administración, p. 342

AMBIENTE EXTERNO

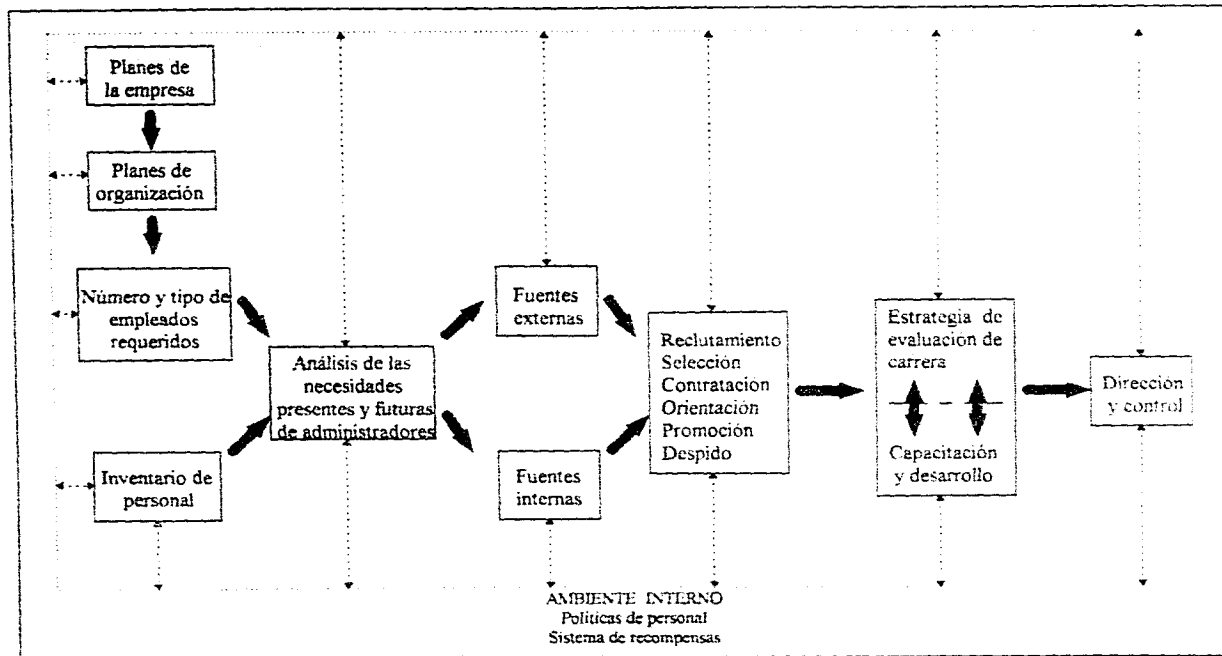


Tabla III.2 La integración en el sistema administrativo
 KOONTZ, Harold, et al., Administración: Una perspectiva global, p. 558

Es así como, los planes de la empresa se convierten en la base para los planes de la organización, que son necesarios para lograr sus objetivos. La estructura organizacional actual determina el número y las clases de empleos que se requieren. Estas demandas se comparan con el talento con el que se cuenta mediante el inventario de personal. Con base en este análisis se utilizan fuentes externas e internas de reclutamiento, selección, contratación, orientación, ascenso y despido. Otros aspectos esenciales de la integración son la evaluación, la planeación de carrera y el desarrollo del personal.

Como se ve en el esquema anterior, la integración afecta a la dirección y al control. "Por ejemplo, los gerentes bien preparados crean un ambiente en el que el personal, trabajando en grupos, pueden lograr los objetivos de la empresa y, al mismo tiempo, alcanzar sus metas personales. En otras palabras, la integración adecuada facilita la dirección. En forma similar, la selección de gerentes de calidad afecta el control, por ejemplo, al evitar que muchas desviaciones indeseables se conviertan en problemas importantes"⁸³.

Esta función se lleva a cabo dentro de la empresa, la cual, a su vez, se relaciona con el ambiente externo. Por consiguiente, se deben tomar en cuenta los factores internos de la empresa, como son las políticas de personal, el clima organizacional y el sistema de recompensas, sin ignorar el ambiente externo, ya que, por ejemplo, la alta tecnología exige personal capacitado, bien educado y con muchas habilidades. Así como el no contar con personal de calidad puede evitar que la empresa crezca al ritmo deseado.

⁸³ KOONTZ, Harold, et. al., *op. cit.*, p.359

Dirección

Frecuentemente se confunde la administración con el liderazgo. A pesar de que los administradores más eficaces casi siempre son líderes eficientes y que la dirección es una función muy importante de los administradores, la administración como ya se dijo representa mucho más que simplemente dirigir.

De esta forma, la dirección se define como el proceso de influir, coordinar y vigilar las acciones de cada persona del grupo, con el fin de que juntas logren contribuir a las metas de la organización y del grupo de acuerdo a los planes señalados.

Es en esta función donde las ciencias de la conducta pueden realizar su mayor aportación a la administración. Debido a que la administración requiere de la creación y el mantenimiento de un ambiente en el que las personas trabajen en grupos hacia el logro de objetivos comunes, se insiste en la importancia de que se manejen varios factores humanos como son la motivación, el liderazgo y la comunicación.

- **Motivación**

Es obvio que, aunque los objetivos de las diversas organizaciones son diferentes, las personas involucradas también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellas. Estos impulsos, deseos, necesidades o anhelos son *motivos humanos* que una vez que son reconocidos por los administradores pueden ser utilizados para inducir a una persona a actuar encauzando su potencial en la contribución a los propósitos de la empresa, a la vez que se les ayuda a satisfacerlos.

- **Liderazgo**

Es el arte de influir o interactuar con las personas para que contribuyan de buen grado y con entusiasmo a alcanzar las metas del grupo. Existen varias categorías de teorías entre las que se encuentran: 1) Teorías de los rasgos de: Ralph Stogdill o de Edwin Ghiselli, 2) Teorías del comportamiento de: Lewin, Lippitt y White se centran en tres estilos;

Blake y Mouton con su cuadrícula administrativa, los cuatro sistemas de liderazgo de Likert; 3) Teorías situacionales. Liderazgo situacional Hersey y Blanchard, Modelo de contingencia de Fiedler, el continuo situacional de Tabbebbayn t -Schmidt, 4) Teoría de la trayectoria-objetivo de Robert House y Terence Mitchell, 5) Teoría de la decisión del liderazgo de Vroom-Yetton, 6) Modelo integrado de liderazgo efectivo, etc.

La conclusión es que no existe un estilo perfecto de liderazgo y que los administradores pueden tener éxito si se les coloca en situaciones apropiadas.

- *Comunicación*

Se le puede definir como el medio gracia al cual se unifica la actividad organizada. También suele ser el medio por el cual se modifica la conducta, se realiza el cambio, se hace útil la información y se logran las metas. En esencia es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que éste último la comprenda. Reconociendo que en este proceso interviene el ruido como factor que interfiere en él y la retroinformación que lo facilita.

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio, es decir, influir sobre la acción en beneficio de la empresa. La comunicación resulta indispensable para el funcionamiento interno de las empresas, debido a que integra las funciones administrativas, ya que se necesita para:

1. establecer y dar a conocer las metas de la empresa,
2. desarrollar planes para lograrlas,
3. organizar los recursos de manera efectiva,
4. seleccionar, desarrollar y evaluar a los integrantes de la organización,
5. dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal, y
6. controlar el desempeño.

Además de que mediante el intercambio de información se relaciona a la empresa con su ambiente externo, y los administradores conocen las necesidades de los clientes, la disponibilidad de los proveedores, las demandas de los accionistas, las regulaciones gubernamentales y las preocupaciones de la comunidad.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

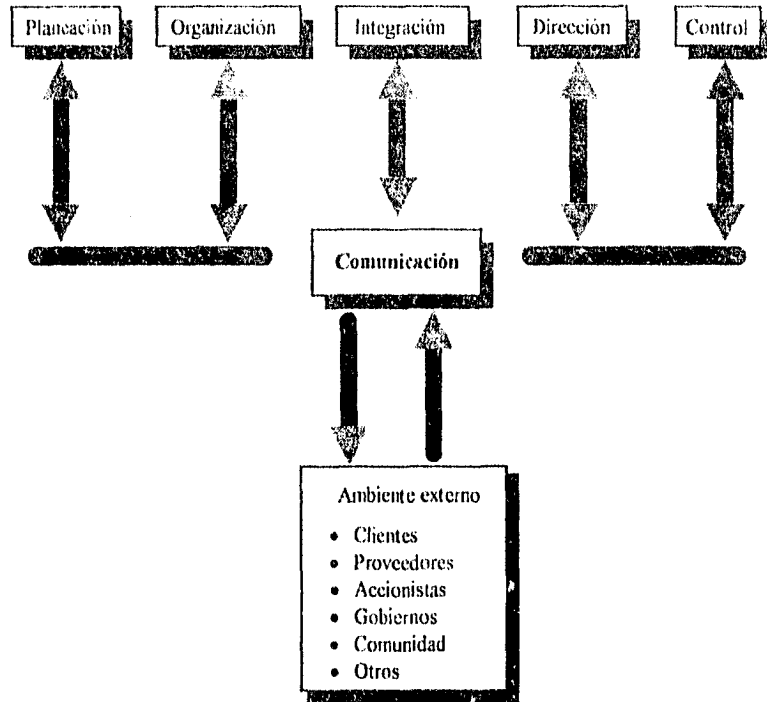


Tabla III.3 Propósito y función de la Comunicación
KOONIZ, Harold, et al. . *Administración. Una perspectiva global*. p. 519

Control

Esta función consiste en el establecimiento de sistemas que permitan la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos y sino corregir, mejorar y formular nuevos planes. De ahí que la planeación y el control estén estrechamente relacionados.

El control se podría confundir con la supervisión, sin embargo, estos se diferencian en que la primera es inmediata y el segundo es posterior a la acción.

El proceso básico de control, sin importar dónde se encuentra ni lo que controle, comprende los siguientes pasos:

- 1.- Establecer estándares,
- 2.- Medir el desempeño con éstos estándares (poner en operación o funcionamiento los controles), y
- 3.- Interpretar los resultados para ver si se obtuvo lo que se esperaba y sino corregir las variaciones de los estándares y los planes.

Por lo general el control administrativo se considera como un sistema sencillo de retroinformación similar al termostato común que se usa en cualquier hogar. Sin embargo, sin importar la rapidez con que se disponga de información sobre lo que está ocurriendo, existen retrasos inevitables en el análisis de las desviaciones, el desarrollo y la puesta en marcha de planes correctivos. Para ello se sugiere un enfoque con corrección anticipante el cual se basa en un proceso de supervisión de los insumos con la idea de detectar desviaciones futuras de los resultados con respecto a los estándares y planes, con lo que se dará tiempo a los administradores para llevar a cabo acciones correctivas en el momento preciso.

Para llevar a cabo esta función se han usado diversas herramientas y técnicas entre las que se mencionan:

- La presupuestación, o formulación de planes para un determinado periodo futuro en términos numéricos.
- La técnica de evaluación y revisión de programas (PERT o análisis de redes de tiempo-eventos).
- El sistema de información administrativo (MIS) como un sistema forma para recopilar, integrar, comparar, analizar y distribuir información interna y externa a la empresa en forma oportuna y eficaz, y
- Las computadoras.

Hasta aquí se ha dado una explicación breve del proceso administrativo con el fin de ubicar a la administración de personal dentro de la función de integración que se realiza en la empresa y también justificar la necesidad del proceso de inducción como un elemento clave para fomentar la contribución de los recursos humanos a la organización.

III.2 La Administración del Personal

Cabe señalar que para poder funcionar, las empresas necesitan recursos materiales, técnicos y humanos, cada uno de los cuales están regidos por una especialidad de la administración. En el caso de los recursos humanos, el área de la administración especialista en la coordinación de las personas es la administración de personal o de recursos humanos. Ésta consiste en la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal para lograr que la empresa mejore haciéndola más productiva.

“Aquí es oportuno preguntar ¿cómo mejoran las empresas? Las empresas mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de sus recursos. *Un uso más eficaz* significa lograr la producción de los bienes o servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. *Un uso más eficiente* implica que una empresa debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesaria para la producción de sus bienes y servicios. Estos dos factores conducirán a mejores niveles de productividad”⁽⁸⁾.

Mediante los avances en productividad se pueden reducir costos, evitar el desperdicio de recursos escasos, y aumentar utilidades. A su vez, un aumento en las utilidades permite que la organización proporcione mejores niveles de sueldos, así como condiciones laborales de mayor calidad. En este proceso, los departamentos de personal contribuyen directamente, identificando los procedimientos más efectivos para lograr los objetivos de la organización, e indirectamente, mejorando la calidad del entorno laboral.

De este análisis se suponen los objetivos de la administración de personal:

- Objetivos sociales
Contribuir positivamente a la satisfacción de necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre que éstas no perjudiquen a la organización.
- Objetivos de la organización
Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Objetivos funcionales
Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- Objetivos individuales
Generar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de las metas que cada una se ha señalado.

⁸ WERTHER, William, et. al. *Administración de personal y recursos humanos*, p. 7

La manera cómo se logren estos objetivos dependerá de la influencia de las suposiciones básicas que tiene la empresa acerca de la gente. "Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas. Además todas las decisiones que se tomen sobre el personal --la gente que se contrata, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se les proporcionan-- reflejan (para bien o para mal) una filosofía básica"⁸⁵).

Existe otro factor --*la necesidad de motivar a los empleados*-- que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal, éste es tan importante que si no se puede motivar a los miembros de una organización para que se hagan las cosas, la empresa estará destinada al fracaso.

De ahí que sea necesario tener un conocimiento de los conceptos y técnicas de la administración de personal, debido a que los gerentes logran que las cosas se hagan a través de otros. Por ejemplo, se puede ser un planificador y organizador brillante, pero si se contrata a la gente equivocada y no se le puede motivar, entonces se fracasará como administrador. Por esa razón, la administración de personal es, parte de la responsabilidad de *todos* los gerentes de línea. Esta responsabilidad incluye colocar a la persona adecuada en el puesto indicado, inducirlo, capacitarlo y preocuparse por mejorar su desempeño en el trabajo. Y todas estas acciones o responsabilidades integran un proceso que incluye los siguientes subsistemas interdependientes:

- **Subsistema de alimentación de recursos humanos**
- **Subsistema de aplicación de recursos humanos**
- **Subsistema de mantenimiento de recursos humanos**
- **Subsistema de desarrollo de recursos humanos**
- **Subsistema de control de recursos humanos**

⁸⁵ DESSLER, Gary. Administración del personal, p.18

- **Subsistema de alimentación de recursos humanos**

Este incluye planeación de recursos humanos, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento, selección e inducción.

- **Subsistema de aplicación de recursos humanos**

Que implica análisis y descripción de cargos, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (en sentido horizontal, vertical o diagonal).

- **Subsistema de mantenimiento de recursos humanos**

Este subsistema comprende remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.

- **Subsistema de desarrollo de recursos humanos**

Incluye capacitación y planes de desarrollo de personal.

- **Subsistema de control de recursos humanos**

En éste se abarcan base de datos, sistema de información de recursos humanos (recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, informes, gráficas) y auditoría de recursos humanos ⁽⁴⁶⁾.

Este proceso no sigue siempre este orden establecido debido a la interacción de los subsistema. La secuencia varía de acuerdo con la situación y según la organización, además de que dependen de factores ambientales, humanos, tecnológicos, etc. Son muy variables

⁴⁶ cfr. CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, p. 115

pero asegurar que las funciones se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados se establecen una serie de **políticas**.

Estas políticas son guías para la acción y sirven para dar respuesta a los problemas que con frecuencia pueden presentarse. Se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Las políticas de recursos humanos deben abarcar lo que la empresa quiere en los aspectos siguientes:

1. Políticas de alimentación de recursos humanos

- a) dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.
- b) criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que exista en la organización.
- c) cómo integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

2. Políticas de aplicación de recursos humanos

- a) cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y atribuciones del conjunto de cargos de la organización.
- b) criterios de planeación, distribución y traslado interno de los recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- c) criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos

- a) criterios de remuneración directa de los empleados, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.
- b) criterios de remuneración indirecta de los empleados, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización y considerando la posición de la organización frente a la actividad del mercado de trabajo.
- c) cómo mantener motivada a la fuerza de trabajo, con la moral en alto, y participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado;
- d) criterios de higiene y seguridad relativos las condiciones físicas ambientales, que incluyen el desempeño de tareas y atribuciones en el conjunto de cargos de la organización.
- e) buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos

- a) criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas y atribuciones dentro de la organización,
- b) criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando la realización continua del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización
- c) creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

5. Políticas de control de recursos humanos

- a) cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización;

b) criterios para mantener auditoría permanente en la aplicación y la adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización (⁸¹).

Una vez que se han citado las guías de acción para la administración de los recursos humanos, se han marcado las pautas para llevar a cabo la inducción del personal de nuevo ingreso. De ahí que los subsistemas que se requiere analizar son los dos primeros: el subsistema de alimentación y el de aplicación.

Las *PARTES* del subsistema de alimentación son:

- 1° Reclutamiento: hacer de una "persona extraña" un "candidato".
- 2° Selección: buscar entre los "candidatos" los mejores para cada puesto.
- 3° Contratación: hacer del "buen candidato" un "empleado" o trabajador.
- 4° Inducción: tratar de hacer del "empleado" un "buen empleado".

RECLUTAMIENTO

1° Parte del subsistema de alimentación

Cuando una "persona extraña" se convierte en "candidato"

En esta parte conviene distinguir: a) Fuentes de abastecimiento, y
b) Medios de reclutamiento.

Aunque guardan enormes semejanzas, son cosas distintas "los lugares en que podré encontrar mi personal", y "la forma de atraerlo a la empresa". La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parecer mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento, y viceversa.

⁸¹ cfr. *Ibidem* p. 118-120

a) Fuentes de abastecimiento

1. Sindicato	Suele ser la principal fuente para las empresas donde existe. Salvo para personal de confianza
2. Escuelas	Fuente de personal calificado.
3. Familiares o recomendados del personal actual	De ordinario suelen recomendar a personas que conocen y que son buenos trabajadores porque es ilógico que se apoye a los malos.
4. Oficinas de colocación (gratuitas y de paga)	La experiencia parece demostrar que dan mejor resultado las primeras.
5. Otras empresas	Pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar por políticas de selección o personal que tuvieron que despedir por reducción de trabajo.
6. "La puerta de la calle"	Personas que se presentan espontáneamente atraídos por el prestigio de la empresa.

b) Medios de reclutamiento

1. Requisición al sindicato	<p>Hay que procurar la reglamentación adecuada de la cláusula de admisión exclusiva. Ésta debería comprender:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Los requisitos que debe reunir el candidato, de acuerdo con la especificación del Art. 37, fracción Y de la Ley Federal del Trabajo. b) La fijación de un plazo dentro del que el sindicato deba llenar la vacante, y la fijación de que, si no lo hace, la empresa podrá llenarlo, con la condición de que el trabajador se sindicalice. c) La determinación de que el sindicato presentará dos o más candidatos, para poder seleccionar entre ellos. d) El convenio de que, tan pronto como el candidato no llene los requisitos, debe abandonar el puesto (antes aún de que termine el período de prueba), y presentar otro, o bien que la empresa lo llene, con el requisito de sindicalización. e) De ser posible el reconocimiento del sindicato de los trámites de selección.
------------------------------------	---

b) Medios de reclutamiento	
2. Solicitud oral o escrita (por tablero o carta) a los actuales trabajadores	Lo bueno de este medio radica en la calidad del recomendante y de la forma en que recomienda, es preferible la solicitud oral que permite reconocer estos datos.
3. Carta o teléfono	Para solicitar a bolsas de trabajo, a otras empresas, etc., es conveniente emplear los dos: el 1º para precisar y el 2º para completar datos.
4. Periódico, radio, televisión	Estos anuncios se usan para conseguir personal muy calificado precisando los requisitos necesarios , porque sino se atrae a muchos candidatos y aumenta el costo de la selección.
5. Nuestro archivo de solicitudes muertas	Porque puede ser que un solicitante no pudo ser admitido en otra circunstancia sea útil
6. Folletos	Ciertas empresas los editan, señalando las posibilidades de empleo en esa empresa.

Tabla III.4 Fuentes y medios de reclutamiento
ZEPEDA ARELLANO, Gabriela

SELECCIÓN

2ª Parte del subsistema de alimentación

Cuando un "candidato" se convierte en un "buen candidato"

En esta parte el encargado de personal se ayuda de los siguientes medios técnicos, que lo ayudan a lograr el principio de: *el hombre adecuado para el puesto adecuado*:

- I. Hoja de solicitud de empleo
- II. Entrevistas
- III. Pruebas: psicotécnicas y/o prácticas
- IV. Investigaciones
- V. Examen médico

I. Hoja de solicitud de empleo

<i>Importancia</i>	<i>Usos</i>	<i>Estructura</i>
No sólo es la base del proceso de selección, sino de todo el trabajo ya que es como la cabeza del expediente del empleado.	<ul style="list-style-type: none"> • Para cerciorarse de los requisitos más obvios y fundamentales • Hacer buenas relaciones públicas con quienes asisten a la empresa y tener los datos de quienes ofrezcan posibilidades • Como una estrategia para rechazar amablemente a los candidatos inhábiles 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Generales del solicitante 2) Estructura familiar y sus características económicas 3) Antecedentes de trabajo 4) Estudios 5) Recomendaciones 6) Varios

II. Entrevistas

<i>Importancia</i>	<i>Usos</i>	<i>Estructura</i>
Es una de las más valiosas armas de que se dispone. 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. Éste último "se hace" con la práctica y el análisis de sus progresos en ella.	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Primera impresión: espera en sitio arreglado y citas lo más exactas posibles 2) Recibimiento amable 3) Hacer notar el interés en la entrevista para armonizar los objetivos de la empresa con los del candidato. 4) Ganar la confianza con sencillez y cordialidad 5) Buscar la lealtad, el interés y el sigilo 6) Observar al solicitante 7) Cerrarla: motivos de rechazo o cita para el siguiente trámite 8) Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo observado.

Tabla III.6 Medios técnicos para la selección de personal

ZEPEDA ARELLANO, Gabriela

Lo obtenido en la entrevista son siempre "datos que comprobar" pero aun asi, tienen gran valor.

III. Pruebas

<i>Importancia</i>	<i>Usos</i>	<i>Clasificación</i>
Son necesarias para medir objetiva y tipificadamente la conducta de una persona.	<p>Para verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar un puesto, por lo tanto sirven:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para seleccionar personal • Para la acomodación del personal 	<p>1) Pruebas de eficiencia</p> <p>1.1 capacidad que tiene</p> <p>1.2 capacidad que usa o rendimiento</p> <p>2) Pruebas de personalidad</p> <p>Según se investiguen:</p> <p>A. Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas</p> <p>B. Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo</p> <p>C. La dinámica psíquica del sujeto en muy diversos niveles, con el fin de encontrar sus patrones de reacción más comunes. Con el fin de tratar de predecir con la mayor certeza posible, la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y su promoción posterior.</p>

Tabla III.6 Las pruebas psicométricas
 ZEPEDA ARELLANO, Gabriela

A continuación se enlistan algunas pruebas según el sector que exploran

1) Pruebas de eficiencia

- ◆ *Test de Dominós*
- ◆ *Army Beta*
- ◆ *Matrices progresivas de Raven*
- ◆ *Medición rápida de Habilidad Intelectual: Test rápido "BARSIT"*
- ◆ *Test de Razonamiento Abstracto de Bennet*
- ◆ *Test de habilidad numérica de Bennet*
- ◆ *Prueba P.T.I.-O.D.T*
- ◆ *Prueba de habilidad para resolver problemas de Wonderlink*

2. Pruebas de personalidad

- ◆ *Prueba MOSS de relaciones interpersonales en el trabajo*
- ◆ *Prueba de Actitud laboral*
- ◆ *Cuestionario T-P sobre liderazgo*
- ◆ *Prueba de características de la personalidad con relación a la comunicación*
- ◆ *Prueba 16 PF de actitudes personales*
- ◆ *Inventario de rasgos temperamentales de Thurstone*
- ◆ *Estudio de valores de Allport*

IV. Investigaciones

Son de varios tipos.

- A) Investigación de antecedentes de trabajo
- B) Investigación de antecedentes penales
- C) Investigación de los carnos o personas para recomendación
- D) Investigación en el domicilio y familia del solicitante

V. Examen Médico

Tiene 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 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
6. Buscar si no tiene el trabajador algún defecto que los 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 sin saberlo él y corregir sus enfermedades crónicas.

CONTRATACIÓN

3º Parte del subsistema de alimentación

Cuando el "buen candidato se convierte en "empleado" o "trabajador"

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, y el puesto al que deberá dedicársele existe la necesidad de complementar sus datos, para integrar su expediente de trabajo.

Este expediente consta de varios documentos que se clasifican de acuerdo a su origen:

- Documentos que se generan dentro y para la empresa
- Documentos que se generan fuera de la empresa
- Documentos que se generan dentro de la empresa con utilidad fuera de la misma

Formas internas que integran el expediente en el momento de su apertura

1. Requisición que se genera para solicitar trabajadores al Departamento de Personal
2. Oficio dirigido al sindicato solicitando personal
3. Oficio del sindicato proporcionando el personal
4. Solicitud de empleo
5. Ejemplar del Contrato individual del trabajo
6. Aviso de alta del Departamento de Nóminas al Departamento que corresponda para todos los efectos de la relación laboral
7. Tarjeta para el control de asistencias
8. Tarjeta de reloj
9. Tarjeta para control de cotizaciones al I.M.S.S.
10. Carta relativa al disfrute de vacaciones

Formas externas que integran el expediente en el momento de su apertura

1. Solicitud para la expedición de fianza de fidelidad
2. Fotocopia de credencial o Aviso de inscripción al registro federal de causantes
3. Fotocopia de credencial o último aviso de alta al I.M.S.S.
4. Constancia de percepciones
5. Fotocopias de constancias de los estudios realizados
6. Fotocopia de Acta de Nacimiento
7. Fotocopia de la Cartilla de Servicio Militar
8. Carta testamentaria
9. Aviso de Alta al I.M.S.S.
10. Aviso de Alta al Registro federal de causantes
11. Aviso a la Compañía de Fianzas
12. Forma de Examen de Admisión
13. Aviso de Alta al S.A.R.

Formas internas que se generan en la relación del trabajo

1. Forma para obtener el permiso de ausentismo
2. Forma de reporte de mal conducta de los trabajadores
3. Forma relativa a los ascensos
4. Forma relativa al cambio de salario
5. Aviso que se genera por pagos hechos con error
6. Aviso para el disfrute de vacaciones
7. Constancia del disfrute de vacaciones
8. Recibo de vacaciones y Prima de vacaciones
9. Recibo de aguinaldo
10. Recibo de uniformes de trabajo
11. Recibo de equipos de trabajo

- 12 Recibo de equipos de seguridad
- 13 Recibo de pagos por becas
- 14 Recibo de salarios
- 15 Reporte de tiempo extra
- 16 Recibo de tiempo extra
- 17 Forma para la descripción de puestos
- 18 Forma relativa a primas del trabajador

Formas externas que se generan en la relación del trabajo

El trabajador, como miembro de la comunidad, se ve involucrado en ciertas relaciones con algunas autoridades del país y con ciertos factores externos. De ahí deriva la necesidad de tener formas de control relativas a estos aspectos.

Las formas más frecuentes son las que a continuación se expresan:

1. Aviso de modificación de grupo en el I.M.S.S.
2. Recibo de pago de pensiones alimenticias
3. Comprobantes de justificación de ausencias
4. Comprobantes del S.A.R.

NOMBRE DE LA EMPRESA
Recursos Humanos

Relación de documentos entregados para integrar al expediente personal

DATOS GENERALES			
Nombre del empleado: _____			
_____	_____	_____	_____
	Apellido paterno	Apellido materno	Nombre (s)
Domicilio: _____			
_____	_____	_____	_____
	Calle	núm.	Colonia Delegación o municipio
RFC _____			
_____	_____		
	C.P.	Teléfono (s)	
Fecha de Alta: _____		Fecha de entrega de documentos: _____	

DOCUMENTOS:	Entregó		Fecha posterior de entrega
	SI	NO	
Oficio del sindicato proporcionando el personal			
Solicitud de empleo			
Ejemplar del contrato individual del trabajo			
Aviso de alta al departamento de nóminas			
Fotocopia de Acta de nacimiento			
Fotocopia de Registro Federal de Causantes			
Fotocopia del aviso de alta al I.M.S.S.			
Fotocopia del último grado de estudios			
Fotocopia de la cartilla del servicio militar			
Forma de examen médico de admisión			
Fotografías (según especificaciones)			
Fotocopia de Acta de Matrimonio			

Firma de Entrega

Firma de Recibido

Tabla III.7 Relación de documentos entregados al departamento de R.H.
 ZEPEJA ARELLANO, Gabriela

INDUCCIÓN

4ª Parte del subsistema de alimentación

Tratar de hacer del "empleado" un "buen empleado"

A veces, la inducción también se refiere a la orientación, es decir a las instrucciones y entrenamiento iniciales que recibe el empleado. El tipo de información impartida durante la orientación se refiere a todas las políticas y procedimientos de la empresa. Esta inducción implica que el empleado reconozca su puesto en relación con otras personas, puestos, departamento y factores del ambiente externo.

Ésta tiene muchas finalidades. Buscar establecer actitudes favorables del empleado hacia la empresa, su política y su personal. "Sus procedimientos ayudan a producir una sensación de pertenecer de ser aceptado, lo que a su vez ayudará a crear entusiasmo y a elevar la moral. Mediante un programa de inducción bien desarrollado se reducirá el número de despidos, abandonos, quejas, violaciones de derechos y malentendidos. Sin embargo, también pueden existir aspectos de mal funcionamiento, como la conformidad, pensamiento de grupo, énfasis en una lealtad de igualdad en lugar del cumplimiento del trabajo" (⁸⁸).

No obstante, el tomar una decisión conforme a la persona que se contratará y el diseñar e implementar un programa de inducción requiere algunos datos que proporciona el subsistema de aplicación.

Estos datos integran las siguientes partes:

- 1ª Descripción y análisis de cargos: *Qué se necesita hacer y qué se requiere saber para hacerlo*
- 2ª Evaluación del desempeño: *Cómo se están realizando las tareas*

⁸⁸ SIKULA, Andrew, Administración de recursos humanos en empresas, p. 233

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

1ª Parte del subsistema de aplicación

Qué se necesita hacer y qué se requiere saber para hacerlo

La *descripción de cargos* es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás puestos que existen en la empresa.

“Es una enumeración detallada de:

las atribuciones o tareas del cargo (qué hace --general y detalladamente-- el ocupante),

la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace),

los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y,

los objetivos del cargo (por qué lo hace).

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende” (⁸⁹).

En resumen, la *descripción de cargos* está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos como son las tareas que debe cumplir un ocupante.

Después de la *descripción*, viene el *análisis del cargo*. Una vez que se identifica lo que se debe hacer, se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

⁸⁹ CHIAVENATO, I. *Administración de recursos*. op. cit. p. 239

Por lo general, el *análisis de cargos*, se refiere a cuatro áreas de *requisitos*, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo

1. Requisitos intelectuales

- 1.1 Instrucción básica
- 1.2 Experiencia básica anterior
- 1.3 Adaptabilidad al cargo
- 1.4 Iniciativa necesaria
- 1.5 Aptitudes necesarias

2. Requisitos físicos

- 2.1 Esfuerzo físico necesario
- 2.2 Capacidad visual
- 2.3 Destreza o habilidad
- 2.4 Compleción física necesaria

3. Responsabilidades implícitas

- 3.1 Supervisión de personal
- 3.2 Material, herramientas o equipo
- 3.3 Dinero, títulos o documentos
- 3.4 Contactos internos o externos
- 3.5 Información confidencial

4. Condiciones de trabajo

- 3.1 Ambiente de trabajo
- 3.2 Riesgos

Los métodos que más se utilizan en la *descripción* y el *análisis de cargos* son

1. Observación directa

2. Cuestionario

3. Entrevista directa

4. Métodos mixtos:

- a) cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo
- b) cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor
- c) cuestionario y entrevista con el superior
- d) cuestionario y observación directa con el ocupante
- e) cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante

Entre los objetivos de la *descripción* y el *análisis de cargos* están:

1. ayudar a la elaboración de los anuncios, a la demarcación del mercado de mano de obra, elegir dónde debe reclutarse, etc., como base para el *reclutamiento de personal*;
2. determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la *selección de personal*;
3. suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la *capacitación de personal*;
4. determinar, mediante la evaluación y clasificación de cargos, las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado, como base para la *administración de salarios*;
5. estimular la motivación del personal, para facilitar la *evaluación del desempeño* y verificar el mérito *funcional*;
6. servir de *guía del supervisor* en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones;
7. suministrar datos relacionados con *higiene y seguridad industrial*, en el sentido de minimizar la insalubridad y peligrosidad comunes a ciertos cargos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2ª Parte del subsistema de aplicación

Cómo se están realizando las tareas

La *evaluación del desempeño* es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda *evaluación* es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Este proceso constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc

"La *evaluación del desempeño* no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado" (20).

Si ha de modificarse el desempeño, el mayor interesada -el evaluado- debe no sólo adquirir conocimiento del cambio planeado, sino también saber por qué y cómo éste deberá hacerse. Debe recibir la retroinformación adecuada y reducir tensiones y malentendidos con respecto a su actuación en la organización. Por ello, esta parte no es por sí misma un fin, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

²⁰ *Ibidem* p. 264

Estas acciones si están bien planeadas, coordinadas y desarrolladas, normalmente proporcionan beneficios a corto, a mediano y a largo plazos. En donde los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad

1. **Beneficios para el jefe.** Éste tiene condiciones para
 - evaluar mejor el desempeño y comportamiento de sus subordinados con base en los factores de evaluación y contando con un sistema de medición objetivo
 - proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el comportamiento de los empleados
 - comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como sistema objetivo, y mediante ese sistema la manera como está desarrollándose su desempeño

2. **Beneficios para el subordinado.** El subordinado:
 - conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de desempeño que la empresa valor más en sus funcionarios
 - conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe
 - sabe qué disposiciones o medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación, etc.) y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por cuenta propia, etc.)
 - adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

3. **Beneficios para la empresa.** La empresa:
 - está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la contribución de cada empleado
 - puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en diversas áreas de actividad y seleccionar empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia
 - puede dar mayor dinámica a su política de RH, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo promociones, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Todo esto mediante la aplicación de los siguientes métodos:

Medidas objetivas:	-Ausentismo -Productividad
Medidas subjetivas:	-Escala gráfica -Listas de verificación -Escala de elección forzada -Escala de incidentes críticos -Método de clasificación -Método de distribución obligada
Simulaciones:	-Ejercicios situacionales

Aplicando estos métodos, la *evaluación del desempeño* busca alcanzar el objetivo básico - mejorar los resultados de la gente de la empresa- y generar los beneficios antes señalados. A la vez que intenta lograr los siguientes objetivos intermedios:

1. adecuación del individuo al puesto,
2. entrenamiento,
3. promociones,
4. incentivo salarial por buen desempeño,
5. mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados,
6. autoperfeccionamiento del empleado,
7. informaciones básicas para la investigación de recursos humanos,
8. estimación del potencial de desarrollo de los empleados,
9. estímulo a la mayor productividad,
10. oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa,
11. retroinformación al propio individuo evaluado, y
12. otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

Nótese que este análisis sólo es una introducción para señalar las herramientas administrativas que requiere la elaboración de un programa de inducción, el cual será estudiado más ampliamente.

III.3 El programa de inducción de personal

Cabe señalar que las primeras experiencias que vive un empleado en la organización van a matizar su rendimiento y su adaptación; de ahí que resulte necesario ocuparse de este proceso. Pero ¿qué se entiende por inducción del personal?

“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.”⁽⁹¹⁾. Todo esto para minimizar los problemas con los que se enfrenta y contestarse las preguntas que se plantea en su nueva situación de trabajo.

Algunas de estas preguntas serían:

- ¿seré capaz de realizar mi nuevo trabajo?
- ¿encajaré en la organización?
- ¿daré una buena impresión a mi jefe?
- ¿quiénes serán mis amigos y colegas?
- ¿a quién le reportaré?
- ¿quién resolverá mis dudas?
- ¿quién calificará mi trabajo?
- ¿qué esperan que yo haga?
- ¿cuáles son los proyectos o trabajos de los que yo soy responsable?
- ¿cómo será un día típico de trabajo?

