

308423
UNIVERSIDAD PANAMERICANA 10

24.

ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



LA CAPACITACION COMO MEDIO PARA FACILITAR LOS CAMBIOS
TECNOLOGICOS EN EMPRESAS DE SERVICIOS

TESIS PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
MARIA NAGHELLI AVIÑA CAMPOS
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DE TESIS: DRA. ELVIA MARVEYA VILLALOBOS TORRES

MEXICO, D. F.

1997

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.

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA EDUCACIÓN INTEGRAL

1.1 Definición De Pedagogía	1
1.2 Definición De Educación	4
1.2.1 Definición Etimológica	4
1.2.2. Definición Vulgar	6
1.2.3. Definición Real	7
1.3 Sujeto	9
1.3.1. Persona Humana	10
1.3.2. Adultez	12
1.4 Educación De Adultos	15

CAPÍTULO II. NOCIONES PRELIMINARES DE LA EDUCACIÓN EN LA EMPRESA

II.1 Capacitación De Personal En La Empresa	20
II.1.1. Proceso De Capacitación	24
II.1.2. Fines De La Capacitación	39

CAPÍTULO III. ¿COMO ES EL PROCESO DEL CAMBIO TECNOLÓGICO EN EL TRABAJO?

III.1. Tecnología	41
III.2 Cambio	44
III.2.1. Proceso De Cambio	46

III.2.2. Costos Y Beneficios Del Cambio	55
III.2.3. Reacciones Al Cambio	65
III.3. Cambios Tecnológicos	72

CAPÍTULO IV. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL

IV.1 Empresa	75
IV.1.1. Definición De Empresa	75
IV.1.2. Finalidad De La Empresa	77
IV.1.3. Elementos De La Empresa	79
IV.1.4. Proceso Administrativo	81
IV.1.5. Clasificación De Las Empresas	88
IV.2. Empresas Públicas De Seguridad Social	91
IV.2.1. Instituto Mexicano Del Seguro Social	95
IV.2.2. Jefatura De Servicios De Prestaciones De Dinero	97

CAPÍTULO V. INSTRUMENTACIÓN DIDÁCTICA EN LA CAPACITACIÓN

V.1 Planteamiento Del Problema	100
V.2 Justificación Del Problema	101
V.3. Hipótesis De La Investigación	101
V.4. Metodología	102
V.4.1. Población	102
V.4.2. Instrumento	103
V.4.2.1. Elaboración Del Cuestionario "1"	104
V.4.2.2. Elaboración Del Cuestionario "2"	107
V.4.3. Piloteo	107

V.4.4. Aplicacion	114
V.5. Propuesta	130
V.5.1. Modelo para el proceso del cambio tecnológico	131
V.5.2. Guia de Apoyo.....	136
CONCLUSIONES	138
BIBLIOGRAFÍA	140
ANEXO A	146
ANEXO B	147
ANEXO C	151
ANEXO D	154

INTRODUCCIÓN

Nuestro país transita por la era de la información, por oportunidades económicas, por una competitividad entre los países y empresas en cantidad y calidad, por deseos de cooperación económica internacional, por la facilitación de la globalización de las economías, por el desarrollo y el avance tecnológico, por el florecimiento de la iniciativa privada, entre otros aspectos.

Esta situación introduce exigencias como son la calidad, la productividad y el servicio; exigencias que son cada vez mayores y ante todo producen reacciones al cambio.

Por esta razón se necesitan medios para satisfacerlas y para encauzar al personal de las empresas, logrando una automotivación e integración en ellas.

Entre otros cambios, se tiene por ejemplo la influencia tecnológica en el ámbito organizacional, lo cual requiere de un proceso educativo. Con esta tesis se pretende responder de una manera práctica y eficaz a la situación y a las exigencias que los cambios presentan, para lo cual, se hará uso de la educación como un factor de desarrollo empresarial.

Para ello es necesario:

Explicar lo que es educación, lo que implica, su aplicación, etc., plantear y conceptualizar a la capacitación, su proceso y sus fines, así como también la tecnología y el cambio, su proceso, sus reacciones y por último, revisar a la

empresa con sus finalidades, elementos, entre otros, a las empresas de seguridad social.

Se utilizaron fuentes de autores como García Hoz, Millán Puelles, Ferrández, entre otros, para el primer capítulo. Para el segundo capítulos se analizaron y estudiaron las propuestas y planteamiento de diversos autores como Silicceo Guzmán Valdivia, Mc. Farland, Castellejo, Robbins. En el cuarto capítulo se analizaron las proposiciones de Riedel, Mancera Morales, Reyes Ponce, entre otros.

En el quinto capítulo se llevó a cabo una investigación de campo con objeto de identificar la instrumentación didáctica en la capacitación y se hizo un planteamiento con base en las respuestas de los empleados que fueron encuestados.

La encuesta se realizó con un cuestionario que se aplicó a empleados mexicanos que laboraban en una institución que presta servicios, con el fin de analizar los conceptos que actualmente tiene el empleado sobre el cambio y la capacitación, para detectar las posibles reacciones al cambio tecnológico y poder así valorar la motivación.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación de campo se realizó la propuesta, la cual consta de:

- a) un modelo de aprendizaje aplicable a la empresa; y,
- b) un guión de entrevista

Por el modelo de aprendizaje debe entenderse un esquema de una realidad compleja y el estudio de su comportamiento. El guión de entrevista consta de una serie de preguntas entorno a la capacitación y al cambio tecnológico.

A través de estos dos puntos se alcanza el desarrollo personal, lo cual redundará en el desarrollo empresarial, que a su vez, conduce y contribuye al logro de un mejor país.

CAPÍTULO I

PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA EDUCACIÓN INTEGRAL

Dado que en el mundo existen seres vivos, y dado que el más perfecto de todos ellos es el hombre, y dado también que ese hombre es persona humana con inteligencia y voluntad, que además está compuesto de cuerpo y alma, e inmerso en un proceso de perfeccionamiento, es pues inevitable que en él recaiga la educación. Por esto, es necesario saber qué ciencia es la que se ocupa de esa educación a lo largo de la vida del hombre.

I.1. DEFINICIÓN DE PEDAGOGÍA.

García Hoz define a la Pedagogía como la ciencia y el arte de educar. Como arte, la pedagogía "es un conjunto de disposiciones subjetivas para obrar, o un conjunto de reglas puestas por la razón para ejecutar bien una cosa"¹; pero darle solamente esta definición a la pedagogía carecería de verdades universales y de principios científicos. Aunque implique una buena ejecución, se requiere de una finalidad y el arte tiene una finalidad aunque tome verdades particulares. Es decir, la pedagogía requiere del arte de educar por el simple hecho que toma cuestiones particulares para poder llegar al fin de la educación.

¹ GARCÍA HOZ, V. Principios de Pedagogía Sistemática. p. 52

Por tanto, la pedagogía toma del arte su practicidad y las manifestaciones propiamente humanas, pero requiere de verdades universales y principios científicos, es decir, su fundamentación en la verdad, su carácter científico.

Como ciencia, la Pedagogía es el "conjunto sistemático de verdades demostradas acerca de la educación".² Pero no agota el posible conocimiento de los fenómenos educativos, y es por ello que estas demostraciones pueden ser por vía experimental o por vía racional. Es decir, como el fin de la pedagogía es la educación y (como se fundamentará más adelante) la educación es un proceso para el perfeccionamiento del hombre, se requieren de varias vías de demostración para este simple y a la vez tan complejo proceso de perfeccionamiento.

La pedagogía como ciencia se divide en la pedagogía general y la pedagogía diferencial.

La Pedagogía general "estudia de un modo aislado los distintos fenómenos educativos o las distintas formalidades de la educación como elementos de ulteriores aplicaciones, el proceso educativo se analiza en busca de sus componentes y leyes en lo que tienen de común a todo tipo de educación".³

La Pedagogía diferencial "estudia los sectores de personas agrupadas de acuerdo a una característica y que poseen un círculo de estímulos y situaciones que no sirven para otro grupo distinto".⁴

² *ibidem* . p 45

³ *ibidem* . p 54

⁴ FERRANDEZ, A. et al. Aspectos Diferenciales de la Educación . p 5

La pedagogía general analiza a la educación desde dos perspectivas: 1) La perspectiva formal, que por lo general tiene tres modos de conocer, con sus propios métodos y sus propias cuestiones. Estos modos son, a) en cuanto a la filosofía, la educación es objeto adecuado a esta ciencia porque puede ser estudiado desde los primeros principios del conocer, es decir, sobre la esencia y el sentido de la educación, dando origen a la Filosofía de la Educación; b) la educación puede considerarse como realidad pasada en cuanto al tiempo y hechos, dando origen a la Historia de la Pedagogía; y por último, c) considerando a la educación como objeto de experiencia de una forma cuantitativa, dando origen a la Pedagogía Experimental. 2) La perspectiva material, que consiste en los elementos que integran el proceso educativo, el cual está conformado por: los elementos personales en los cuales se realiza la educación, dando origen a la Psicología de la Educación; los estímulos y condicionamientos sociales del proceso educativo, dando lugar a la Sociología de la Educación; y, los elementos técnico-culturales que participan en el proceso educativo como estímulos o técnicas que abarcan los distintos campos de la perfección humana. Entre estos estímulos técnicos se encuentra la "Didáctica", que tiene por objeto la instrucción; la "Orientación", que tiene por objeto el desarrollo de la capacidad para autodirigirse y la "Organización Escolar", cuyo objeto es la utilización adecuada de la escuela y sus distintos elementos.

La Psicología y la Sociología dan a la Pedagogía una base científica; la Didáctica que, sin dejar de ser un conjunto de procedimientos y técnicas para la enseñanza, así como las técnicas de la Orientación y de la Organización Escolar, son estudiadas en sus manifestaciones por la Pedagogía.

⁵ cfr. GARCÍA HOZ, V. op. cit. p. 55-58

En lo que respecta a la Pedagogía Diferencial, esta se divide en diferencias subjetivas y diferencias de estímulo.

- a) Las diferencias subjetivas, que se refieren a las semejanzas de los sujetos como son: la edad (la educación adecuada a las posibilidades y necesidades de cada etapa de la vida); las diferencias de sexo (la educación fundamentada en las diferentes características de hombre y mujer); las diferentes condiciones psicofísicas de la persona (en cuanto al ritmo y método de la educación, dando origen a la educación personalizada y la especial).
- b) Las diferencias de estímulo, que abarca la Pedagogía Escolar (se ocupa de la educación en cualquier grado o tipo de las instituciones educativas), la Pedagogía Familiar (estudia la educación realizada en el seno de la familia) y la Pedagogía Ambiental (está determinada por los influjos del ambiente).⁶

I.2. DEFINICIÓN DE EDUCACIÓN

I.2.1. DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA.

En cuanto a la raíz etimológica de la palabra educación, se encuentran varias afirmaciones. Veamos:

⁶ cfr. GARCÍA HOZ, V., *op. cit.* p. 58-60.

El término educación, "deriva del latín e-ducare (ir conduciendo de un lugar a otro), o también de e-ducare (extraer). La primera etimología subraya el progreso producido por la educación; la segunda pone de relieve que los resultados alcanzados se obtienen desarrollando las virtualidades contenidas en la interioridad del sujeto".¹

En la raíz etimológica educarse implica un proceso gradual de conducción, ya que llegará al progreso. Y en lo referente a la raíz etimológica e-ducere afirma que es un proceso individual del cual se requerirá de la interiorización del sujeto, mediante la voluntad del mismo.

García Hoz afirma: "la educación significa, por una parte <conducir>, o sea, "guiar o dirigir hacia un paraje o sitio. <Educar> será pues, tanto como conducir, es decir, llevar a un hombre de un estado a otro, de una situación a otra. Mas, por otra parte, etimológicamente, la educación también significa <sacar de>, <extraer>"²

Por lo tanto, se puede decir, que no es un resultado, sino un proceso que conlleva movimiento, sin dejar de ser un desenvolvimiento interior.

Con lo analizado se puede inferir que la definición etimológica de educación es un proceso que va de la interioridad del individuo y por tanto es individualizado; pero, a su vez, es una combinación de dos procesos: la hetero-educación y la auto-educación; pues, <educare> es criar, es nutrir, por lo tanto es acrecentamiento alcanzado por influencia, lo que significa hetero-educación; y <educere> que

¹ Gran Enciclopedia Rialp, vol VIII, p 324
² GARCÍA HOZ V, op. cit. p 17

equivale a llenar, redonda en crecimiento, en desarrollo, dando lugar a la auto-educación.

I.2.2. DEFINICIÓN VULGAR

Desde una "perspectiva superficial" se define a la educación como "una cualidad adquirida, en virtud de la cual un hombre está adaptado a sus modales externos a determinados usos sociales" ⁹

Aquí se afirma que la educación es un resultado de una influencia externa y no interna, como debe de ser, aunque posiblemente se trate de un correlato bastante complejo. Y se recalca la influencia de la sociedad sobre el hombre. Es decir, el hombre para la sociedad y no la sociedad para el hombre.

También se define a la educación como "cualidad adquirida, un valor humano transmitido por la sociedad a las personas de nuevas generaciones o ambientes que se integran a ellas".¹⁰ Se concibe a la educación como un comportamiento para llevar a cabo ciertas normas sociales.

Por lo tanto, la definición vulgar de educación toma tres elementos: resultados, exterioridad y normas sociales.

I.2.3. DEFINICIÓN REAL

⁹ *ibidem* . p 16

¹⁰ *Gran Enciclopedia Rialp* . op. cit . p 325

Desde una perspectiva real, es decir, científica, algunos autores han señalado lo siguiente.

William James señala: "la educación es la organización¹⁰ de los recursos biológicos individuales, de cuantas capacidades de conducta se hacen adaptables a su medio físico o social".¹¹ Esta definición se queda solamente en el plano biológico, siendo que la persona humana tiene necesidades bio-psico-sociales y espirituales; por lo tanto, la educación debe cubrir el pleno desarrollo de todas las necesidades de la persona humana.

J. Tusquets señala "la educación es la actuación radicalmente humana que auxilia al educando para que dentro de sus potencialidades personales y de las circunstancias viva con la mayor dignidad o eficiencia"¹²

Cabe señalar que J. Tusquets, no toma en cuenta a la educación como proceso, pero al referirse a la dignidad o eficiencia se puede vislumbrar el concepto de perfeccionamiento; pero no como tal en sentido estricto, ya que estos dos elementos (dignidad o eficiencia) pueden ser parte del perfeccionamiento, pero no en cuanto a tal.

García Hoz señala: "la educación es un quehacer intelectual, intencional y voluntario, que abarca todas las manifestaciones propias del hombre"¹³ Estas manifestaciones propias del hombre son inteligencia y voluntad

¹⁰ Organización significa perfección, ya que está en la realización del orden

¹¹ *apud* . Diccionario de las Ciencias de la Educación . tomo I . p 475

¹² *apud* . *idem*

¹³ GARCÍA HOZ, V . Direcciones Actuales de la Pedagogía . p 256

"La educación es el perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas".¹¹ Es decir, es un perfeccionamiento de las potencias del hombre, porque la educación actúa en el potencial humano de una manera inmediata; y estos perfeccionamientos inmediatos son a su vez factores que se armonizan para perfeccionar al ser humano.

La educación, por tanto, es un proceso dinámico continuo y voluntario para el perfeccionamiento del hombre. Dinámico, porque conlleva actividad y movimiento, por el mero hecho de que la educación es para el perfeccionamiento y como se señalará adelante, el hombre es distinto a los demás de su género por lo que a la educación respecta; y ésta es para cada individuo diferente, ya que cada individuo posee características específicas y necesidades diferentes. Continuo, porque debe de estar a lo largo de la vida humana y en todos los aspectos educables de la persona, y aquí se infiere el término de educación permanente que consiste en un proceso para el desarrollo individual de la persona humana durante el transcurso de su vida, abarcando todos sus aspectos y etapas para llegar a su perfeccionamiento. Por tanto, se deduce que debe ser continuo, en la medida que el hombre es perfectible y educable. Voluntario, porque se requiere de la voluntariedad y de la libertad del educando, para que se dé este proceso, y aquí queda inmersa la interioridad del individuo y la responsabilidad de él como individuo que adquiere por su misma naturaleza, el alcanzar su fin último. Además, tiene la libertad, la cual implica la responsabilidad que adquiere, al ser persona humana.