⁹¹ GRADOS ESPINOSA, Jaime A., Inducción, reclutamiento y selección, p. 258

- ¿dónde está mi escritorio y mi área de trabajo?
- ¿dónde está la gente y los departamentos con los que tengo relación?
- ¿dónde están las cosas que necesito -cafetería, baños, estacionamiento, fotocopiadora, herramientas, etc.?
- ¿cómo aprenderé sobre el trabajo?
- ¿cómo llenaré la documentación necesaria?
- ¿cómo ordenaré composturas o reparaciones de equipo?
- ¿cómo contestaré el teléfono o usaré la computadora?
- ¿a qué hora debo llegar a trabajar?
- ¿cuándo se necesita el tiempo extra?
- ¿cuándo se me paga?
- ¿cuándo se toman los días festivos?
- ¿cuándo termina el período de prueba?
- ¿por qué debo seguir ese procedimiento?
- ¿por qué la compañía adopta esa política?
- ¿por qué tengo que hacer esa función cuando los otros no la hacen? ⁽⁹²⁾

De esta manera una buena inducción garantiza varios beneficios. Comunica al nuevo empleado los procedimientos generales de la compañía y de su departamento y reduce su tensión al familiarizarlo con lo que se espera de él en términos de actitudes, valores y conductas, es decir, informa y socializa a la persona al punto que sepa cómo actuar y lo haga.

Estos no son los únicos beneficios, sino que además se generan algunos otros como son:

⁹² cfr. SKELATS, Judy, *Successful Induction. Cómo conseguir lo mejor de sus nuevos empleados*, p. 11-12.

En el aspecto financiero -- evitar una rotación de personal innecesariamente grande que aumente los costos de reclutamiento.

Como factor motivacional -- el personal que se somete a programas de inducción de calidad tiene más probabilidades de comprometerse a más largo plazo con la organización.

Como factor del desarrollo -- como la inducción es posiblemente la primera experiencia que el recién entrado tiene respecto al entrenamiento de la organización, es importante que cause una buena impresión.

Como un catalizador del cambio -- los recién llegados pueden ser una medida efectiva de la forma como se observa la organización desde fuera.

Como influencia en el personal actual -- la inducción puede tener un efecto benéfico en el personal actual, a través de su participación en el proceso.

Estos se convertirían en los objetivos que tendría el diseño de programas de inducción, pero aparte de este ¿ PARA QUÉ ? hacen falta señalar otros elementos que se deben considerar en el diseño de estos programas como son:

¿ QUIÉN debe recibir y QUIÉN realiza la inducción?

¿ QUÉ necesita saber el nuevo empleado?

¿ CÓMO se facilitará su aprendizaje?

¿ CON QUÉ medios se transmitirá esta información?

¿ DÓNDE y CUÁNTO TIEMPO requiere este proceso?

¿ QUIÉN debe recibir y QUIÉN realiza la inducción?

QUIÉN la recibe:

- La inducción es una necesidad para todos aquellos que ingresan a organizaciones nuevas, desempeñando nuevos cargos o iniciando nuevas carreras.
- Todos los programas de inducción se deben basar en necesidades individuales, pero han de tener en cuenta las necesidades de grupos particulares. Algunas de las categorías de los recién llegados son:

- * *Mujeres que regresan al trabajo*
- * *Desempleados de mucho tiempo*
- * *Grupos étnicos*
- * *Trabajadores de edad*
- * *Antiguo personal de servicio*
- * *Gerentes innecesarios*
- * *Limitados físicos*
- * *Bachilleres*
- * *Exdelincuentes*
- * *Profesionales*
- * *Estudiantes de carreras universitarias*

- La inducción también es importante para la gente que asume nuevos cargos dentro de una organización o cuando se introducen nuevos desarrollos. En el caso de una entrega de cargo se utilizan las *listas de verificación* y los *manuales de trabajo*.

Las *listas de verificación* son listas de tareas que se deben cumplir y cuándo se deben cumplir. Sirven como un recordatorio diario y una ayuda en el manejo efectivo del tiempo.

Los *manuales de trabajo* son una recopilación escrita de todas las tareas que se hacen en un departamento de una organización. Éstos se elaboran por medio de análisis de tareas, el cual empieza observando cada trabajo y descomponiéndolo en partes componentes o tareas. Luego se toman las tareas individuales y se examina lo que incluyen (procedimientos y/o puntos claves) ⁽⁹⁾.

⁹⁾ cfr. MEIGHAN, Michael, *Programas de inducción. Entrenamiento, diseño y ejecución*, p. 39-40

QUIÉN la realiza:

La inducción de personal nuevo incluye diferentes personas y departamentos de la organización. Éstos son:

- El departamento de personal responsable de la inducción por medio del proceso de reclutamiento
- Los gerentes y supervisores tienen la responsabilidad principal de entrenar a su propio personal
- Los colegas a quienes se les han delegado papeles como maestros o papeles no oficiales a través de sus actitudes positivas ante el personal nuevo.
- Los representantes del personal a representar a los recién llegados y ofrecer apoyo.
- La persona o grupo encargado de realizar debe tener las siguientes habilidades, conocimientos y actitudes.

Habilidades	Conocimientos	Actitudes
Escuchar	Estructura de organización o programa	Cultura
Presentación efectiva	Fuentes de referencias y más informes	Amabilidad
Observación	Recursos para inducción	Positivo
Interrogar	Conocimiento de sí mismo	Útil
Habilidades orales	Dinámica de grupos	No impositivo
Uso de ayudas audiovisuales	Establecer necesidades de formación	Autocrítico
Habilidades para escribir	Conocimiento de sistemas de apoyo	Dedicado
Motivación	Política de salud y seguridad	Entusiasta
Orientación y consejería	Conocimientos ocupacionales	Accesible
Despertar confianza	Disponibilidad de cursos y calificaciones	Estimulante
Habilidades de ventas	Beneficios del bienestar	Flexible / adaptable
Negociación	Grupo de clientes	Honesto
Manejo de grupos	Vida en general	Compromiso con la formación
Toma de decisiones	Legislación adecuada	Cuidadoso
Solución de problemas	Necesidades especiales	Respetuoso
Organización	Efectos del desempleo	Confiado
Evaluación	Gente y comportamiento	Afirmativo
	Relaciones culturales y sociales	Confiable
	Efectos del estrés	Sentido del humor
		Determinación
		Objetividad
		Apariencia aceptable
		Realista

¿ QUÉ necesita saber el nuevo empleado?

A continuación se plantea un modelo esquemático de programa de inducción.

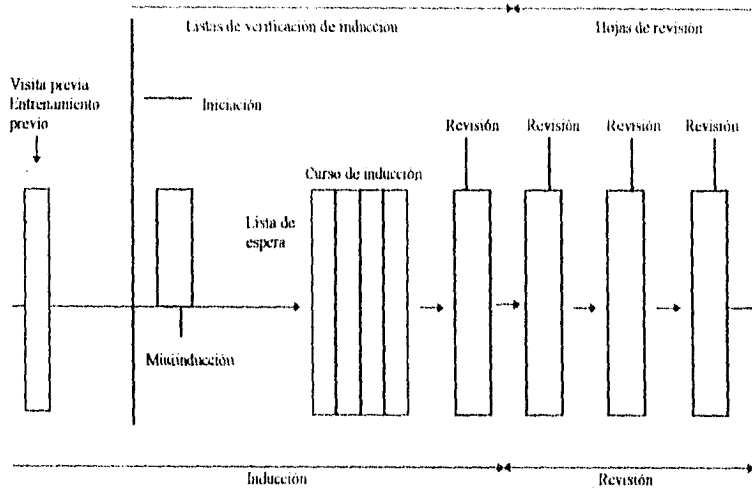


Tabla III.8 Modelo de programa de inducción

MERGLIAN, Michael, *Programas de inducción. Entrenamiento, diseño y ejecución*, p. 47

De llegar a aplicarse este programa funcionaría de la siguiente manera:

Visita Previa:

Se trata de una visita tranquila para conocer a los nuevos superiores y al personal informalmente, antes de la fecha de iniciación, es una forma de aclimatar al nuevo empleado más rápidamente, eliminando una inquietud a veces verdaderamente real de conocer personal nuevo. Ésta también permite que al conocer los representantes de personal se aclaren algunos asuntos financieros. A un nivel más fundamental, se ayuda también al nuevo empleado a que vea cómo se viste la gente y dónde come, a fin de poder estar mejor preparados para el primer día. El que entra tiene posiblemente más probabilidades de

quedarse si ve que la organización se preocupa suficientemente y lo invita a una visita previa.

Miniinducción:

La necesidad de esta fase surge cuando la empresa tiene un sistema en el cual el personal tiene que esperar varias semanas para un curso completo de inducción, debido a un gran reclutamiento u otras razones.

Consiste en una información prioritaria que necesite conocer quien inicia un trabajo. Se debe hacer en los primeros dos días y la puede llevar a cabo un supervisor inmediato o delegarse a un miembro del personal creíble y responsable.

La información que debe contener es

- Nombre y puesto del nuevo empleado
- Fecha y Hora de realización (alrededor de un día normal de trabajo, es decir, 8 horas)
- Nombre del responsable del programa así como el puesto que ocupa y su relación con el nuevo empleado. (Se aconseja que sea su supervisor inmediato)
- Presentación con el resto del personal. Cada una de estas personas le explicará su papel en el departamento. (Avisar al nuevo empleado que posteriormente se le dará un organigrama con todos los miembros del personal y sus funciones)
- Llevar al nuevo empleado al salón de reuniones del departamento (el responsable del programa junto con otras 2 o 3 personas quienes le hablarán sobre los fondos para el café, los arreglos para los festejos, procedimiento para disponer del salón, etc.
- Presentar al nuevo empleado con el responsable de trámites legales del personal quien lo estará esperando para:
 - verificar que el departamento de salarios tiene todos los detalles requeridos (detalles de bancos)
 - verificar que el nuevo empleado sabe cómo se le va a pagar
 - preguntar si es necesario algún avance
 - dar información sobre pensiones, préstamos, etc., pero insistir en que esos temas se verán totalmente en el curso de inducción
 - entregar formatos de reclamo de gastos por reubicación (en caso de ser necesario)
 - presentarlo con el resto del personal importante de esa área y llevarlo con el responsable del programa y asegurarse que está cómodo e instalado en su lugar de trabajo

- Visita a las áreas del comedor, explicar cómo funciona y dar indicaciones sobre su horario. (Aprovechar ese tiempo para comer)
- El responsable del programa se refiere a los proyectos del departamento y le presenta a la persona con quien estará trabajando las próximas semanas. Además le informa sobre:
 - * el diagrama de los departamentos,
 - * el organigrama de la compañía,
 - * las actas de las tres últimas reuniones del personal,
 - * la lista de vacaciones y explicación sobre arreglos previos,
 - * el manual de administración, y
 - * el directorio telefónico de la organización.
- Al final del programa el responsable dedica un tiempo para verificar si hay algún problema comprobando si el nuevo empleado sabe exactamente lo que estará haciendo durante las próximas semanas.

Carta la invitación y lista de espera:

Una vez que se tiene una fecha del curso de inducción es importante que los participantes reciban una comunicación sobre la asistencia. Esto se debe hacer formalmente con una carta, de preferencia firmada por el jefe o director de capacitación. Esa carta formaliza el curso e inmediatamente establece una norma de administración para la formación a que pueden aspirar los nuevos.

Esta comunicación contendrá:

- Nombre, puesto y departamento del nuevo empleado
- Fechas y lugar para realización del curso
- Hacer hincapié en que se le ha reservado un lugar para el próximo curso
- Nombres de los instructores para que sepan a quien dirigirse en caso de que tengan alguna duda, algún motivo por el que no puedan asistir o alguna petición especial.
- Indicaciones especiales acerca del material con el cual deberá presentarse al curso.
- Hacer referencia a que se incluye una copia del programa del curso
- Reiterar la invitación
- Nombre y firma del jefe de capacitación.

La fecha del curso se dará a conocer cuando la lista de aquellos que deben asistir a cursos llegue a un número predeterminado o a un tiempo máximo de espera.

Curso de inducción:

Este curso sirve como punto de partida común para todos los empleados nuevos y permite a los individuos formar vínculos comunes y compartir inquietudes y preocupaciones. También puede ser el comienzo de la creación de equipos dentro de la organización. Además puede ser un buen momento para inculcar la cultura organizacional y establecer normas de comportamiento y buenas maneras dentro de la fábrica u oficina, exponiendo problemas y haciendo que los nuevos los discutan. Las normas se ponen en marcha más fácilmente si se negocian en lugar de imponerlas.

Plan individual de entrenamiento:

Especialmente para los profesionistas es necesario negociar un programa de entrenamiento el cual será establecido al comienzo del período de inducción. Este se basa en un análisis de las necesidades que tiene el nuevo empleado con relación a lo que tiene que, debería y podría saber. Cuando una persona ingresa a una organización, el departamento de personal debe tener idea de las habilidades y los conocimientos que posee esa persona. Sin embargo, sigue siendo necesario que se identifiquen los vacíos de habilidades, conocimientos y actitudes para que se suministre la formación correspondiente. Esto puede animar y motivar a los nuevos empleados, pues ellos ven que la organización está tomando con seriedad su desarrollo.

Listas de verificación y revisión de la inducción:

Para asegurarse que la inducción se realiza correctamente y saber si el empleado nuevo está al tanto de las cosas importantes que debe saber, se crean las listas de verificación y se diseñan procesos para la revisión de la inducción. El éxito de esta revisión probablemente dependería del nivel de imparcialidad que se pueda alcanzar. Esa imparcialidad tal vez se lograría sólo si la revisión es efectuada por un revisor independiente y en un ambiente de simpatía y objetividad.

Lista de verificación de inducción

<i>Aspectos</i>	<i>Iniciales quien lo dio</i>	<i>Fecha</i>
<i>Salud y seguridad</i>		
Curso de salud y seguridad
Políticas de salud y seguridad
Examen médico
Vestuario de protección
Salidas de emergencia
Áreas de peligro
Procedimientos de emergencia
Dispensador de crema protectora/protectores de oídos
Primeros auxilios/mostrar puesto
 <i>Finanzas</i>		
Reunión con Personal
Aclaración de posición de pensiones
Folleto
Detalles del salario
Sistema de gastos
Formatos para gastos
 <i>Aspectos organizacionales</i>		
Presentaciones a colegas
Recorrido de la fábrica
Organigrama
Explicación de sistemas de almacenes
Explicación de requisitos de almacenes
Explicación de sistema de seguridad
Pase de seguridad
Ley de secretos oficiales, explicada y firmada
Pase de entrada
Pase para parqueo
 <i>Capacitación y desarrollo</i>		
Presentación del sistema y posibilidades
Folleto
Satisfacer necesidades de capacitación
Programa de educación avanzada

<i>Aspecto</i>	<i>Iniciales</i>	<i>Fecha</i>
	<i>Quien lo dio</i>	
<i>Asuntos de personal</i>		
Sistema de evaluación del personal
Sistema disciplinario
Procedimientos para quejas
Política de igualdad de oportunidades
Presentación del aspecto del personal
Folletos sobre sindicato
 <i>Lista completa de verificación de inducción</i>		
	<i>Firma</i>	<i>Fecha</i>
Empleado nuevo
Gerente/supervisor
Contacto de entrenamiento

Tabla III.9 Muestra de una lista de verificación de inducción
MILGIAN, Michael, *Programas de inducción. Entrenamiento, diseño y ejecución*, p. 59-60

Revisión de inducción

Nombre del empleado:

Fecha de entrada:
 día mes año

Departamento:

Nombre del supervisor inmediato:

Nombre del contacto de capacitación:

Propósitos de la revisión

- 1. Principalmente asegurar que el nuevo miembro del personal se está adaptando satisfactoriamente a la nueva posición y no hay barreras para el progreso.**
- 2. Asegurar que se han cubierto todos los aspectos de la lista de verificación.**

Salud y seguridad

¿ Ha habido una introducción satisfactoria a todos los asuntos relacionados con salud y seguridad y se ha completado la lista de verificación?

Comentario:

Finanzas

¿ Se siente el nuevo empleado completamente satisfecho con los arreglos financieros y ha habido alguna dificultad que no se haya aclarado todavía?

Comentario:

Aspectos organizacionales

¿ Hay algún problema relacionado con la organización, que incluya dificultades para seguir adelante con el trabajo?

¿Qué se puede hacer sobre esto?

Comentario:

Salud y seguridad

¿ Ha habido una introducción satisfactoria a todos los asuntos relacionados con salud y seguridad y se ha completado la lista de verificación?

Comentario:

Capacitación y desarrollo

¿Se explicó el sistema de capacitación y desarrollo?

¿Se le dio al nuevo empleado la oportunidad de analizar necesidades de entrenamiento y se ha elaborado un programa?

¿Se explicó bien el sistema de educación y el nuevo empleado se ha decidido por algún caso?

¿Ha habido alguna dificultad para que la nueva persona siga algún programa de educación?

Comentario:

Problemas de personal

¿Ha habido alguna dificultad relacionada con problemas de personal?

¿Se explicó adecuadamente el sistema de representación de personal, quejas y disciplina?

Comentario:

Revisión completa

Firma

Fecha

Empleado nuevo

.....

.....

Revisor

.....

.....

Tabla III.10 Muestra de una revisión de inducción
MEIGHAN, Michael, *Programas de inducción. Entrenamiento, diseño y ejecución*, p. 60-61

¿ CÓMO se facilitará su aprendizaje?

El diseño del curso puede ser definitivo para dar credibilidad y comprometer al individuo. En consecuencia se debe reflexionar mucho acerca del diseño de un curso de calidad con el cual disfruten los participantes y que los haga tomar parte en los programas de desarrollo.

Una forma para conseguirlo consiste en hacer que el curso sea participativo y centrado en el alumno que en este caso es el nuevo empleado. En realidad, casi todos los métodos de enseñanza pueden estar centrados en el alumno, mientras se acepte la idea que la mejor forma de promover el aprendizaje es trasladando la responsabilidad del que enseña al que aprende. De esta forma, el instructor se convierte en un facilitador, es decir, en alguien que ayuda en el proceso de enseñanza aprendizaje pero no lo hace todo.

La teoría que apoya esto afirma que si nosotros le damos la propiedad del aprendizaje al alumno, éste tendrá más posibilidades de retener lo aprendido. Por ejemplo, si se pide a los participantes que hagan alguna investigación y que produzcan algo original, probablemente ellos no van a olvidar los detalles de lo que han descubierto. Pero si alguien les cuenta los mismos hechos, probablemente los van a olvidar. Y en cuanto a la inducción, ¿qué significa esto en la práctica? Será más fácil si se observan una serie de técnicas de enseñanza y se ve cómo se pueden hacer participativas.

Conferencias

Se las conferencias o charlas se consideran como sermones con una sola persona que habla ante un público, apenas resultan participativas. Pero si se hace participar al grupo, se puede ayudar a que éste contribuya al proceso de aprendizaje. Esto se puede conseguir:

- Haciendo preguntas
- Invitando a hacer preguntas
- Presentando situaciones hipotéticas y preguntando a los participantes cómo se pueden resolver

Discusión en grupo

Las discusiones en grupo son una forma efectiva de hacer intervenir a los participantes, cuando la discusión es orientada efectivamente por un coordinador de grupo que pueda controlarla y garantizar que todos los que deseen pueden contribuir. Este coordinador también puede hacer preguntas directas, él no impone su punto de vista sino que deja analizar totalmente otros.

Grupos homogéneos

El trabajo conjunto es una forma de colocar la responsabilidad de las soluciones en manos de los participantes. Es más efectivo cuando grupos separados salen con alternativas diferentes y se les permite debatirlas.

Estudios de casos

Es un buen método para describir experiencias y situaciones. Pueden ser muy participativos si los grupos o individuos estudian los casos y se les piden soluciones a los problemas.

Tareas y proyectos

Las tareas generalmente tienen la forma de preguntas estructuradas en las que se les pide a los participantes buscar información particular relacionada con su trabajo o su compañía. Por ejemplo, se les puede pedir que localicen la enfermera de la compañía. Esta es otra forma de dar la propiedad del aprendizaje al participante.

Servir de sombra

Este es un método según el cual uno o más miembros del personal directivo descubriendo lo que hacen en su trabajo. Hay que hacerlos con cuidado, pues existen las posibilidades de que los recién llegados se encuentren un poco como de sobra si no se les da un trabajo productivo.

Literatura, folletos y volantes

Existen algunos temas que son muy difíciles de hacer interesantes en un curso y que se pueden dejar a la literatura y a los folletos para que los recién llegados los lean cuando los necesiten. Si al planear un curso se decide que es más adecuado dar la información por escrito o que es la única manera de comunicarla o es un refuerzo, es importante que el material se presente tan profesional como sea posible. Y con este método entramos a otro elemento para el diseño de programas los medios para transmitir la información

¿ CON QUÉ medios se transmitirá esta información?

Estas son las cosas que hacen que un programa o curso sea interesante y estimulante. Las ayudas visuales no sirven para que una presentación sea interesante. Sin embargo, o que hace estimulante una presentación es el uso prudente de una serie de medios de capacitación ofrecidos de una manera participativa. Enseguida se señala una serie de recursos que, cuando se utilizan en el momento oportuno y en la forma correcta, pueden agregar interés al tema más árido.

Cintas de audio pregrabadas

Diapositivas y fotografías

Videoprogramas

Exhibiciones y exposiciones

Manuales de trabajo y proyectos

Pizarrón

Acetatos

Rotafolio

Las características a considerar al momento de elegir un recurso de apoyo son:

- Propiedad, que se adecue al medio
- Eficiencia, es decir que genere otros modelos o ejemplos
- Lenguaje, que posea un lenguaje natural y funcional
- Significación, que sea relevante y significativo para los alumnos
- Claridad, que no sea ambiguo sino que se limite al aspecto que nos interesa tratar en clase
- Contenido cultural, de acuerdo a la edad y al nivel del grupo
- Estilo y diseño, que despierte el interés siendo atractivo y entendible al oído y a la vista
- Humor, si es un material gracioso que se entienda su utilización y que no llegue a ofender a nadie
- Tamaño, suficientemente grande para que se vea bien desde todos los ángulos del salón

Y las reglas para su uso....

- a) *Familiarizarse completamente con los ayudas o recursos, el equipo y su uso. Asegurarse de que se puede manejarlo o usarlo en forma correcta sin problemas. Practicar hasta que pueda ser utilizado por el instructor.*
- b) *Utilizar un número pequeño de ayuda; demasiadas resultarán ineficaces.*
- c) *Colocar los recursos de modo que todos puedan verlas y oírlos. Llegar al lugar de la reunión con tiempo suficiente para tener todo listo y todas las ayudas preparadas.*
- d) *Cerciorarse de que la ayuda esté funcionando correctamente.*
- e) *No dejar que el recurso domine o entorpezca la presentación.*
- f) *Cuando sea posible utilizar una diversidad de ayudas. Los adultos responden a varios métodos de enseñanza.*
- g) *Mostrar y utilizar el recurso en el momento apropiado.*
- h) *Retirar o apagar el material de apoyo inmediatamente después de que se haya terminado de utilizarlo.*
- i) *Para comunicarse dirigirse al grupo, no a su ayuda*

Utilizados correctamente los recursos facilitan el aprendizaje, pero si el uso es incorrecto lo obstaculizan.

¿ DÓNDE y CUÁNTO TIEMPO requiere este proceso?

En cuanto al lugar donde se llevará a cabo este proceso, se tendrían dos opciones:

- 1ª Realización dentro de la compañía
- 2ª Realización fuera de la compañía

En cualquiera de los dos casos, se tiene una lista de verificación para planear un curso o programa de inducción que podría ayudar a revisar las condiciones donde éste se llevará a cabo.

Lista de verificación para planear un curso o programa de inducción

<i>ASPECTOS</i>	<i>SÍ</i>	<i>NO</i>	<i>FECHA DE REVISIÓN</i>
<i>Mercadeo</i>			
¿se debe anunciar el curso?	_____	_____	_____
¿se ha anunciado con suficiente anticipación?	_____	_____	_____
¿tienen los anuncios tamaño correcto y aparecen en las publicaciones más importantes?	_____	_____	_____
¿necesitan producirse hojas o folletos de información?	_____	_____	_____
¿se ha considerado y puesto en marcha un envío por correo?	_____	_____	_____
¿se han descubierto y aproximado las partes interesadas ?	_____	_____	_____
¿aparece el curso en un programa o boletín interno y se ha distribuido adecuadamente?	_____	_____	_____
<i>Comodidades</i>			
¿se han reservado cuartos adecuados?	_____	_____	_____
¿son los cuartos suficientemente grandes para todas las actividades del curso?	_____	_____	_____
¿es el nivel de calefacción adecuado en todas partes?	_____	_____	_____
¿es la luz adecuada para diapositivas y proyectores?	_____	_____	_____
¿hay material para oscurecimiento total si se requiere?	_____	_____	_____
¿es correcto el sonido?	_____	_____	_____
¿necesita amplificación el sonido?	_____	_____	_____
¿hay suficientes sillas?	_____	_____	_____
¿son las sillas suficientemente cómodas para toda la duración del curso?	_____	_____	_____

ASPECTOS	SI	NO	FECHA DE REVISIÓN
¿hay mesas disponibles?
¿hay instalaciones para el trabajo de grupo?
¿hay enchufes adecuados disponibles?
¿conoce usted las instalaciones domésticas?
• café/té/etc.
• almuerzo
• arreglos para pasar la noche si es residencial
• tocadores y baños
• salidas en caso de incendio
• instalaciones de emergencia
¿ha pensado usted en una posible interrupción y está preparado para eso?
• teléfonos en el salón de capacitación
• ruido en los cuartos vecinos
• ruido externo
• entrada no restringida

Participación

¿necesita un cuestionario de curso previo?
¿necesitan los participantes traer algo?
¿necesitan hacer un trabajo antes del curso?
¿les ha enviado instrucciones?
• un mapa
• detalles sobre cómo llegar a un curso
• detalles sobre horas de inicio y término
• itinerarios de trenes y aviones
• dietas alimentarias
• nombres de los directores del curso
• dirección de contactos y números telefónicos
• ¿se ha confirmado la asistencia?

Recursos

¿tiene:			
• un plan de entrenamiento?
• una carpeta del curso que incluya el registro de participantes?
• volantes adecuados?

ASPECTOS	SÍ	NO	FECHA DE REVISIÓN
Material:			
- proyectores
- proyectores de diapositivas
- tripodes para proyector
- bombillas de repuesto
- pantalla de tamaño adecuado
- videograbadoras
- rotafolio
- pizarrón
- cámaras de video
- micrófono
- tripodes para micrófono
- audífonos
- tomaacorrientes adecuados
- extensiones y adaptadores
- fotocopiadora en caso necesario
Artículos de consumo:			
- cintas de video
- cintas de audio
- acetatos de proyector
- guías de proyectores
- gises o plumones para pizarrón
- borrador
- papel para rotafolio
- plumones para rotafolio
- plumas/lápices
- papel
- carpetas
- gafetes
Finanzas			
¿cómo se van a pagar las instalaciones?
¿se ha tomado en cuenta el IVA?
¿cómo deben pagar los participantes:			
• efectivo?
• cheque?
• factura?

ASPECTOS	SÍ	NO	FECHA DE REVISIÓN
<i>Otros</i>			
¿conoce usted algunos participantes con necesidades especiales y se ha preparado para esto?
¿se han preparado salones para entrenamiento?
• asientos
• ayudas audiovisuales
• folletos
¿los salones están limpios y ordenados?
¿es esta preparación completamente profesional?

Tabla III.11 Lista de verificación para planear un programa de inducción
 MEGHIAN, Michael, *Programas de inducción. Entrenamiento, diseño y ejecución*, p. 127-130

Y la duración del curso de inducción dependería de lo que un nuevo tiene que, debe y puede saber. También se determinará por la cantidad de inducción que la organización delegue en la gerencia a la que pertenezca y la forma en que utilice otros métodos. También se determinará por el volumen de recursos que la empresa está dispuesta o pueda dedicar a la aclimatación del personal nuevo.

Este tipo de cursos suelen durar alrededor de quince horas aproximadamente o dos días de una jornada normal de trabajo.

El análisis de todos los elementos que intervienen en el diseño de un programa de inducción tiene como finalidad situar y fundamentar la elaboración de una guía para elaborar un programa adaptado a las características del mexicano.

IV. LA INDUCCIÓN DEL TRABAJADOR MEXICANO EN LA EMPRESA

Hablar de la inclusión del trabajador mexicano, es desde el punto de vista pedagógico, hablar de un proceso educativo diseñado por la empresa para lograr su rendimiento bajo la forma de una fuerza de trabajo estable y de desempeño aceptable. Es una tarea administrativa-pedagógica que pertenece a la función de *INTEGRACIÓN* dentro de *proceso administrativo*.

Esta función de integración comprende entre otros aspectos la alimentación de recursos humanos (donde entra la *Inducción*), la aplicación de estos recursos, el mantenimiento, el desarrollo y el control del personal, todos ellos costosos para la empresa. Sin embargo, deben ser considerados como inversiones de tiempo y esfuerzo necesarios para llegar al resultado deseado, es decir, a la inclusión de la persona. Y por tanto, a la formación de una organización efectiva que cumpla sus objetivos mediante una previsión y cuidado de problemas organizacionales y de desempeño.

No obstante que la integración tiene un lugar importante dentro del proceso administrativo, es una de las funciones en las que la administración puede ser fácilmente miope. De ahí que la finalidad de esta investigación sea detectar las características del mexicano para facilitar el trabajo de los encargados de la integración del recurso humano en el centro de trabajo.

IV.1 Elaboración de un programa de inducción tomando en cuenta las características del mexicano

¿Por qué la identidad o las características del mexicano orientan la elaboración de un programa? pues porque proporciona una descripción del sujeto de la educación, es decir del

QUIÉN del proceso didáctico. Además de los estudios que la moderna psicología del desarrollo aporta con respecto al comportamiento del adulto.

Con esto no se pretende restar importancia a los otros seis elementos didácticos (Para qué, Qué, Cómo, Con qué, Cuándo y Dónde) sino diseñar un programa que se adecue a las características de los mexicanos.

El diseñar un programa de inducción no sólo es "algo bueno que hacer" en materia de personal y si las empresas no lo hacen no es por falta de interés sino muchas veces por no saber cómo hacerlo o no contar con los recursos materiales y/o humanos necesarios para realizarlo. La mayoría de las micro o medianas empresas no cuentan con un área responsable de recursos humanos que se encargue de llevar a cabo la fase de la integración de manera sistemática, aunque se sabe que su implementación produce, sobre todo en la etapa de inducción, los siguientes beneficios para la administración y la organización:

- Reduce la ansiedad del nuevo trabajador
- Reduce costos del entrenamiento inicial
- Reduce la rotación de personal
- Reduce tiempo para los demás trabajadores, y
- Promueve la lealtad organizacional, las actitudes positivas y las satisfacciones en el trabajo.

El programa que se propone está dirigido a cualquier persona que tenga entre sus funciones el reclutamiento, la selección y la inducción del personal por lo que para facilitar su realización se desglosa en algunos procedimientos que se detallarán más adelante

IV.1.1 Planteamiento de la investigación

La realización de este trabajo comprende la investigación de la identidad del mexicano para detectar sus aspectos positivos, los cuales se han de considerar en el diseño de las estrategias para formación en el trabajo. Porque es ahí donde el adulto pasa la mayor parte de su tiempo. De ahí que la pedagogía deba influir en este ámbito para reducir las experiencias desagradables que produce la nueva las cuales aun inconscientemente afectan su actitud, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

Influencia que ejerce a través de una adecuada planeación, realización y evaluación de los elementos que intervienen en la ejecución de las estrategias antes mencionadas.

Sin embargo, estas son sólo conclusiones teóricas que requieren una investigación de tipo descriptiva transversal debido a que no se le dará seguimiento, pero que permitirá confrontar las características del mexicano y detectar las necesidades reales que tiene la empresa en cuanto al proceso de inducción.

Esta detección se llevará a cabo mediante un cuestionario, recurso que consiste en un interrogatorio impreso que recoge información acerca del sujeto que lo responde. Mediante éste se obtienen datos de varias personas en poco tiempo porque su aplicación suele ser en grupos que representan a una población extensa.

Además de que la base de datos que se obtiene de la aplicación de este recurso facilita el análisis cualitativo de los resultados.

Los cuestionarios se aplicarán en las empresas que integran la cartera de clientes activos de un Centro de Capacitación ubicado en la Ciudad de México. El cual se ocupa principalmente de proporcionar el servicio de educación abierta (Primaria, Secundaria y Preparatoria) para adultos. La mayoría del personal que es atendido por esta institución desempeña puestos

tático. Según esta cartera de clientes, diez son las compañías para las que este centro de capacitación ha diseñado *Planes de vida para el desarrollo del personal* de las cuales se eligieron tres (muestra representativa del 30%) en las que no existe el departamento de personal y la fase de integración se da de manera asistemática.

De acuerdo a las etapas de la investigación descriptiva conviene hacer una prueba piloto que verifique la confiabilidad y claridad del cuestionario para después de corregir los errores que se detecten en la prueba aplicarlo a la muestra determinada.

	PRUEBA PILOTO		INVESTIGACIÓN		TOTAL	
	Empresas	Trabajadores	Empresas	Trabajadores	Empresas	Trabajadores
Muestra teórica	1	4	3	44	3	48
Muestra real	1	4	3	36	3	40

Los cuestionarios serán entregados por los asesores en educación que el centro de capacitación envía a las empresas, con quienes los trabajadores se sienten más familiarizados y a quienes les tienen más confianza. Una vez que los asesores hayan aplicado estos cuestionarios en las empresas seleccionadas se procederá a cuantificar los datos.

IV.1.2 Elaboración del cuestionario

Mediante el cuestionario se pretende detectar la importancia que otorgan las empresas al proceso de inducción en la formación para el trabajo además de reconocer las características del trabajador mexicano.

Por lo que las variables que se contemplan en este cuestionario son: datos generales, formación para el trabajo durante la adultez y rasgos del mexicano.

OBJETIVOS DE LAS VARIABLES INCLUIDAS EN EL CUESTIONARIO

VARIABLES	Objetivos	Indicadores	Número y tipo de pregunta
Datos Generales	Detectar las características generales del trabajador mexicano	- sexo - edad - escolaridad - antigüedad en la empresa	I.1 Cerrada I.2 Cerrada I.3 Abierta I.4 Abierta
La información para el trabajo: inducción	Cuestionar la inducción del trabajador al ser contratado	- conocimiento de la empresa - existencia del proceso de inducción - requisitos para realizar su trabajo - cambio en la forma de trabajar	I.5 Mixta I.6 Mixta I.7 Mixta I.8 Mixta
Rasgos del mexicano	Reafirmar algunas características del mexicano	- patriotismo - valoración de la higiene - flexibilidad - importancia del estudio - sensibilidad - sociabilidad - importancia de la familia - esfuerzo y creatividad	II.1 , II.2 Mixtas . II.3 Cerrada II.4 , II.5 Cerradas II.6 , II.8 Cerradas II.7 , II.9 Cerradas II.10 , II.11 Cerradas III.1 , III.2 , III.3 , III.4 Abiertas III.2 , III.3 Abiertas III.1 , III.4 Abiertas

Cada una de las variables que aparecen en este cuestionario incluyen los indicadores necesarios para fundamentar el programa de inducción que se propone como resultado de este trabajo de investigación.

Los datos generales son una referencia para conocer la edad, la escolaridad y la antigüedad de un trabajador considerando también su sexo.

Se piensa que la inducción de un nuevo trabajador forma parte de la pedagogía del trabajo porque la formación de una persona –adulto joven en su mayoría– también es una finalidad de la empresa. Este proceso de inducción abarca entre otras cosas información general sobre la organización, las funciones del puesto a desempeñar y las áreas con que se relaciona.

Por último, la variable que se refiere a los rasgos del mexicano, es decir, a la identidad nacional. En ésta se evalúan los aspectos positivos del carácter del mexicano que se pueden rescatar en la educación del adulto dentro del trabajo.

Para alcanzar la mayor confiabilidad del instrumento se aplicó un primer cuestionario piloto para verificar la claridad de las preguntas y la veracidad de las respuestas. De los resultados obtenidos se modificaron algunas preguntas y se anexaron otras para alcanzar el objetivo general de la investigación (Anexo 1 y Anexo 2).

IV.1.3 Interpretación de los resultados

El total de personas que respondieron este cuestionario fueron 36 empleados de tres empresas de la industria química. Estos empleados (28 hombres y 8 mujeres) están cursando sus estudios a través de un sistema de educación abierta en su centro de trabajo.

Para facilitar la interpretación de los resultados se vació la información en tablas de tabulación que permitieran el análisis de cada una de las preguntas del cuestionario

Este cuestionario está dividido en tres partes. La primera parte se refiere a los *Datos generales* del trabajador: la información obtenida comprende **Sexo, Edad, Escolaridad y Antigüedad en la empresa**. El sexo, la Edad y la Escolaridad proporcionan los datos necesarios para elaborar una clasificación más amplia de los resultados.

I.1 Sexo (Hombre o Mujer)

El 77 % de población que contestó el cuestionario son hombres y sólo el 23 % son mujeres. No se tomó igual número de hombres que de mujeres, porque esa es la proporción de personas por sexo que atiende el centro de capacitación. Esto se debe a que este centro inició su servicio sólo para personal operativo que en su mayoría está constituido por hombres. Aunque después la demanda del servicio, entre las secretarías y las personas encargadas de intendencia --de las mismas empresas-- fue creciendo.

I.2 Edad: *Gráficas 1 y 2* (Entre: 20-25, 26-35, 36-45, 46-55 y más de 56 años)

En cuanto a la edad se observa que alrededor del 70% de las personas que se incluyeron en la muestra están entre los 20 y los 35 años, resultado que se aproxima a los datos obtenidos

de la encuesta sobre los valores de los mexicanos. Esto mismo confirma que México es un país con una población joven que actualmente se encuentra trabajando en las diferentes sectores de la industria nacional y que por diversos motivos no tuvo acceso a la educación formal y que ahora requiere una mayor formación para el trabajo

I.3 Escolaridad: Gráficas 3 y 4 (¿Hasta qué grado escolar estudió usted?)

En este caso las respuestas se centaron de acuerdo a los grados escolares del sistema educativo nacional: *Primaria*, *Secundaria* (educación básica), *Preparatoria* (educación media superior) además de incluirse el nivel técnico porque algunas de las personas que respondieron el cuestionario tienen alguna especialización.

Por otra parte si se considera que el promedio de escolaridad entre el personal de estas tres empresas, se encuentra alrededor de los 6 o 7 años de estudios, es decir, que no alcanza ni el nivel básico, se justificaria que en estos tiempos la capacitación --como una forma de pedagogía del trabajo-- surja como una necesidad y una responsabilidad de la empresa.

Además es interesante señalar que las nuevas generaciones tienen un nivel de estudios cada vez más alto en comparación con las personas que actualmente tienen más de treinta y seis años (*Gráficas 5 y 6*). Lo cual indica que en las últimas décadas el Estado se ha preocupado por dar más atención a la educación de los mexicanos.

Sin embargo, aún son muchas las personas que han tenido que abandonar sus estudios para trabajar y así mantenerse, lo cual hace que las empresas al contratar personal nuevo tengan que promover los sistemas de educación para adultos dentro de su realidad laboral con el fin de alcanzar la efectividad en todo los procesos.

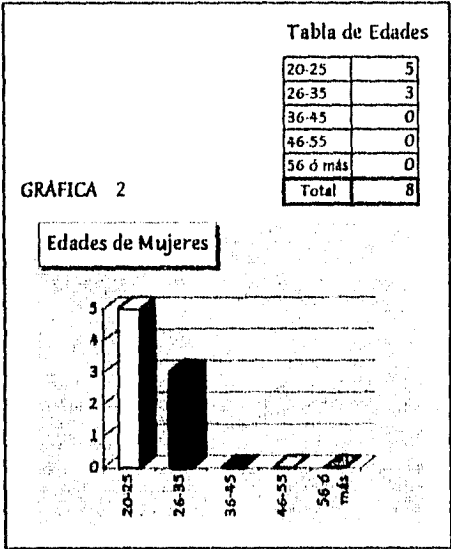
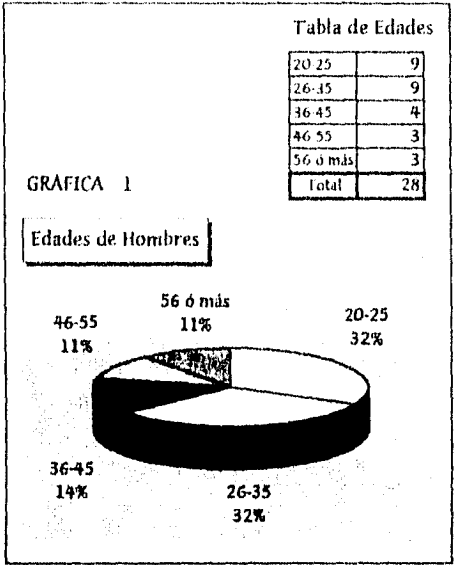


Tabla de Escolaridad

Prim	13
Sec	12
Prepa	2
Técnica	1
Total	28

GRAFICA 3

Escolaridad de Hombres

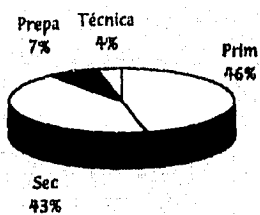


Tabla de Escolaridad

Prim	2
Sec	0
Prepa	3
Técnica	3
Total	8

GRAFICA 4

Escolaridad de Mujeres

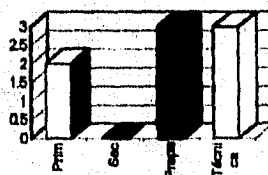


Tabla de Edades vs. Escolaridad

	Prim	Sec	Prepa	Téc
20-25	3	6	0	0
26-35	3	4	2	0
36-45	3	0	0	1
46-55	2	1	0	0
56 ó más	2	1	0	0
Total	13	12	2	1

GRÁFICA 5

Edades vs. Escolaridad Hombres

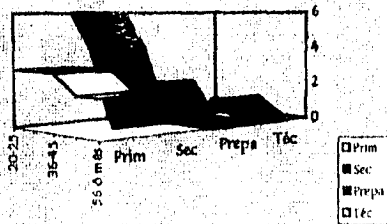


Tabla de Edades vs. Escolaridad

	Prim	Sec	Prepa	Téc
20-25	1	0	2	2
26-35	1	0	1	1
36-45	0	0	0	0
46-55	0	0	0	0
56 ó más	0	0	0	0
Total	2	0	3	3

GRÁFICA 6

Edades vs. Escolaridad Mujeres

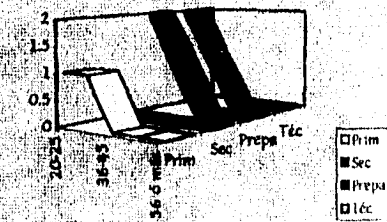


Tabla de Antigüedad

	Hombres	Mujeras
2 o menos	5	0
< 2 a 4	10	4
< 4 a 7	7	3
< 7 a 10	3	0
Más de 10	3	1
Total	28	8

I.4 Antigüedad: Gráficas 7, 8, 9 y 10 (¿Cuánto tiempo lleva trabajando en este lugar?)

Con este último dato se pretende conocer si el índice aproximado de rotación de personal tiene relación con alguna deficiencia en el proceso de inducción o de preparación inicial para el trabajo de las personas contratadas.

En estas tres empresas el promedio de antigüedad es de cinco años aproximadamente, lo que indica que en estos casos los trabajadores se han adaptado a las características de cada una de las organizaciones. Además de que conforme aumenta la edad es más difícil que cambie de trabajo, esto es por varias razones: una es el temor a ya no ser contratado, otra porque ya se tiene mucha experiencia en el puesto desempeñado y la última porque en la mayoría de los casos las personas que tienen mucho tiempo en el mismo puesto son personas con bajo nivel de estudios que piensan que este factor sería un obstáculo en el momento de buscar una nueva contratación (Gráficas 9 y 10).

Tabla de Edad vs. Antigüedad

	2 ó menos	< 2 a 4	< 4 a 7	< 7 a 10	Más de 10
20-25	2	6	1	0	0
26-35	2	2	4	1	0
36-45	1	0	1	1	1
46-55	0	1	0	0	2
56 ó más	0	1	1	1	0
Total	5	10	7	3	3

GRÁFICA 7

Edades vs. Antigüedad 'H'

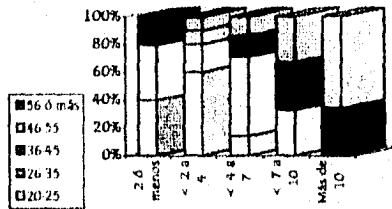


Tabla de Edad vs. Antigüedad

	2 ó menos	< 2 a 4	< 4 a 7	< 7 a 10	Más de 10
20-25	0	4	1	0	0
26-35	0	0	2	0	1
36-45	0	0	0	0	0
46-55	0	0	0	0	0
56 ó más	0	0	0	0	0
Total	0	4	3	0	1

GRÁFICA 8

Edades vs. Antigüedad 'M'

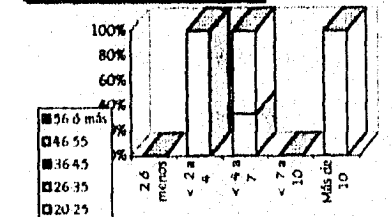


Tabla de Escolaridad vs. Antigüedad

	2 ó menos	< 2 a 4	< 4 a 7	< 7 a 10	Más de 10
Prim	3	4	1	2	3
Sec	1	5	5	1	0
Prepa	1	1	0	0	0
Técn	0	0	1	0	0
Total	5	10	7	3	3

GRÁFICA 9

Escolaridad vs. Antigüedad 'H'

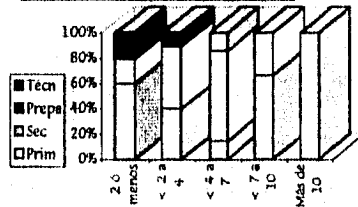


Tabla de Escolaridad vs. Antigüedad

	2 ó meno	< 2 a 4	< 4 a 7	< 7 a 10	Más de 10
Prim	0	1	0	0	1
Sec	0	0	0	0	0
Prepa	0	2	1	0	0
Técn	0	1	2	0	0
Total	0	4	3	0	1

GRÁFICA 10

Escolaridad vs. Antigüedad 'M'

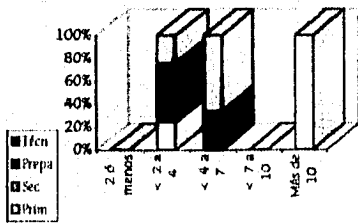


Tabla de Conocimiento de empresa

	Hombres	Mujeres
SI	9	7
NO	19	1
Total	28	8

I.5 Inducción: *Gráficas 11 y 12* (Sabe usted ¿desde cuándo existe esta empresa?)

Esta pregunta marca el inicio de la segunda parte del instrumento en la que se cuestionan algunos aspectos relacionados con la formación para el trabajo durante la adultez, y en concreto los que tienen que ver con la inducción al puesto.

El primer aspecto se refiere a la **historia de la compañía en la que trabajan** en donde se observa que el 87% de las mujeres sí la conoce mientras que sólo el 32% de los hombres sabe la fecha en que se fundó la misma. Esto tal vez se deba al nivel que ocupan las mujeres, ya que ellas desempeñan una función administrativa y en ésta es más probable que se maneje este tipo de información, la cual no es indispensable para realizar un trabajo operativo. Aunque sí sea necesaria para crear un sentimiento de identidad a partir del conocimiento del grupo del que se forma parte.

Tabla de Escolaridad vs. Conocim. de empresa

	SÍ	NO
Prim	4	9
Sec	3	9
Prepa	1	1
Técñ	1	0
Total	9	19

GRÁFICA 11

Escolaridad vs Con. Empresa 'H'

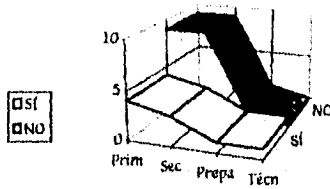


Tabla de Escolaridad vs. Conocim. de empresa

	SÍ	NO
Prim	1	1
Sec	0	0
Prepa	3	0
Técnica	3	0
Total	7	1

GRÁFICA 12

Escolaridad vs Con. Empresa 'M'

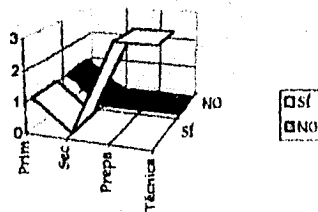


Tabla de Preparación inicial

	Hombres	Mujeres
SÍ	10	2
NO	18	6
Total	28	8

I.6 Inducción: Gráficas 13 y 14

(Cuando entró a trabajar aquí, ¿se le dio alguna preparación para ayudarlo a realizar su trabajo?
Entonces al entrar ¿qué fue lo que le explicaron?)

Esta pregunta evalúa otro aspecto de la inducción que es la **preparación inicial que se requiere para desempeñar un puesto**. Es interesante conocer que sólo la tercera parte de la población recibió una preparación inicial para realizar su trabajo y que al resto sólo se le dió información general. Esta información comprende básicamente la presentación con el personal con quien tendrá relación, el horario y las funciones que son su responsabilidad. Sólo a una persona se le dió motivación inicial. Y también fue sólo un trabajador el que mencionó que se le habían explicado los objetivos de la empresa.

Estos resultados indican que la inducción no es un factor importante en la administración de personal, porque no genera resultados inmediatos, pero cuya ausencia puede ocasionar problemas en la integración del grupo de trabajo.

Tabla de Preparación inicial vs. Tipo de preparación

	Funciones	Presentación	Mat/Epo	Polít/Obj	Motivación	Nada	No contest
SÍ	3	5	2	0	0	0	0
NO	6	3	1	1	1	4	2
Total	9	8	3	1	1	4	2

GRÁFICA 13

Inducción vs. Tipo de preparación 'H'

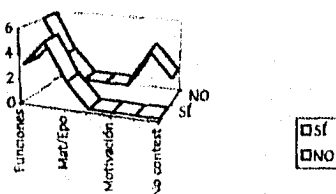
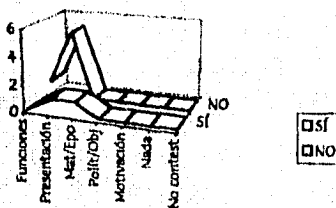


Tabla de Preparación inicial vs. Tipo de preparación

	Funciones	Presentación	Mat/Epo	Polít/Obj	Motivación	Nada	No contest
SÍ	0	1	1	0	0	0	0
NO	1	5	0	0	0	0	0
Total	1	6	1	0	0	0	0

GRÁFICA 14

Inducción vs. Tipo de preparación 'M'



	Hombres	Mujeres
SI	18	4
NO	10	4
Total	28	8

I.7 Inducción: Gráficas 15, 16, 17, 18, 19 y 20
 (¿Necesitó aprender algo especial para cumplir con su trabajo en este lugar?
 Si necesitó aprender algo, ¿cuándo se lo enseñaron?)

Es normal que cuando una persona ingresa por primera vez a una organización necesita aprender poco a poco en que consisten las tareas que debe realizar. Las respuestas reflejan la necesidad de un aprendizaje con relación al puesto, ya que el 61% de las personas reconocen que tuvieron que adquirir información nueva sobre su trabajo, contenidos que deben ser considerados durante el proceso de inducción para evitar distractores para los otros empleados.

Este reconocimiento de la necesidad de aprender disminuye conforme aumenta la edad (trabajadores mayores de 56 años), aunque las personas más jóvenes, sobre todo mujeres de entre 20 y 25 años no manifiestan la necesidad de aprender esto tal vez se deba a que tienen un mejor nivel de preparación con estudios técnicos especializados (Gráficas 15 y 16). Es evidente que a medida que la persona llega más preparada a la empresa, ésta última se ve menos obligada a enseñar porque cuenta con un recurso humano que posee los elementos básicos que le permitirán adaptarse rápidamente a su trabajo (Gráficas 17 y 18). No obstante, si se considera al trabajador como un ser humano perfectible no se puede negar la importancia que tienen los procesos de capacitación y desarrollo que la empresa ha de proporcionar a su personal.

Otro dato significativo es que este aprendizaje se dio principalmente durante la realización de su trabajo y viendo a los demás, lo que indica que tampoco existen procesos de capacitación para el trabajo, porque como ellos mismos señalan en el cuestionario nunca participaron en un sistema de enseñanza formal dentro de la empresa (*Gráficas 19 y 20*).

Este hecho justifica la necesidad de la existencia del área de recursos humanos que se encargue de la administración de recursos humanos para que haya un seguimiento del reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción y el desarrollo del personal que hace posible con los otros recursos el resto de los procesos que se llevan a cabo en la organización.

Tabla de Edad vs. Necesidad de aprendizaje

	SÍ	NO
20-25	5	4
26-35	7	2
36-45	3	1
46-55	2	1
56 ó más	1	2
Total	18	10

GRÁFICA 15

Edad vs. Necesitó aprender 'H'

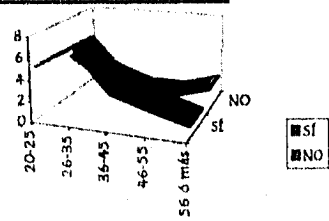


Tabla de Edad vs. Necesidad de aprendizaje

	SÍ	NO
20-25	1	4
26-35	3	0
36-45	0	0
46-55	0	0
56 ó más	0	0
Total	4	4

GRÁFICA 16

Edad vs. Necesitó aprender 'M'

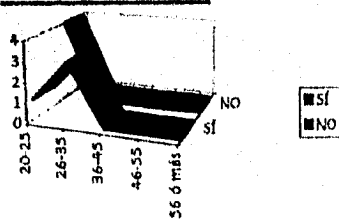


Tabla de Escolaridad vs. Necesidad de aprendizaje

	SÍ	NO
Prim	10	3
Sec	6	6
Prepa	1	1
Técni	1	0
Total	18	10

GRAFICA 17

Escolaridad vs. Necesitó aprender 'H'

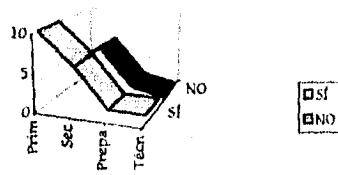


Tabla de Escolaridad vs. Necesidad de aprendizaje

	SÍ	NO
Prim	1	1
Sec	0	0
Prepa	2	1
Técni	1	2
Total	4	4

GRAFICA 18

Escolaridad vs. Necesitó aprender 'M'

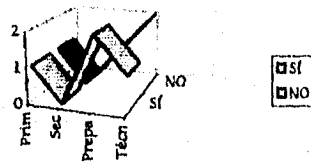


Tabla de Edad vs. Tiempo de aprendizaje

	inicio	quincena	trabajo	otro lugar	no enca	no contest
20-25	2	0	1	0	1	5
26-35	0	1	4	0	0	2
36-45	0	1	0	1	0	2
46-55	0	0	1	0	1	1
56 ó más	1	0	0	0	0	2
Total	3	2	6	1	4	12

GRAFICA 19

Edad vs. Tiempo aprendió 'H'

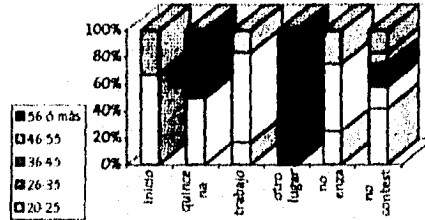


Tabla de Edad vs. Tiempo de aprendizaje

	inicio	quincena	trabajo	otro lugar	no enca	no contest
20-25	0	0	1	1	0	3
26-35	0	0	0	0	1	2
36-45	0	0	0	0	0	0
46-55	0	0	0	0	0	0
56 ó más	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	1	1	1	5

GRAFICA 20

Edad vs. Tiempo aprendió 'M'

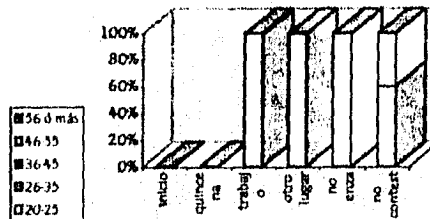


Tabla de Cambio en el trabajar

	Hombres	Mujeres
SÍ	22	8
NO	6	0
Total	28	8

I.8 Inducción: *Gráficas 21, 22, 23 y 24*

(Cree que en este último empleo ¿usted ha cambiado su forma de trabajar?)

La necesidad de aprendizaje que se señaló en la pregunta anterior se refiere principalmente a la adquisición de conocimientos y al desarrollo de habilidades, es decir a las áreas cognoscitiva y psicomotriz. Sin embargo existe otra área de aprendizaje llamada afectiva, la cual es difícil precisar pero que resulta indispensable en la promoción de una educación integral.

Los resultados de esta pregunta reflejan que el 83 % de la población que participó en esta prueba ha cambiado su forma de trabajar y que tres cuartas partes de estos trabajadores sólo tienen un nivel de educación básica (*Gráficas 21 y 22*). Lo que explica que los cambios sean provocados por el deseo y la necesidad de mejorar, además de los factores que tienen más relación con las funciones del puesto como es la naturaleza misma del trabajo y el desarrollo tecnológico (*Gráficas 23 y 24*).

Tabla de Escolaridad vs. Cambio en el trabajar

	SÍ	NO
Prim	10	3
Sec	9	3
Prepa	2	0
Técn	1	0
Total	22	6

GRAFICA 21

Escolaridad vs Cambió en trabajar 'H'

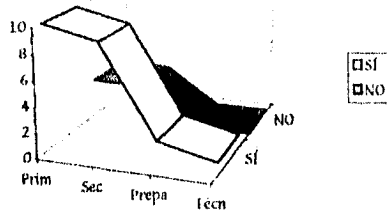


Tabla de Escolaridad vs. Cambio en el trabajar

	SÍ	NO
Prim	2	0
Sec	0	0
Prepa	3	0
Técn	3	0
Total	8	0

GRAFICA 22

Escolaridad vs Cambió en trabajar 'M'

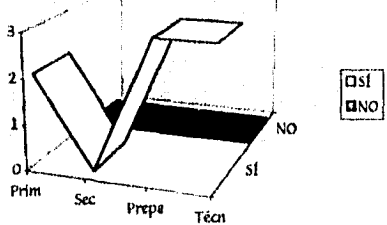


Tabla de Escolaridad vs. Porque cambi6

	otra activ	mejorar	motivado	tecnolog	necesidad	siempre	no contest
Prim	2	3	0	3	2	1	2
Sec	1	4	1	0	1	2	3
Prepa	2	0	0	0	0	0	0
T6cn	0	0	1	0	0	0	0
Total	5	7	2	3	3	3	5

GRÁFICA 23

Escolaridad vs. Porque cambi6 'H'

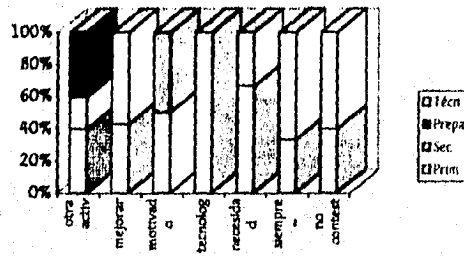


Tabla de Escolaridad vs. Porque cambi6

	otra activ	mejorar	motivado	tecnolog	necesidad	siempre	no contest
Prim	0	1	1	0	0	0	0
Sec	0	0	0	0	0	0	0
Prepa	1	2	0	0	0	0	0
T6cn	0	3	0	0	0	0	0
Total	1	6	1	0	0	0	0

GRÁFICA 24

Escolaridad vs. Porque cambi6 'M'

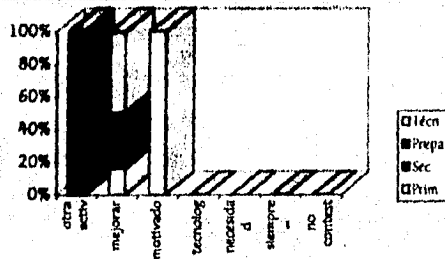


Tabla de Gusto por México

	Hombres	Mujeres
His/Geo	11	2
Arte	1	1
Gente	3	0
Cos/trad	12	3
Otro	1	2
Total	28	8

II.1 Patriotismo: *Gráficas 25 y 26* (¿Qué es lo que más le gusta de México?)

A partir de esta pregunta se inicia la investigación sobre algunos rasgos de los mexicanos cuyo conocimiento pudiera ser de gran utilidad en la programación de actividades relacionadas con la inducción.

No se trata de conocer las características sino más bien de corroborar los datos obtenidos de la investigación teórica realizada en el capítulo anterior y del que se concluyó que los principales valores de los mexicanos son la familia y la Patria. Y respecto al trabajo la experiencia, el esfuerzo y la creatividad.

Además de reafirmar que entre los aspectos a los que se les da menor importancia está la higiene y la preparación profesional. Aunque esta última cada día tiene más interés por las exigencias y la competencia laboral que existe actualmente.

El diseño de esta tercera parte del cuestionario sobre las características del mexicano consta de dos secciones, en la primera se plantean 11 preguntas cerradas con la finalidad de realizar una evaluación concreta sobre el patriotismo, la higiene, la flexibilidad, el estudio y la sensibilidad. Y en la segunda sección se dejan cuatro preguntas abiertas sobre los valores de

la persona, los objetivos personales, la motivación para el trabajo y las características del buen trabajador. Preguntas cuyo objetivo es detectar la importancia que se le da a la sociabilidad, la familia, el esfuerzo y la creatividad.

Ahora bien, para iniciar el análisis de estos rasgos del mexicano, los resultados de la primera pregunta en cuanto a los fundamentos del patriotismo (historia y geografía, arte, gente o costumbres y tradiciones) reflejan una población que está orgullosa del pasado y de las características del territorio nacional. Aunque se suele dar mayor importancia a las costumbres y a las tradiciones porque éstas se encuentran presentes en el vivir de cada día. Y porque resultan ser un aspecto significativo en la educación informal que los mexicanos reciben más frecuentemente en la comunidad que les rodea.

A pesar de que sienten orgullo por la historia y la geografía la mayoría de las personas reconocen (según datos de una encuesta aplicada por FUNDICE entre Marzo y Junio de 1992 con motivo del *V Centenario del Descubrimiento de América*) que poseen pocos conocimientos sobre el tema. Razón por la cual es necesario reforzar un sentimiento de identidad cimentado en el conocimiento sobre el desarrollo de la comunidad a través de los años.

Tabla de Edad vs. Gusto por México

	Hist/Geo	Arte	Gente	Cos/Trad	Otro
20-25	3	0	1	5	0
26-35	4	1	1	3	0
36-45	2	0	1	1	0
46-55	1	0	0	2	0
56 ó más	1	0	0	1	1
Total	11	1	3	12	1

GRÁFICA 25

Edad vs. Gusto x México 'H'

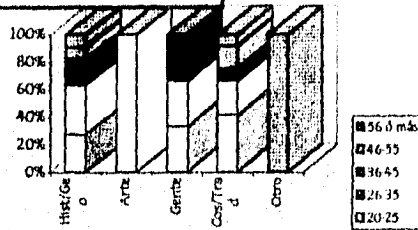


Tabla de Edad vs. Gusto por México

	Hist/Geo	Arte	Gente	Cos/Trad	Otro
20-25	1	0	0	3	1
26-35	1	1	0	0	1
36-45	0	0	0	0	0
46-55	0	0	0	0	0
56 ó más	0	0	0	0	0
Total	2	1	0	3	2

GRÁFICA 26

Edad vs. Gusto x México 'M'

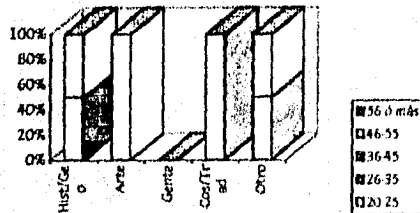


Tabla de Identificación con México

	Hombres	Mujeres
SÍ	23	8
NO	5	0
Total	28	8

II.2 Patriotismo: Gráficas 27, 28, 29, 30 y 31

(¿Se siente identificado con México? y, ¿por qué?)

Existe un alto porcentaje de hombres y mujeres --86%-- que se sienten identificados con México. Identificación natural que se debe al hecho de haber nacido en este país. Y que hace al ser humano aceptar y querer su lugar de origen. El 14% de las personas restantes que no se identifican con México son hombres de entre 20 y 35 años de edad con estudios de secundaria o con nivel técnico. Personas que por su edad desean participar activamente en la sociedad y que cuyo nivel educativo les permite evaluar con criterios objetivos la situación por la que atraviesa el país.

A estas personas les es difícil identificarse con un país en el que existe corrupción, que posee un mal gobierno y donde se vive una crisis económica.

Tal vez estas razones expliquen el deseo de que México se parezca a Japón, Canadá o Venezuela.

Tabla de Edad vs. Identificación con México

	SÍ	NO
20-25	7	2
26-35	7	2
36-45	4	0
46-55	3	0
56 ó más	2	1
Total	23	5

GRAFICA 27

Edad vs. Identificado con México 'H'

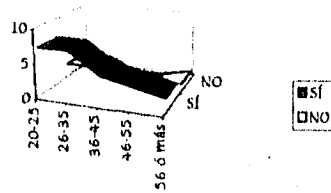


Tabla de Edad vs. Identificación con México

	SÍ	NO
20-25	5	0
26-35	3	0
36-45	0	0
46-55	0	0
56 ó más	0	0
Total	8	0

GRAFICA 28

Edad vs. Identificado con México 'M'

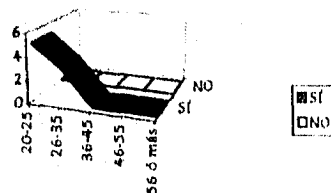


Tabla de Escolaridad vs. Sí se identifica

	Hist/Geo	Cost/Trad	Nacimiento	vive agosto	país libre	no contes
Prim	1	3	7	0	1	1
Sec	1	2	2	0	0	2
Prepa	2	0	0	0	0	0
Téc	0	0	1	0	0	0
Total	4	5	10	0	1	3

GRÁFICA 29

Escolaridad vs. Sí se identifica 'H'

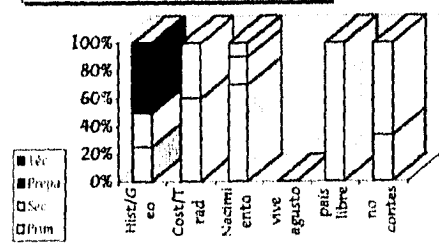


Tabla de Escolaridad vs. Sí se identifica

	Hist/Geo	Cost/Trad	Nacimiento	vive agosto	país libre	no contes
Prim	0	0	0	0	1	1
Sec	0	0	0	0	0	0
Prepa	1	1	1	0	0	0
Téc	0	1	0	1	0	1
Total	1	2	1	1	1	2

GRÁFICA 30

Escolaridad vs. Sí se identifica 'M'



Tabla de Escolaridad vs. NO se identifica

	corrupción	mal gob	crisis eco	no contes
Prim	0	0	0	0
Sec	1	1	1	1
Prepa	0	0	0	0
Téc	0	1	0	0
Total	1	2	1	1

GRÁFICA 31

Escolaridad vs. NO se identifica 'H'

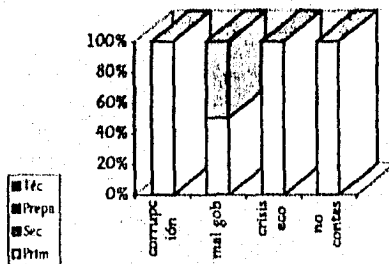


Tabla de Modelo de país

	Hombres	Mujeres
Etia	0	0
Canadá	2	0
Japón	5	0
Venezuela	2	0
Ninguno	19	8
Total	28	8

II.3 Patriotismo: Gráficas 32 y 33

(¿A qué país le gustaría que se pareciera México?)

Los modelos de país que se propusieron fueron: a) E.U.A., b) Canadá, c) Japón, d) Venezuela. Éstos son los países a los que los mexicanos aspiraban en las encuestas que Banamex aplicó en 1981 y en 1987. Aunque también se contempló la opción de que México no se pareciera a ninguno, es decir, la aceptación de México tal como es.

Al 75% de la muestra le gusta México como es, a ellos no les gustaría que éste se pareciera a cualquier otro país. La totalidad de las mujeres están de acuerdo en que México no se pareciera a ninguna nación.

En cuanto a los modelos de nación a los que aspiran algunos mexicanos, 18% de los hombres admiran al Japón, esto tal vez se deba a que entre las empresas que se encuestaron una de ellas tiene directivos de nacional japonesa que se ha preocupado por transmitir su cultura entre los miembros de su organización. Además de que en los últimos años Japón ha sido en el ámbito empresarial, un ejemplo de superación y avance para el mundo entero.

Por otro lado, los otros dos modelos a los que se aspiran son: Canadá y Venezuela ambos con un 7% de aceptación cada uno, estados que resultan familiares para la población por las negociaciones que con ellos ha realizado el gobierno mexicano en el último sexenio

Otra vez es la población más joven la que presenta estas opiniones. Lo que confirma que exista una justificación al afirmar que poco más de la mitad de la población mexicana sean personas que promuevan el cambio porque sus características personales en relación a su proceso de madurez así lo demandan

Tabla de Edad vs. Modelo de país

	EUA	Canadá	Japón	Venezuela	Ninguno
20-25	0	0	2	1	6
26-35	0	2	2	1	5
36-45	0	0	1	0	3
46-55	0	0	0	0	3
56 ó más	0	0	0	0	2
Total	0	2	5	2	19

GRÁFICA 32

Edad vs. Modelo de país 'H'

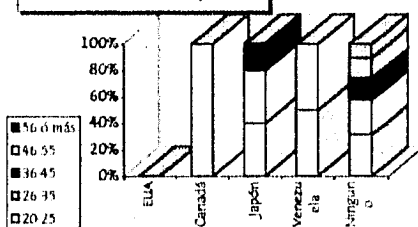


Tabla de Edad vs. Modelo de país

	EUA	Canadá	Japón	Venezuela	Ninguno
20-25	0	0	0	0	5
26-35	0	0	0	0	3
36-45	0	0	0	0	0
46-55	0	0	0	0	0
56 ó más	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	8

GRÁFICA 33

Edad vs. Modelo de país 'M'

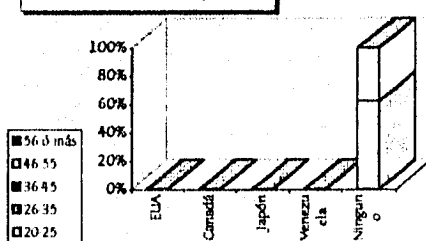


Tabla de Actitud cuidado ambiente

	Hombres	Mujeres
Cooperar	10	4
Participar	12	2
Delegar	5	2
Clasica	1	0
Total	28	8

II.4 Valoración de la higiene: Gráficas 34 y 35 (Para mejorar nuestro país en cuanto al cuidado del ambiente)

Las opciones de respuesta que se proporcionaron se dividieron en las siguientes actitudes: a) cooperación, b) concientización, c) delegación de responsabilidad y d) poco realista. Los porcentajes de respuesta para cada opción fueron: a) 39%, b) 39%, c) 19% y d) 3%. Es notable la influencia que ha ejercido la publicidad con relación a las campañas de ecología sin embargo, aún no se ha logrado que la gente tome conciencia de la importancia que tiene la higiene en el cuidado de la salud. Alrededor del 40% de la población está dispuesta a cooperar pero no basta su disponibilidad sino que es necesario que ésta se vea reforzada por una toma de conciencia.

Sin embargo, también es importante señalar que casi el 20% todavía delegan la responsabilidad de la salud en el gobierno cuando se trata de una necesidad de índole personal que cada uno tiene que promover para defender su integridad física. Esto es más frecuente entre personas con bajo nivel educativa o entre el personal femenino de las instituciones. Es lamentable observar como en algunas de las compañías que participaron en este estudio, las reglas de higiene no son respetadas por el personal y como ellos mismos ponen en peligro su salud y la de los demás. Es urgente una educación en la que se promueva el valor que tiene la vida y que no se tenga que recurrir a una continua y molesta supervisión para hacer cumplir las reglamentaciones que se refieren a la higiene y seguridad industrial.

Tabla de Escolaridad vs. Cuidado ambiente

	Coopera	Preocupa	Paternal	Clasifica
Prim	3	4	5	1
Sec	6	6	0	0
Prepa	0	2	0	0
Técn	1	0	0	0
Total	10	12	5	1

GRÁFICA 34

Escolaridad vs. Cuidar ambiente 'H'

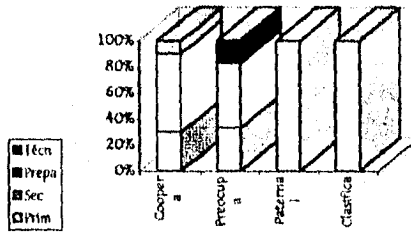


Tabla de Escolaridad vs. Cuidado ambiente

	Coopera	Preocupa	Paternal	Clasifica
Prim	2	0	0	0
Sec	0	0	0	0
Prepa	1	1	1	0
Técn	1	1	1	0
Total	4	2	2	0

GRÁFICA 35

Escolaridad vs. Cuidar ambiente 'M'

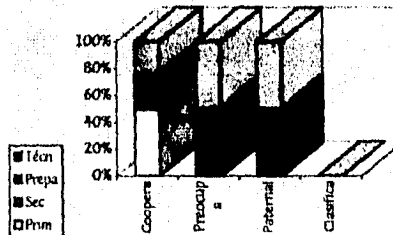


Tabla de Apreciar Salubridad

	Hombres	Mujeres
Mucho	25	7
Suficiente	1	1
Regular	2	0
Poco	0	0
Nada	0	0
Total	28	8

II.5 Valoración de la higiene: Gráficas 36 y 37 (¿En qué grado cree que afecta la falta de salubridad en el malestar de la sociedad?)