¹¹ GARCÍA HOZ, V. Principios de Pedagogía Sistemática, p. 25

Por otro lado, si no se respeta la libertad del individuo, se puede afirmar que no se está educando, sino que se está manipulando, lo que provoca la falta de todo término de perfeccionamiento.

Este punto es de suma importancia, ya que si nuestro educando no tiene la voluntad de aprender, nuestro proceso educativo será obsoleto; para que se dé esta posibilidad se requiere de un binomio integrado por educador y educando.

Esta educación debe de abarcar todos los aspectos del hombre, tanto los humanos, como los espirituales y los bio-psico-sociales, en otras palabras, en su totalidad, ya que por medio de la educación podrá satisfacer sus necesidades, desde las mas simples a las mas complejas.

En donde mejor se reúnen las condiciones que atienden a la totalidad de la educación en sus diferentes aspectos, es dentro de la célula social de la "familia", de donde se desprende que es de interés social velar por su integridad y por su desarrollo cultural. Las instituciones de tipo formativo aportan valiosos elementos a la educación y tanto las instituciones superiores como los cursos especializados, dan lo propio; pero, la educación en si, arranca siempre del seno familiar.

1.3. SUJETO

Para conocer el origen, limite y finalidad del quehacer educativo se debe partir, desde el punto de vista de a quién llega esta educación, es decir, quién es el sujeto, que es la persona humana.

I.3.1. PERSONA HUMANA

Persona significa, según definición dada por Boecio, "una sustancia individual de naturaleza racional".¹⁵

La racionalidad, acompañada de la libertad, implica que el hombre no solo actúa movido por los instintos, sino que está ordenado racionalmente en la obtención de sus fines y por tanto, de sus deberes.

Santo Tomás de Aquino señala: "la persona significa un ser subsistente distinto en la naturaleza intelectual".¹⁶

La naturaleza está provista de potencias operativas que requieren ser actualizadas. La naturaleza del hombre está dotada de inteligencia y voluntad, por tanto, implica perfección, que tiene que ser consciente y libre.

Antonio Millán Puelles afirma: "La persona humana es 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 con respecto a su espíritu, y que, por ello, tiene también derecho a satisfacer esta doble clase de necesidad".¹⁷

La libertad no es posible sin el entendimiento y sin la responsabilidad, ya que ésta última conlleva un deber.

¹⁵ *apud*. *Gran Enciclopedia Rialp*. vol. XVIII. p. 346

¹⁶ *apud*. *idem*

¹⁷ MILLAN PUELLES. A. *Persona Humana y Justicia Social*. p. 14

El ser persona es un rango que no tienen los seres irracionales. Esta superioridad del ser humano sobre los que no tienen razón es lo que se llama <dignidad de la persona humana>.

Dignidad significa, "la superioridad o la importancia que corresponde a un ser, independientemente de la forma en que éste se comporte".¹⁸

Lo que puede ser un impedimento para la dignidad de la persona humana es el esclavismo pues "el trabajo y la producción esclavizan y absorben las energías del hombre de tal modo que, llegando al agotamiento, hacen imposible el atender a las necesidades superiores de la vida".¹⁹

Al referirse a la dignidad de la persona humana, por tanto, tenemos que, por el hecho de ser una persona, tiene ésta un rango superior a la de cualquier ser irracional; pero esta dignidad no es superior en los dirigentes, pues: "no es verdad que un hombre esté por debajo de otro únicamente por depender de él. También el superior necesita y depende del inferior".²⁰ En sí, el hombre depende de la naturaleza, a causa de sus necesidades materiales y morales.

Existe un cierto dominio humano de las cosas y de los seres irracionales, porque el ser humano necesita para su vida lograr sacar provecho de los seres de la naturaleza, por medio de producir, es decir, trabajándola.²¹ Aunque implique un esfuerzo, no pone a las cosas por arriba del hombre, sino a las cosas por debajo del hombre.

¹⁸ *ibidem*, p. 15

¹⁹ *ibidem*, p. 19

²⁰ *ibidem*, p. 17

²¹ *cfr. ibidem*, p. 18

La persona humana, por tanto, es una sustancia individual de naturaleza racional, con un modo propio de ser, por tener inteligencia y voluntad, que lo hacen un ser libre y responsable. Compuesto de cuerpo y alma, lo cual lo hace único e irrepetible, con necesidades para la obtención de su fin último. Y todo esto nos lleva a afirmar que la persona tiene dignidad. Dignidad que se debe respetar, tanto en lo que se refiere a poseerla, como en cuanto al respeto que cada individuo tiene al poseerla.

Además, la persona humana también tiene necesidades espirituales que deben ser respetadas, ya que éstas son parte de los incentivos de vida.

La persona humana, como ya es sabido, cumple con un ciclo de desarrollo, del cual se abocará la siguiente parte a la adultez.

I.3.2. ADULTEZ

Es una etapa de la vida del hombre como prolongación de la juventud, para algunos autores va desde los 23-25 hasta los 45 - 50 años.

Al empezar la etapa adulta se puede considerar que ha finalizado la del desarrollo, o sea, la etapa de maduración neuropsíquica del individuo.

Dentro de las características que se podrían señalar, que son comunes a la mayoría de las personas adultas están:

- *El organismo del adulto sufre continuos cambios a medida que avanza en edad.*

Estos cambios o alteraciones ocurren a nivel biológico de una manera lógica. Estas alteraciones biológicas "abarcán la declinación sensorial, la pérdida de las fuerzas, la disminución de reflejos, la declinación de la capacidad sexual, los cambios en la textura cutánea, el tono muscular y el color del cabello, así como una declinación general de la energía total."²²

Estos cambios fisiológicos "ocurren gradualmente y a distinto ritmo entre las personas, aunque la mayoría de los adultos desconozcan estos cambios físicos, pues los adultos los advierten, por lo general, hasta que se encuentran inmersos en ellos: y, estos cambios pueden inducir a un adulto a subestimar su poder para aprender o realizar tareas".²³ Esta subestimación se puede manifestar en los cambios de la motivación y de los intereses, sobre todo en el aspecto laboral.

- *La capacidad para aprender, ya que para algunos autores esta capacidad y en este periodo va declinándose.*

"Los adultos son castigados por el tiempo a medida que la edad avanza y que, aunque la cantidad de tiempo requerida para aprender aumentaba con la edad, el poder hacerlo no disminuía significativamente desde su máximo." Es decir, con la motivación y el interés, que son fuerzas importantes en el aprendizaje, esta capacidad para aprender no declina tan abruptamente.

²² VERNER, C. et al. *Educación de Adultos* p. 31

²³ *ibidem* p. 32

En realidad, podemos estar de acuerdo en que la motivación es siempre un buen estímulo en las diferentes actividades humanas. Y, tanto el interés, como la inclinación hacia algo, son en sí un objetivo vital, por lo que, motivación e interés resultan excelentes incentivos en todas las edades del ser humano

En el aspecto psicológico, la persona adulta está capacitada para el desempeño definitivo de los distintos roles que elija. Dentro de este aspecto se distinguen dos periodos.

Adulto joven: etapa que va de los 25-30 años, en la que predominan todavía muchas tendencias de índole juvenil, el individuo pasa del idealismo al realismo, sus convicciones son firmes y propias, existe la auto-aceptación, aplica sus conocimientos, su objetividad casi es lograda, surgen los deseos de ascender, su personalidad es firme y sin temores

Adulto maduro: etapa que va de los 30 - 50 años, en la que el individuo pierde parte de su ímpetu vital, pero se estabiliza y logra simultáneamente mayor objetividad y una actitud más serena y reflexiva ante la vida. Dentro de esta etapa se encuentran las siguientes características: objetividad, autonomía, capacidad de amar, sentido de responsabilidad, trabajar productivamente, visión amplia, sentido ético, capacidad de reflexión, sentido del humor, armonía sexual, capacidad de entablar amistades profundas, manejo emocional, criterio, seguridad, manejarse por objetivos, libertad y manejo de la frustración. En esta etapa el rendimiento cualitativo supera al cuantitativo

Por tanto, la adultez supone el desarrollo armónico y perfecto de las virtudes humanas y morales como una responsabilidad para si mismo, desde la perspectiva de su fin como persona humana, ya que implica el perfeccionamiento de ella en todas sus dimensiones. El ejercicio de estas virtudes supone también una madurez en el aspecto físico y psíquico, dando como resultado esa madurez espiritual y social. Y, es aquí en donde la educación no termina, ya que la educación adquiere su matiz de permanencia. ¿Si, una "educación permanente", porque la vida, con todas las experiencias y oportunidades que le ofrece al ser humano, en todas sus edades, es aprendizaje, es constante educación, es permanencia educativa!

I.4. EDUCACIÓN DE ADULTOS

Adolfo Maillo define a la educación de adultos como: "Aquella que tiene por objeto capacitar a los individuos para comprender la sociedad en que viven y para adaptarse a ella potenciando al máximo sus posibilidades profesionales, sociales y humanas"²⁴. Es decir, capacitarse para llevar y tener una vida humana digna.

Felix Adam le atribuyó a la educación de adultos el término Andragogia que significa. "la ciencia y arte de la educación de adultos".²⁵ Y los objetivos que le atribuye a esta ciencia son:

1. Mantener, consolidar y enriquecer los intereses del adulto para abrirle nuevas perspectivas de la vida profesional, cultural, social y política.

²⁴ apud. FERRANDEZ, A. et al. La Educación, Constantes y Problemática Actual p 449

²⁵ apud. idem

2. Orientación para mostrar al adulto nuevos rumbos de carácter prospectivo y promover en él la idea de que educarse es progresar y perfeccionarse
3. Actualizar al adulto, renovar sus conocimientos para que siga aprendiendo, investigando, reformulando conceptos y enriqueciendo su vida cultural científica y tecnológica
4. Proyección humana, que consiste en interpretar las variables de lo que fuimos, somos y seremos entre las que se conjugan la esencia misma del hombre."²⁶

La educación de adultos, por tanto, acepta la división de la existencia humana en dos periodos: uno de preparación y adquisición educativa y otro de ejercicio profesional. Esta educación pretende resolver problemas actuales, proporcionando los medios necesarios para el conocimiento y adaptación de los adultos al mundo que les rodea.

La educación de adultos puede darse en un ambiente social natural de una forma sistemática y no institucional o puede darse dentro de un ambiente educativo formal.

En cuanto al ambiente informal, se deriva la influencia que los estímulos ambientales tienen en la formación de la personalidad. Algunos autores consideran que son muy pocos los adultos que tienen ante esta influencia una posición de "autocrítica", es decir, que son pocos los que aprenden en este medio lo suficiente para satisfacer las necesidades básicas individuales y sociales, sin embargo, hay quienes sí lo logran.

²⁶ *apud. ibidem* p 450

Es posible que el ambiente que educa mejor al adulto es el ambiente formal, en el que se reduce al mínimo el elemento accidental. "Este medio formal surge cuando un agente educativo determina una secuencia de tareas que utilizan procedimientos de aprendizaje específicos para ayudar a un adulto a lograr un objetivo mutuamente satisfactorio".²⁷

Este tipo de educación puede darse de una forma institucionalizada o fuera de ella, pero con carácter formal como es el caso de la formación profesional dentro de la empresa.

Se ha señalado a la educación de adultos como una educación continuada, y lo que le da origen a esto, es el hecho de que el hombre se enfrente a ciertas fuerzas sociales continuas. Algunas de ellas son:

La expansión del conocimiento. el hombre adquiere conocimientos sobre sí mismo y sobre su medio, pero este conocimiento es más rápido que el hecho de que el adulto pueda asimilarlo y utilizarlo. Por tanto, se requiere de la especialización para contrarrestar este hecho, pero al mismo tiempo pierde contacto con su medio en general, por lo que requiere de ampliar constantemente sus conocimientos tanto particulares como generales

Los enormes avances tecnológicos. Con el aumento de las innovaciones tecnológicas, los conocimientos y habilidades se vuelven obsoletos con gran rapidez. Por tanto, el hombre requiere del dominio del aprendizaje de un conjunto de

²⁷ VERNER, C. et al. Educación de Adultos p 12

habilidades y conocimientos específicos, con la finalidad de poderse adaptar al futuro cambio tecnológico, partiendo de un mínimo cambio en su situación personal.

La complejidad del cambio social: Esta, se refiere a los cambios en las masas humanas provocados por el avance de los conocimientos y las innovaciones tecnológicas, es decir, cualquier cambio tecnológico provoca con el tiempo, algunas alteraciones en las creencias, costumbres y hábitos establecidos. Es evidente que todo cambio en los avances tecnológicos condicione también un cambio social. El cambio en la técnica genera el cambio en el hombre. La diferencia está en lo que es máquina y en lo que es hombre, es decir, la técnica depende del hombre y el hombre sirviéndose de la técnica. Por tanto, es necesario comprender la causa y necesidad del cambio, como también, su carácter y sentido. Para todo esto, se requiere del continuo aprendizaje necesario.²⁴

Estas fuerzas y factores sociales dan el fundamento para las funciones de una educación continuada o educación permanente. Las funciones son:

- a) **Expansivas:** el hombre no llega totalmente preparado para asumir todas las responsabilidades de la vida adulta, por lo que requiere de habilidades y conocimientos nuevos y constantes a medida que sus responsabilidades evolucionan y cambian. Por tanto, la educación de adultos ayuda a ampliar los conocimientos desde los relacionados con su trabajo o profesión, hasta los referentes a su deber como esposo, padre o ciudadano.

²⁴ *cf.* *ibidem*, p. 10 - 18.

- b) **Participacionistas:** se refiere al hecho de que el hombre puede colaborar dentro de su vida cívica, pero no tiene los conocimientos necesarios para ella; la educación de adultos le da el acceso a conocimientos relativos a cuestiones locales, nacionales e internacionales, así como la capacitación y práctica en la actividad cívica.
- c) **Integracionistas:** se refiere al aprendizaje de integrar los conocimientos con la experiencia, con el objeto de reconocer lo que aún debe aprenderse y darse cuenta de que el nuevo conocimiento tenga sentido, respecto de lo ya conocido.
- d) **Personales** se refiere al aprendizaje mediante el cual el hombre logra un crecimiento continuo hacia la madurez en todos los aspectos de la vida.²⁹

Todas estas funciones de la "educación permanente" subrayan con gran énfasis la necesidad de educar al adulto

²⁹ cfr. *ibidem*, p. 20 - 22

CAPÍTULO II. NOCIONES PRELIMINARES DE LA EDUCACIÓN EN LA EMPRESA.

La necesidad de educación en los adultos es un imperativo y en el ámbito laboral tendrá un enfoque de "medio formidable para encauzar al personal de la empresa, logrando una auténtica automatización e integración en la misma"³⁰ A ese fenómeno se le ha denominado "capacitación". Pero esto será posible, si la educación que se imparte en la empresa permite el desarrollo y ubicación de la persona en cualquiera que sea su contexto, como un miembro responsable.

II.1. CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA.

Todo empleado, en todo nivel, tiene responsabilidades para consigo mismo y para con la empresa, por ello, debe buscar todas las oportunidades que se le presenten de capacitarse y de beneficiarse de ellas.

La tarea de capacitación y educación está compartida de tres formas: "entre los grupos de ejecución, las unidades de asesoría y los empleados individuales".³¹

Pero en sí, ¿qué es la capacitación?

³⁰ SILICEO, A. Capacitación y desarrollo de Personal p 22

³¹ MC FARLAND, D. Administración de Personal p 361

Alfonso Siliceo afirma que: "La capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras, respecto a la preparación y habilidad de los integrantes de una empresa".¹²

Se fomenta una función educativa para satisfacer y prevenir necesidades, pero solamente en cuanto a la preparación y habilidad, queda pues supuesto, el desarrollo personal. Además, supone un proceso dinámico y constante.