La mayoría de los mexicanos -90%- afirman que la falta de higiene afecta MUCHO en el malestar de la sociedad, pero no es raro observar personas arrojando basura por las ventanas de los autos en plenas avenidas. Como tampoco es difícil encontrar en lugares públicos (cines, teatros, parques, etc) grandes cantidades de basura tiradas en el piso a pesar de que existen enormes botes de basura localizados en las entradas y salidas de estos establecimientos.

Sólo el 10% de las personas piensa que el descuidar la limpieza afecta regularmente en el malestar de la sociedad. Sin embargo, ¿a quién no le agrada encontrarse en un lugar limpio donde se dé una convivencia agradable ya sea para trabajar o simplemente para descansar o divertirse? Aunque también es importante señalar que nadie cree que este factor no afecte la vida en sociedad.

Tabla de Edad vs. Apreciar salubridad

	Mucho	Suficiente	Regular	Poco	Nada
20-25	9	0	0	0	0
26-35	7	1	1	0	0
36-45	4	0	0	0	0
46-55	3	0	0	0	0
56 ó más	2	0	1	0	0
Total	25	1	2	0	0

GRÁFICA 36

Edad vs. Apreciar salubridad 'H'

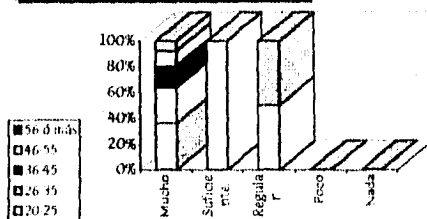


Tabla de Edad vs. Apreciar salubridad

	Mucho	Suficiente	Regular	Poco	Nada
20-25	4	1	0	0	0
26-35	3	0	0	0	0
36-45	0	0	0	0	0
46-55	0	0	0	0	0
56 ó más	0	0	0	0	0
Total	7	1	0	0	0

GRÁFICA 37

Edad vs. Apreciar salubridad 'M'

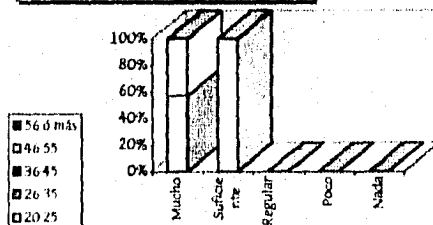


Tabla de Necesidad de cambio

	Hombres	Mujeres
SI	23	8
NO	5	0
Total	28	8

II.6 Flexibilidad: *Gráficas 38 y 39*

(Para mejorar es necesario cambiar aun cuando no se logren los resultados esperados)

A través de esta pregunta se buscaba indagar si realmente los mexicanos están dispuestos a correr el riesgo ante las situaciones que representen cambio. Ante esto son más lo que están a favor del cambio (86%) a pesar de que no tengan consecuencias positivas.

Y sólo el 14% prefiere permanecer igual antes que enfrentarse al peligro de fracasar en el intento de mejorar. Estos últimos son en su mayoría personas que sólo tienen estudios de primaria. Esto sugiría que a mayor preparación se tiene más anhelo de mejorar y a menor escolaridad se reducen las ambiciones y el valor para transformar el orden de las cosas. "Sin duda esta es una causa de la disparidad en la distribución del ingreso ya que provoca, más que círculos, espirales virtuosas que amplían las diferencias entre los mexicanos" (¹³⁴).

¹³⁴ ALDUNCIN ABITIA, E., op. cit., *Los valores* II, p. 122

Tabla de Escolaridad vs. Necesidad de cambio

	SÍ	NO
Prim	9	4
Sec	11	1
Prepa	2	0
Técnc	1	0
Total	23	5

GRAFICA 38

Escolaridad vs. Necesidad cambio 'H'

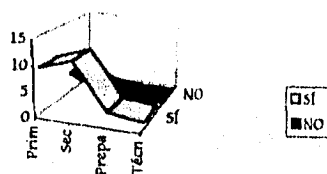


Tabla de Escolaridad vs. Necesidad de cambio

	SÍ	NO
Prim	2	0
Sec	3	0
Prepa	0	0
Técnc	3	0
Total	8	0

GRAFICA 39

Escolaridad vs Necesidad cambio 'M'

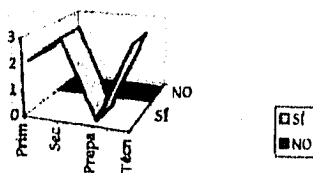


Tabla de Desarrollo c/ sacrificio

	Hombres	Mujeres
SI	26	6
NO	2	2
Total	28	8

II.8 Flexibilidad: Gráficas 40 y 41

(¿Este desarrollo debe lograrse aun a costa del sacrificio y esfuerzo de todos?)

De acuerdo a la conclusión obtenida en la Encuesta sobre los valores de los mexicanos Tomo I, acerca de la capacidad de los mexicanos para dar respuesta a las influencias del medio, se observa que existe igual proporción entre las personas que se adaptan a las necesidades de los demás aun a costa de sacrificar sus aspiraciones y las que tratan de alcanzar sus objetivos apoyándose en los otros. Sin embargo, es claro que la mayoría de los mexicanos (89%) desea mejorar su calidad de vida y lograr un desarrollo más pleno y para ello están dispuestos a pagar con sacrificio, con dedicación compartida y a poner su máximo esfuerzo por un objetivo común.

Por otra parte a mayor instrucción crece el desacuerdo porque el porcentaje de personas que no está de acuerdo -11%- se encuentra entre las que cuentan con estudios medio superiores.

Tabla de Escolaridad vs. Desarrollo c/ sacrificio

	SI	NO
Prim	13	0
Sec	11	1
Prepa	2	0
Téc	0	1
Total	26	2

GRAFICA 40

Escolaridad vs. Desarr c/sacrific 'H'

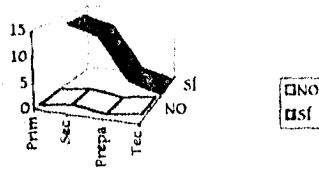


Tabla de Escolaridad vs. Desarrollo c/ sacrificio

	SI	NO
Prim	2	0
Sec	0	0
Prepa	2	1
Téc	2	1
Total	6	2

GRAFICA 4-1

Escolaridad vs. Desarr c/sacrific 'M'

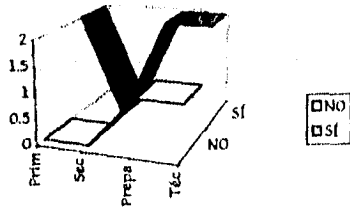


Tabla de Actitud para el desarrollo

	Hombres	Mujeres
Trabajo	5	0
Tecnolog	1	0
Educación	15	6
Unión	7	2
Total	28	8

II.7 Importancia del estudio: Gráficas 42 y 43 (Sólo alcanzaremos el desarrollo cuando:)

Cabe mencionar que las personas que respondieron el cuestionario están inscritos en un sistema de educación abierta para adultos y que por ello suelen dar más importancia a la educación que al resto de los factores para el desarrollo. Para el 75 % de las mujeres el desarrollo sólo se alcanzará cuando la población esté más preparada, mientras que el 58% de los hombres opina de esa manera.

En cuanto al segundo factor más importante, una cuarta parte de la población considera que la unión de todos los mexicanos es necesaria para sacar adelante al país. Sólo el 14% de la muestra opina que el trabajo duro y la especialización son actitudes que promueven el desarrollo.

Ahora que hace falta revisar los resultados que se obtuvieron con respecto a los factores para alcanzar el éxito para confirmar los resultados aquí señalados.

Tabla de Edad vs. Actitud para el desarrollo

	Trabajo	Tecnolog	Educación	Unión
20-25	3	0	5	1
26-35	1	0	6	3
36-45	0	1	3	0
46-55	1	0	1	1
56 ó más	0	0	1	2
Total	5	1	15	7

GRÁFICA 42

Edad vs. Actitud desarrollo 'H'

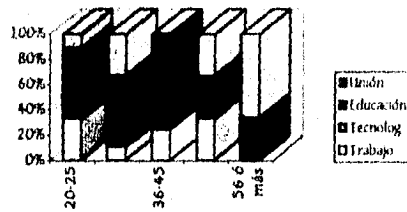


Tabla de Edad vs. Actitud para el desarrollo

	Trabajo	Tecnolog	Educación	Unión
20-25	0	0	4	1
26-35	0	0	2	1
36-45	0	0	0	0
46-55	0	0	0	0
56 ó más	0	0	0	0
Total	0	0	6	2

GRÁFICA 43

Edad vs. Actitud desarrollo 'M'

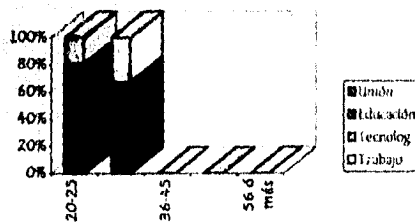


Tabla de Factores del éxito

	Hombres	Mujeres
Experien	7	1
Trabajo	1	0
Preparac	19	6
Relac	1	1
Total	28	8

II.9 Importancia del estudio: Gráficas 44, 45, 46 y 47 (El éxito depende de:)

En los resultados de esta pregunta se reafirma el primer lugar que ocupa la educación entre los factores necesarios para alcanzar el progreso ya que el 69% de la población coincide en este punto. No obstante, en esta pregunta resalta la experiencia como otro punto que tiene gran valor en el ámbito laboral, porque no bastan los conocimientos teóricos para realizar un trabajo, hace falta un aprendizaje práctico adquirido por medio de la experiencia. Opinión que es defendida por personas con menor instrucción.

No existe ninguna variable significativa en las respuestas conforme a las edades aunque el 50% de las personas que opinan que el factor más importante es la preparación tienen menos de 35 años.

Tabla de Edad vs. Factores del éxito

	Experienc	Trabajo	Preparac	Relac
20-25	0	0	8	1
26-35	5	0	4	0
36-45	0	0	4	0
46-55	1	0	2	0
56 ó má	1	1	1	0
Total	7	1	19	1

GRÁFICA 44

Edad vs. Factores del éxito 'H'

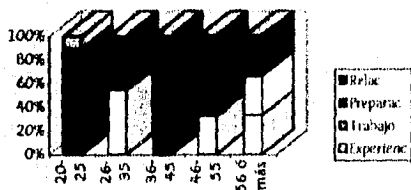


Tabla de Edad vs. Factores del éxito

	Experienc	Trabajo	Preparac	Relac
20-25	1	0	3	1
26-35	0	0	3	0
36-45	0	0	0	0
46-55	0	0	0	0
56 ó má	0	0	0	0
Total	1	0	6	1

GRÁFICA 45

Edad vs. Factores del éxito 'M'

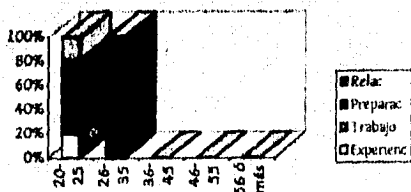


Tabla de Escolaridad vs. Factores del éxito

	Experienc	Trabajo	Preparac	Relac
Prim	5	1	6	1
Sec	2	0	10	0
Prepa	0	0	2	0
Técñ	0	0	1	0
Total	7	1	19	1

GRÁFICA 46

Escolaridad vs. Factores del éxito 'H'

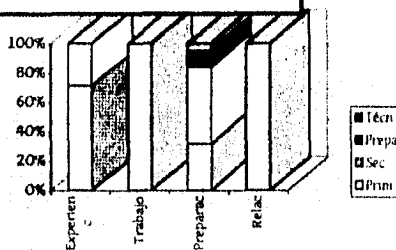


Tabla de Escolaridad vs. Factores del éxito

	Experienc	Trabajo	Preparac	Relac
Prim	0	0	1	1
Sec	0	0	0	0
Prepa	0	0	3	0
Técñ	1	0	2	0
Total	1	0	6	1

GRÁFICA 47

Escolaridad vs. Factores del éxito 'M'

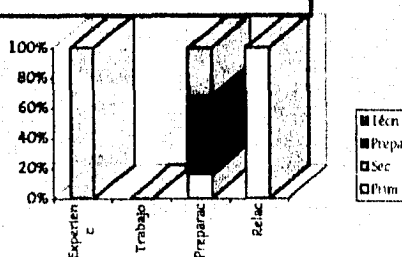


Tabla de Actitud ante la situación

	Hombres	Mujeres
Prepara	2	7
Mejora	2	1
Familia	24	0
Conforma	0	0
Total	28	8

II.10 Sensibilidad: Gráficas 48 y 49

(En este tiempo que se vive en México usted:)

Según las características de los mexicanos respecto a la respuesta y al efecto que la población presenta frente al medio ambiente, se dijo que el 70% buscaba modificarlo y esto es cierto porque en ello va de por medio el lograr uno de sus objetivos personales, que se analizarán más adelante, es decir, el sacar adelante a su familia.

Pero también están conscientes que se requiere una mayor preparación (25%), una transformación personal que los ayude a ser mejores y así recibir mejores ingresos que se traducen en bienestar para ellos y para sus familias.

Es importante remarcar que el conformismo es una actitud rechazada por los mexicanos aunque no son las personas que tienen menor nivel educativo las que expresan la necesidad de prepararse para hacer frente a la situación sino las que han adquirido mayores conocimientos.

Tabla de Escolaridad vs. Actitud situación país

	Prepara	Mejora	Familia	Conforma
Prim	0	0	13	0
Sec	2	0	10	0
Prepa	0	1	1	0
Técn	0	1	0	0
Total	2	2	24	0

GRÁFICA 48

Escolaridad vs. Actitud situación 'H'

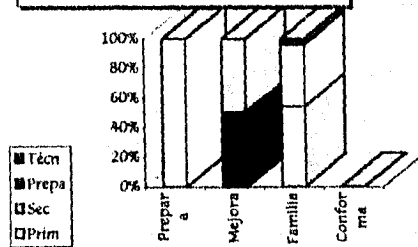


Tabla de Escolaridad vs. Actitud situación país

	Prepara	Mejora	Familia	Conforma
Prim	1	1	0	0
Sec	0	0	0	0
Prepa	3	0	0	0
Técn	3	0	0	0
Total	7	1	0	0

GRÁFICA 49

Escolaridad vs. Actitud situación 'M'

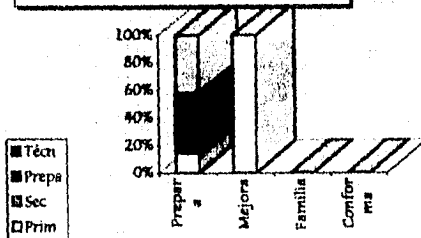


Tabla de Olvido de Tradiciones

	Hombres	Mujeres
Sí	11	2
NO	17	6
Total	28	8

II.11 Sensibilidad: *Gráficas 50 y 51*

(Si realmente queremos superar este tiempo debemos olvidar costumbres y tradiciones y adoptar otras nuevas:)

Si consideramos que las costumbres y las tradiciones son un elemento importante por la población que fortalece la identidad de los mexicanos hace falta promover acciones que rescaten su valor y así defender la cultura nacional de la influencia extranjera. Todo esto porque el 64% está apegado a la tradición sin embargo, existe un 36% que está dispuesto a olvidar sus costumbres y tradiciones a la vez que adopta otras nuevas.

En términos generales se hace válido esclarecer las prácticas cotidianas que obstaculizan el progreso para sustituirlas por otras que vayan acorde a las metas y objetivos de los mexicanos. Y también identificar aquellas que constituyen hábitos que debemos conservar y acrecentar porque no es necesario perder costumbres y tradiciones para alcanzar el desarrollo ya que los estereotipos confunden causas y efectos sustituyendo la realidad por la fantasía.

Tabla de Edad vs. Olvido de Tradiciones

	SÍ	NO
20-25	5	4
26-35	3	6
36-45	2	2
46-55	0	3
56 ó más	1	2
Total	11	17

GRAFICA 50

Edad vs. Olvidar tradiciones 'H'

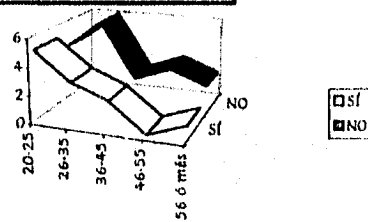
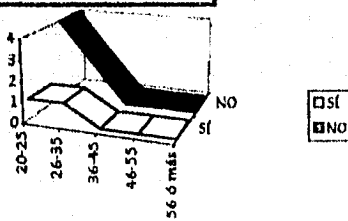


Tabla de Edad vs. Olvido de Tradiciones

	SÍ	NO
20-25	1	4
26-35	1	2
36-45	0	0
46-55	0	0
56 ó más	0	0
Total	2	6

GRAFICA 51

Edad vs. Olvidar tradiciones 'M'



III.1- 4 Sociabilidad: Gráficas de la 52 a la 63

- (¿Qué cualidades considera más valiosas en una persona?
- ¿Cuáles son sus objetivos personales más importantes?
- ¿Usted trabaja para? , y
- ¿Cuáles son las características más importantes de un buen trabajador?)

Siguiendo la clasificación de las categorías fundamentales según las dimensiones socio-antropológicas del ser persona, para los mexicanos la dimensión más importante es el *Obrar*. Y ésta agrupa las características que facilitan la convivencia. Porque un 73% enumera cualidades de la persona que se relacionan con la amistad, la integridad y la sencillez práctica.

Además de que según la pirámide de necesidades de Maslow el 22% de los objetivos personales giran alrededor de las necesidades de Afiliación. Es decir, de aquellas que tienen que ver con la afectividad del ser humano. Las cuales al aumentar el grado de instrucción son sustituidas por las necesidades de reconocimiento (13%) que también se satisfacen en sociedad.

En los motivos que tiene el mexicano para trabajar se detecta la influencia que tiene la familia y que hace que las necesidades de afiliación vuelvan a resaltar del resto de los motivadores.

Por último en lo que se refiere a la descripción del buen trabajador vuelven a aparecer en primer lugar las características que se relacionan con el *Obrar* y que hacen más amable la convivencia.

A continuación se enlistan los tipos de respuesta obtenidos en cada una de las cuatro preguntas antes mencionadas.

Número de pregunta	HACER	OBRAR	SABER
III.1 Valores de la persona	<p>Vida: limpia</p> <p>Juego: lider, ahorrativa</p> <p>Experiencia estét: bella, ordenada</p>	<p>Amistad: alegre, amable, gentil, comprensiva, educada, agradable, sencilla, sensible, humana, cariñosa, sincera, leal, respeto, sacrificada</p> <p>Integridad: responsable, que lucha, con carácter, esfuerzo, trabajadora, empeñosa, honesta, que busca superarse, honrada, respetable</p> <p>Sensatez práctica: noble, buena, decente, optimista, , dedicada, con personalidad</p>	<p>Con. especulativo: inteligente, preparada, con estudios</p>
III.2 Objetivos personales más importantes	<p>Vida: tener vida, casa, salud, sobrevivir, comodidad, vivir mejor, seguir trabajando, viajar</p> <p>Juego: sobresalir, tener coche, salir adelante, dinero, superación, estabilidad eco., poner negocio, destacar, ser alguien, progresar, satisfacción, realización, posición, buen trabajo</p>	<p>Amistad: sacar fam, familia feliz, bienestar fam, desarroll fam, mantener fam, casarse, tener amigos, relaciones, solidaridad</p> <p>Integridad: responsabilidad, trabajar bien</p> <p>Sensatez práctica: ser bueno, ser mejor</p>	<p>Con. especulativo: estudiar, aprender, preparación, educación para los hijos, profesionalista</p>

Número de pregunta	HACER	OBRAR	SABER
III.3 Motivación para el trabajo	<p>Vida: vivir, comer, vestir, neces personales, comodidad, bienestar personal, diversión, sobrevivir, salud, no falte nada</p> <p>Juego: superación, lujos, tener dinero, satisfacción, antojos, mejor puesto, mejor eco., ser alguien, salir adelante, alcohol, experiencias, progreso, gastos personales</p>	<p>Amistad: mantener familia, salud fam, bienestar fam, sacar fam, vestir fam apoyo fam, para padres, hermanos, hijos, pais, empresa, relaciones</p> <p>Integridad: gusto por trabajar</p> <p>Sensatez práctica: ser útil</p>	<p>Con. especulativo: estudios de hijos, estudios fam, aprender, preparación, desarrollo profesional</p>
III.4 Caracterist. del buen trabajador	<p>Vida: limpio, sano</p> <p>Juego: experiencia</p> <p>Experiencia estét: creativo, ordenado</p>	<p>Amistad: buen trato, obediente, fiel, buen compañero, social, humilde, leal</p> <p>Integridad: trabaje bien, empeñoso, trabajador, echa ganas, responsable, puntual, con aspiraciones, con ganas, cumplido, bien hecho, capaz, eficiente, con iniciativa, eficaz, audaz, con carácter, que lucha, decidido, hábil</p> <p>Sensatez práctica: Integro, disciplinado, honrado, dedicado, optimista</p>	<p>Con. especulativo: preparado, desea superarse, con estudios, desea aprender</p>

III.2 - 3 Importancia de la familia: *Gráficas 56, 57, 60 y 61* (¿Cuáles son sus objetivos personales más importantes? y ¿Usted trabaja para?)

Las responsabilidades familiares son las que mueven al trabajador a luchar por alcanzar sus objetivos, porque el amor a su familia es el factor que hace que el individuo busque mejorar en su trabajo, elevar su nivel educativo, adquirir mayor experiencia, en definitiva mejorar como persona.

Este es un aspecto que ha de considerar la empresa en el momento de formar a un trabajador porque su principal motivador no es sólo la superación reflejada en un mayor ingreso económico sino lo que ello significa, es decir, la posibilidad de mejorar la calidad de vida de su familia.

Tal vez parezca utópico y hasta romántico señalar la necesidad de involucrar al trabajador en todas las actividades de la empresa. Lo cual no significa una participación activa en la toma de decisiones estratégicas. Pero cabe mencionar que si realmente se quiere lograr la integración y el compromiso del grupo en el logro de las metas empresariales se ha de empezar a fomentar una actitud de familia valiéndose de los momentos de convivencia dentro de la jornada laboral (juntas de trabajo, descansos) como fuera de ella (reuniones de fin de año, organización de competencias deportivas, oportunidades de capacitación).

III.1 y 4 Esfuerzo: Gráficas 52, 53, 62 y 63

(¿Qué cualidades considera más valiosas en una persona? , y
¿Cuáles son las características más importantes de un buen
trabajador?)

Como se dijo anteriormente en los resultados resalta la dimensión del *Obrar*, no sólo relacionado con la cuestión afectiva sino recalcando la importancia de la **Integridad** como categoría fundamental entre los mexicanos.

Porque nuestra sociedad ve en la HONRADEZ y en la RESPONSABILIDAD valores básicos que fundamentan otros como el respeto y la iniciativa. Ésta última asociada al carácter activo y al esfuerzo.

Estos valores se traducirían en actitudes de logro como es el realizar un trabajo bien hecho, luchar por superarse y poner el máximo empeño por salir adelante. Y en actitudes de convivencia que se refieren a ser sensible al medio y a las necesidades de otros, actuar con sencillez y sobre todo sentir respeto hacia los demás.

En cuanto a los porcentajes, un 73% de la muestra le da más importancia a las cualidades de la persona que tienen que ver con el *Obrar* humano y de esa dimensión un 40% corresponde a la categoría de Integridad donde entran las cualidades como: responsable, que se esfuerza, trabajadora, empeñosa, por recordar algunas de las que se enumeran en páginas anteriores (vid supra p. 168)

Y con relación a las características del buen trabajador un 83% de las mismas se refiere a la dimensión del *Obrar* en relación a la integridad algunas de las cualidades que se mencionan son las siguientes: cumplido, trabajador, responsable, que le echa ganas, con iniciativa, sólo por recordar algunas de las que se enlistaron en páginas anteriores.

Tabla de Valores de la persona

Hacer	6
Obrar	54
Saber	17
Total	77

GRÁFICA 52

Valores de la persona Hombres

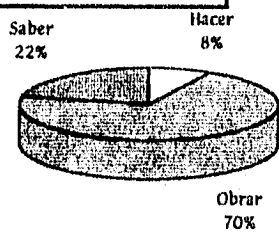


Tabla de Valores de la persona

Hacer	1
Obrar	19
Saber	3
Total	23

GRÁFICA 53

Valores de la persona Mujeres

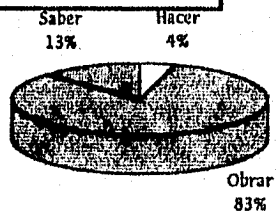


Tabla de Objetivos personales

Hacer	44
Obrar	24
Saber	13
Total	81

GRÁFICA 54

Objetivos personales Hombres

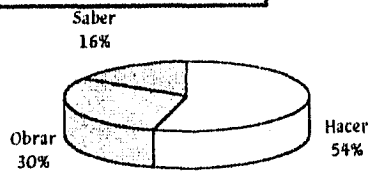


Tabla de Objetivos personales

Hacer	11
Obrar	6
Saber	5
Total	22

GRÁFICA 55

Objetivos personales Mujeres

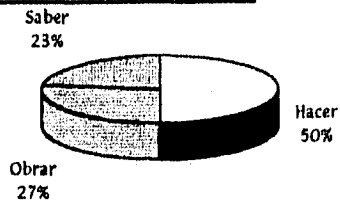


Tabla de Escolaridad vs. Objetivos personales (Maslow)

	Biológicas	Seguridad	Afiliación	Reconocim	Autoreal
Prim	7	11	7	4	8
Sec	2	9	7	6	11
Prepa	0	0	2	1	3
Téc	0	2	1	0	0
Total	9	22	17	11	22

GRÁFICA 56

Escolaridad vs. Objetivos (Maslow) 'H'

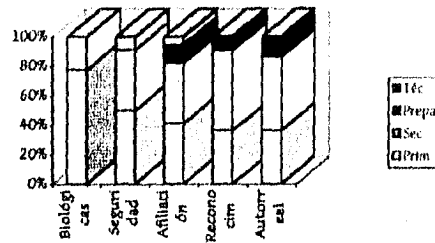


Tabla de Escolaridad vs. Objetivos personales (Maslow)

	Biológicas	Seguridad	Afiliación	Reconocim	Autoreal
Prim	1	1	1	0	1
Sec	0	0	0	0	0
Prepa	0	1	2	1	5
Téc	0	1	3	1	4
Total	1	3	6	2	10

GRÁFICA 57

Escolaridad vs. Objetivos (Maslow) 'M'

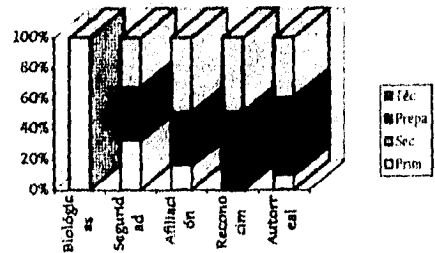


Tabla de Motivación para trabajar

Hacer	44
Obrar	30
Saber	3
Total	77

GRÁFICA 58

Motivación para trabajar 'H'

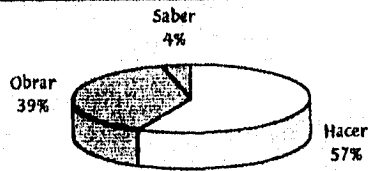


Tabla de Motivación para trabajar

Hacer	12
Obrar	6
Saber	2
Total	20

GRÁFICA 59

Motivación para trabajar 'M'

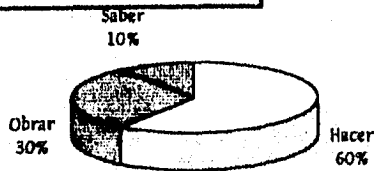


Tabla de Escolaridad vs. Motivos para trabajar (Maslow)

	Biológicas	Seguridad	Afiliación	Reconocim	Autorreal
Prim	11	6	12	3	4
Sec	9	7	11	2	5
Prepa	1	1	2	2	0
Téc	0	0	0	0	1
Total	21	14	25	7	10

GRÁFICA 60

Escolaridad vs. Motivos (Maslow) 'H'

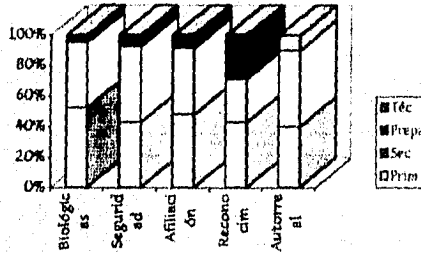


Tabla de Escolaridad vs. Motivos para trabajar (Maslow)

	Biológicas	Seguridad	Afiliación	Reconocim	Autorreal
Prim	0	2	3	0	0
Sec	0	0	0	0	0
Prepa	1	1	2	0	3
Téc	0	3	1	0	4
Total	1	6	6	0	7

GRÁFICA 61

Escolaridad vs. Motivos (Maslow) 'M'

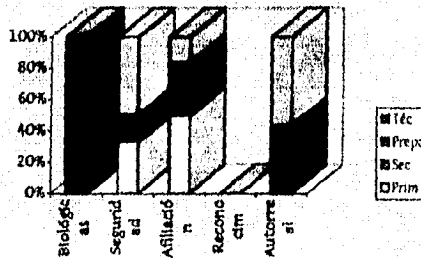


Tabla del Buen trabajador

Hacer	6
Obrar	63
Saber	6
Total	75

GRÁFICA 62

Característica Buen trabajador 'H'

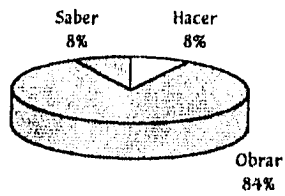
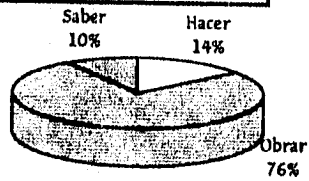


Tabla del Buen trabajador

Hacer	3
Obrar	16
Saber	2
Total	21

GRÁFICA 63

Características Buen trabajador 'M'



IV.2 Diseño de una guía para elaborar un programa de inducción

Los trabajadores mexicanos de niveles operativos son en su mayoría personas jóvenes que tienen como objetivos personales el prepararse. Esto tal vez se deba a que poseen un bajo nivel educativo lo que les resulta un obstáculo para encontrar mejores opciones de empleo.

Ellos han tenido que formarse en su trabajo por sí mismos ya que las empresas no cuentan con un área o con una persona que promueva actividades encaminadas a promover el desarrollo del personal. Por esta razón consideran que es más valioso un trabajador que le echa ganas que el que sabe hacer las cosas bien y a la primera vez.

Son pocos los que recibieron una introducción sobre su puesto. Casi todos conocieron su trabajo una vez que empezaron a realizarlo, viendo a los otros y algunas veces con ayuda de un superior.

Como mexicanos tienen una marcada necesidad de seguridad y de afiliación que si la empresa tomara en cuenta podría emplearla para provocar en el factor humano una dinámica de integración sólida al mismo tiempo que la capacita para realizar mejor el trabajo.

Porque actualmente se tiene la idea que sólo se saldrá adelante cuando la gente esté mejor preparada, ya que no basta el trabajo duro sino que hay que saber orientar los esfuerzos para el logro de un objetivo.

Otro dato importante que se obtuvo de los cuestionarios es que la familia y la patria ocupan un lugar importante en la vida de los mexicanos. Principalmente, la familia, debido a que es el ámbito donde la persona satisface sus necesidades de convivencia, en ella se siente aceptado y querido tal como es.

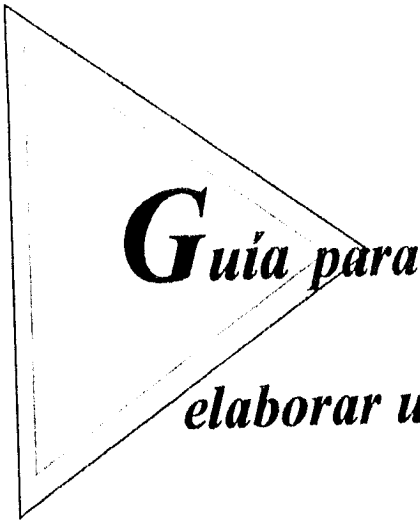
Es la familia la que constituye el principal motivador para el trabajo. Sin embargo, hace falta resaltar la importancia que tiene el trabajo, no sólo en función del bienestar familiar sino en la promoción del desarrollo personal.

Así se vio la necesidad de orientar a las personas que se encargan del Recurso Humano de la empresa en cuanto a las necesidades de formación para el correcto desempeño del trabajo. Y así contrarrestar la capacitación improvisada que se imparte en casi todos los casos. Además que conociendo los rasgos del mexicano es más probable que se adecuen los programas extranjeros a las características y necesidades del trabajador mexicano.

Esta orientación se concreta en una Guía para elaborar un programa de inducción, la cual sigue el Proceso de la administración de la capacitación planteado por Mauro Rodríguez Estrada en su libro Administración de la Capacitación. Se eligió este proceso por ser el que toma en cuenta todas las funciones administrativas y que se adapta a las necesidades propias de la guía al darle un enfoque didáctico.

Comparando este proceso de administración de la capacitación con el proceso administrativo general se tiene el siguiente cuadro de funciones:

Administración de la capacitación	Administración general
• Determinación de necesidades	Planeación
• Orientación de actividades	Planeación
• Elaboración de programas	Organización
• Organización de eventos	Integración
• Evaluación y Seguimiento.	Dirección y control

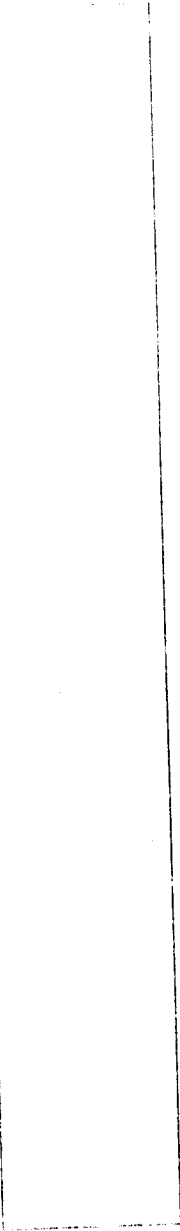


Guía para

elaborar un

programa de

inducción



INDICE

	Pág
I. Presentación	213
I.1 Generalidades	214
I.2 Elementos	215
II. Elemento 1: <i>Determinación de necesidades</i>	216
-Planteamiento	216
- Flujo de actividades	217
- Procedimientos, recursos y tiempo	218
- Anexos: *Descripción y perfil de puesto	221
*Memorandum / Requisición	226
*¿Cómo emplear nuevo personal?	227
*Ficha de Resultados 1	241
III. Elemento 2: <i>Orientación de actividades</i>	242
-Planteamiento	242
- Flujo de actividades	243
- Procedimientos, recursos y tiempo	244
- Anexos: *¿El para qué de un programa?	251
*Plan de actividades	258
*Esquema general de trabajo	261
IV. Elemento 3: <i>Elaboración de programas</i>	262
-Planteamiento	262
- Flujo de actividades	263
- Procedimientos, recursos y tiempo	264
- Anexos: *Conducción de la instrucción	267
*Técnica de detección de necesidades	247
*Conclusiones de contenido	250
*Elaboración de recursos	282
*Elementos de un programa	287



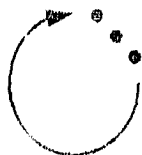
V. Elemento 4: <i>Organización de eventos</i>	291
-Planteamiento	291
- Flujo de actividades	292
- Procedimientos, recursos y tiempo	293
- Anexos: *Formación de instructores	296
*Presupuestación	299
*El adulto mexicano	300
*El manual de bienvenida	309
*Gastos del programa	312
*Orden del día	313
VI. Elemento 5: <i>Seguimiento</i>	314
-Planteamiento	314
- Flujo de actividades	315
- Procedimientos, recursos y tiempo	316
- Anexos: *Evaluación de lo aprendido	319
*Lista de aspectos a evaluar	323
*Ficha de Resultados II	331
*Plan de vida en capacitación	332,334
*Carta aviso-trabajador	333

Presentación

El diseño de este programa se desprende de los trabajos realizados en diversas instituciones en materia de detección de necesidades de capacitación.

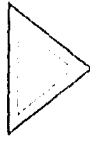
Este contacto con diferentes instituciones permitió reconocer la necesidad de crear un nuevo sistema de capacitación. El cual no sólo ayude a la solución de los problemas relacionados con el factor humano, sino que prevenga la presencia de los mismos a través de una adecuada administración de personal.

Para precisar los términos y con el fin de lograr una clara exposición del programa, la *administración de personal* se define como el proceso administrativo aplicado al reclutamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Este proceso significa:



Alimentación de R. H.
Inducción
Aplicación de R. H.
Mantenimiento de R. H.
Desarrollo de R. H.
Control de R. H.