Pero se debe tener mucho cuidado en la aplicación de la palabra capacitación, ya que se han empleado otros términos similares que tienen significados diferentes. Para ello se dará una breve explicación de otros supuestos términos.

<Adiestramiento> es cuando se quiere que se adquieran habilidades o destrezas referidas en gran parte a un aspecto en el cual se requieren práctica, rapidez y precisión.

Otro término comúnmente utilizado es el de <entrenamiento>, el cual casi siempre es confuso en cuanto a su aplicación, pues para unos es similar al adiestramiento, en cuanto a perfeccionar las destrezas adquiridas, y para otros implica un contenido generalmente teórico.

En realidad, el entrenamiento atiende básicamente a los aspectos conceptuales, en cuanto se tienen ciertos conocimientos elementales que se incrementarán y profundizarán conforme a la aplicación que se vaya a hacer de los mismos.

¹² SILICEO, A. *op. cit.* p. 20

Es evidente que la capacitación es un proceso más profundo que el adiestramiento y el entrenamiento

Expuesta esta diferenciación de términos, la <Capacitación>, por tanto, es hacer capaz al personal, y eso es realmente lo que se pretende al llevar a cabo una acción educativa en la empresa, pues ésta busca siempre tener a las personas más capaces en cada puesto. Por consiguiente, la capacitación implica el aspecto teórico y práctico que todo puesto requiere, ya que ésta debe de estar en función de las necesidades de la persona y de la empresa

Siendo que se ha afirmado la necesidad de la empresa de tener personal mayor calificado, la capacitación se convierte en un imperativo, sin que se ignoren los beneficios de ésta, que se pueden señalar en tres grupos:

1) "Beneficios para la Organización:

- Conduce a la rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Ayuda para la preparación de guías de trabajo
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel

- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
 - Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
 - Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
 - Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
 - Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
 - Se promueve la comunicación a toda la organización.
 - Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
- 2) Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
 - Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
 - Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
 - Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
 - Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
 - Permite el logro de metas individuales.
 - Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
 - Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- 3) Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas, externas y adopción de políticas:
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
 - Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
 - Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
 - Hace viables las políticas de la organización.

- Alienta la cohesión de los grupos
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella”¹⁹

Para poder obtener provecho de estos beneficios, se tendrán que seguir los pasos del proceso de capacitación

II.1.1. PROCESO DE CAPACITACIÓN

El proceso de capacitación requiere de un proceso administrativo propio, que incluya, de acuerdo a la importancia dentro de la empresa: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

La primera etapa se denomina DIAGNÓSTICO:

Es la determinación, por medio de la investigación, de las necesidades de capacitación, en cuanto a las deficiencias que muestra el personal en el desempeño de su función y lo que requerirá para desempeñar futuras actividades

La determinación de necesidades es importante porque:

- El éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual, lo que requiere resolver las necesidades de cada miembro para conseguir su crecimiento

¹⁹ WERTHER, D. Administración de Personal y Recursos Humanos p 152

- Todos los trabajadores pueden mejorar su desempeño si se les brinda la oportunidad de conseguir los medios para hacerlo.
- El proceso de capacitación perdería efectividad si no se orientara a satisfacer las carencias.
- El conocimiento de las necesidades permite satisfacerlas y anticiparse a posibles problemas.
- Desarrolla una actitud favorable de los directivos y el personal hacia la capacitación, al obedecer a problemas reales y concretos.¹⁴

La detección de necesidades se orienta a:

1. Proporcionar la información para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
2. Eliminar la tendencia de capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.
3. Propiciar la aceptación de la capacitación al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.

¹⁴ cfr. MENDOZA NUÑEZ, A. Manual para determinar necesidades de capacitación . p 31 - 34

4. Asegurar, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y programas de la empresa y constituir un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización
5. Generar los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, los rechazos, los desperdicios, etc.³⁵

Los instrumentos mas utilizados para la detección de necesidades son: "entrevista, cuestionario, prueba de desempeño y las reuniones de grupo".³⁶

De aquí que las necesidades de capacitación puedan definirse averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder, la diferencia es la clave para planear el tipo y la intensidad de la capacitación. En el siguiente esquema se presentan las diferencias entre lo que se hace y lo que se debería hacer, así como lo que se sabe y lo que se debería saber, estas diferencias determinan el tipo y la intensidad de la capacitación, o sea: la acción de capacitación, como se ve en el esquema.



³⁵ cfr. *ibidem* . p. 35 - 36.

³⁶ *ibidem* . p. 72

La acción de capacitación puede llevarse de diversas formas, según haya sido la necesidad detectada, y los medios con que cuenta la empresa para satisfacerlas. Así se pueden realizar actividades tales como cursos internos, becas, instrucción programada, mesas redondas, etc. Pero todas estas actividades deberán estar diseñadas conforme el proceso que aquí se está presentando.

La segunda etapa se denomina PLANEACIÓN.

Una vez determinadas las necesidades que se deben de satisfacer, se deberán establecer:

- 1).- Los objetivos que se deberán lograr
- 2).- Métodos y técnicas
- 3).- Contenido de educación y
- 4).- Formas de evaluación

1) Establecimiento de Objetivos: Considerando la capacitación como una acción educativa es importante recordar que "la acción educativa parte esencialmente de la definición de los propósitos que se pretenden alcanzar a través de ella".¹⁷

Estos propósitos se van a concretar en objetivos "El objetivo es un enunciado detallado, preciso y medible de los resultados esperados, que tiene una norma rigurosa de desempeño basada en un punto cero conocido o acordado".¹⁸

Los objetivos son los que dan sentido a todo proceso de capacitación, ya sea que se establezcan a corto, mediano o largo plazo. Su definición es la base para

¹⁷ GARCÍA CORTES, F. Paquete de autoenseñanza de evaluación del aprovechamiento escolar. p. 33

¹⁸ KAUFMAN, R. Guía práctica para la planeación en las organizaciones. p. 22

- saber a donde vamos,
- ser realmente eficaces en el proceso de enseñanza-aprendizaje,
- programar y estructurar las experiencias de aprendizaje adecuadas,
- seleccionar los procedimientos y técnicas adecuadas,
- utilizar eficientemente los recursos disponibles,
- establecer un control apropiado, coherente y eficaz de la situación de enseñanza-aprendizaje¹⁹.

En cuanto a la capacitación, sus objetivos caen en cuatro categorías

- a) Capacitación en relaciones humanas: es la capacitación que se ocupa de cubrir las áreas como liderato, los procesos en pequeños grupos, la comunicación, la organización formal e informal, etc. El fin de esta división es generar en los directivos un entendimiento mas profundo de ellos mismos y de los demás, de manera que sus decisiones tomen mas en cuenta las necesidades y los sentimientos de la gente. No se refiere al como manipular a la gente, ya que si fuese de esta manera, no se perseguiria ni se lograria el fin de toda capacitación.
- b) Capacitación durante el trabajo: es la capacitación de manera formal e informal y se divide en cinco tipos de programas.

¹⁹ cfr. ANUIES. Manual de didáctica general. p. 12

- **Capacitación de orientación:** es la capacitación de inducción a un nuevo trabajo, es decir, se centra en las cualidades que el nuevo empleado requiere para hacer el trabajo para el que ha sido contratado, llevando por lo menos, al nivel mínimo aceptable de actuación, en el menor tiempo que sea posible

 - **Capacitación de aprendiz:** se refiere al aprendizaje de un oficio bajo la supervisión de un maestro. Es decir, que los avances tecnológicos y la automatización han provocado la necesidad de capacitar al personal en una tarea específica.

 - **Rotación en el trabajo:** la capacitación durante el trabajo puede incluir un plan de rotación; considerando cada puesto como un lugar para capacitarse, para el que persigue el puesto.

 - **Escuelas de capacitación:** son escuelas de capacitación de las empresas que proporcionan medios de capacitación lejos del lugar del trabajo.

 - **Internados:** los internados están ideados para proporcionar experiencias prácticas y realistas bajo supervisión.
- c) Programas de educación general. muchas empresas capacitan no solamente para la técnica de trabajos específicos, sino también ofrecen programas de contenido educacional general como son cursos de economía, arte, ciencia, etc. Estos cursos son voluntarios y se toman en su propio tiempo. Esto provocará una

actitud mas favorable, ya que el empleado tendrá la oportunidad de desarrollarse mas completamente, como persona, en su propio derecho.

- d) Programas de desarrollo de la administración: tienen por objeto provocar la obsolescencia causada por el deterioramiento físico o mental de la persona, el acelerado aumento de la complejidad en los conocimientos técnicos y administrativos, y por el acelerado paso de los procesos de cambio en las organizaciones. Por tales motivos, los ejecutivos requieren aprender a ser adaptables, flexibles a aceptar el cambio rápido, a desarrollar sus habilidades hasta donde les sea posible, a aplicar los principios básicos y a entender los fundamentos de la conducción y motivación de los hombres bajo condiciones complejas y cambiantes.”

El establecimiento de objetivos precisos se hace necesario ya que, mediante ellos, se podrán evaluar eficazmente los programas de capacitación

- e) Métodos y técnicas, la palabra método significa camino que se recorre, lo que da idea de un ordenamiento de actividades para llegar a un fin. Desde el punto de vista de la didáctica “es la organización racional y bien calculada de los recursos disponibles y de los procedimientos mas adecuados para alcanzar determinado objetivo de la manera mas segura, económica y eficiente.”⁴⁰

Así, el método en la enseñanza-aprendizaje puede considerarse como la organización de técnicas, tiempo y materiales didácticos orientados a provocar un determinado cambio en la conducta.

⁴⁰ cfr. MC FARLAND, D. *op. cit.* p 374-385

⁴¹ MATTOS, L. Compendio de didáctica general . p 81

Estos métodos se aplicarán en el proceso de capacitación, según sean los objetivos a alcanzar.

Los métodos en capacitación son numerosos y cambian constantemente. Tales cambios nacen de intercambios respectivos en las necesidades y objetivos de capacitación. Por esta relación, las categorías de los objetivos de capacitación no se excluyen mutuamente. Por tanto, las categorías indican, en primer lugar, los objetivos generales de capacitación para los cuales se desarrollaron métodos y se aplican dentro de cada empresa. Además, la mayoría de los métodos de capacitación atraviesan las cuatro categorías de objetivos, cuando son modificados apropiadamente.⁴²

De tal manera, las categorías de los objetivos de capacitación son las mismas para los métodos de capacitación.

Las técnicas son "el recurso didáctico al cual se acude para concretar una parte del método en la realización del aprendizaje"⁴³, es decir, que una parte del método se aplica a través de las técnicas.

Para seleccionar la técnica a utilizar debe considerarse que

- Respete la realidad del participante, adecuándose a él, sea flexible y que se utilice de acuerdo a la evaluación de las necesidades del participante.
- Estimule la reflexión sobre sus propias actitudes, normas y valores.
- Promueva el pensamiento crítico y creativo de cada persona.

⁴² *cfr.* MC FARLAND, D. *op. cit.* p. 374

⁴³ *ibidem* . p. 281

- Fomente la libre expresión.

El uso oportuno de técnicas que reúnan estas características, dará mayor agilidad al proceso de enseñanza-aprendizaje, estimulando el interés y manteniendo la motivación, además de que facilitan dicho proceso, al integrar a los principiantes a su capacitación.

- 2) Contenido del programa: el contenido (temario general) representa el sistema conceptual de un curso, de donde se desprende la importancia de seleccionar, jerarquizar y organizar los contenidos y actividades de aprendizaje

El contenido constituye el conjunto sistematizado de temas que el participante debe conocer, dominar y aplicar.

Esta etapa debe organizarse de manera que resulte fácil entender las relaciones entre sus elementos. Con ello, cada uno de estos, adquiere un significado, en relación con el contenido total.

Una manera para organizarlo es crear unidades de instrucción: conjunto de elementos interrelacionados, con significado propio, que integran a su vez una totalidad. En programas amplios, suelen agruparse varias unidades de instrucción para formular módulos que pueden funcionar de manera independiente dentro de un programa, existiendo siempre entre ellos una estrecha relación ¹⁴

Dentro de la capacitación, pueden clasificarse los contenidos de acuerdo a

¹⁴ cfr ALVAREZ, M. Manual para elaborar programas de adiestramiento. p 71

- Temas elementales acerca de la empresa, especialmente los que se orientan a la inducción.
- Temas de acuerdo al puesto que desempeñan los participantes.
- Temas de complementación profesional.
- Temas culturales orientados al enriquecimiento de la persona.

3) Medios y material didáctico: todo aquel material que hace objetiva la enseñanza y auxilia en la conducción del aprendizaje, puede denominarse didáctico. La correcta selección de los medios y materiales didácticos es una parte importante para el éxito de cualquier programa educativo. Estos nos ofrecen la manera de aprender a través de la experiencia sensorial que dan el mirar, el escuchar, el oler, el saborear, el tocar, el manipular, etc. Cuando esto se utiliza apropiadamente, la experiencia imprime realismo y significado al programa de capacitación.

Los medios de comunicación van desde la experiencia mas concreta (capacitación dentro del área de trabajo) a la representación mas abstracta de la experiencia (palabras impresas o habladas). Entre estos dos extremos existe una extensa variedad de recursos.

Louis A. Goodman expone una relación de medios y materiales didácticos en función del tipo de comunicación que implican, van de lo concreto a lo abstracto y los esquematiza de la siguiente forma: (Ver Anexo A)

Además de estos materiales didácticos, hoy en día con el avance tecnológico, existen nuevos materiales de capacitación, como son computadoras, proyectores y hasta televisión de circuito cerrado.

Estos medios y materiales llevados a un ritmo adecuado y aplicados en el momento preciso, brindan una experiencia satisfactoria a la vez que ayudan a lograr los objetivos del programa.

- 4) Diseño del sistema de evaluación: la correcta planeación del sistema de evaluación permitirá conocer las deficiencias en el diseño y realización de un programa de capacitación. La carencia o la deficiente planeación de un sistema de evaluación entorpece la acción para conocer la eficiencia de un programa en función del grado en que se lograron los objetivos.

Debido a que este inciso es parte de una etapa y además forma una etapa, en su momento se ampliará debidamente.

La tercera etapa se denomina REALIZACIÓN:

Es la puesta en marcha del programa. Contemplan la unión de todos los elementos planeados, donde se conjugan en una sola acción

En esta fase interviene el control de la capacitación: el elemento que trata de sostener al programa en realización dentro de los límites de lo planeado y además, por su acción, corrige las posibles desviaciones que puedan presentarse.

Una adecuada realización de la capacitación incluye :

- a) **Sensibilización**: el grupo debe de estar alerta y dispuesto a aprender.

- b) Divulgación: dar a conocer el plan que se va a llevar a cabo.
- c) Realización: inicio y secuencia del proceso.

La cuarta etapa se denomina EVALUACIÓN:

Es aquí donde se aplica el sistema de evaluación diseñado conjuntamente con los objetivos del programa, donde realmente se realiza la comparación entre lo que se pretendía y lo logrado, el grado en el que se consiguieron los objetivos propuestos, y se satisfizo la necesidad.

La evaluación es un proceso que "implica determinar en qué medida se lograron los objetivos de aprendizaje, y formular juicios respecto al instructor, los métodos y los medios empleados."

Así, la evaluación es un proceso que condiciona la validez del aprendizaje y de la enseñanza, retroinformándolos mutuamente.