Ahora bien, una vez que se ha señalado la etapa del proceso en la que se ubica este programa, es indispensable presentar una exposición general del mismo.



Generalidades

¿Por qué razón hacer un guión para elaborar un *Programa de Inducción*?

Aunque para algunos parezca obvio que se deba preparar al trabajador de nuevo ingreso, en gran parte de las instituciones que cuentan con menos de 100 empleados, esto no se hace formalmente. Y no por falta de interés si porque no existe una persona o un área responsable de esta función así como de tantas otras relacionadas con la atención al recurso humano.

Es frecuente que en empresas pequeñas e incluso en algunas medianas no aparezca un departamento de personal como parte real de la estructura. Por ello las necesidades organizacionales que se desprenden de la dinámica de factor humano tienen que ser desempeñadas por otra persona que pertenece a cualquier área de la compañía.

Desde la perspectiva del deber ser, es un hecho que una Administración de Personal funcional se apoya en personal especializado que posea los conocimientos y la experiencia que se requieren para coordinar las actividades de esta área.



Sin embargo, por diversos motivos esto resulta un ideal, y como tal difícil de alcanzar en las empresas con poco personal.

Por ello, considerando que la pedagogía del trabajo tiene entre sus objetivos mejorar el desempeño de las personas, se diseñó una herramienta que pretende orientar la actividad del responsable de personal en lo que se refiere al proceso de introducción del nuevo integrante de la organización.

Esta herramienta se define a partir de las políticas generales de cada empresa y consta de los siguientes cinco elementos:

Políticas

¿que se quiere?

¿qué se espera?

¿sobre qué lineamientos?



Determinación de necesidades



Orientación de actividades



Elaboración de programas



Organización de eventos



Seguimiento



Determinación de necesidades:

se refiere a la detección de una vacante y por tanto a los procesos necesarios para cubrirla: Selección y Contratación.



Orientación de actividades:

señala el para qué, es decir, la justificación y los objetivos generales de la inducción del candidato contratado. Además mostrar un esquema gral. de la información que se trasmitirá.



Elaboración de programas:

aquí se incluyen los contenidos específicos que se proporciona al trabajador así como el proceso de enseñanza-aprendizaje que seguirá la inducción.



Organización de eventos:

es la descripción de los recursos que se necesitan para llevar a cabo las actividades del programa.



Seguimiento:

proporciona una evaluación del desempeño de la persona ya en su puesto de trabajo a la vez que es fuente valiosa de información para el plan de vida en capacitación.



Elemento 1: *Determinación de necesidades*

Objetivo:

Esquematizar los resultados obtenidos de la detección de necesidades de personal nuevo para cubrir alguna(s) vacante(s).

Aspectos:

1.1 Selección
1.2 Contratación

Procedimientos:

1. Enlistar los puestos que existen en la compañía especificando:
Descripción y perfil de puesto
2. Diseñar un instrumento de comunicación para la solicitud de personal.
3. Mencionar los métodos de reclutamiento que han dado resultado.
4. Mencionar los recursos que se emplean durante el proceso de selección.
5. Distinguir los pasos para la contratación de la persona seleccionada.
6. Presentar los resultados del proceso de selección al jefe inmediato de la persona contratada.

Tiempo:

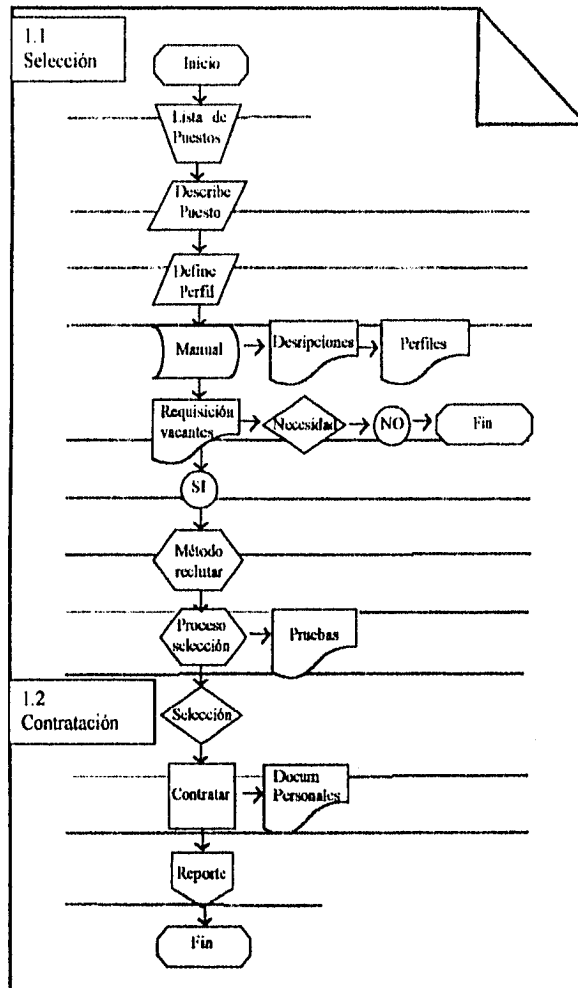
Planación: de uno a tres días

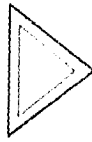
Realización: Lo necesario para cubrir la(s) vacante(s)

Responsables:

Gerentes y/o supervisores de cada área
Encargado de personal

Elemento 1: Determinación de necesidades





Elemento 1: *Determinación de necesidades*

1.1 Selección

Procedimientos



Recursos






Tiempo



1. Enlistar los puestos que existen en la compañía especificando: Descripción y perfil de puesto	<ul style="list-style-type: none">• Formatos: descripción y perfil de puesto	Usar manual de organización o aplicar formatos 2 días
2. Diseñar un instrumento de comunicación para la solicitud de personal.	<ul style="list-style-type: none">• Requisición	4 hrs.
3. Mencionar los métodos de reclutamiento que han dado resultado.	<ul style="list-style-type: none">• Nota técnica: Métodos de reclutamiento• Convocatoria	1 hr.

 **Elemento 1: Determinación de necesidades**

1.2 Contratación

Procedimientos 	Recursos 	Tiempo 
4. Mencionar los recursos que se emplean durante el proceso de selección.	<ul style="list-style-type: none">• Solicitud de empleo• Pruebas	1 hr.
5. Distinguir los pasos para la contratación de la persona seleccionada.	<ul style="list-style-type: none">• Nota técnica: Contratación de personal• Inventario de documentos personales	1 hr.
6. Presentar los resultados del proceso de selección al jefe inmediato de la persona contratada.	<ul style="list-style-type: none">• Formato: Reporte de resultados personales	1 hr.

 *Elemento 1: Determinación de necesidades*

ANEXOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Fecha de análisis: *Analista(s):*
Fecha de revisión: *Supervisor(es):*

EMPRESA:

Nombre del puesto:

Departamento: **Sección:**

Puesto inmediato sup: **Puesto inmediato inf:**

Reporta a:

Comunicación interna con: **para:**
..... **para:**

Comunicación externa con: **para:**
..... **para:**

Horario:

Máquina (s):

Número de plazas:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA (Tareas diarias, periódicas y eventuales)

<i>Qué hace</i>	<i>Cuándo</i>	<i>Cómo</i>	<i>Para qué</i>	<i>Precauciones</i>

ESPECIFICACIONES

Posición en que desarrollan las labores:

De pie: Siempre ____ Casi siempre ____ Algunas veces ____ Nunca ____
 Sentado: Siempre ____ Casi siempre ____ Algunas veces ____ Nunca ____
 Caminando: Siempre ____ Casi siempre ____ Algunas veces ____ Nunca ____
 Agachado: Siempre ____ Casi siempre ____ Algunas veces ____ Nunca ____

Otras posturas _____

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA (Tareas diarias, periódicas y eventuales)

<i>Qué hace</i>	<i>Cuándo</i>	<i>Cómo</i>	<i>Para qué</i>	<i>Precauciones</i>

ESPECIFICACIONES

Posición en que desarrollan las labores:

De pie: Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Nunca ___
Sentado: Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Nunca ___
Caminando: Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Nunca ___
Agachado: Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Nunca ___

Otras posturas _____

<i>Medio en el que se desarrollan las labores:</i>	<i>% Aprox.:</i>
Bien ventilado y templado	_____
Frío	_____
Caliente	_____
Extremoso	_____
A la intemperie	_____
Polvoso	_____
Mal ventilado	_____
Mal iluminado	_____
Otros medios	_____

El trabajo se considera:

Muy monótono _____ Rutinario _____ A veces interesante _____
 Siempre variado e interesante _____

Riesgos y enfermedades:

<i>Tipo de lesión posible</i>	<i>Causas</i>	<i>Possibilidad (muy alta, regular, baja, muy baja)</i>
a) Aplastamiento de dedos	_____	_____
b) Cortaduras	_____	_____
c) Caídas	_____	_____
d) Hernias	_____	_____
e) Lesiones auditivas	_____	_____
f) Lesiones en la espalda	_____	_____
g) Enfermedades de la vista	_____	_____
h) Enferm. de las vías respiratorias	_____	_____
y) Otras enfermedades o lesiones	_____	_____

OBSERVACIONES:

PERFIL DE PUESTO

PUESTO: (Nombre del puesto)

REQUERIMIENTOS:

• **Escolaridad:**

Primaria _____
Secundaria _____
Bachillerato _____
Profesional _____ en _____
Carrera técnica _____ en _____
Posgrado _____

• **Edad:** _____ mín. _____ máx.

• **Sexo:**

Hombre _____ Mujer _____ Indistinto _____

• **Estado Civil:**

Soltero _____ Casado _____ Indistinto _____ Otro _____

• **Rasgos físicos deseables:** (Descripción de rasgos)

HOMBRES

Cabello:
Vestimenta:
Expresión:

MUJERES

Cabello:
Vestimenta:
Expresión:

• **Rasgos Psicológicos deseables:** (descripción de la personalidad. Criterio: alguna prueba)

• **Conocimientos especiales:** (especificación de conocimientos necesarios)

• **Idiomas:**

Grado de dominio

Inglés _____	Leer:	Elemental _____	Regular _____	Profundo _____
	Escribir:	Elemental _____	Regular _____	Profundo _____
	Hablar:	Elemental _____	Regular _____	Profundo _____
Francés _____	Leer:	Elemental _____	Regular _____	Profundo _____
	Escribir:	Elemental _____	Regular _____	Profundo _____
	Hablar:	Elemental _____	Regular _____	Profundo _____
Otro _____	Leer:	_____		
	Escribir:	_____		
	Hablar:	_____		

• **Experiencia y/o habilidades:**

Necesaria _____ Descable _____ No necesaria _____

en: puesto _____

Actividades: _____

• **Iniciativa:**

- _____ Se requiere habilidad para interpretar órdenes y ejecutarlas adecuadamente en condiciones normales de trabajo
- _____ Se requiere iniciativa para resolver alg. problemas sencillos que se presenten en el trabajo
- _____ Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente
- _____ Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente
- _____ Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia

¿CÓMO EMPLEAR NUEVO PERSONAL?

Como todos los subsistemas del Departamento de Personal, el subsistema de Alimentación de recursos humanos debe ser una tarea de naturaleza *staff*. Porque este departamento no "decide" contra la opinión de los supervisores de línea, quién debe ser contratado después de las pruebas, *sino sólo recomienda y aconseja*, dejando la última decisión a dichos jefes.

Esta tarea se realiza con el carácter de "servicio". Esto es: el Departamento o la persona encargada de Personal, por sus especiales capacidades en las técnicas respectivas, busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para los puestos más acordes con sus cualidades.

Para llevar a cabo esta función se han de reconocer los siguientes **REQUISITOS**:

- a) *Fijación de políticas* claras y eficaces sobre la admisión de personal: edad, características, medio social, etc., de los candidatos; si va a buscarse seleccionar sólo los óptimos; si a todo solicitante se dará oportunidad de llenar hoja de solicitud.
- b) *Contar con análisis de puestos*: sólo en este supuesto puede hablarse de selección técnica propiamente dicha. En efecto: la especificación de puesto señala qué requisitos exige el puesto: sólo contando con éstos puede realmente determinarse si el solicitante los reúne.
- c) Contar con un *medio de requisición adecuado* por parte de los jefes, y en armonía con las políticas sindicales. Así, formas adecuadas para pedir al Departamento de Personal, o al sindicato en su caso, el nuevo trabajador en tiempo oportuno, con especificación clara de los que se requiere, basadas en los datos de la Especificación del Puesto; la posibilidad de que el sindicato hay registrado previamente a sus miembros sin trabajo, etc.

Las **ETAPAS** generales de este proceso de admisión son:

- 1ª **Reclutamiento:** hace de una "persona extraña" un "candidato".
- 2ª **Selección:** busca entre los "candidatos" los mejores para cada puesto.
- 3ª **Contratación:** hace del "buen candidato" un "empleado" o trabajador.
- 4ª **Inducción:** trata de hacer del "empleado" un "buen empleado".

RECLUTAMIENTO

Conviene distinguir:

- a) Fuentes de abastecimiento, y
- b) Medios de reclutamiento.

Aunque guardan enormes semejanzas, son cosas distintas "los lugares en que podré encontrar mi personal", y "la forma de atraerlo a la empresa". La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parecer mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento, y viceversa.

a) Fuentes de abastecimiento

- Sindicato
- Escuelas
- Familiares o recomendados del personal actual
- Oficinas de colocación (gratuitas y de paga)
- Otras empresas
- "La puerta de la calle"

b) Medios de reclutamiento

- Requisición al sindicato
- Solicitud oral o escrita (por tablero o carta) a los actuales trabajadores
- Carta o teléfono
- Periódico, radio, televisión
- Nuestro archivo de solicitudes muertas
- Folletos

NOMBRE U HOJA MEMBRETADA DE LA EMPRESA

Solicita:

Perfil del solicitante

- Escolaridad
- Edad
- Sexo
- Estado Civil
- Conocimientos especiales

Para el puesto de:

Breve mensaje sobre las actividades y requerimientos del aspirante al puesto

- Descripción motivacional acerca del puesto
- Rasgos físicos y psicológicos deseables
- Disponibilidad de tiempo (según necesidades de la empresa)

Ofrecemos: (la especificación es opcional)

- Salario
- Prestaciones
- Oportunidades de desarrollo

Informes:

Instrucciones para los interesados (Fechas de reclutamiento)

- Enviar curriculum por correo o vía fax (Nombre de la empresa, nombre del encargado, núm. de fax o domicilio)
- Concertar cita (Nombre del encargado, horario de atención y teléfono)

SELECCIÓN.....

Aquí el encargado de personal se ayuda de los siguientes medios técnicos, para lograr la realización del principio: *el hombre adecuado para el puesto adecuado*:

- I. Hoja de solicitud de empleo
- II. Entrevistas
- III. Pruebas: psicotécnicas y/o prácticas
- IV. Investigaciones
- V. Examen médico

I. Hoja de solicitud de empleo

Importancia	Usos	Estructura
No sólo es la base del proceso de selección, sino de todo el trabajo ya que es como la cabeza del expediente del empleado.	<ul style="list-style-type: none">• Para cerciorarse de los requisitos más obvios y fundamentales• Hacer buenas relaciones públicas con quienes asisten a la empresa y tener los datos de quienes ofrezcan algunas posibilidades• Como una estrategia para rechazar amablemente a los candidatos inhábiles	<ol style="list-style-type: none">1) Generales del solicitante2) Estructura familiar y sus características económicas3) Antecedentes de trabajo4) Estudios5) Recomendaciones6) Varios

NOMBRE Y/O LOGO DE LA EMPRESA

Fotografía reciente

SOLICITUD DE EMPLEO

PROFESIÓN	PUESTO Y SUELDO SOLICITADO
-----------	----------------------------

DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE (S)	EDAD
------------------	------------------	------------	------

DOMICILIO	COLONIA	CÓDIGO POSTAL	TELÉFONO	SEXO
-----------	---------	---------------	----------	------

LUGAR DE NACIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO	NACIONALIDAD
---------------------	---------------------	--------------

VIVE CON:	<input type="radio"/> SUS PADRES	<input type="radio"/> PARIENTES	<input type="radio"/> SOLO
-----------	----------------------------------	---------------------------------	----------------------------

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	VIVE	FINADO	DOMICILIO	OCUPACIÓN
PADRE				
MADRE				
ESPOSA (O)				

NOMBRE Y EDADES DE LOS HIJOS

ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA Y DOMICILIO	FECHAS		AÑOS	CERTIFICADO
PRIMARIA	DE	A		
SECUNDARIA				
PREPARATORIA O VOCACIONAL				
PROFESIONAL				
COMERCIAL U OTRAS				

ESTUDIOS QUE ESTÁ EFECTUANDO EN LA ACTUALIDAD		
ESCUELA	HORARIO	NIVEL

EXPERIENCIA PROFESIONAL

NOMBRE DE LA EMPRESA (Empezando por el último empleo)	FECHA INICIO	FECHA FIN	PUESTO Y SUELDO	DOMICILIO DE LA EMPRESA

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	DOMICILIO	TÉLFONO	OCUPACIÓN	TIEMPO DE CONOCERLO

INFORMACIÓN GENERAL

¿Cómo se enteró de este trabajo?

¿A partir de qué fecha podría usted empezar a trabajar en este lugar?

¿Por qué le interesa entrar a trabajar aquí?

II. Entrevistas

<i>Importancia</i>	<i>Usos</i>	<i>Estructura</i>
<p>Es una de las más valiosas armas de que se dispone. 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. Éste último "se hace" con la práctica y el análisis de sus progresos en ella.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Primera impresión: sala de espera correctamente arreglada y citas lo más exactas que sea posible 2) Recibimiento amable 3) Hacer notar el interés en la entrevista para armonizar los objetivos de la empresa con los del candidato. 4) Procurar ganar la confianza con sencillez y cordialidad 5) Buscar la lealtad, el interés y el sigilo 6) Observar lo mejor que se pueda al solicitante 7) Cerrarla con: motivos de rechazo o cita para el siguiente trámite 8) Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo observado.

Lo obtenido en la entrevista son siempre "datos que comprobar" pero aun así, tienen gran valor.

III. Pruebas

<i>Importancia</i>	<i>Usos</i>	<i>Clasificación</i>
Son necesarias para medir objetiva y tipificadamente la conducta de una persona.	<p>Para verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar un puesto, por lo tanto sirven:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para seleccionar personal • Para la acomodación del personal 	<p>1) Pruebas de eficiencia</p> <p>1.1 capacidad que tiene</p> <p>1.2 capacidad que usa o rendimiento</p> <p>2) Pruebas de personalidad</p> <p>Según se investiguen:</p> <p>A. Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas</p> <p>B. Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo</p> <p>C. La dinámica psíquica del sujeto en muy diversos niveles, con el fin de encontrar sus patrones de reacción más comunes. Con el fin de tratar de predecir con la mayor certeza posible, la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y su promoción posterior.</p>

A continuación se enlistan algunas pruebas según el sector que exploran:

1) Pruebas de eficiencia

- ◆ *Test de Dominós*
- ◆ *Army Beta*
- ◆ *Matrices progresivas de Raven*
- ◆ *Medición rápida de Habilidad Intelectual: Test rápido "BARSIT"*
- ◆ *Test de Razonamiento Abstracto de Bennet*
- ◆ *Test de habilidad numérica de Bennet*
- ◆ *Prueba P.T.I.-O.D.T*
- ◆ *Prueba de habilidad para resolver problemas de Wonderlink*

2. Pruebas de personalidad

- ◆ *Prueba MOSS de relaciones interpersonales en el trabajo*
- ◆ *Prueba de Actitud laboral*
- ◆ *Cuestionario T-P sobre liderazgo*
- ◆ *Prueba de características de la personalidad con relación a la comunicación*
- ◆ *Prueba 16 PF de actitudes personales*
- ◆ *Inventario de rasgos temperamentales de Thurstone*
- ◆ *Estudio de valores de Allport*

IV. Investigaciones

Son de varios tipos:

- A) Investigación de antecedentes de trabajo
- B) Investigación de antecedentes penales
- C) Investigación de los cartas o personas para recomendación
- D) Investigación en el domicilio y familia del solicitante

V. Examen Médico

Tiene 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 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
6. Buscar si no tiene el trabajador algún defecto que los 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 sin saberlo él y corregir sus enfermedades crónicas.

CONTRATACIÓN

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, y el puesto al que deberá dedicársele existe la necesidad de complementar sus datos, para integrar su expediente de trabajo.

Este expediente consta de varios documentos que se clasifican de acuerdo a su origen:

- Documentos que se generan dentro y para la empresa
- Documentos que se generan fuera de la empresa
- Documentos que se generan dentro de la empresa con utilidad fuera de la misma

Formas internas que integran el expediente en el momento de su apertura

1. Requisición que se genera para solicitar trabajadores al Departamento de Personal
2. Oficio dirigido al sindicato solicitando personal
3. Oficio del sindicato proporcionando el personal
4. Solicitud de empleo
5. Ejemplar del Contrato individual del trabajo
6. Aviso de alta del Departamento de Nóminas al Departamento que corresponda para todos los efectos de la relación laboral
7. Tarjeta para el control de asistencias
8. Tarjeta de reloj
9. Tarjeta para control de cotizaciones al I.M.S.S.
10. Carta relativa al disfrute de vacaciones

Formas externas que integran el expediente en el momento de su apertura

1. Solicitud para la expedición de fianza de fidelidad
2. Fotocopia de credencial o Aviso de inscripción al registro federal de causantes
3. Fotocopia de credencial o último aviso de alta al I.M.S.S.
4. Constancia de percepciones
5. Fotocopias de constancias de los estudios realizados
6. Fotocopia de Acta de Nacimiento
7. Fotocopia de la Cartilla de Servicio Militar
8. Carta testamentaria
9. Aviso de Alta al I.M.S.S.
10. Aviso de Alta al Registro federal de causantes
11. Aviso a la Compañía de Fianzas
12. Forma de Examen de Admisión
13. Aviso de Alta al S.A.R.

Formas internas que se generan en la relación del trabajo

1. Forma para obtener el permiso de ausentismo
2. Forma de reporte de mal conducta de los trabajadores
3. Forma relativa a los ascensos
4. Forma relativa al cambio de salario
5. Aviso que se genera por pagos hechos con error
6. Aviso para el disfrute de vacaciones
7. Constancia del disfrute de vacaciones
8. Recibo de vacaciones y Prima de vacaciones

9. Recibo de aguinaldo
10. Recibo de uniformes de trabajo
11. Recibo de equipos de trabajo
12. Recibo de equipos de seguridad
13. Recibo de pagos por becas
14. Recibo de salarios
15. Reporte de tiempo extra
16. Recibo de tiempo extra
17. Forma para la descripción de puestos
18. Forma relativa a primas del trabajador

***Formas externas que se generan
en la relación del trabajo***

El trabajador, como miembro de la comunidad, se ve involucrado en ciertas relaciones con algunas autoridades del país y con ciertos factores externos. De ahí deriva la necesidad de tener formas de control relativas a estos aspectos.

Las formas más frecuentes son las que a continuación se expresan:

1. Aviso de modificación de grupo en el I.M.S.S.
2. Recibo de pago de pensiones alimenticias
3. Comprobantes de justificación de ausencias
4. Comprobantes del S.A.R.

NOMBRE DE LA EMPRESA
Recursos Humanos

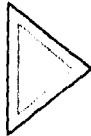
Relación de documentos entregados para integrar al expediente personal

DATOS GENERALES			
Nombre del empleado: _____			
_____	_____	_____	_____
Domicilio: _____			
_____	_____	_____	_____
_____	_____	RFC _____	
_____	_____	_____	
C.P. _____		Teléfono (s) _____	
Fecha de Alta: _____		Fecha de entrega de documentos: _____	

DOCUMENTOS:	Entregó		Fecha posterior de entrega
	SI	NO	
Oficio del sindicato proporcionando el personal			
Solicitud de empleo			
Ejemplar del contrato individual del trabajo			
Aviso de alta al depto. de nóminas			
Fotocopia de Acta de nacimiento			
Fotocopia de Registro Federal de Causantes			
Fotocopia del aviso de alta al I.M.S.S.			
Fotocopia del último grado de estudios			
Fotocopia de la cartilla del servicio militar			
Forma de examen médico de admisión			
Fotografías (según especificaciones)			
Fotocopia de Acta de Matrimonio			

Firma de Entrega

Firma de Recibido



 **Elemento 2: Orientación de actividades**

Objetivo:

Organizar las actividades generales del programa de inducción según los objetivos que se desean alcanzar con esta acción.

Aspectos:

2.1 Objetivos
2.2 Esquema

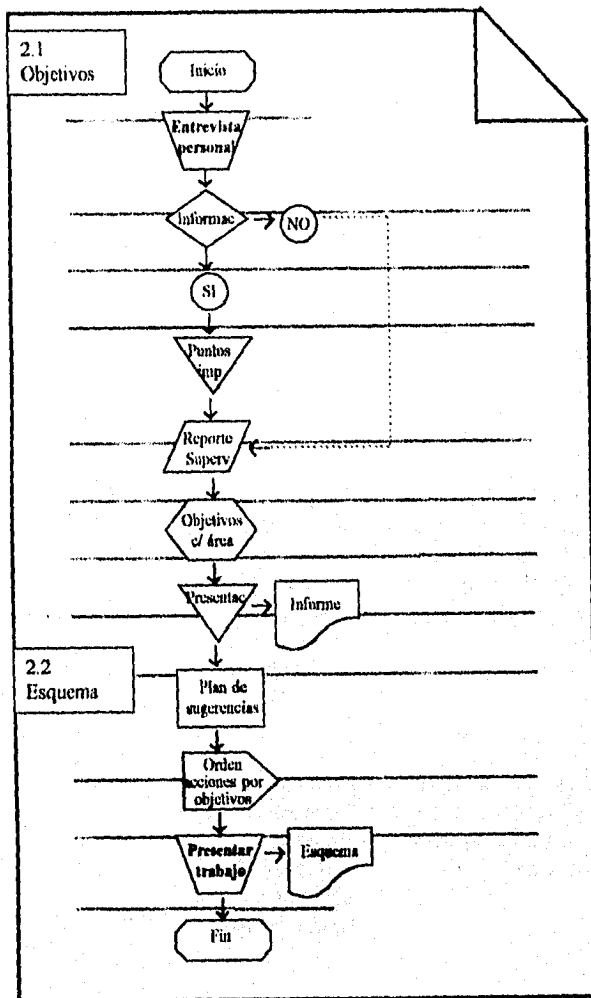
Procedimientos:

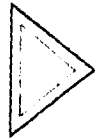
1. Preguntar a los trabajadores que necesitaron aprender cuando entraron a esa empresa
2. Descubrir los aspectos más importantes que los responsables de cada área sugieren que se incluyan en el programa.
3. Discutir los objetivos que persigue cada área para la redacción de la presentación general.
4. Integrar las sugerencias en un plan de actividades.
5. Jerarquizar las actividades de acuerdo a los objetivos generales.
6. Diseñar el esquema general del trabajo.

Tiempo: Dos días

Responsables: Gerentes y/o supervisores de cada área
Encargado de personal




Elemento 2: Orientación de actividades









 **Elemento 2: Orientación de actividades**

2.1 Objetivos

Procedimientos 	Recursos 	Tiempo 
1. Preguntar a los trabajadores que necesitaron aprender cuando entraron a esa empresa	<ul style="list-style-type: none">• Descripciones de puesto• Tarjetas con necesidades de aprendizaje	1 día
2. Descubrir los aspectos más importantes que los responsables de cada área sugieren que se incluyan en el programa.	<ul style="list-style-type: none">• Tarjetas con necesidades de aprendiz.• Tarjetas bcas.• Lista de neces. de trabajadores	1 hr.
3. Discutir los objetivos que persigue cada área para la redacción de la presentación general.	<ul style="list-style-type: none">• Lista d'neces.• Conclusiones• Formato: Redacción de objetivos• Lista d'verbos	1 hr.

 **Elemento 2: Orientación de actividades**
2.2 Esquema

Procedimientos 	Recursos 	Tiempo 
4. Integrar las sugerencias en un plan de actividades.	• Plantilla: Plan de actividades	1 hr.
5. Jerarquizar las actividades de acuerdo a los objetivos generales.	• Plantilla: Plan de actividades • Lista de objetivos	2 hrs.
6. Diseñar el esquema general del trabajo.	• Plantilla: Esquema de trabajo	2 hrs.

 *Elemento 2: Orientación de actividades*

ANEXOS

TÉCNICA: Tarjetas para detectar necesidades

DURACIÓN: 20 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: libre

FINALIDAD:

Reconocer las necesidades de aprendizaje que tuvieron los nuevos trabajadores cuando se integraron a la empresa

RECURSOS:

- manual de organización
- juegos de 22 tarjetas bibliográficas y lápices

DESARROLLO:

- Preparar los tipos de tarjetas:
 1. referidas a áreas de conocimiento comunes a toda la empresa o a varios puestos
 2. relativas a las tareas del puesto
- Recibir a los trabajadores
- Explicarles el propósito de la reunión
- Repartir los materiales
- Dar las instrucciones:
 - * Separar aquellas tarjetas en las que tuvieron necesidades de aprendizaje
 - * Escribir al reverso de las tarjetas las razones por que necesitaron aprender
 - * Escribir en las tarjetas en blanco otras necesidades que no aparecen en los juegos
 - * Ordenar las tarjetas según sus prioridades de aprendizaje
 - * Anotar su nombre en la tarjeta de arriba
- Supervisar que los sujetos trabajen según las indicaciones y auxiliar a quienes lo necesiten
- Recoger las tarjetas que desecharon los sujetos por no tener necesidades en las tareas que se incluían
- Revisar que los juegos tengan nombre y que al reverso de las tarjetas aparezca anotación
- Agradecer la colaboración del grupo

RECOMENDACIONES:

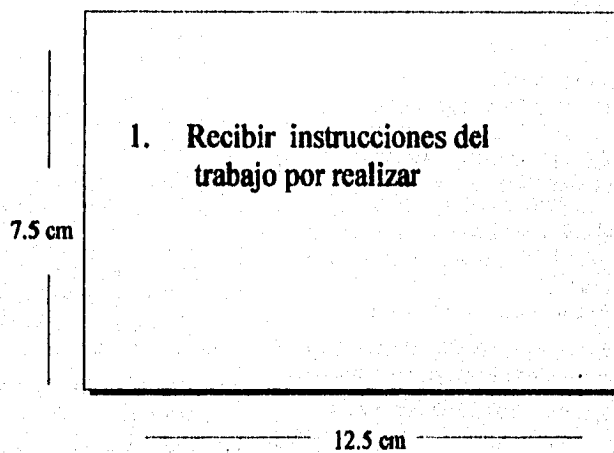
- Anotar sólo una tarea o área de conocimiento en cada tarjeta y poner su número consecutivo
- Procurar que no pasen de 20 temas por juego
- Revisar las condiciones del local de aplicación y el material poco antes de la hora señalada
- Se sugiere su aplicación colectiva para obtener resultados rápida y sencillamente
- Verificar que todos los participantes sepan leer y escribir
- En caso de que algún sujeto tenga notorias dificultades para seguir las instrucciones, pídale que haga una aplicación individual de la técnica
- Utilizar un auxiliar si el grupo es numeroso
- Reproducir las tarjetas en fotocopiadora

La parte que puede presentar alguna dificultad es la explicación del propósito de la sesión

Ejemplo de Juego de Tarjetas

Para el puesto de TEJEDOR DE MUESTRAS se elaborarían ocho tarjetas, que cubran las principales tareas:

- 1. Recibir instrucciones del trabajo por realizar**
- 2. Montar plegadores de urdimbre en el telar**
- 3. Montar dibujo en máquina**
- 4. Preparar la trama en la canillera**
- 5. Supervisar el proceso de tejido**
- 6. Detectar fallas y reparar las de su competencia**
- 7. Determinar causas de las fallas y reparar las de su competencia**
- 8. Montar programas de movimientos en cajas**



**CONCENTRADO DE RESPUESTAS
DE LOS TRABAJADORES**

TAREAS NOMBRES														
TOTALES														

Conclusiones de contenido por áreas

Presentar conclusiones de cada área tanto de los trabajadores como de los jefes o supervisores. Tomando en cuenta los dos tipos de necesidades de aprendizaje: las relativas al conocimiento general de la empresa y las que se refieren a las tareas del puesto. Ordenarlas en orden de importancia así el número 1 será para el contenido *más importante*.

Áreas empresa	Temas Áreas de Conocimiento General de la Empresa		Temas Tareas de los puestos	
	Trabajadores/Puesto	Jefes/ Superv/ Cte	Trabajadores/Puesto	Jefes/ Superv/ Cte
Finanzas				
Producción				
Mercadotecnia				
Personal				
Información				

EL PARA QUÉ DE UN PROGRAMA REDACCIÓN DE OBJETIVOS

Un *objetivo* es el resultado que se desea alcanzar en un período de tiempo determinado.

Un *objetivo de aprendizaje* señala lo que el instructor desea que el educando adulto sea capaz de realizar después de participar en una experiencia de capacitación.

Éste debe reunir las siguientes características:

- a) Tener como sujeto de la acción al adulto, no al instructor, ni a la empresa.
- b) Se redactará en términos de conducta observable o medible.
- c) Definir el contenido que abarca.
- d) Indicar la precisión de realización del educando adulto.
- e) Señalar las condiciones bajo las cuales se llevará a cabo la ejecución por parte del adulto.

Ejemplo:

<p><u>Al terminar el proceso de inducción el trabajador elaborará su plan de trabajo</u></p> <p>a) b) c)</p> <p><u>semanal a partir de la lista de tareas o responsabilidades de su puesto.</u></p> <p>d) e)</p>

Las tres primeras características mencionadas, son esenciales para todo objetivo de aprendizaje, no debe faltar ninguno de éstos para que los objetivos sean correctos. Las dos últimas pueden estar ausentes sin que el objetivo sea por ello incorrecto.

Para formular los objetivos, éstos deben redactarse en forma clara y precisa y emplearse verbos activos que expresen acciones manifiestas y observables por parte del educando.

Los objetivos de aprendizaje se clasifican en tres niveles de acuerdo a su grado de generalidad. Éstos son:

1. General
2. Particular o Intermedio
3. Específico u operativo

Objetivo General.- Es el enunciado de aquellos conocimientos, habilidades o destrezas, que el adulto adquirirá o desarrollará a lo largo del curso.

Ejemplo: *Al terminar el curso de inducción, el nuevo trabajador identificará la estructura general de la empresa y de su puesto.*

Objetivo Particular o intermedio.- Expresan aquellas conductas básicas que, integradas nos llevan a logro del los objetivos generales.

Ejemplo: *Al término del primer módulo de inducción, el trabajador sintetizará los objetivos y las políticas organizacionales.*

Objetivo Específico u operativo.- se refiere a conductas observables, manifiestas por el adulto como evidencia de haber logrado un aprendizaje y que integrados llevan al logro de los obj. particulares.

Ejemplo: *El trabajador subdividirá los objetivos y las políticas organizacionales que se relacionan con su área.*

En la taxonomía de los objetivos desarrollada por B. Bloom se dividen los dominios de la educación en tres grandes áreas:

1. ÁREA COGNOSCITIVA (conocimientos)
2. ÁREA AFECTIVO-SOCIAL (actitudes)
3. ÁREA PSICOMOTRIZ (habilidades)

1. **ÁREA COGNOSCITIVA.**- En ella están incluidas todas las conductas que se refieren a procesos mentales o intelectuales de los educando.
2. **ÁREA AFECTIVO-SOCIAL.**- En ella se engloban todas las actividades referente a actitudes, sentimientos y valores que se manifiestan en la persona como resultado del proceso de aprendizaje. En esta área es aún más difícil expresar la conducta esperada en forma precisa, para que sea observable, más bien se lograrán percibir rasgos que puedan interpretarse como logros alcanzados por los adultos.
3. **ÁREA PSICOMOTRIZ.**- En esta quedan incluidos todos los comportamientos que se refieren a habilidades neuromusculares, las cuales permiten la adquisición de destrezas físicas. Las conductas exteriorizadas por el educando manifiestan avances en el dominio del yo, principalmente físico.

Nota: En la mayoría de los casos, será difícil encontrar un objetivo de aprendizaje que se clasifique sólo dentro de una área. Todos los objetivos de alguna manera incluyen las tres áreas de aprendizaje. Los dominios sólo se utilizan en la redacción de objetivos generales. El verbo **conocerá** sólo es válido en objetivos generales.