La planeación debe ser precisa y clara en sus enunciados, realista y flexible, pues solamente si se planea en forma organizada y consciente, es posible llevar a cabo eficazmente el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el proceso de capacitación, el sistema de evaluación se dirige hacia tres aspectos básicos:

⁴⁵ GAGO HUGUET, A. Elaboración de cartas descriptivas para cursos de enseñanza-aprendizaje, p. 36

- a) **Reacción:** corresponde al dominio afectivo, pero solamente en función de una respuesta de agrado o desagrado hacia el programa de capacitación.
- b) **Resultados del aprendizaje:** esto está referido al cumplimiento de los objetivos de aprendizaje fijados. Atiende a los tres dominios antes mencionados.
- ➔ **Evaluación de tipo cognoscitivo:** implica los principios, hechos y técnicas comprendidos y asimilados
 - ➔ **Evaluación de tipo afectivo:** corresponde a las actitudes. Atiende a los cambios de conducta en el trabajo, como resultado del programa de capacitación, es decir, la aplicación de los conocimientos. Se mide a través de técnicas de evaluación en el desempeño, guías de observación, informes personales, entrevistas con el superior, etc.
 - ➔ **Evaluación de tipo psicomotor:** implica las habilidades o destrezas de carácter físico adquiridas hasta la categoría de automatización.
- c) **Resultados del programa de capacitación:** son los efectos posteriores al programa y dirigidos a la solución de la necesidad detectada, por tanto, significan el logro de una superación humana que hará desaparecer las necesidades detectadas, pues la adquisición del conocimiento de los diversos temas del programa, por parte de los participantes, los conduce al dominio de esos conocimientos, como al éxito de su aplicación.

Para que la evaluación cumpla con su función, es preciso efectuarla en tres momentos.

- Al iniciar el curso se efectúa una evaluación diagnóstica para determinar los conocimientos, actitudes y habilidades con que ingresaron los participantes, el criterio para realizar esta evaluación estará formado por los requisitos necesarios para poder llevar a cabo el curso

- A lo largo del curso se efectúa una evaluación intermedia o formativa, cuyo objeto es determinar el grado en el que se están logrando los objetivos particulares y específicos, además de determinar el grado de cumplimiento de los mismos. La evaluación formativa proporciona información para el establecimiento de actividades correctivas en caso de que no se hayan “cumplido” los objetivos satisfactoriamente (de aquí el nombre de formativa)

- Al finalizar el curso: se efectúa una evaluación sumaria que precisa el grado en que fueron logrados los objetivos generales. Su función consiste en determinar el estado final del aprendizaje total del curso, así como proporcionar una retroinformación para la planeación de cursos posteriores

Para instrumentar los tipos de evaluación mencionados se pueden utilizar diversas técnicas de evaluación, entre las cuales se encuentran la observación y las pruebas. A través de estas técnicas “conviene juzgar la actuación del instructor y del

participante con relación a sus respectivos papeles de enseñar y de aprender, éste juicio se realiza mediante el proceso de evaluación ⁴⁶

Para llevar a cabo una verdadera retroinformación del proceso de enseñanza-aprendizaje, no sólo se debe evaluar el aprendizaje sino también la enseñanza. Es por esto que existen diversas formas de evaluación, dependiendo de quien las realice, y son:

- Evaluación del aprendizaje de los participantes realizada por el instructor.
- Evaluación de la actividad didáctica del instructor, realizada por los participantes
- Auto-evaluación de los alumnos, (individual y/o grupal)
- Auto-evaluación del instructor
- Evaluación de la actividad del instructor realizada por el director o el coordinador del programa de capacitación.
- Evaluación del programa en general.

La quinta etapa y última se denomina SEGUIMIENTO:

Es la continuidad de la capacitación, ya que ésta es una actividad dinámica y no se puede limitar a un solo aspecto, sino que debe continuarse en el lugar de trabajo, con el fin de retroinformar el contenido del curso y obtener un mejor aprovechamiento de lo que se impartió en el mismo.

⁴⁶ RODRIGUEZ, C. et al. Evaluación en el aula . p 8

El seguimiento se puede clasificar de dos maneras:

Eventual, en los casos en que se establece un programa de seguimiento específico para un curso determinado, y permanente, cuando el seguimiento se está realizando al mismo tiempo que un programa de capacitación permanente.⁴¹

Alfonso Siliceo señala que el seguimiento suele realizarse a los tres o cuatro meses de impartida la capacitación, estableciéndose un sistema de intercomunicación de todas las necesidades descubiertas y de todos los resultados que se van obteniendo entre los supervisores de la persona que ha recibido la capacitación y los encargados de la capacitación.

Se ha afirmado el sentido de la capacitación y el proceso de ella, conviene ahora señalar: ¿para qué se realiza la capacitación?, es decir, ¿cual es la finalidad de la capacitación?

II.1.2 FINES DE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación tiene una doble finalidad:

- "a) Promover el desarrollo integral de la persona y así el desarrollo de la empresa.
- b) Lograr un crecimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficaz del puesto"⁴²

⁴¹ SILICEO, A. op.cit. 14.

⁴² *ibidem*, p. 22.

El primer objetivo da la idea de capacitar para formar, supone la idea de educar en la empresa, integrando las capacidades del hombre a su constante desarrollo, de manera que empresa y trabajador evolucionen paralelamente. El segundo objetivo supone una serie de conocimientos especializados que permiten al empleado dominar las funciones de su puesto.

Estos dos objetivos deben perseguirse a la par, pero casi siempre se le ha dado mayor importancia al segundo, lo que a la larga puede producir, como señala Alfonso Siliceo, "un bloque en las posibilidades del personal, un decrecer en su creatividad y producción"⁴⁹. Esto, porque el hombre puede llegar a anularse como ser humano para convertirse únicamente en una máquina de trabajo. La mecanización del hombre le resta creatividad, lo que mengua el interés productivo.

Se debe señalar que la capacitación será una acción educativa, si se ve como una posibilidad "para hacer y llegar a ser simultáneamente"⁵⁰, referidas ambas al obrar humano y al ser humano dentro de la empresa. El primero se dirige al trabajo organizado y el segundo al desarrollo del hombre como miembro de grupos. Dentro de este enfoque, la capacitación implica cambios, es decir, al proporcionar medios y programas de capacitación, la empresa no sólo activa los cambios en el hombre, sino que está especificando la naturaleza y dirección de los cambios que la empresa considera convenientes. Pero la capacitación así impuesta sobre el hombre y la empresa, con frecuencia, encuentra fuerte resistencia al cambio.

⁴⁹ *ibidem*, p. 21

⁵⁰ GUZMAN VALDIVIA, I. La ciencia de la administración: la dirección de los grupos humanos, p. 103

CAPÍTULO III. ¿CÓMO ES EL PROCESO DEL CAMBIO TECNOLÓGICO EN EL TRABAJO?

Al afirmar que la capacitación implica cambios, en el hombre y en la empresa, y que frecuentemente surge la resistencia al cambio, es momento oportuno para dedicar este capítulo al cambio y principalmente al cambio tecnológico.

Para poder entender qué es el cambio y el cambio tecnológico, debemos precisar primeramente qué es tecnología.

III.1. TECNOLOGÍA.

Antonio J. Colom afirma que existen dos conceptos que definen el sentido de tecnología, que es la acción y la técnica. Una acción es una serie de átomos de actos donde cada uno de ellos cumple funciones específicas en el interior de un sistema grande.⁵¹ Por "átomos de actos" se entiende la "secuencia de elementos más simples en los que puede descomponerse una acción"⁵².

De aquí se establece la ecuación general del comportamiento humano

$$\text{Estímulo} + \text{Individuo} = \text{Comportamiento Reactivo}^{53}$$

⁵¹ *cfr.*, CASTILLEJO BRULL, J., et al. Tecnología y Educación, p. 28

⁵² *ibidem*, p. 15

⁵³ *ibidem*, p. 16

Entendiéndose por estímulo el agente que causa la reacción funcional, en este caso, el conocimiento de la situación, el fondo y la forma de esa situación. Por individuo, entendemos un ser organizado de la especie humana, con características biológicas, la personalidad, los valores y los hábitos que posee.

En cuanto al comportamiento reactivo, se entienden las acciones y opiniones que dan el comportamiento y, éste a su vez, las acciones directas o indirectas.

Por lo que técnica es "una habilidad o un instrumento que facilita la tarea a la cual se aplica"⁵⁴ Se hace referencia a un medio o instrumento adecuado para el logro de una acción mediante el conocimiento del procedimiento.

Por lo tanto, la técnica es un instrumento facilitador de acciones, a partir del conocimiento del procedimiento que se ha de aplicar.