REDACCIÓN DE OBJETIVOS

Objetivo General del programa

--

Lista de Aspectos de áreas de conocimiento	Objetivos modulares o particulares

Lista de Aspectos de tareas del puesto	Objetivos modulares o particulares

**TABLA DE VERBOS PARA LA ELABORACIÓN DE OBJETIVOS
DEL DOMINIO COGNOSCITIVO ***

CONOCIMIENTO	COMPRENSIÓN	APLICACIÓN	ANÁLISIS	SÍNTESIS	EVALUACIÓN
Definir	Comparar	Aplicar	Analizar	Arreglar	Aprobar
Describir	Definir	Calcular	Calcular	Componer	Argumentar
Distinguir	Discutir	Comprobar	Comparar	Conceptualizar	Calificar
Enlistar	Escribir	demostrar	Criticar	Crear	Criticar
Enumerar	Explicar	Describir	Designar	demostrar	Decidir
Enunciar	Expresar	Determinar	Determinar	Descubrir	demostrar
Esbozar	Identificar	Dramatizar	Dividir	Dirigir	Descubrir
Nombrar	Interpretar	Ejemplificar	Enunciar	Diseñar	Elegir
Relatar	Ordenar	Emplear	Examinar	Escribir	Estimar
Repetir	Organizar	Estructurar	Experimentar	Esquematizar	Evaluar
Reproducir	Reconocer	Manejar	Identificar	Estructurar	Explicar
Subrayar	Redactar	Manipular	Inducir	Explicar	Juzgar
	Traducir	Medir	Inferir	Formular	Medir
	Ubicar	Operar	Investigar	Generar	Modificar
		Organizar	Probar	Modificar	Probar
		Reproducir	Inferir	Narrar	Refutar
		Utilizar	Investigar	Organizar	Revisar
			Probar	Proponer	Seleccionar
			Señalar	Redactar	Sustentar
			Separar	Sintetizar	Valorar
			Subdividir		Valuar
					Verificar

* El dominio Cognoscitivo incluye aquellos objetivos que se refieren a la memoria o evocación de los conocimientos y al desarrollo de habilidades y capacidades técnicas de orden intelectual

**TABLA DE VERBOS PARA LA ELABORACIÓN DE OBJETIVOS
DEL DOMINIO PSICOMOTRIZ ***

<p>IMITACIÓN Imitar gestos Imitar sonidos Repetir movimientos Reproducir trazos</p>	<p>MANIPULACIÓN Armar Confeccionar Construir Diseñar Elaborar Manejar instrumentos Manipular herramientas Mover diferentes partes del cuerpo según indicaciones</p>	<p>PRECISIÓN Elaborar materiales conforme a especificaciones Gesticular según indicaciones Manejar u operar herramientas o maquinaria con destreza Producir sonidos rítmicos Realizar movimientos sincronizados</p>	<p>AUTOMATIZACIÓN Actuar con naturalidad y soltura al: Cantar Danzar Declamar Dramatizar Escalar Esquiar Excavar Manejar Nadar Patinar Realizar trazos o modelar Usar</p>	<p>CREATIVIDAD Crear nuevas melodías Diseñar herramientas o maquinaria Idear coreografías originales Idear nuevos procesos Improvisar actuaciones Solucionar problemas prácticos</p>
--	--	--	--	---

* Al dominio Psicomotriz pertenecen aquellos objetivos que expresan el desarrollo de habilidades motoras y destrezas.

**TABLA DE VERBOS PARA LA ELABORACIÓN DE OBJETIVOS
DEL DOMINIO AFECTIVO ***

		VALORACIÓN	ORGANIZACIÓN	CARACTERIZACIÓN
	RESPUESTA	Aceptar	Adherirse	Actuar conforme a un plan
	Apoyarse	Acordar	Alternar planes	Compartir responsabilidades
	Comunicar	Analizar	Dirigir grupos	Cuestionar
	Conformarse	Apoyar	Formular	Decidirse a actuar
	Contestar	Apreciar	Integrar grupos	Estudiar
	Contradecir	Argumentar	Interactuar	Formular ejercicios
	Cumplir	Comentar	Organizar acciones	Influir sobre los demás
	Defender	Criticar		Modificar las conductas
RECEPTIVIDAD	Dialogar	Diferenciar		Poner en práctica
Atender	Invitar	Discrepar		Proponerse realizar algo
Ejecutar	Obedecer	Discriminar		Resolver problemas
Escuchar	Participar	Evaluar		Solucionar
Recibir indicaciones o instrucciones	Platicar	Explicar		Verificar los hechos
Recibir órdenes	Practicar	Justificar		
Tener conciencia	Preguntar	Reconocer		
	Reaccionar	Seleccionar		
		Valorar		

* El dominio Afectivo incluye aquellos objetivos que involucran sentimientos, actitudes, emociones y valores.

PLAN DE ACTIVIDADES

Aspectos que se sugieren	C/T	Actividades Posibles
1. Perspectiva de la organización: Breve historia, qué hace (productos o servicios), dónde lo hace (sucursales), cómo lo hace (naturaleza de las operaciones), estructura (organigrama).	C	<i>Utilizar un medio que contenga la información general de la organización:</i> - Proyectar un audiovisual - Proyectar acetatos con música de fondo - Observar un video - Leer el manual de organización - Presentación oral de algún directivo
2. Políticas y procedimientos: Horarios de trabajo, vacaciones, días feriados, quejas, gafetes de identificación, uniformes, permisos de ausencia (enfermedad, educativos, servicio militar, maternidad/paternidad, personal), promoción, transferencias, capacitación, etc.	C	<i>Ejemplificar las políticas y los procedimientos en el caso de cada nuevo trabajador:</i> - Mostrar horarios y calendarios por escrito - Explicar el proceso de quejas con una actuación - Asignar el gafete de identificación - Mencionar el plan de vida en capacitación y mostrar un ejemplo de un miembro de la organización que lo exponga - Explicar el proceso de permisos de ausencia con una grabación (auditiva)
3. Compensación: Nivel de pago, tiempo extra, pago por días feriados, diferenciales de turnos, cuándo y cómo se paga, reloj chacador, etc.	C	<i>Explicar los casos de compensación:</i> - Mostrar las formas de pago donde se detalla esta información
4. Prestaciones: Seguro, retiro, pagos anuales protegidos de impuestos, unión de crédito, descuentos a empleados, sistema de sugerencias, actividades recreativas, etc.	C	<i>Enlistar las prestaciones:</i> - Mostrar lista por escrito en rotafolio - Señalar con qué personal deben dirigirse para conseguir las
5. Información de seguridad: Políticas y procedimientos relevantes, protección contra incendios, instalaciones de primeros auxilios, comité de seguridad, etc.	C	<i>Demstrar las normas de seguridad:</i> - Mencionar normas generales y equipo que se emplea - Señalar fecha posterior de Curso de seguridad e higiene en el trabajo

PLAN DE ACTIVIDADES

-2-

Aspectos que se sugieren	C/T	Actividades Posibles
6. Sindicato: Nombre, afiliación, funcionarios, procedimientos de ingreso, contrato, etc	C	<i>Presentar a representante del sindicato:</i> - Explicar el proceso de admisión - Proporcionar los formatos correspondientes
7. Instalaciones físicas: Diseño de planta/oficinas, entrada para empleados, estacionamiento, comedor, baños y vestidores, etc	C	<i>Experimentar la dimensión de la empresa:</i> - Recorrer las instalaciones mediante un rally que evalúe los contenidos anteriores
8. Funciones del departamento: Explicación de los objetivos, actividades y estructura departamental, junto con la descripción de la forma en que las actividades del departamento se relacionan con las de otros departamentos y la compañía en general	T	<i>Revisar el manual de la organización:</i> - Ubicar las relaciones del departamento con las otras áreas a través de un esquema
9. Responsabilidades del puesto: Explicación detallada de las responsabilidades del puesto del nuevo empleado (proporcionarle una copia de la descripción del mismo) y la manera en que el puesto se relaciona con las actividades del departamento.	T	<i>Analizar el formato de descripción del puesto:</i> - Presentar al jefe inmediato que le explique sus responsabilidades - Presentar a un compañero que con su experiencia le explique de manera vivencial su trabajo
10. Políticas y procedimientos: Las que corresponden únicamente al departamento como recesos, períodos de descanso, hora de comida, uso de hojas de tiempo, seguridad, etc.	T	<i>Se incluye en la explicación anterior por parte de un compañero</i>

PLAN DE ACTIVIDADES

-3-

Aspectos que se sugieren	CT	Actividades Posibles
11. Recorrido por el depto: Familiarización completa con las instalaciones departamentales incluyendo: armarios, equipo, salidas de emergencia, cuarto de suministros, etc.	T	<i>Visitar las áreas de trabajo:</i> - Explicar los señalamientos - Proporcionar un croquis de la empresa y del departamento
12. Presentación a los empleados del departamento: Jefe, compañeros y subordinados.	T	<i>Se incluye en el aspecto 9. Responsabilidades del puesto</i>

*Seleccionar los aspectos que se incluirán marcándolos con un * a la derecha de la columna que indica si se trata de un conocimiento general -C- o de una tarea -T-.*

Esquema general de trabajo

 **Objetivo(s) modular(es):**

Módulos



Señalar los módulos
a evaluar con **

Procedimientos

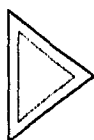


Recursos



Tiempo





 **Elemento 3: Elaboración de programa**

Objetivo:

Asociar el esquema general de trabajo con las actividades didácticas, los materiales y los instrumentos de evaluación de resultados.

Aspectos:

3.1 Didáctica
3.2 Instrumentos

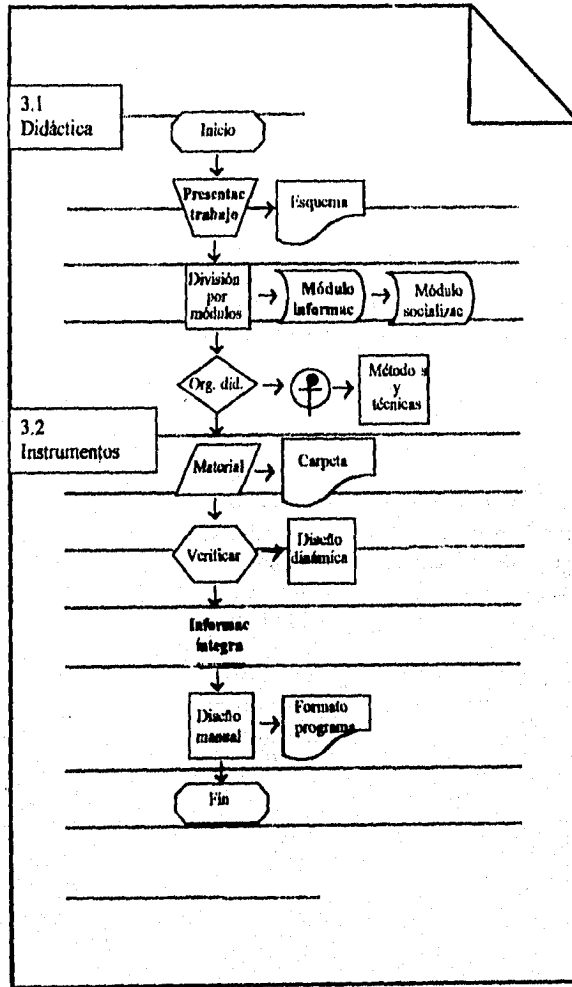
Procedimientos:

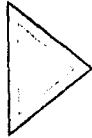
1. Enumerar los objetivos particulares de cada módulo o unidad de aprendizaje del esquema.
2. Reorganizar las actividades de inducción según la metodología didáctica.
3. Elaborar los materiales que acerquen a los participantes lo más posible a la realidad.
4. Señalar los contenidos a verificar por cada módulo durante el programa de inducción.
5. Diseñar un formato de manual de instrucción que contenga la información que se manejará en el programa.


Tiempo: Seis días

Responsables: Encargado de personal
Secretaría (apoyo técnico)

Elemento 3: Elaboración de programas





 **Elemento 3: Elaboración de programas**
3.1 Didáctica

Procedimientos



Recursos



Tiempo



1.
Enumerar los objetivos particulares de cada módulo o unidad de aprendizaje del esquema.

- Esquema gral.
- **Formato:** objetivos
- Lista d'verbos

1 hr.




2.
Reorganizar las actividades de inducción según la metodología didáctica


- Esquema temático por módulos
- **Nota técnica:** Experiencias de aprendizaje
- **Formato:** Experiencias de aprendizaje modulares

3 hrs.

 **Elemento 3: Elaboración de programas**

3.2 Instrumentos

Procedimientos 	Recursos 	Tiempo 
3. Elaborar los materiales que acerquen a los participantes lo más posible a la realidad.	<ul style="list-style-type: none">• Esquema temático por módulos• Lista de rec. didácticos• Nota técnica: Recomendac. para elaborar rec. didácticos	3 días
4. Señalar los contenidos a verificar por cada módulo durante el programa de inducción.	<ul style="list-style-type: none">• Esquema temático• Señalamientos de verificación	1 hr.
5. Diseñar un formato de programa de instrucción que contenga la información que se manejará en el proceso.	<ul style="list-style-type: none">• Nota técnica: Recomendac. para elaborar un programa	2 días

 *Elemento 3: Elaboración de programas*

ANEXOS

CONDUCCIÓN DE LA INSTRUCCIÓN

Experiencias de Aprendizaje

Para llevar a cabo el proceso instrucción-aprendizaje se requieren de dos acciones, la de instruir y la de aprender, ambas se desarrollan a través de la conducción de un grupo. De ahí que las actividades que el instructor planea para llevar a cabo la instrucción contemplen la utilización de todos aquellos elementos -métodos y técnicas- que propician la acción de aprender.

Es entonces, que para asegurar el éxito y el logro de los objetivos de un curso, no sólo es importante su planeación y preparación, sino también las actividades de instrucción, que se organizan mediante las técnicas de instrucción, las técnicas grupales, y las actitudes que se toman ante el grupo.

Para que se logren los propósitos de un programa, el instructor, a través de sus actividades debe tomar en cuenta las características del grupo y actuar de tal forma que se establezca un ambiente adecuado de trabajo.

Algo que es inherente en todo grupo es la dinámica que se genera, esta dinámica entendida como movimiento que impulsa a funcionar como un grupo. Este movimiento se genera a partir, en primer lugar, de las características individuales de cada participante, que generan diferencias, éstas aunadas a las situaciones que se crean al interactuar con cada miembro del grupo.

Además se encuentran otros factores que determinan el funcionamiento de un grupo y que son generados, ya no tanto por lo que aporta la personalidad de cada integrante sino por:

- Valores y expectativas de la comunidad
- Valores institucionales
- Prestigio y status

En un grupo cada uno de sus integrantes manifiesta determinadas conductas o comportamiento que los hace desempeñar una función específica dentro de éste y generar así, la dinámica del grupo, dichas funciones se denominan papeles o roles. Es importante señalar que una persona puede asumir más de un rol, esto depende del ambiente que se genere en el grupo en un momento específico.

Como se ha leído no es tarea fácil conducir la instrucción, ya que cada participante es diferente y cada grupo presenta actitudes distintas por lo tanto no es posible recomendar un procedimiento rígido e invariable para conducir a un grupo.

Sin embargo, como un elemento indispensable dentro de esta guía de apoyo al instructor es necesario especificar actividades de aprendizaje, porque de esta manera puede lograrse una participación más significativa por parte de los educandos en el proceso.

Puede considerarse a una **actividades de aprendizaje** como una tarea concreta, por medio de la cual el adulto se pone en contacto con el objeto o situación de aprendizaje. Estas actividades deben seleccionarse pues a través de ellas será posible que determinadas experiencias ocurran en los educandos. Existen algunos principios para seleccionarlas:

1. Una actividad debe dar al educando la oportunidad de poner en práctica la conducta demandada en el objetivo.
2. Debe permitir al educando cierta satisfacción al realizarla.
3. Una actividad solicitada debe estar dentro del campo de las posibilidades del educando para realizarla.
4. Un mismo objetivo de aprendizaje puede alcanzarse a través de diferentes actividades.
5. Los efectos de una actividad pueden producir el aprendizaje esperado y en ocasiones rebasar lo previsto.

El diseño de actividades de aprendizaje debe propiciar la experiencia, procurando la intervención activa del sujeto, ya que es él quien asimila lo que él mismo hace, no lo que hace el instructor. Es aquí donde éste último, tiene que aportar su máxima creatividad

analizando al proponer una actividad, la relación que tiene ésta con los participantes. Si los involucra personalmente, si es capaz de activar las motivaciones o si concuerda con sus necesidades, capacidades y potencialidad. Además debe considerarse que toda experiencia debe hacer algo para preparar al adulto, para aprovecharlo en experiencias posteriores más profundas y expansivas.

Para ello se requiere de las: **Técnicas de instrucción y Técnicas grupales**. Las primeras son los métodos y procedimientos de información de que se vale el instructor para hacer efectivo el proceso de instrucción-aprendizaje.

Estas técnicas se utilizan para:

- Facilitar el aprendizaje
- Promover la participación activa de los participantes
- Reforzar el aprendizaje
- Estimular el interés de los educandos hacia los contenidos
- Evaluar, comprobar, retroinformar y ejercitar la información.

Y las **Técnicas Grupales** están fundamentadas en la teoría de la dinámica de grupos, se utilizan para lograr el cumplimiento de objetivos grupales establecidos en el proceso de aprendizaje. Estas técnicas representan instrumentos valiosos para el instructor ya que cumplen dos objetivos: optimizar el aprendizaje y propiciar la integración de los miembros de un grupo. A través de ellas se facilita:

- La comunicación entre los miembros del grupo
- La participación crítica y reflexiva a partir del análisis y la discusión
- Ambiente de informalidad y compañerismo, para alcanzar un objetivo común
- La práctica necesaria para facilitar el aprendizaje

A continuación se presentan algunas técnicas que son muy útiles en la instrucción dependiendo del momento en que sean aplicada, el objetivo de la técnica, el contenido de la instrucción y las características del grupo participante.

La inducción será más fácil si se observan una serie de técnicas de enseñanza y se ve cómo se pueden hacer participativas.

Conferencias

Se las conferencias o charlas se consideran como sermones con una sola persona que habla ante un público, apenas resultan participativas. Pero si se hace participar al grupo, se puede ayudar a que éste contribuya al proceso de aprendizaje. Esto se puede conseguir:

- Haciendo preguntas
- Invitando a hacer preguntas
- Presentando situaciones hipotéticas y preguntando a los participantes cómo se pueden resolver

Discusión en grupo

Las discusiones en grupo son una forma efectiva de hacer intervenir a los participantes, cuando la discusión es orientada efectivamente por un coordinador de grupo que pueda controlarla y garantizar que todos los que deseen pueden contribuir. Este coordinador también puede hacer preguntas directas, él no impone su punto de vista sino que deja analizar totalmente otros.

Grupos homogéneos

El trabajo conjunto es una forma de colocar la responsabilidad de las soluciones en manos de los participantes. Es más efectivo cuando grupos separados salen con alternativas diferentes y se les permite debatirlas.

Estudios de casos

Es un buen método para describir experiencias y situaciones. Pueden ser muy participativos si los grupos o individuos estudian los casos y se les piden soluciones a los problemas.

Tareas y proyectos

Las tareas generalmente tienen la forma de preguntas estructuradas en las que se les pide a los participantes buscar información particular relacionada con su trabajo o su compañía.

Por ejemplo, se les puede pedir que localicen la enfermera de la compañía. Esta es otra forma de dar la propiedad del aprendizaje al participante.

Servir de sombra

Este es un método según el cual uno o más miembros del personal directivo descubriendo lo que hacen en su trabajo. Hay que hacerlos con cuidado, pues existen las posibilidades de que los recién llegados se encuentren un poco como de sobra si no se les da un trabajo productivo.

Literatura, folletos y volantes

Existen algunos temas que son muy difíciles de hacer interesantes en un curso y que se pueden dejar a la literatura y a los folletos para que los recién llegados los lean cuando los necesiten. Si al planear un curso se decide que es más adecuado dar la información por escrito o que es la única manera de comunicarla o es un refuerzo, es importante que el material se presente tan profesional como sea posible. Y con este método entramos a otro elemento para el diseño de programas los medios para transmitir la información.

TÉCNICA: Fiesta de presentación

DURACIÓN: 30 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: libre

FINALIDAD:

Permitir un conocimiento rápido y sin recelo del grupo.

RECURSOS:

- * Hoja de papel para cada participante
- * Alfileres para cada uno
- * Lápices

DESARROLLO

- * Responder en la hoja de papel a la pregunta ¿Quién soy yo? (10 minutos)
- * Cada participante se prende su hoja al frente
- * Los participantes se mueven en silencio para leer las definiciones de los demás
- * Una vez terminada esta fase se reúnen con las dos personas que más le hayan interesado para el intercambio de opiniones.
- * Se comenta el ejercicio.

RECOMENDACIONES

Se lleva a efecto al inicio de un curso, ya que posibilita un primer conocimiento interpersonal.

TÉCNICA: Partiendo el Pastel

DURACIÓN: 30 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: libre (pares)

FINALIDAD:

. Integrar a un grupo recién formado.

RECURSOS:

- Una tarjeta por participante
- Pastel o gelatina

DESARROLLO

- Escribir la parte de un refrán en una tarjeta y la segunda en otra.
- Se le entrega una tarjeta a cada participante en el momento de darle una rebanada de pastel.
- En silencio leen su tarjeta y buscan al compañero que complete el refrán.
- Se les otorgan 5 minutos para comer el pastel y mantener una plática informal.

RECOMENDACIONES

. Se puede emplear al inicio de un curso.

TÉCNICA: Lluvia de ideas

DURACIÓN: 20 a 40 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: 40 máximo

FINALIDAD:

- . Estimular la participación y creatividad.
- . Permitir la consideración de un tema a partir de diversas ideas
- . La libre presentación de ideas sin restricciones
- . Promover seguridad y confianza en el grupo para expresar ideas.

RECURSOS:

- * Papel y lápiz
- * Hojas de rotafolio
- * Pizarrón

DESARROLLO

- * El instructor del grupo precisa el problema por tratarse.
- * La participación se inicia con una frase u oración como: ¿qué opinan del tema?, ¿quién desea exponer su punto de vista?, etc.
- * Los participantes exponen sus puntos de vista sin restricciones, el instructor intervendrá para distribuir la palabra cuando sea necesario.
- * Se proponen conclusiones.

RECOMENDACIONES

- . Evitar que los participantes se desvíen del tema.
- . Que se monopolice la palabra.
- . Que se restrinja la exposición de alguno de los participantes.

TÉCNICA: Cuchicheo (diálogos simultáneos)

DURACIÓN: 5 a 10 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: libre

FINALIDAD:

. Fomentar la participación individual y simultánea.

RECURSOS:

- * Papel y lápiz
- * Tarjetas

DESARROLLO

- * El instructor invita al grupo a dividirse en parejas y discutir un tema reducido con preguntas muy precisas.
- * Uno de los dos miembros puede tomar nota de las respuestas u opinión final, para leerla posteriormente cuando el coordinador la solicita.

RECOMENDACIONES

- . El cuchicheo puede utilizarse en grupos pequeños.
- . Cuando el grupo sea numeroso habrá que insistir quizá en la necesidad de hablar en voz baja para no interferir sobre los demás.

TÉCNICA: Corrillos

DURACIÓN: 30 a 40 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Libre no mayor de 7 participantes por equipo

FINALIDAD:

- Obtener opiniones de todos los miembros de un grupo en tiempo muy breve.
- Obtener conclusiones generales de un tema.
- Propiciar el diálogo y la participación de los miembros de un grupo.

RECURSOS:

- * Tarjetas con el tema o problemas
- * Hojas blancas para informe final

DESARROLLO

- * El instructor elaborará tarjetas con los temas a discutir en cada corrillo.
- * Se presenta el tema y se fija el tiempo de discusión.
- * Se divide al grupo en corrillos de 4 - 7 personas.
- * Se entrega a cada corrillo una tarjeta con la especificación del tema a discutir.
- * Mientras los equipos trabajan, el instructor circula por el salón observando la actividad de éstos y auxiliando a quienes lo requieran.
- * Al terminar el tiempo fijado se suspende la actividad.
- * Cada secretario da a conocer las conclusiones obtenidas.
- * Se escriben en el pizarrón.
- * Se obtiene una conclusión general.

RECOMENDACIONES

- Especificar de manera clara y concisa el tema a tratar.
- Observar que cada corrillo llegue a una conclusión.
- Centrar el tema cuando existan desviaciones.
- Evitar la monopolización de la participación.

TÉCNICA: Estudio de Casos

DURACIÓN: 30 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado

FINALIDAD:

Integrar los contenidos de un tema determinado. Participación activa de todos los miembros de un grupo, en la integración e incorporación de conocimientos

RECURSOS:

- * Un caso determinado
- * Pizarrón o rotafolio

DESARROLLO

- * El conductor explica los objetivos y el mecanismo de la técnica que se va a utilizar; exponer el "caso" en estudio, ya sea leyéndolo o bien repartiendo las copias preparadas.
- * El grupo estudia el caso dando sus puntos de vista, intercambian ideas y opiniones, analizando y discutiendo libremente los diversos aspectos.
- * El conductor del grupo puede orientar a los miembros indicando puntos importantes sin señalar un problema determinado en especial, cosa que corresponde al grupo.
- * Podrá anotar en el pizarrón o rotafolio los aportes significativos, y sobre todo las posibles soluciones que aparezcan, con lo cual se facilitará la recapitulación final.
- * Agotada la discusión del caso, el conductor efectúa una recapitulación final presentando los problemas planteados y las soluciones propuestas. También destacará los aportes realmente originales, y señalará aquéllos que conducen a situaciones sin salida.
- * El grupo se pone de acuerdo con respecto a las mejores conclusiones sobre el caso estudiado.

RECOMENDACIONES

- El conductor relaciona el caso para ser estudiado por el grupo.
- Debe conocerlo y dominarlo en todos sus detalles.
- Debe tener en cuenta para la elección del caso lo siguiente:
- Los objetivos que se desean alcanzar.
 - El nivel de los participantes.
 - El tiempo de que se dispone.

TÉCNICA: Debate

DURACIÓN: 20 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Libre

FINALIDAD:

Estimular el razonamiento, capacidad de análisis crítico, la intercomunicación y la comprensión.
Ampliar el panorama intelectual por el intercambio y actualización de información.

RECURSOS:

- * Un tema cuestionable
- * Todo tipo de material didáctico

DESARROLLO

- * El instructor debe hacer una breve introducción al tema para motivar al grupo; se nombra un moderador que puede ser el instructor.
- * El moderador lanza la primera pregunta e invita a la participación, si nadie contesta, él mismo puede hacerla y señalar varias alternativas, para dar pie a que refuten o acepten, así empieza el debate.
- * Iniciado el debate, el moderador lo guía procurando evitar presiones, intimidación o sometimiento.
- * El moderador atenderá el desarrollo del contenido que se disputa, las actitudes de los miembros y detalles del grupo.
- * Debe culminarse en una conclusión o acuerdo del tema de discusión, antes de darse por concluido el debate.
- * En colaboración con los participantes elaborará una síntesis.

RECOMENDACIONES

Si el tema lo permite, se pueden emplear y ayudar con audio - visuales para ilustrar o sugerir.

Para que haya debate, el tema puede ser cuestionable o factible de ser interpretado desde varios puntos de vista.

TÉCNICA: Phillips 66

DURACIÓN: 15 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Libre, múltiplo de 6

FINALIDAD:

- Generar la participación de todo el grupo.
- Sintetizar y concretar las opiniones sobre un tema.
- Hacer un censo de las opiniones de un grupo.
- Favorecer el aprendizaje en la elaboración precisa de conceptos.

RECURSOS:

- Salón amplio
- Pizarrón
- Hojas blancas

DESARROLLO

- Se divide el grupo en equipos de 6, el instructor formula con precisión la pregunta o tema.
- Cada subgrupo ha de elegir un coordinador y un secretario.
- Se indica inicien la tarea tomando la hora para contar los 6 minutos que debe durar éste.
- Cada miembro expone durante un minuto su punto de vista y de inmediato se discuten brevemente las ideas expuestas en busca de un acuerdo, el secretario registra éste y posteriormente lee.
- El instructor indica que el tiempo finalizó (puede dar un minuto extra cuando mucho).
- Se solicita a los secretarios la lectura de sus informes, cada grupo opina sobre éstos.
- Se obtienen conclusiones de manera general.

RECOMENDACIONES

- El instructor debe asesorar, organizar y motivar al grupo.
- Evitar desviaciones del tema.
- Ayudar a resolver dudas y problemas.

TÉCNICA: Platica con tu vecino

DURACIÓN: 20 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO: Libre (pares)

FINALIDAD:

- Profundizar una exposición oral.
- Enriquecer la información a partir de diversos puntos de vista.

RECURSOS:

- Hojas y lápiz
- Tarjetas
- Pizarrón

DESARROLLO

- Después de una exposición o conferencia se sugiere que todos platicuen con la persona que se encuentra a su lado y comenten algo de lo expuesto.
- Después de 10 minutos se solicita la intervención de algunas parejas.
- Se llega a una conclusión general.

RECOMENDACIONES

- El instructor debe plantear preguntas específicas al tema como: ¿qué relevancia tiene este tema? ¿cómo se puede aplicar en tu actividad? ¿lo relacionas con algo que te haya sucedido?, etc.
- Se debe procurar establecer relación entre el tema expuesto y la aplicación de éste.

Para concluir, es conveniente mencionar que para seleccionar alguna técnica ya sea grupal o de instrucción, es conveniente considerar los siguientes puntos:

1) Las características del grupo

2) Objetivos de la instrucción

3) Las tareas de enseñanza que se pretenden

Estimular la motivación de los participantes.

Propiciar información

Favorecer la ejercitación y la síntesis

Permitir la evaluación del aprovechamiento

5) El dominio que el instructor tenga de la técnica a seleccionar

6) La disponibilidad física y material

Las técnicas descritas anteriormente no son las únicas, por lo cual es recomendable que el instructor investigue y se documente sobre otras que complementen la actividad instruccional.

ELABORACIÓN DE RECURSOS DIDÁCTICOS

Los recursos didácticos son los aparatos o materiales que facilitan el proceso de instrucción a la vez que estimulan la función de los sentidos optimizando con ello el aprendizaje.

Los Objetivos que persiguen al utilizar los recursos didácticos son:

1. Apoyar la comunicación entre el instructor y los participantes
2. Aproximar al alumno a la realidad de lo que se quiere enseñar, ofreciéndole una noción más exacta de los hechos o fenómenos que se estudian
3. Transmitir en forma sencilla y atractiva los conocimientos más relevantes facilitando la percepción y la comprensión de los hechos y de los conceptos
4. Optimizar tiempo
5. Motivar la clase atrayendo su atención e interés hacia el tema expuesto
6. Economizar esfuerzos para conducir a los alumnos a la comprensión de hechos y conceptos
7. Concretar e ilustrar lo que se está exponiendo verbalmente
8. Contribuir a la fijación del aprendizaje a través de la impresión más viva y sugestiva que puede provocar el material
9. Dar oportunidad para que se manifiesten las aptitudes y el desarrollo de habilidades específicas, como el manejo de aparatos o la construcción de los mismos por parte de los participantes.

Los recursos didácticos auxilian, apoyan y complementan la instrucción, pero para ser realmente un auxiliar eficaz deben:

- a) Ser adecuado al asunto de la clase

- b) Ser de fácil aprehensión y manejo
- c) Estar en perfectas condiciones de funcionamiento -sobre todo tratándose de aparatos-, pues nada *divierte* y *dispersa* más al grupo que los "chascos" en las demostraciones.

Clasificación de los recursos materiales

Hay muchas clasificaciones de material didáctico; entre todas la que más parece convenir a cualquier disciplina es la siguiente:

1) Material permanente de trabajo:

- encerado (pizarrón)
- tiza
- borrador
- cuadernos
- reglas
- compases
- proyectores, etc.

b) Material informativo:

- croquis
- diccionarios
- libros
- enciclopedias
- revistas y periódicos
- discos
- filmes
- ficheros
- modelos
- cajas de asuntos, etc.

c) Material ilustrativo visual o audiovisual:

- esquemas

- cuadros sinópticos
- dibujos
- carteles
- grabados
- retratos
- cuadros cronológicos
- proyectores
- películas con sonido y movimiento
- televisión
- sonogramas
- videocassetera
- discos
- grabadores, etc.

d) Material experimental:

- aparatos y materiales variados que se presten para la realización de experimentos en general

Otra clasificación es la que hace Edgar Dale, quien elaboró un "cono de la experiencia", que expresa las maneras de entrar en contacto con un fenómeno, a partir de la manera más próxima, la vivencial, hasta llegar a la más remota, simbólica oral o visual. El "cono de la experiencia" es el siguiente:

símbolos
orales

símbolo visuales

imágenes fijas, radio,
grabaciones

filmes

televisión

exposiciones

visitas y excursiones

demonstraciones

dramatización

experiencia simulada

experiencia directa

Cono de la Experiencia de Edgar Dale

El análisis de Dale, que considera las fuentes de estímulos, se llevó a cabo tomando como base los niveles de abstracción, yendo desde la experiencia directa, real, hasta el más alejado medio de representarla, que es la simbolización oral.

El instructor, para seleccionar los recursos didácticos necesita guiarse por los siguientes criterios:

- Propiedad, que se adecue al medio
- Eficiencia, es decir que genere otros modelos o ejemplos
- Lenguaje, que posea un lenguaje natural y funcional
- Significación, que sea relevante y significativo para los alumnos
- Claridad, que no sea ambiguo sino que se limite al aspecto que nos interesa tratar en clase
- Contenido cultural, de acuerdo a la edad y al nivel del grupo
- Estilo y diseño, que despierte el interés siendo atractivo y entendible al oído y a la vista
- Humor, si es un material gracioso que se entienda su utilización y que no llegue a ofender a nadie
- Tamaño, suficientemente grande para que se vea bien desde todos los ángulos del salón

Y las reglas para su uso....

- a) Familiarizarse completamente con los ayudas o recursos, el equipo y su uso. Asegurarse de que se puede manejarlo o usarlo en forma correcta sin problemas. Practicar hasta que pueda ser utilizado por el instructor.
- b) Utilizar un número pequeño de ayuda; demasiadas resultarán ineficaces.
- c) Colocar los recursos de modo que todos puedan verlas y oírlas. Llegar al lugar de la reunión con tiempo suficiente para tener todo listo y todas las ayudas preparadas.
- d) Cerciorarse de que la ayuda esté funcionando correctamente.
- e) No dejar que el recurso domine o entorpezca la presentación.
- f) Cuando sea posible utilizar una diversidad de ayudas. Los adultos responden a varios métodos de enseñanza.
- g) Mostrar y utilizar el recurso en el momento apropiado.
- h) Retirar o apagar el material de apoyo inmediatamente después de que se haya terminado de utilizarlo.
- i) Para comunicarse dirigirse al grupo, no a su ayuda.

Utilizados correctamente los recursos facilitan el aprendizaje, pero si el uso es incorrecto lo obstaculizan.

ELEMENTOS DE UN PROGRAMA INSTRUCCIONAL

El programa de instrucción lo constituye un conjunto de acciones sistematizadas que permiten organizar y orientar un curso de capacitación; el programa se elabora a partir de una previa detección de necesidades de capacitación para que satisfaga necesidades reales.

Para su elaboración se consideran los siguientes elementos:

- A. Presentación
- B. Datos Generales
- C. Objetivos
 - general
 - particular
 - específico
- D. Contenidos
 - temas o módulos
 - subtemas
- E. Actividades, métodos y técnicas de instrucción
- F. Recursos didácticos
- G. Evaluación
- H. Bibliografía

A continuación se da una breve explicación de cada uno de los rubros señalados.

A. Presentación

Aquí se hace una breve instrucción sobre el curso que se desarrolla en el programa, así como también se escribe quién o qué institución es responsable del mismo.

B. Datos generales

En este punto se anotan el nombre del programa instruccional, su duración en horas, el objetivo general, el contenido temático y a quién va dirigido el programa.

C. Objetivos

El programa instruccional refiere tres tipos de objetivos:

- 1) generales
- 2) particulares
- 3) específicos

Antes de continuar cabe recordar que el objetivo, es *el enunciado que expresa el cambio de conducta que se pretende lograr en los capacitandos a instruir*. Y que debe cumplir con los siguientes criterios:

La persona, la conducta, el contenido, las condiciones de operación y el nivel de eficiencia. De estos cinco, los tres primeros son indispensables para elaborar cualquier objetivo.

- a) **La persona:** Es quien realiza la acción, es el sujeto que demostrará si el aprendizaje se ha efectuado.
- b) **La conducta:** Se determina por la actividad o acción que debe realizar el participante en relación con el contenido. Por lo tanto la especificación de la conducta es crucial en la redacción de objetivos. La conducta aparecerá en el enunciado del objetivo con un verbo activo.
- c) **El contenido:** Es el complemento de la conducta y está en relación con el contenido temático del curso a impartir.
- d) **Condiciones de operación:** Son las circunstancias y/o medios en los que la conducta debe manifestarse. Indica el cómo, dónde y con qué.
- e) **Nivel de eficiencia:** Es el grado de exactitud o precisión de un parámetro (tiempo, calidad o cantidad) que se espera de la conducta del participante.

El verbo se redactará en tiempo futuro de indicativo en los objetivos particulares y específicos. Y en los objetivos generales el verbo se conjugará en infinitivo y no se especifica la persona.

Reglas básicas para formular objetivos:

- 1.- Deben redactarse de acuerdo a las conductas esperadas de los capacitandos y no en función de los propósitos del instructor.
- 2.- Deben incluir un verbo activo que indique la conducta que el capacitando debe mostrar después de realizar la acción. Actividades medibles que deben manifestar los participantes.

- 3.- Los objetivos deben enunciarse en términos de cambios observables en las conductas de los capacitandos.
- 4.- Los objetivos deben redactarse de acuerdo a lo que realmente se espera que realicen los capacitandos, en tanto que no se rebase o se limite la capacidad de los participantes a quienes va dirigido el programa de instrucción.

D. Contenidos

La definición del contenido consiste en determinar el alcance y la profundidad de la materia o tema central del programa de instrucción, es el objeto de estudio, por medio del cual se espera que los participantes alcancen los objetivos deseados.

El contenido depende en gran medida de la identificación de necesidades de capacitación que se haya detectado.

E. Actividades, métodos y técnicas de instrucción

Implica la visualización de todas las acciones que son necesarias para llevar a cabo la instrucción directamente con los participantes.

Las actividades surgen del contenido del programa, misma que se deben orientar al cumplimiento de objetivos. Y se organizan a través de métodos y técnicas de instrucción, técnicas grupales y recursos didácticos.

Es importante especificar las actividades que serán desarrolladas por el instructor y aquellas que serán desarrolladas por los participantes.

Además de enlistar los métodos y las técnicas que se emplearán para el desarrollo del tema. De esta forma se identificará la forma en que se abordará el contenido por parte del instructor, al utilizar la metodología que se requiera. Así como la forma en que los participantes realizarán las actividades de instrucción.

F. Recursos didácticos

En este apartado se anotarán todos aquellos recursos y materiales que apoyarán al instructor en el proceso de instrucción-aprendizaje.

De esta manera se puede identificar fácilmente, los recursos a utilizar en cada uno de los temas que contemple el programa de instrucción (pizarrón, rotafolio, material impreso, retroproyector de acetatos, películas, etc.)

G. Evaluación

Se anotan los momentos en que la evaluación será efectuada a lo largo del proceso de instrucción-aprendizaje, con el objeto de reconocer el avance de los participantes en el logro de los objetivos.

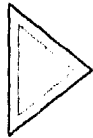
El instructor debe contemplar la evaluación inicial, la intermedia y la final, ya que los resultados permiten reflexionar acerca de lo apropiado de los objetivos, del contenido temático, del desempeño y aprovechamiento de los participantes, así como de la propia función del instructor dentro del proceso y de la efectividad del curso en general.

H. Bibliografía

Finalmente se anotan todas aquellas referencias documentales en las cuales se basa el contenido temático del programa instruccional elaborado.

Al elaborar el plan el instructor obtiene los siguientes beneficios:

- El plan proporciona puntos esenciales para evitar desviaciones.
- Evita pérdidas de tiempo en actividades que no conducen al fin establecido.
- Optimiza el uso de recursos.
- Establece estrategias.



Elemento 4: Organización de eventos

Objetivo:

Preparar la realización del programa de inducción respecto a las condiciones humanas, físicas y económicas que aumenten la confiabilidad del mismo.

Aspectos:

4.1 Descripción
4.2 Presupuesto

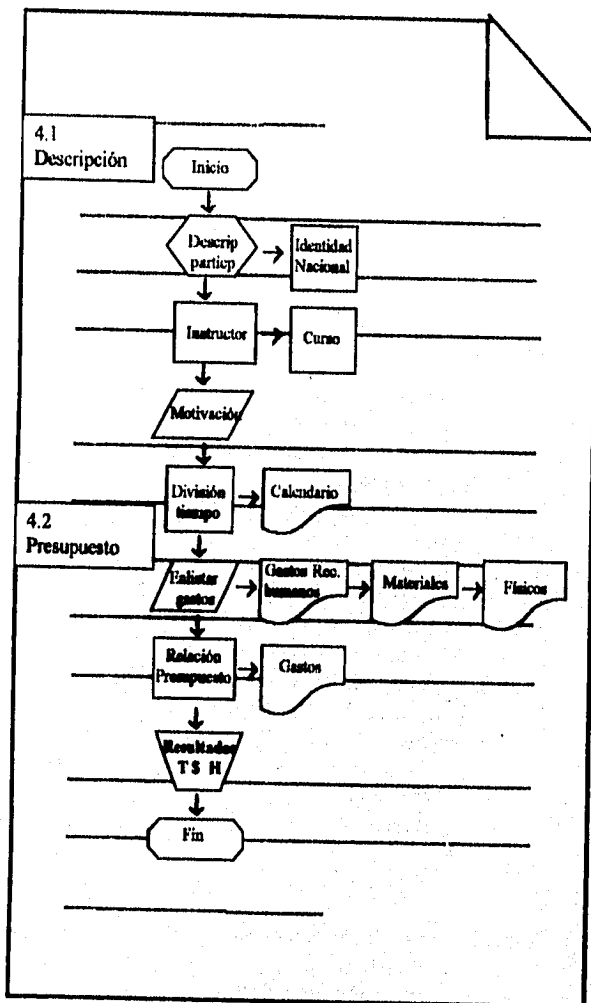
Procedimientos:

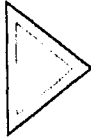
1. Describir las características de los participantes.
2. Preparar un instructor.
3. Acordar el sistema de atención y motivación para los participantes.
4. Dividir los módulos de aprendizaje en periodos de tiempo necesarios.
5. Elaborar una lista de gastos, desglosando:
 - Recursos humanos,
 - Recursos materiales y
 - Recursos físicos.
6. Relacionar la lista de gastos con el presupuesto asignado por la empresa.
7. Presentar calendario y asignaciones:
 - Atención
 - Instructor
 - Presupuesto

Tiempo: Seis días

Responsables: Encargado de personal
Secretaria
Personal de intendencia

Elemento 4: Organización de eventos





Elemento 4: Organización de actividades

4.1 Descripción

Procedimientos



Recursos






Tiempo




1. Describir las características de los participantes.	<ul style="list-style-type: none">• Nota técnica: descripción de adultos y del mexicano.	1 hr.
2. Preparar un instructor.	<ul style="list-style-type: none">• Curso: Formación de instructores	30 hrs.
3. Acordar el sistema de atención y motivación para los participantes.	<ul style="list-style-type: none">• Directorio tel.• Investigación 3 opciones: locales, alimentos para recesos y papelería• Nota técnica: Manual de bienvenida	1 día
4. Dividir los módulos de aprendizaje en periodos de tiempo necesarios.	<ul style="list-style-type: none">• Esquema temático	1 hr.

 **Elemento 4: Organización de eventos**

4.2 Presupuesto

Procedimientos 	Recursos 	Tiempo 
<p>5. Elaborar una lista de gastos, desglosando:</p> <p>Recursos humanos, Recursos materiales y Recursos físicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rec. humanos -Instructor • Rec. material -papelería -fotocopias -alimentos -rec. didáct. • Rec. físicos -local -mobiliario 	<p>3 hrs.</p>
<p>6. Relacionar la lista de gastos con el presupuesto asignado por la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formato: Asignación de presupuesto 	<p>1 hr.</p>
<p>7. Presentar calendario y asignaciones: Atención Instructor Presupuesto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma: -planeación (programa y gastos) -realización u • Orden del día 	<p>1 hr.</p>

 *Elemento 4: Organización de eventos*

ANEXOS

FORMACIÓN DE INSTRUCTORES

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar el proceso instruccional de la capacitación a partir del análisis de los principios psicopedagógicos, técnicas de instrucción y grupales, recursos didácticos y evaluación.

Módulo I Educación y Capacitación

Objetivo(s) Particular(es): El participante distinguirá los conceptos de capacitación y educación en el Proceso Educativo.

Contenido Temático:

- Concepto de Educación
- Concepto de Capacitación
- Ubicación de estos conceptos dentro del Contexto Educativo
- Marco legal de la Capacitación

Módulo II El papel del Instructor en la Capacitación

Objetivo(s) Particular(es): El participante distinguirá las funciones y características del instructor en el proceso capacitador.

Contenido Temático:

- Los objetivos de la capacitación
- Características Técnico-Pedagógicas de la capacitación
- Perfil del instructor: *funciones en el proceso capacitador*

Módulo III Aspectos Psicopedagógicos en la Instrucción de Adultos

Objetivo(s) Particular(es): El participante utilizará los principios de la psicología y de la pedagogía en su desempeño como instructor.

Contenido Temático:

- Concepto de aprendizaje
- Problemas que los adultos presentan en el aprendizaje
- La importancia de la motivación en el aprendizaje
- La comunicación en el aprendizaje
- Los roles del instructor

Módulo IV

Conducción de grupos en la instrucción

Objetivo(s) Particular(es): El participante utilizará las técnicas de instrucción y grupales para el desarrollo de un tema.

Contenido Temático:

- Concepto de grupo
- Diferentes roles de los participantes dentro del grupo
- Las técnicas de instrucción y sus características
- Las técnicas grupales

Módulo V

Recursos Didácticos

Objetivo(s) Particular(es): El participante elegirá los recursos didácticos para la exposición de un tema.
El participante elaborará los materiales didácticos idóneos en la exposición de un tema.

Contenido Temático:

- Concepto de recursos didácticos
- Importancia y relación con la comunicación.
- Clasificación y características
- Criterios básicos de selección de recursos
- Elaboración de materiales didácticos más utilizados

Módulo VI

Evaluación en la Instrucción

Objetivo(s) Particular(es): El participante analizará las características, momentos e instrumentos del proceso de evaluación.

Contenido Temático:

- Concepto de evaluación, calificación y medición
- Momentos de la evaluación: a quién y qué se evalúa
- Propósitos de la evaluación
- Importancia de la información clara al evaluar
- Elaboración de instrumentos de medición

Módulo VII

Planeación en la instrucción

Objetivo(s) Particular(es): El participante elaborará un plan de sesión para la exposición de un tema siguiendo los lineamientos de la planeación en la instrucción.

Contenido Temático:

- Concepto de programa de instrucción y plan de sesión
- Función y objetivos del programa
- Elementos de un programa de instrucción
- Elaboración de un plan de sesión

Módulo VIII

Aplicación de los principios psicopedagógicos

Objetivo(s) Particular(es): El participante desarrollará un tema, aplicando los principios psicopedagógicos, técnicas de instrucción y grupales, así como los recursos didácticos y el proceso de evaluación de acuerdo al plan de sesión.

Contenido Temático:

- Descripción del procedimiento a seguir para llevar a cabo la presentación de los temas

PRESUPUESTACIÓN

<i>Descripción de producto o servicio</i>			<i>Fecha</i>	<i>Teléfono</i>	<i>Quien atendió</i>
<i>Marca</i>	<i>Nombre</i>	<i>Costo</i>			

EL ADULTO MEXICANO

Para diseñar un programa de formación dentro de la empresa es importante considerar los aspectos más positivos del trabajador mexicano, entre los que se encuentran:

- su actitud servicial, inclinada a la colaboración, siempre que se siente aceptado y valioso. Cualidades que si la empresa recompensa a sus trabajadores fácilmente pueden desarrollar lealtad a la empresa. Y que se deben a su profunda necesidad de afiliación y a la importancia que tiene para él la convivencia.
- Su capacidad imaginativa --o ingenio-- derivada de su carácter sensible y emotivo que de ser orientada hacia el esfuerzo creador da lugar al desarrollo tecnológico y social del país, contrarresta las soluciones improvisadas de último momento y puede aprovecharse en el mejoramiento de la calidad de los servicios y productos. Lo que tiene una estrecha relación con su flexibilidad y es explicación de sus aportaciones artísticas a la cultura.
- Su sensibilidad es una característica del mexicano que lo acercan a lograr una alta calidad en la producción. Porque al mexicano le gusta lo bonito, el nuestro es un pueblo que valora la belleza, y el arte aunque esto represente mayor esfuerzo.
- La facilidad con que establece relaciones interpersonales y la alta valoración de los amigos, así como su extroversión al manifestar sus sentimientos, propician su integración a los equipos de trabajo y crean un ambiente que permite satisfacer necesidades sociales y de seguridad emocional.
- Otra cualidad es su flexibilidad que unida al ingenio, respeto y a la obediencia hace que en el trabajo esté dispuesto a tipos de producción muy diferenciada, a fin de cumplir las exigencias del mercado. Flexibilidad que se debe a que su experiencia le indica que en

este tiempo se viven y exigen una serie de cambios, que tal vez incluyan esa necesidad de recibir una educación formal para el trabajo.

- En condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente trabajador, dispuesto a colaborar en todo con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor, pero necesita saberse valorado, útil e importante.

Actitudes que caracterizan al mexicano como un trabajador afectuoso, obediente, humilde y cooperativo. Por lo que se afirma que tenemos tanto o más potencial que los habitantes de otros países; sólo hace falta aumentar la responsabilidad por parte de unos (los trabajadores) y el aprecio de estos valores por parte de los otros (empresarios y gerentes).

Además uno de los elementos de mayor utilidad para el encargado de procesos de educación de adultos dentro de la empresa es la LISTA DE POLÍTICAS PARA LA EDUCACIÓN DE ADULTOS EN MÉXICO. Este conjunto de normas o guías de funcionamiento, le orientarán en su quehacer operativo, en su labor de ejecutar una serie de actividades. Es importante señalar, que las políticas son a su vez elementos de dirección a tomar en cuenta en las tareas de planeación, diseño, realización y evaluación.

Algunas de estas políticas se refieren específicamente a la administración de la educación dentro de la empresa y otras son materia exclusiva de la pedagogía.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	POLÍTICAS PEDAGÓGICAS
<p>Políticas globales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un principio básico de la función de Administración del Personal es la capacitación, el adiestramiento, y o desarrollo de los recursos humanos de la empresa. • Todos los programas y actividades que se emprendan estarán sustentados en: <ul style="list-style-type: none"> - los diagnósticos de necesidades, - el avance de la tecnología, - las modificaciones estructurales y organizacionales de la institución - el cambio o actualización de los procesos productivos, y - <i>la inducción del personal.</i> • Los programas se estructurarán con proyectos, cuya vida se establecerá en función de las necesidades que atienda y del presupuesto que se destine a este fin. • Los titulares de las áreas orgánico-funcionales (finanzas, mercadotecnia, producción, personal e información o sistemas) son los corresponsables del desarrollo del personal a su mando. • El entrenamiento y/o desarrollo de personal es un elemento fundamental para el sistema de cobertura de plazas vacantes y escalafón. • La validación y certificación de los procesos de educación de la empresa, serán responsabilidad del sistema encargado y de los instructores participantes. 	<p>Políticas globales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El objetivo de los programas no sólo es la enseñanza de algo nuevo sino el hacer personas nuevas. • El orientador del aprendizaje adoptará una actitud entusiasta por el trabajo que estimule una interacción participativa con organización y sistema para favorecer el aprendizaje manteniendo el interés por los objetivos. • El aprender es enriquecerse con nuevos elementos asimilados por facultades cognoscitivas, afectivas y motoras. • Para que ese aprendizaje enriquezca y haga personas nuevas debe ser significativo, es decir, debe tener sentido en la vida de cada persona. • Antes de iniciar cualquier programa se ha de preparar a la persona para el aprendizaje, es decir, hay que volverla receptiva por medio de la motivación. A esto se llama inducir el aprendizaje con palabras (Inducción Verbal) o con recursos audiovisuales (Inducción Material). • Por lo tanto en todo proceso de aprendizaje, además de la inducción o INTERÉS se han de considerar otros 5 elementos que son: <p><u>ATENCIÓN</u> (capacidad para recibir los estímulos),</p> <p><u>PERCEPCIÓN</u> (captación de la imagen integral del objeto en la conciencia),</p> <p><u>COMPRESIÓN</u> (dar un significado a los datos obtenidos),</p> <p><u>UTILIZACIÓN</u> (aplicación en la vida común) y</p> <p><u>RETENCIÓN</u> (guardar la información).</p>

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	POLÍTICAS PEDAGÓGICAS
	<p>Políticas globales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Además los proyectos de desarrollo de personal que sean coordinados por la empresa deberán tomar en cuenta los siguientes principios del aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"> - El aprendizaje requiere despertar interés - Se aprende lo que se está preparado para aprender - Cada persona aprende en grado diferente a los demás - El aprendizaje se obtiene por medio de los sentidos - El aprendizaje es poco efectivo si sólo se escucha - Haciendo se aprende a hacer las cosas - El aprendizaje es poco efectivo si se le demuestra a la persona que hacer - El aprendizaje se obtiene si hay repetición - Se aprende lo que se entiende - Se vincula lo que se aprende con lo que se posee - El aprendizaje puede reforzarse con experiencias que han salido bien o mal - Se aprende más rápido cuando los resultados son satisfactorios - El aprendizaje generalmente es efectivo: cuando se dice, se demuestra y al mismo tiempo se permite que los educandos hagan lo que han aprendido.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	POLÍTICAS PEDAGÓGICAS
<p>Políticas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La programación de los eventos deberá basarse en estudios previos de detección de necesidades específicas por área, puesto y persona. • Las actividades educativas en el puesto deberán tener preferencia y programarse de acuerdo a las descripciones de puestos. • Todo programa de entrenamiento y/o desarrollo originado por iniciativa de alguna área de la empresa, tendrá que ser aprobado y coordinado por el sistema de capacitación del Área de personal. • El programa educativo dentro de la empresa deberá contener en forma equilibrada, cursos/eventos/actividades dirigidos a transmitir conocimientos, desarrollar destrezas y modificar actitudes en las áreas cognoscitiva, psicomotriz y afectiva. • El plan general deberá formularse durante los dos últimos meses del año anterior a su vigencia, además de que abarcará un año natural y será revisado en un período de máximo 60 días. • Al finalizar el plan general, tendrá que hacerse un seguimiento del mismo y se hará un informe de las deficiencias que se encuentren. • Desde el punto de vista legal, la Comisión Mixta de Capacitación, deberá cumplir todas las funciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo. 	<p>Políticas específicas:</p> <p><i>Área físico-psicológica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El conductor del aprendizaje hará sentir a los adultos que aunque va a enseñarles algo reconoce que cada uno de ellos tiene valores personales como individuo y puede tener mayores conocimientos en otros campos. • La "resistencia al cambio" se combatirá señalándoles que el nuevo aprendizaje puede ayudarles a resolver problemas en su trabajo o en su vida personal, o bien que les ayuda a destacar entre sus compañeros, o a progresar, en suma que satisface una necesidad personal. • Se les proporcionará aliento y apoyo constantes a la vez que se realizarán actividades para desarrollar la confianza en sí mismos y una actitud positiva hacia la educación continua (con el ejemplo de personas que participan en ella) para vencer su idea de que ya no están a tiempo de aprender. • Se ha de informarles lo que pueden esperar de los programas además de que se les harán notar sus progresos demostrándoles que son tan capaces de aprender como cuando eran jóvenes. • Algunos sufren de una disminución de su agudeza sensorial y exactitud motriz pero se resaltarán que las experiencias que han acumulado compensan estas limitaciones producto de los cambios en el sistema nervioso central. • En los programas se reconocerá que los adultos necesitan tiempo para aprender al propio ritmo y saber que existe la posibilidad de trabajar a su propio paso para poner en práctica nuevos aprendizajes.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	POLÍTICAS PEDAGÓGICAS
	<p>Políticas específicas:</p> <p><i>Área físico-psicológica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se les señalarán sus deficiencias delante de los demás, porque se sentirían agredidos e incómodos. • El prestigio y la seguridad de cada uno será el motivador máspreciado por lo que se les enseñará a superar algunos de los obstáculos del nuevo aprendizaje mostrándole las ventajas que representar el alcanzar un objetivo difícil para el grupo. Para ello se le proporcionará la información suficiente para emprender una actividad. • No se les tratará como escolres porque se han llegado a una época de independencia económica y de autodeterminación y mostrarán una resistencia ante cualquier forma de autoridad que intente manejarlos, además de que desean ser tomados en serio. • Saben lo que significa el tiempo y no lo perderán en cosas inútiles por lo que éste se justificará demostrándoles la utilidad inmediata de lo que aprenden. <p><i>Área didáctica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se diagnosticarán los conocimientos teórico-prácticos que posee así como sus habilidades, aptitudes, experiencias anteriores e intereses para fijar las bases de su desarrollo según sus posibilidades. • Una vez que se ha hecho el diagnóstico los programas deberán ser intensivos, breves y estar directamente relacionados con sus objetivos profesionales. • Se les prestará mayor ayuda en la primera fase de la educación para el trabajo porque ya no están familiarizados con el aprendizaje, las etapas y el ambiente.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	POLÍTICAS PEDAGÓGICAS
	<p>Políticas específicas: <i>Área didáctica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se les ofrecerán cursos de hábitos de estudio así como de nuevas técnicas de enseñanza • Se les ofrecerán cursos de hábitos de estudio así como de nuevas técnicas de enseñanza. • Los programas se llevarán a cabo en lugares convenientes dentro de la empresa o si son fuera de ella con fácil acceso (transporte público). • Es importante ofrecer la posibilidad a los adultos de que elijan el entorno para aprender lo que más les conviene de ahí que se necesitará flexibilidad para adaptarse a esas elecciones. • Una vez identificadas las principales tareas a realizar en su trabajo, los nuevos conocimientos se pondrán en práctica con elementos relativos al entorno de trabajo (materiales y equipos) que faciliten la transición del aula a su puesto. • Los adultos tienen un fuerte sentido práctico por eso se dedicará poco tiempo a examinar teoría e inform. gral. básica. • La información que no les sea útil deberá ser reducida porque prefieren ocuparse de una información concreta más que abstracta. Algunos adultos tropiezan con dificultades para eliminar material extraño que no apliquen a sus vidas. • Debido a que prefieren el aprendizaje activo se pondrán en práctica la nueva información para mejorar los conocimientos prácticos actuales. • Se determinarán los criterios de evaluación conforme a los objetivos, la modalidad de la enseñanza. Y para retroinformar a los adultos sobre sus avances.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	POLÍTICAS PEDAGÓGICAS
	<p>Políticas específicas: <i>Área sociológica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • En los programas se hará hincapié en la necesidad de invertir un gran esfuerzo en las actividades que se realicen si se quiere “triunfar en la vida” y se aprovechará que más de la mitad de la población en México tenga menos de treinta años lo que genera grupos de trabajo activos. • Si se considera que en México las personas no poseen una educación para el cuidado de la salud y del medio ambiente los planes generales deberán incluir proyectos que sensibilicen a los trabajadores sobre la necesidad del cuidado personal y social. • Otro rasgo de los mexicanos es la importancia que tiene para ellos la seguridad por lo que se les explicará que la educación dentro de la empresa les ayudará a tener éxito en su profesión y ofrecer mejores opciones a su familia. • Sabiendo que la satisfacción de las aspiraciones tiene un valor significativo y por lo tanto representa un motivador para la acción se relacionará con las ventajas que tiene la educación como camino para lograr sus objetivos. • Como factor cultural se tiene que los objetivos más importantes del mexicano son los relacionados con la convivencia, familiar y comunitaria (amigos). Por lo que se habrán de organizar actividades que promuevan la convivencia. • La familia es lo más importante para el mexicano y lo que le inspira más respeto por eso la empresa adaptará los modelos de organización e interacción que se generan en la comunidad familiar para aumentar la lealtad, la responsabilidad y la cooperación de sus miembros.

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	POLÍTICAS PEDAGÓGICAS
	<p data-bbox="727 458 897 486">Políticas específicas:</p> <p data-bbox="727 486 861 513"><i>Area sociológica</i></p> <ul data-bbox="727 521 1085 1211" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="727 521 1085 674">• Ya que la convivencia ocupa un lugar importante en la vida del mexicano, la empresa deberá recompensar las actitudes que se deriven de ésta como es: el servicio y la colaboración haciéndolo sentir aceptado y valioso para el grupo. <li data-bbox="727 682 1085 756">• La facilidad con las que se relaciona con los demás es un elemento clave para la organización de equipos de trabajo. <li data-bbox="727 764 1085 917">• Como fruto de su carácter sensible y emotivo, posee un gran ingenio que se empleará para el mejoramiento de la calidad siempre que sus méritos sean reconocidos por la empresa y se incremente su prestigio en el grupo. <li data-bbox="727 925 1085 1078">• Los constantes cambios que han experimentado los mexicanos los hacen flexibles, lo cual unido a su ingenio facilitarán su disposición para realizar trabajos muy diferenciados y que cumplan las exigencias del mercado. <li data-bbox="727 1085 1085 1211">• El mexicano es un trabajador afectuoso que si se siente correspondido y tratado como persona por sus superiores podrá corresponder a los proyectos de educación que le sean programados.

EL MANUAL DE BIENVENIDA

Ayuda técnica del proceso de inducción

En los llamados *Folletos de bienvenida o Del Empleado* se incluyen los tópicos señalados en la Plantilla del Plan de acción. Sólo cabe hacer notar:

- a) Que este folleto debe ser amistoso.
- b) Que conviene que sea lo más gráfico posible, ya que, cuanto más tenga de redacción, es más difícil que sea leído.
- c) Que debe estar dividido en secciones, ya que el solicitante buscará en él muchas cosas, y, si no las encuentra, pierde interés en él.
- d) Que no debe contener promesas de cosas que no se van a conceder, porque el efecto es contrario al que se busca.
- e) Que no debe substituir a la instrucción, sino sólo ser un auxiliar de la misma.

Sugerencias de algunos temas para el manual

- 1. Bienvenida (Carta firmada por el Director Gerente, en facsímil, si es posible)**
- 2. Nuestra historia**
- 3. Nuestros productos**
- 4. Código de conducta de los integrantes de la empresa. (Con una breve introducción)**
- 5. Carta de organización: general y por departamentos**
- 6. Mapa de sucursales, depósitos, fábricas, etc.**
- 7. Mapas de planta y oficinas**
- 8. Puestos directivos y departamentales, y jefes que los ocupen. (Con retratos de los principales, al menos)**
- 9. Políticas de personal. (Debe ser uno de los capítulos más amplios: lo que la empresa espera del empleado, y lo que éste debe esperar de la empresa)**

10. Reglas principales: (Darles un carácter más bien de información, que de órdenes)

- a) Procedimiento de selección, contratación y empleo.
- b) Adiestramiento
- c) Sistemas de políticas de ascensos y promociones
- d) Asistencias, retardos, faltas
- e) Avisos que la empresa requiere le sean hechos, y con qué oportunidad deben darse
- f) Días, procedimientos y formas de pago.
- g) Deducciones legales del salario. Préstamos.
- h) Administración de sueldos y salarios.
- i) Días festivos.
- j) Vacaciones.
- k) Horarios.
- l) Entrada y salida de oficinas para personas y para artículos.
- m) Seguros y pensiones.
- n) Medios de prevención de riesgos profesionales.
- ñ) Normas de seguridad social.
- o) Orientación y quejas.
- p) Presentación personal.
- q) Seguridad en el puesto; causas principales de despido.

11. Prestaciones:

- a) Deben darse ideas sobre prestaciones médicas.
- b) Compras a precios especiales.
- c) Compras en otras empresas.
- d) Alimentación gratuita a los hijos de empleados, o ayuda para ella.
- e) Gratificaciones.
- f) Servicio de comedor.
- g) Club deportivo.
- h) Becas, seminarios, etc.
- i) Boletín del empleado.
- j) Pensiones y jubilaciones.
- k) Prestaciones en caso de matrimonio, nacimiento de hijos, muerte, etc.

12. Orientaciones generales:

- a) Directorio telefónico fundamental de la empresa: jefes, departamento de personal, departamento médico, etc.
- b) Exámenes médicos periódicos.
- c) Normas generales de conducta.
- d) Relaciones entre el personal.
- e) Si pensara usted abandonar esta empresa
- f) Cierre del folleto.

Características fundamentales del folleto

- 1. Título: debe ser amistoso para el nuevo trabajador***
- 2. Formato: debe estar hecho a base de párrafos pequeños, con bastantes encabezados, para facilitar su lectura. Márgenes amplios.***
- 3. Debe usarse un tipo de letra moderno y claro.***
- 4. Material gráfico: fotografías, dibujos y gráficas en abundancia.***
- 5. Tamaño: debe ser manuable el folleto.***
- 6. Papel: de la mejor calidad posible.***
- 7. Debe acompañarse una tarjeta, para que el nuevo empleado pueda solicitar informes más amplios sobre algún punto, o bien hacer comentarios.***

Programa de Inducción de (Nombre de la empresa)
Instructor (nombre)

PRIMER DÍA (día de la semana, día, mes, año)

* Actividades	Horario

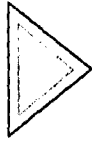
SEGUNDO DÍA (día de la semana, día, mes, año)


* Actividades	Horario

TERCER DÍA (día de la semana, día, mes, año)

* Actividades	Horario

Nota: Máximo tres días de duración



 **Elemento 5: Seguimiento**

Objetivo:

Revisar el desempeño del nuevo trabajador según la descripción de puesto.

Aspectos:

5.1 Desempeño
5.2 Plan

Procedimientos:

1. Enlistar las actividades a evaluar.
2. Diseñar instrumentos de verificación:
 - Pruebas objetivas de conocimientos
 - Pruebas de habilidad
 - Escalas de actitud
 - Guión de observación de la conducta.
3. Redactar un informe de resultados de la verificación.
4. Crear un plan de vida en capacitación para el desarrollo del trabajador.
5. Revelar los resultados y las estrategias de continuidad al trabajador según un sistema de comunicación.

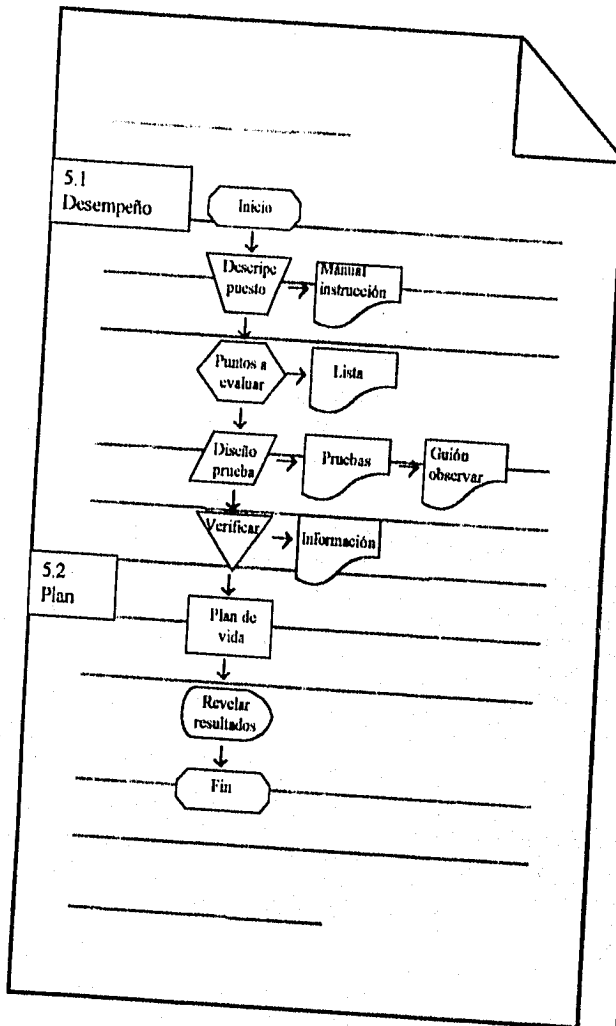
Tiempo:

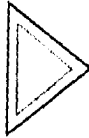
duración: Dos días
aplicación: 1ª quincena
3, 6 y 12 meses
cada año


Responsables:

Encargado de personal
Supervisor o jefe inmediato del nvo.trabajador

Elemento 5: Seguimiento





 **Elemento 5: Seguimiento**
5.1 Desempeño

Procedimientos



Recursos



Tiempo



1.
Enlistar las actividades a evaluar.

- **Esquema temático con señales de verificación**
- **Formato:** Lista de aspectos a evaluar

2 hrs.

2.
Diseñar instrumentos de verificación:
• Pruebas objetivas de conocimientos
• Pruebas de habilidad
• Escalas de actitud
• Guión de observación


- **Nota técnica:** Cómo elaborar pruebas




1 día


3.
Redactar un informe de resultados de la verificación.

- **Formato:** Reporte de resultados personales II

1 hr.

 **Elemento 5: Seguimiento**
5.2 Plan

Procedimientos 	Recursos 	Tiempo 
4. Crear un plan de vida en capacitación para el desarrollo del trabajador.	<ul style="list-style-type: none">• Propuesta plan datos generales actividades tiempo costo recursos• Formato: Reporte de resultados personales I y II	2 hrs.
5. Revelar los resultados y las estrategias de continuidad al trabajador según un sistema de comunicación.	<ul style="list-style-type: none">• Carta-aviso trabajador• Propuesta plan	2 hrs.

 *Elemento 5: Seguimiento*

ANEXOS

LA EVALUACIÓN DE LO APRENDIDO

EVALUAR significa valorar, apreciar, estimar, calcular, señalar, calificar y juzgar cualitativa y cuantitativamente el valor del proceso de instrucción.

A través del proceso de evaluación se puede obtener, describir y suministrar la información, con la finalidad de juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La evaluación es un proceso que nos ayuda a:

- **Determinar** en qué medida se han alcanzado los objetivos propuestos.
- **Observar** si los contenidos son acordes con lo propuesto en los objetivos.
- **Apreciar** si las actividades y técnicas didácticas utilizadas son las adecuadas
- **Elegir** los recursos didácticos apropiados en la implantación del curso.
- **Juzgar** la conducción del instructor en la realización del curso.
- **Valorar** el aprovechamiento individual o grupal de los educandos.
- **Identificar** los elementos que necesitan reestructuración.

De entre los tipos de pruebas que existen y que apoyan la verificación del aprendizaje en el ser humano podemos mencionar:

A) Técnicas Psicológicas

B) Tests psicopedagógicos o de rendimiento

A) Técnicas Psicológicas

El método psicológico está encaminado al conocimiento del ser humano, especialmente de sus cualidades psíquicas de modo cualitativo.

Las técnicas psicológicas más usadas son:

- Observación
- Escalas estimativas
- Cuestionario
- Entrevista personal

• *Observación*: tiene como valor fundamental el poder estudiar a los sujetos en forma natural, es decir, que el observador se pone en contacto directo con la conducta del sujeto.

Pero es una técnica subjetiva. Existen 2 tipos:

1. Introspección: es la auto-observación
2. Extrospección: es la observación de los demás;
observación hecha por otro sujeto que se divide en:
 - * OCASIONAL: siempre que se da la oportunidad
 - * METÓDICA: se realiza en condiciones especiales

• *Escalas estimativas*: son apreciaciones comparativas y cuantitativas que se hacen de un individuo, tienen por objeto dirigir, precisar, registrar y apreciar las observaciones que se hacen sobre ciertas formas específicas de conducta.

• *Cuestionario*: técnica utilizada para mayor conocimiento de los sujetos; la información se adquiere directamente de los individuos mediante la contestación que ellos dan a una serie de preguntas que se les proponen.

• *Entrevista*: por medio de ella se organizan y revisan los datos obtenidos por otras técnicas, en ellas hay contacto personal y diálogo. Ha sido definida como una "conversación con propósito".

Existen 6 tipos:

1. *Introdutoria*: para establecer relaciones iniciales
2. *De investigación*: su finalidad es recoger datos
3. *Evaluativa*: califica méritos y cualidades del individuo

4. Informativa: busca proporcionar informes a los sujetos respecto a gestiones que ha hecho
5. De orientación: ayuda al sujeto a que se autoconozca
6. Psiquiátrica o psicoanalítica: es practicada por psicoanalistas.

B) Tests psicopedagógicos o de rendimiento

Es una prueba definida que implica una tarea a realizar, idéntica para todos los sujetos examinados. Lo esencial de ésta es que provoque la producción y la acumulación de la actividad que se propone medir, es decir, la participación de aquella función específica a medir.

En esta clasificación se encuentran las *PRUEBAS OBJETIVAS* que se caracterizan por la brevedad de sus respuestas y por la exactitud en su corrección.

Para ellas existen varios tipos de reactivos o ítems:

- I) **Pregunta directa**
- II) **Por completar**
- III) **Respuestas por pares**
- IV) **Respuesta con alternativa**
- V) **Selección múltiple**
- VI) **Ejercicio interpretativo**

I) Pregunta directa

Es una pregunta escrita con sus correspondientes signos de interrogación seguida de un espacio en blanco para una respuesta breve y concreta.

II) Por completar

Se expresa en modo declarativo generalmente terminando con punto (.). Se deja en blanco alguna parte del enunciado preferiblemente la parte posterior para que sea completado por el educando.

III) Respuestas por pares

En un lado de la hoja se presenta una columna de conceptos y en el otro una columna con los datos correspondientes pero en diferente orden, la tarea del evaluado es asociar ambas columnas.

IV) Respuesta con alternativa

Con este tipo se obliga al alumno a elegir entre dos alternativas opuestas para responder a un problema, generalmente éstas son verdadero y falso y la tarea del alumno consiste en subrayar o circular la respuesta correcta.

V) Selección múltiple

Aquí se presenta al alumno una proposición o problema y deberá elegir entre 4 ó 5 alternativas que se mencionan a continuación de la proposición.

VI) Ejercicio interpretativo

Es un conjunto de ítems que exige la interpretación de alguna situación como ejemplo, una tabla de datos, histograma, mapa o trazo literario. Se presenta la situación que ha de interpretarse y luego las instrucciones para indicar las respuestas. Al final aparecen las preguntas que se responderán a la luz de una situación anteriormente presentada.

VII) Ejercicio de ordenación

Es un conjunto de ítems que piden la ordenación de respuestas según un criterio claramente especificado.

LISTA DE ASPECTOS A EVALUAR

Módulo	Tema	Prueba

Lista de verificación de inducción

<i>Aspectos</i>	<i>Iniciales quien lo dio</i>	<i>Fecha</i>
Salud y seguridad		
Curso de salud y seguridad	_____	_____
Políticas de salud y seguridad	_____	_____
Examen médico	_____	_____
Vestuario de protección	_____	_____
Salidas de emergencia	_____	_____
Áreas de peligro	_____	_____
Procedimientos de emergencia	_____	_____
Dispensador de crema protectora/protectores de oídos	_____	_____
Primeros auxilios/mostrar puesto	_____	_____
Finanzas		
Reunión con Personal	_____	_____
Aclaración de posición de pensiones	_____	_____
Folleto	_____	_____
Detalles del salario	_____	_____
Sistema de gastos	_____	_____
Formatos para gastos	_____	_____
Aspectos organizacionales		
Presentaciones a colegas	_____	_____
Recorrido de la fábrica	_____	_____
Organigrama	_____	_____
Explicación de sistemas de almacenes	_____	_____
Explicación de requisitos de almacenes	_____	_____
Explicación de sistema de seguridad	_____	_____
Pase de seguridad	_____	_____
Ley de secretos oficiales, explicada y firmada	_____	_____
Pase de entrada	_____	_____
Pase para parqueo	_____	_____
Capacitación y desarrollo		
Presentación del sistema y posibilidades	_____	_____
Folleto	_____	_____
Satisfacer necesidades de capacitación	_____	_____
Programa de educación avanzada	_____	_____

<i>Aspecto</i>	<i>Iniciales</i>	<i>Fecha</i>
	<i>Quien lo dio</i>	
<i>Asuntos de personal</i>		
Sistema de evaluación del personal	_____	_____
Sistema disciplinario	_____	_____
Procedimientos para quejas	_____	_____
Política de igualdad de oportunidades	_____	_____
Presentación del aspecto del personal	_____	_____
Folletos sobre sindicato	_____	_____
	<i>Firma</i>	<i>Fecha</i>
Empleado nuevo	_____	_____
Gerente/supervisor	_____	_____
Contacto de entrenamiento	_____	_____

Revisión de inducción

Nombre del empleado: _____

Fecha de entrada: _____
 día mes año

Departamento: _____

Nombre del supervisor inmediato: _____

Nombre del contacto de capacitación: _____

Propósitos de la revisión

- 1. Principalmente asegurar que el nuevo miembro del personal se está adaptando satisfactoriamente a la nueva posición y no hay barreras para el progreso.**
- 2. Asegurar que se han cubierto todos los aspectos de la lista de verificación.**

Salud y seguridad

¿ Ha habido una introducción satisfactoria a todos los asuntos relacionados con salud y seguridad y se ha completado la lista de verificación?

Comentario:

Finanzas

¿ Se siente el nuevo empleado completamente satisfecho con los arreglos financieros y ha habido alguna dificultad que no se haya aclarado todavía?

Comentario:

Aspectos organizacionales

¿ Hay algún problema relacionado con la organización, que incluya dificultades para seguir adelante con el trabajo?

¿Qué se puede hacer sobre esto?

Comentario:

Salud y seguridad

¿ Ha habido una introducción satisfactoria a todos los asuntos relacionados con salud y seguridad y se ha completado la lista de verificación?

Comentario:

Capacitación y desarrollo

¿Se explicó el sistema de capacitación y desarrollo?

¿Se le dio al nuevo empleado la oportunidad de analizar necesidades de entrenamiento y se ha elaborado un programa?

¿Se explicó bien el sistema de educación y el nuevo empleado se ha decidido por algún caso?

¿Ha habido alguna dificultad para que la nueva persona siga algún programa de educación?

Comentario:

Problemas de personal

¿Ha habido alguna dificultad relacionada con problemas de personal?

¿Se explicó adecuadamente el sistema de representación de personal, quejas y disciplina?

Comentario:

Revisión completa

Firma

Fecha

Empleado nuevo

Revisor

Lista de verificación para planear un curso o programa de inducción

ASPECTOS	SI	NO	FECHA DE REVISIÓN
Mercadeo			
¿se debe anunciar el curso?	_____	_____	_____
¿se ha anunciado con suficiente anticipación?	_____	_____	_____
¿tienen los anuncios tamaño correcto y aparecen en las publicaciones más importantes?	_____	_____	_____
¿necesitan producirse hojas o folletos de información?	_____	_____	_____
¿se ha considerado y puesto en marcha un envío por correo?	_____	_____	_____
¿se han descubierto y aproximado las partes interesadas?	_____	_____	_____
¿aparece el curso en un programa o boletín interno y se ha distribuido adecuadamente?	_____	_____	_____
Comodidades			
¿se han reservado cuartos adecuados?	_____	_____	_____
¿son los cuartos suficientemente grandes para todas las actividades del curso?	_____	_____	_____
¿es el nivel de calefacción adecuado en todas partes?	_____	_____	_____
¿es la luz adecuada para dispositivas y proyectores?	_____	_____	_____
¿hay material para oscurecimiento total si se requiere?	_____	_____	_____
¿es correcto el sonido?	_____	_____	_____
¿necesita amplificación el sonido?	_____	_____	_____
¿hay suficientes sillas?	_____	_____	_____
¿son las sillas suficientemente cómodas para toda la duración del curso?	_____	_____	_____
¿hay mesas disponibles?	_____	_____	_____
¿hay instalaciones para el trabajo de grupo?	_____	_____	_____
¿hay enchufes adecuados disponibles?	_____	_____	_____
¿conoce usted las instalaciones domésticas?	_____	_____	_____
• café/té/etc.	_____	_____	_____
• almuerzo	_____	_____	_____
• arreglos para pasar la noche si es residencial	_____	_____	_____
• tocadores y baños	_____	_____	_____
• salidas en caso de incendio	_____	_____	_____
• instalaciones de emergencia	_____	_____	_____
¿ha pensado usted en una posible interrupción y está preparado para eso?	_____	_____	_____
• teléfonos en el salón de capacitación	_____	_____	_____
• ruido en los cuartos vecinos	_____	_____	_____
• ruido externo	_____	_____	_____
• entrada no restringida	_____	_____	_____

ASPECTOS	SÍ	NO	FECHA DE REVISIÓN
<i>Participación</i>			
¿necesita un cuestionario de curso previo?	_____	_____	_____
¿necesitan los participantes traer algo?	_____	_____	_____
¿necesitan hacer un trabajo antes del curso?	_____	_____	_____
¿les ha enviado instrucciones?	_____	_____	_____
• un mapa	_____	_____	_____
• detalles sobre cómo llegar a un curso	_____	_____	_____
• detalles sobre horas de inicio y término	_____	_____	_____
• itinerarios de trenes y aviones	_____	_____	_____
• dietas alimentarias	_____	_____	_____
• nombres de los directores del curso	_____	_____	_____
• dirección de contactos y números telefónicos	_____	_____	_____
• ¿se ha confirmado la asistencia?	_____	_____	_____
<i>Recursos</i>			
¿tiene:	_____	_____	_____
• un plan de entrenamiento?	_____	_____	_____
• una carpeta del curso que incluya el registro de participantes?	_____	_____	_____
• volantes adecuados?	_____	_____	_____
<i>Material:</i>			
- proyectores	_____	_____	_____
- proyectores de diapositivas	_____	_____	_____
- trípodes para proyector	_____	_____	_____
- bombillas de repuesto	_____	_____	_____
- pantalla de tamaño adecuado	_____	_____	_____
- videograbadoras	_____	_____	_____
- rotafolio	_____	_____	_____
- pizarrón	_____	_____	_____
- cámaras de video	_____	_____	_____
- micrófono	_____	_____	_____
- trípodes para micrófono	_____	_____	_____
- audífonos	_____	_____	_____
- tomacorrientes adecuados	_____	_____	_____
- extensiones y adaptadores	_____	_____	_____
- fotocopiadora en caso necesario	_____	_____	_____

<i>ASPECTOS</i>	<i>SÍ</i>	<i>NO</i>	<i>FECHA DE REVISIÓN</i>
Artículos de consumo:			
- cintas de video	_____	_____	_____
- cintas de audio	_____	_____	_____
- acetatos de proyector	_____	_____	_____
- guías de proyectores	_____	_____	_____
- gises o plumones para pizarrón	_____	_____	_____
- borrador	_____	_____	_____
- papel para rotafolio	_____	_____	_____
- plumones para rotafolio	_____	_____	_____
- plumas/lápices	_____	_____	_____
- papel	_____	_____	_____
- carpetas	_____	_____	_____
- gafetes	_____	_____	_____
 <i>Finanzas</i>			
¿cómo se van a pagar las instalaciones?	_____	_____	_____
¿se ha tomado en cuenta el IVA?	_____	_____	_____
¿cómo deben pagar los participantes:			
• efectivo?	_____	_____	_____
• cheque?	_____	_____	_____
• factura?	_____	_____	_____
 <i>Otros</i>			
¿conoce usted algunos participantes con necesidades especiales y se ha preparado para esto?	_____	_____	_____
¿se han preparado salones para entrenamiento?			
• asientos	_____	_____	_____
• ayudas audiovisuales	_____	_____	_____
• folletos	_____	_____	_____
¿los salones están limpios y ordenados?	_____	_____	_____
¿es esta preparación completamente profesional?	_____	_____	_____

NOMBRE: _____
PUESTO: _____ **DEPTO:** _____ **FECHA:** _____

COMENTARIOS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN PRUEBAS:

COMENTARIOS DE LA PARTICIPACIÓN DEL TRABAJADOR DURANTE EL PROCESO DE INDUCCIÓN:

COMENTARIOS FINALES:

Plan de vida en capacitación

Nombre: _____
Departamento: _____ Puesto actual: _____
Edad: _____ Fecha de ingreso: _____ Sueldo: _____

Actividades y recursos	Tiempo	Costo	Promociones

México, D. F., a ____ de _____ de 19 ____.

Estimado (nombre de pila del trabajador):

En nombre de nuestra empresa (**nombre de la empresa**), y en el mío propio, te agradezco tu colaboración en el proceso inducción que tuvo lugar el pasado (**fecha**) los resultados de tus pruebas ya han sido estudiados y clasificados por nuestro departamento para que, en la medida de lo posible, podamos iniciar el proceso de capacitación.

Como respuesta te presentamos el siguiente **Plan de Vida en capacitación** y tan pronto como se hayan hecho los trámites administrativos necesarios comenzaremos este programa. Una vez que esté todo listo te lo haremos saber a través del Lic. o Sr. (**nombre del jefe**).

Mientras tanto, nuevamente te agradezco tu participación, y te envío mis saludos más cordiales.

Atentamente.

(**nombre del encargado de personal**).

Plan de vida en capacitación

Nombre: _____

Departamento: _____ Puesto actual: _____

Actividades	Objetivos	Fecha de programación

CONCLUSIONES

La relación entre la educación, el trabajo y el adulto mexicano son los puntos de interés de esta investigación, en donde se resalta lo siguiente:

1. La permanente necesidad de la educación, y que en la empresa no debe ser ignorada, sino que al contrario ha de ser un factor indispensable en las exigencias de la formación para el trabajo.
2. Exigencias que nacen del interior de la persona, por la naturaleza propia de la persona que busca la perfección, a la vez que son exigencias que la misma actividad presenta y que se expresan en la capacitación.
3. La capacitación como un proceso educativo en el cual la empresa valiéndose de recursos válidos (según las categorías fundamentales o los valores) diseña programas con el fin de coordinar el factor humano con la técnica y el capital. Distinguiendo a las personas de los otros factores.
4. Al hablar de coordinar, no sólo es necesario tomar en cuenta los factores antes mencionados, sino que también hace falta retomar la condición social del hombre. Porque se pretende una armonía en la relación Hombre-Técnica-Capital al mismo tiempo que se promueve la integración de las personas a la comunidad, y en el caso del adulto, en relación a la familia, el trabajo, la escuela y la sociedad en general.
5. Es en estas relaciones donde la pedagogía ejerce una influencia al aprovechar los lineamientos que la rigen para lograr la educación continua pero adaptándose a las características y necesidades de cada persona o grupo social.

6. Dentro de estas características y necesidades es indispensable señalar que el adulto, es un ser que posee un desarrollo intelectual significativo que ha adquirido a través de la experiencia y que le permite ser abierto o capaz de abrirse al medio de que le rodea, no sólo para influir en él sino para entrar en contacto afectivo con otros con los cuales se da una resonancia.
7. Es el trabajo el medio normal que le permite al hombre adquirir experiencia y perfeccionarse para después proyectarse a los demás. Además es en esta comunidad donde se establece una relación con una comunidad más amplia que la familia, y que permite sensibilizarse sobre el carácter nacional que se existe en México y que lo distingue de las demás naciones.
8. En este carácter nacional se presentan los rasgos de los mexicanos presentándose la tendencia al servicio, a ser creativo, a compartir, características que se han de aprovechar para orientar los programas de educación para y en el trabajo.
9. Porque el carácter nacional es la expresión de la cultura conformada por las estructuras familiar, política, económica, la historia, el lenguaje y la religión y es el foco de atención de cualquier sociedad que luche por permanecer y diferenciarse del resto.
10. Esta permanencia y diferenciación no sólo es interés de naciones, también es el punto de mayor atención de empresas que tienen que superar varias dificultades y que han creado su propia cultura fomentando valores organizacionales que desean ser compartidos por todos y cada uno de los miembros de la institución.
11. Este compartir valores genera identidad y por tanto integración, mediante la cual la persona y/o institución se sabe diferente de las demás pero igual a las de su grupo frente a otras.

12. Algunos de los valores que caracterizan a los mexicanos y que por tanto forman su identidad son:

- * Población activa que busca el cambio e influir en el medio, un fuerte potencial por la presencia de los jóvenes que en México son mayoría
- * El reconocimiento de la importancia que tiene la comunidad familiar
- * El aprecio por los rasgos de la persona que favorecen la convivencia (colaboración, servicio, respeto, etc.)
- * El deseo de poseer una buena educación y una inteligencia desarrollada
- * La inquietud por tener un cambio que otorgue a la población mayores satisfacciones.

13. Estas características hacen del mexicano un trabajador: servicial, con capacidad imaginativa, flexible, social y respetuoso, aunque con importantes áreas de desarrollo como es la responsabilidad. Y por parte de los empresarios y gerentes el aprecio de dichas características.

14. Además cabe recordar que la población en México es joven y por lo tanto la población que trabaja también lo es, por lo que se necesita orientar sus actividades dentro del trabajo para promover el cambio tanto a nivel nacional, como a nivel organizacional y sobre todo a nivel personal aumentando su responsabilidad y encauzando la creatividad hacia el enriquecimiento del trabajo.

15. Estas acciones deben empezar desde que la persona se integra a una empresa que es desconocida para ella. Los procesos de inducción se encuentran descuidados en las empresas y son una herramienta útil para la promoción y el desarrollo de la persona, de la empresa y por tanto del país.

16. Estos procesos de inducción ayudan a planear con compromiso la capacitación porque sensibilizan tanto a trabajadores como a sus responsables sobre la necesidad de mejorar el

17. A través de la inducción, se hace una detección del nivel educativo de los nuevos trabajadores, el cual ayuda a promover los sistemas de educación abierta en la empresa y así atender el interés que está surgiendo entre la población por adquirir conocimientos y desarrollar su inteligencia.

18. Sin embargo, siempre el mayor interés o motivador de los trabajadores es la familia. El mexicano trabaja principalmente para "sacar adelante" a su familia y en segundo lugar para desarrollarse y tener éxito como profesionista.

19. En este desarrollarse y ser mejor persona, ocupa un lugar importante la honradez y la responsabilidad valores con los cuales no suele identificarse al mexicano pero que para ellos tienen gran aprecio y son causas de admiración de quienes los poseen.

20. Una vez conocidas estas características de los mexicanos, la importancia de la capacitación en el crecimiento de la empresa y por tanto del país, y sobre todo la situación actual que viven las organizaciones pequeñas y medianas se pensó en diseñar una *Gula para elaborar un programa de inducción* que orientará al responsable del personal en los siguientes aspectos relacionados con su trabajo:

A. Con una breve Introducción a la administración de personal se pretende sensibilizar al responsable de personal sobre la dimensión que tiene la realización correcta de su trabajo.

B. Por ser un proceso esta administración de personal sigue las siguientes fases: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN, DESARROLLO Y UTILIZACIÓN.

C. Para comprender estas fases, se desglosaron los elementos significativos de cada una de ellas de manera clara y sencilla para facilitar la

implementación de las mismas dentro de las diferentes organizaciones.

D. Además se especificaron los tiempos estimados de realización del programa, lo cual permite planear y organizar el trabajo de una forma más objetiva.

E. Cabe mencionar, que no sólo se especificaron los tiempos sino que se anexaron las herramientas que se necesitan para su elaboración.

21. Es así como el pedagogo cuenta con un amplio campo de acción dentro de la empresa, ya que es capaz de coordinar las actividades que se refieren a la administración de personal y que con frecuencia se encuentran mal atendidas.

BIBLIOGRAFÍA

Básica:

ALDUNCIN ABITIA, Enrique
Los valores de los mexicanos: México entre la tradición y la modernidad
Fondo Cultural Banamex, A.C.
México, 1986
262 p., Tomo I

ALDUNCIN ABITIA, Enrique
Los valores de los mexicanos: México en Tiempos de Cambio
Fondo Cultural Banamex, A.C.
México, 1991
232 p., Tomo II

CHIAVENATO, Idalberto
Administración de recursos humanos
Mc Graw Hill, 2ª ed.
México, 1994
540 p.

DESSLER, Gary
Administración de personal
Prentice Hall, 4ª ed.
Tr. José Gómez Pérez
México, 1991
812 p.

FROST, Elsa Cecilia
Las categorías de la cultura mexicana
Nuestra América 24
UNAM, Coordinación de humanidades, 2ª ed.
México, 1990
218 p.

GARCÍA HOZ, V., et. al.
El concepto de persona
Rialp, Colección Tratado de Educación Personalizada
Madrid, 1989
293 p.

GARCÍA HOZ, Víctor
Pedagogía visible y Educación invisible
Rialp
Madrid, 1987
216 p.

GARCÍA HOZ, Víctor
Principios de Pedagogía Sistemática
Rialp, 11ª ed.
Madrid, 1987
694 p.

GRISEZ, Germain y SHAW, Russell
Ser persona. Curso de ética
Rialp,
Madrid, 1993
233 p.

HÖFFNER, Joseph
Manual de Doctrina social cristiana
Editora de Revistas, 9ª de., Mi-nos 2
México, 1990
363 p.

KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz
Administración. Una perspectiva global
Mc Graw Hill, 10ª de.
Tr. Julio Coro Pardo
México, 1994
745 p.

KRIEKEMANS, A.
Pedagogía general
Herder, 3ª ed.
Barcelona, 1977
556 p.

LEMUS,
Pedagogía. Temas fundamentales
Kapetuz
Argentina, 1979
232 p.

LEON, Antoine
Psico-pedagogía de los adultos
Tr. Romeo Medina
Siglo veintiuno editores, 8ª ed.
México, 1991
199 p.

LUDOJOSKI, Roque L.
Andragogía o Educación de adulto
Ed. Guadalupe
Buenos Aires, 1972
275 p.

MEIGHAN, Michael
Programas de inducción. Entrenamiento, diseño y ejecución
Legis, Serie empresarial
Tr. Jesús Villamizar Herrera
Colombia, 1992
144 p.

MILLÁN PUELLES, Antonio,
Persona humana y justicia social
Rialp, 5ª ed.
Madrid, 1982
161 p.

OTERO Oliveros F.
Educación y manipulación
EUNSA, 3ª ed.
Pamplona, 1983
224 p.

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro, et. al.,
Administración de la capacitación
Mc Graw Hill, Serie capacitación efectiva,
México, 1990
122 p.

VERNER, Coolie y BOOTH, Alan
Educación de adultos
Tr. Rosa Albert
Ed. Troquel, Centro Regional de Ayuda técnica
Buenos Aires, 1971
148 p.

Complementaria:

ARMSTRONG, Michael
Gerencia de Recursos Humanos. Integrando el personal y la empresa
Legis,
Tr. Teresa Niño Torres
Colombia, 1991
266 p.

BASAVE BENÍTEZ, Agustín
México mestizo (Análisis del nacionalismo mexicano en torno a la mestizofilia de Andrés
Molina Enriquez)
FCE
México, 1992
167 p.

BASAVE FERNÁNDEZ DEL VALLE, Agustín
Vocación y estilo de México (Fundamentos de la mexicanidad)
Limusa
México, 1989
1050 p.

BEJAR NAVARRO, Raúl
El mexicano: aspectos culturales y psico-sociales
UNAM
México, 1979
193 p.

BLONCH, Marc
Introducción a la historia
FCE, Breviarios 64
México, 1987
159 p.
CARREÑO, Pablo A.

Fundamentos de sociología

Rialp
Madrid, 1983
347 p.

CASTILLO, Gerardo
Los adolescentes y sus problemas
Editora de Revistas, Mi-nos 6, 6ª ed.
Madrid, 1989
232 p.

D'AGOSTINO, Francesco
Elementos para una filosofía de la familia
Rialp
Madrid, 1991
163 p.

DEL RINCÓN AURORA,
"Madurez a secas"
REVISTA ISTMO Núm. 175, Mzo-Abr 1988
México, 1988
72 p.

D'ORS, Eugenio
La ciencia de la cultura
Rialp, Colección de Cuestiones fundamentales
Madrid, 1964
496 p.

ERIKSON, Erik H.
La adultez
FCE
México, 1981
402 p.

ERIKSON, Erik H.
The life cycle completed
W. W. Norton and company
New York, 1982
108 p.

ESTEVA FABREGAT, Claudio
Cultura, Sociedad y Personalidad
Promoción Cultural
Barcelona, 1978
342 p.

FICHTER, Joseph
Sociología
Herder, 15ª ed.
Barcelona, 1986
454 p.

GALINDO MÜNCH, Lourdes, et. al.
Fundamentos de Administración
Trillas, 5ª de.,
México, 1990
240 p.

GARCÍA HOZ, Victor
La educación personalizada en la familia
Rialp, Colección Tratado de Educación personalizada
Madrid, 1990
374 p.

GARCÍA HOZ, V. y MEDINA, Rogelio
Organización y gobierno de los centros educativos
Rialp,
Madrid, 1986
397 p.

GARCÍA MANZANO, Emilia
Biología, Psicología y Sociología del niño en edad preescolar
CEAC, Colección Educación y enseñanza. Biblioteca de educación preescolar
Barcelona, 1985
187 p.

GRADOS ESPINOSA, Jaime A.
Inducción, Reclutamiento y Selección
Manual Moderno
México, 1988
263 p.

GUARDINI, Romano
La aceptación de sí mismo. Las edades de la vida
Ed. Librería Parroquial
México, 1960
161 p.

GUZMÁN VALDIVIA, Isaac
Los valores de nuestra nacionalidad
Limusa
México, 1985
130 p.

HERNÁNDEZ RUÍZ, S
Pedagogía natural. Una teoría general de la educación y la enseñanza
Unión tipográfica, Ed. Hispano Americana
México, 1960
2 Tomos

HÖFFNER, Joseph
Matrimonio y familia
Tr. Joaquín de Encinas,
Rialp,
Madrid, 1962
106 p.

INSTITUTO DE ESTUDIOS POLÍTICOS
La empresa
Colección Estudios de Trabajo y previsión
Madrid, 1962
351 p.

KELLY, W. A.
Psicología de la educación
Morata
Madrid, 1964
597 p.

LEVINSON, Daniel, et. al.
The seasons of a man's life
Ballantine Books
New York, 1979
363 p.

LLANO, Alejandro
La nueva sensibilidad
Espasa-Calpe, 2ª ed., Espasa Universidad Núm 2
Madrid, 1989
244 p.

LLANO, Carlos
"Creación de empleo"
REVISTA ISTMO Núm. 217 Mzo-Abr 1995
México, 1995
64 p.

LLANO, Carlos, et. al.
La vertiente humana del trabajo en la empresa
Rialp, Colección Empresa y Humanismo 2
Madrid, 1990
143 p.

MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro
Manual para determinar necesidades de capacitación
Trillas, 3ª ed.
México, 1990
139 p.

MILLÁN PUELLES, Antonio,
La formación de la personalidad humana
Rialp, Colección de cuestiones fundamentales Núm. 5
Madrid, 1963
216 p.

MIRA y LÓPEZ, Emilio
Psicología evolutiva del niño
El Ateneo
Buenos Aires, 1975
255 p.

MUSSEN, P. H., et. al.
Aspectos esenciales del desarrollo de la personalidad en el niño
Tr. José M. Salazar Palacios
Trillas
México, 1986
391 p.

NERICI, Imideo G.
Hacia una didáctica general dinámica
Kapelus, 10ª ed.
Buenos Aires, 1973
541 p.

OTERO, Oliveros
La educación para el trabajo
EUNSA, 2ª ed.
Pamplona, 1989
170 p.

OTERO, Oliveros
La libertad en la familia
Editora de Revistas, Mi-nos 9
México, 1990
228 p.

OTERO, Oliveros
Realización personal en el trabajo
EUNSA, Biblioteca NT Educación Núm. 1
Pamplona, 1978
150 p.

PACIOS, Arsenio
Introducción a la didáctica
Cincoel-Kapelus
Madrid, 1981
171 p.

PAPALIA, Diane y OLDS, Sally
Desarrollo humano
Mc Graw Hill, 4ª ed.
Colombia, 1992
692 p.

PICOS MORENO, Arturo
"Carlos Llano: La empresa postmoderna"
REVISTA ISTMO Núm. 215 Nov-Dic 94
México, 1994
72 p.

PLANCHARD, Emile
La pedagogía contemporánea
Tr. Víctor García Hoz
Rialp, 7ª ed., Manuales Universitarios Rialp Núm 1
Madrid, 1978
570 p.

PLETT, Peter C. y LESTER, Brenda T.,
Capacitación de las personas de edad (Manual de Orientación)
Organización Internacional del Trabajo (OIT)
Ginebra, 1993
225 p.

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro
Psicología del mexicano en el trabajo
Mc Graw Hill, Serie Capacitación Efectiva
México, 1992
128 p.

RIEDEL, J
La formación para el trabajo en la empresa
Rialp, Colección La empresa y el hombre
Madrid, 1965
161 p.

SEMANAS SOCIALES DE ESPAÑA, 12ª SEMANA, ZARAGOZA 1952
El Trabajo
Secretariado Junta Nacional de Semanas Sociales
Madrid, 1952
541 p.

SIKULA, Andrew
Administración de recursos humanos en empresas
Linusa
Tr. Marta Hernández Rocha
México, 1987
513 p.

SKEATS, Judy
Successful Induction. How to get the most from your new employees
Kogan page
Gran Bretaña, 1991
159 p.

STRAUSS, George y SAYLES, Leonard
Personal. Problemas humanos en la administración
Prentice Hall
Tr. Jorge Cárdenas Nannetti
Colombia, 1981
619 p.

S.S. JUAN PABLO II,
El trabajo humano
Librería Parroquial de Clavería, Documentos pontificios Núm. 15
México, 1981
109 p.

VARIOS
"Responsabilidad Social, Los empresarios se definen"
REVISTA EXPANSIÓN Vol. XXVI Núm. 647 Ago, 1994
México, 1994
432 p.

VÁZQUEZ K., Josefina
Nacionalismo y educación en México
Colegio de México
México, 1970
291 p.

WERTHER, William y DAVIS, Keith
Administración de Personal y Recursos Humanos
Mc Graw Hill, 2ª de.
Tr. Joaquín Mejía Gómez
México, 1987
434 p.

ZEA, Leopoldo, et. al.
Características de la cultura nacional
UNAM
México, 1969
89 p.

ANEXOS

CUESTIONARIO (Anexo 1)

Estas preguntas tienen por objeto conocer ¿cómo somos los mexicanos? y así promover el desarrollo de nuestro país. Los resultados son confidenciales y sólo serán utilizados para un trabajo de tesis. ¡ Por su colaboración, GRACIAS !

I) Anote en la línea de la derecha la opción que vaya de acuerdo con sus DATOS PERSONALES. En caso que la pregunta lo requiera conteste brevemente.

I.1 Sexo: _____
a) Hombre
b) Mujer

I.2 Edad (entre): _____
a) 20 y 25 años b) 26 y 35 años c) 36 y 45 años
d) 46 y 55 años e) 56 años o más

I.3 ¿ Hasta qué grado escolar estudió usted ?

I.4 ¿ Cuánto tiempo lleva trabajando en este lugar ?

I.5 Sabe usted ¿ desde cuándo existe esta empresa ? _____
a) Sí, desde _____
b) No

I.6 Cuando entró a trabajar aquí, ¿ se le dio alguna preparación inicial para ayudarlo a realizar su trabajo ? _____
a) Sí
b) No

→ Si le dieron alguna ¿ qué fue lo que le explicaron ?

I.7 ¿ Necesitó aprender algo especial para llevar a cabo sus tareas en esta empresa ? ←

- a) Sí
- b) No

→ Si lo necesitó, ¿ cuándo se lo enseñaron ?

I.8 En este último trabajo ¿ cambió su forma de trabajar ? ←

- a) Sí
- b) No

¿ Por qué ?

II) En esta segunda parte anote en la línea de la derecha la opción que más se asemeje a su MANERA DE PENSAR CON RESPECTO A MÉXICO .
→ En caso que la pregunta lo requiera conteste brevemente.

II.1 ¿ Qué es lo que más le gusta de México ? -----

- a) Su historia y geografía
- b) Su arte
- c) Su gente
- d) Sus costumbres y tradiciones
- e) Otro -----

II.2 ¿ Se siente identificado con él ? -----

- a) Sí
- b) No

¿ Por qué ?

- II.3 ¿ A qué país le gustaría que se pareciera México ? _____
 a) E.U.A. b) Canadá c) Japón d) Venezuela e) Ninguno
- II.4 Para mejorar nuestro país en cuanto al cuidado del ambiente: _____
 a) debemos cooperar con las campañas de ecología e higiene
 b) se necesita que la gente se preocupe más por su salud y la de los otros
 c) el gobierno debe hacer cumplir las leyes de sanidad
 d) es necesario clasificar la basura en los hogares
- II.5 ¿ En qué grado cree que afecta la falta de salubridad en el malestar de la sociedad ? _____
 a) Mucho b) Suficiente c) Regular d) Poco e) Nada
- II.6 Para mejorar es necesario cambiar aun cuando no se logren los resultados esperados _____
 a) Sí b) No
- II.7 Sólo alcanzaremos el desarrollo cuando: _____
 a) la gente trabaje duro y se especialice
 b) se promuevan el avance científico y tecnológico
 → c) la población esté más preparada
 d)
- II.8 ¿ Este desarrollo debe lograrse aun a costa del sacrificio y esfuerzo de todos ? _____
 a) Sí b) No
- II.9 El éxito depende de: _____
 a) la experiencia
 b) el trabajo duro
 c) la buena preparación
 d) las buenas relaciones
- II.10 En este tiempo que se vive en México usted: _____
 → a) piensa que hay que vivir el presente
 b) se prepara para hacer frente a la situación
 c) prueba nuevas opciones para mejorar su trabajo
 d) se esfuerza por sacar adelante a su familia
 e) se conforma con lo que tiene

CUESTIONARIO (Anexo 2)

Estas preguntas tienen por objeto conocer ¿cómo somos los mexicanos? y así promover el desarrollo de nuestro país. Los resultados son confidenciales y sólo serán utilizados para un trabajo de tesis. ¡ Por su colaboración, GRACIAS !

I) Anote en la línea de la derecha la opción que vaya de acuerdo con sus DATOS PERSONALES. En caso que la pregunta lo requiera conteste brevemente.

I.1 Sexo: _____

a) Hombre

b) Mujer

I.2 Edad (entre): _____

a) 20 y 25 años b) 26 y 35 años c) 36 y 45 años

d) 46 y 55 años e) 56 años o más

I.3 ¿ Hasta qué grado escolar estudió usted ?

I.4 ¿ Cuánto tiempo lleva trabajando en este lugar ?

I.5 Sabe usted ¿ desde cuándo existe esta empresa ? _____

a) Sí, desde _____

b) No

I.6 Cuando entró a trabajar aquí, ¿ se le dio alguna preparación inicial para ayudarlo a realizar su trabajo ? _____

a) Sí

b) No

Entonces al entrar a esta empresa ¿ qué fue lo que le explicaron ?

I.7 ¿Necesitó aprender algo especial para cumplir con su trabajo en este lugar?

- a) Sí
- b) No

Si necesitó aprender algo, ¿cuándo se lo enseñaron?

.....

I.8 Cree que en este último empleo ¿usted ha cambiado su forma de trabajar?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué?

.....

II) En esta segunda parte anote en la línea de la derecha la opción que más se asemeje a su MANERA DE PENSAR CON RESPECTO A MÉXICO --sólo una opción por pregunta--. En caso que la pregunta lo requiera conteste brevemente.

II.1 ¿Qué es lo que más le gusta de México?

- a) Su historia y geografía
- b) Su arte
- c) Su gente
- d) Sus costumbres y tradiciones
- e) Otro

II.2 ¿Se siente identificado con él?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué?

.....

.....

- II.3 ¿ A qué país le gustaría que se pareciera México ? _____
 a) E.U.A. b) Canadá c) Japón d) Venezuela e) Ninguno
- II.4 Para mejorar nuestro país en cuanto al cuidado del ambiente: _____
 a) debemos cooperar con las campañas de ecología e higiene
 b) se necesita que la gente se preocupe más por su salud y la de los otros
 c) el gobierno debe hacer cumplir las leyes de sanidad
 d) es necesario clasificar la basura en los hogares
- II.5 ¿ En qué grado cree que afecta la falta de salubridad en el malestar de la sociedad ? _____
 a) Mucho b) Suficiente c) Regular d) Poco e) Nada
- II.6 Para mejorar es necesario cambiar aun cuando no se logren los resultados esperados _____
 a) Sí b) No
- II.7 Sólo alcanzaremos el desarrollo cuando: _____
 a) la gente trabaje duro y se especialice
 b) se promuevan el avance científico y tecnológico
 c) la población esté más preparada
 d) todos nos unamos para sacar adelante al país
- II.8 ¿ Este desarrollo debe lograrse aun a costa del sacrificio y esfuerzo de todos ? _____
 a) Sí b) No
- II.9 El éxito depende de: _____
 a) la experiencia
 b) el trabajo duro
 c) la buena preparación
 d) las buenas relaciones
- II.10 En este tiempo que se vive en México usted: _____
 a) se prepara para hacer frente a la situación
 b) prueba nuevas opciones para mejorar su trabajo
 c) se esfuerza por sacar adelante a su familia
 d) se conforma con lo que tiene

II.11 Si realmente queremos superar este tiempo debemos olvidar costumbres y tradiciones y adoptar otras nuevas: _____

a) Sí

b) No

III) Por último anote a la derecha de cada número sus respuestas en orden de importancia para usted. Por favor no deje ninguna línea sin respuesta.

III.1 ¿Qué cualidades considera más valiosas en una persona ?

1) _____

2) _____

3) _____

III.2 ¿Cuáles son sus objetivos personales más importantes ?

1) _____

2) _____

3) _____

III.3 ¿Usted trabaja principalmente para ?

1) _____

2) _____

3) _____

III.4 ¿Cuáles son las características más importantes de un buen trabajador ?

1) _____

2) _____

3) _____