"La tecnología es la teoría de la técnica, pues la técnica no es ciencia de la técnica, sino aplicación de la ciencia"⁵⁵ Ya que surge la tecnología cuando se quiere resolver el problema de acción por medio de la aplicación de técnicas, por tanto, supone una reflexión teórica.

Existen dos tipos de tecnologías: las sustantivas que son aplicaciones de teorías científicas a situaciones reales y las operativas que se refieren a las operaciones de complejos hombre-máquina en situaciones reales.

⁵⁴ ibidem . p 17

⁵⁵ ibidem . p 18

M. Bunge afirma que un cuerpo de conocimientos es una tecnología, siempre y cuando cumpla con ser compatible con la ciencia y estar controlada por el método científico, y, se emplee para controlar, transformar o crear cosas o procesos naturales o sociales. Por tanto, la tecnología depende de la ciencia en cuanto a los conocimientos que emplea, pero se diferencia por el hecho que se aplica a la resolución de problemas prácticos que afectan a la vida del hombre.

En esto se semejan la tecnología y la pedagogía, ya que el pedagogo señala y propone lo que puede hacerse con el hombre y ello desde una perspectiva científica, aplicando las proposiciones teóricas a resolver, como los problemas que afectan al hombre o el gran problema de su construcción humana. Esto se hace a través de técnicas concretas, realizadas en secuencia de acciones precisas, con una delimitación de tiempo y de recursos.⁶⁶

De esta manera, y sabiendo que el fin de la pedagogía es la educación, cabe preguntar: ¿Qué relación tienen la educación y la tecnología?

La relación es una "tecnología de la educación", que es el planear tecnologías a cuestiones pedagógicas más o menos específicas. Además tiene una doble finalidad, es capaz de dar una visión tecnológica global y completa del sistema educativo, y tiene la posibilidad de servir de modelo teórico a la educación ya que cuenta con las siguientes características:

⁶⁶ cfr. ibidem, p. 108

- Es interdisciplinaria
- Es independiente
- No conforma una teoría comprobable por sí misma, ya que no formula predicciones⁵⁷

CUADRO DE CARACTERÍSTICAS

CIENCIA	TÉCNICA
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene conocimientos metodizados • Conoce la verdad de las cosas por sus principios • Conoce la verdad de las cosas por sus causas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene procedimientos y recursos para servirle a la ciencia • Aplica los conocimientos de la ciencia con fines utilitarios • Conoce el procedimiento y facilita la acción
TECNOLOGÍA	TECNOLOGÍA EDUCATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica los conocimientos de la ciencia para resolver problemas prácticos • Es teoría de la técnica y aplicación de la ciencia • Aplica conocimientos científicos para controlar, crear o transformar procesos naturales o sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planea tecnologías para cuestiones pedagógicas • Sirve de modelo teórico a la educación • Es genérica al género • Es interdisciplinaria e independiente • No es teoría comprobable por sí misma

III.2. CAMBIO.

El cambio es el paso en el que se aprenden nuevas ideas y prácticas para que la persona pueda pensar y desempeñar, de acuerdo con los nuevos conceptos. Aquí es deseable contar con la voluntad del sujeto.

⁵⁷ *ibidem*, p. 23

"Cualquier cambio en el proceso implica no sólo aprender algo nuevo sino olvidarse de algo que ya está muy integrado en la personalidad y en las relaciones sociales del individuo".⁹⁸

Se puede entender como el dejar cierta costumbre o hábito, y si tiene conocimiento de lo que implica, se facilitará el cambio.

El cambio tiene cuatro elementos principales:

1. Una lucha por la perfección.
2. Una capacidad para adaptarse al camino externo
3. Una capacidad para realizar cambios importantes
4. La condición de ser un producto de su propia historia

El cambio ocurre principalmente cuando los objetivos de éste son muy claros y existe una base para el mejoramiento.

Existen cinco pasos para la implantación del cambio:

- a. Hacer solamente los cambios necesarios y útiles. (Se recomienda no hacer cambios innecesarios)
- b. Cambiar por evolución, no por revolución

⁹⁸ SCHEIN, E. Psicología de la Organización p 224

- c Reconocer los posibles efectos del cambio e introducirlos. (Al mismo tiempo atender las necesidades humanas del personal)
- d Compartir con los empleados los beneficios del cambio.
- e Diagnosticar los problemas que quedan después del cambio.

III.2.1 PROCESO DEL CAMBIO.

Sabemos que cambio significa mutación o modificación de algo existente en algo mejor o mas adecuado para un grupo social o laboral, siempre tendiendo a la perfección, por tanto, el modelo de cambio que se propone conlleva la lucha por esa perfección. El ideal de la perfección implica, al ponerse en práctica, no sólo el aprendizaje de lo nuevo, sino el dejar en desuso las prácticas habituales, o sea la capacidad de adaptación del ser humano

Los cambios se consideran casi siempre como algo que requiere las tres etapas siguientes:

- Descongelamiento
- Cambio
- Recongelación

El término descongelamiento significa que las ideas y las prácticas antiguas (denominadas como estado de equilibrio) deben desecharse para que puedan

aprenderse las nuevas. Con frecuencia, esta etapa de deshacerse de las prácticas antiguas es tan difícil como la del aprendizaje de las nuevas.

Se debe tomar en cuenta que este primer paso toma tiempo, tiempo diferente en cada persona.

Puede ser logrado de tres maneras:

1. Las fuerzas motivantes o impulsoras, que dirigen el comportamiento fuera del estado de equilibrio que había obtenido la persona, pueden incrementarse.
2. Disminuyendo las fuerzas limitantes o de restricción, que impiden el desplazamiento del equilibrio existente.
3. La combinación de los dos anteriores.

La creación de una motivación para cambiar requiere tres mecanismos específicos que deben operar todos para que el individuo se sienta motivado a abandonar conductas o actitudes ya formadas:

1. **Mecanismo de descongelamiento** (Id). La conducta o actitud ya formada se tiene que negar o dejar de confirmarse por un tiempo. Es decir, el individuo tiene que descubrir que los supuestos sobre el mundo, bajo los cuales funciona, no encuentran validación o que un comportamiento determinado no produce los resultados acostumbrados o conlleva otros que no esperaba. Esta negación puede

surgir de diversas fuentes, siendo la principal, la fuente que causa incomodidad y pena, por tanto, carece de la motivación para el cambio.

Lo adecuado es inducir la comodidad, dándole información a la persona que no se deja manipular

2. Mecanismo de descongelamiento (2d). La negación tiene que producir suficiente sentimiento de culpa o suficiente ansiedad como para motivar un cambio. Si la incomodidad se da a un nivel muy bajo, es fácil negarla o evitar la fuente de negación. Sin embargo, si la persona se da cuenta que no ha respondido de acuerdo a un determinado valor o a un determinado ideal (sentimiento de culpa), siente que está en peligro de ser agobiada por sentimientos internos o que se puede perder de incentivos que ha estado buscando (ansiedad), entonces la incomodidad se convierte en un motivador real. De todas maneras, la persona puede todavía tratar de utilizar algún tipo de mecanismo de defensa para evitar la dificultad que produce el cambio.
3. Mecanismo de descongelamiento (3d) La creación de una seguridad psicológica, bien reduciendo las barreras interpuestas al cambio o reduciendo la amenaza inherente al reconocimiento de errores anteriores, es un tercer elemento crítico. El rol del agente de cambio aquí, es hacer que la persona se sienta segura y capaz de cambiar, sin reducir el poder o la validez de la información de negación: no importa qué tanta presión se ejerza en la persona para hacerla cambiar, ningún cambio se opera hasta que una persona sienta que puede abandonar las respuestas que está acostumbrada a dar y entre en la incertidumbre.

de aprender algo nuevo. Posiblemente, el aspecto más difícil de la iniciación de un cambio es lograr el equilibrio entre los mensajes dolorosos de negación y la seguridad de que el cambio puede ser posible y puede adoptarse bajo cierta garantía de seguridad personal. Una vez que la persona acepta el mensaje de negación y se ha motivado a cambiar, porque considera que no corre peligro, algo nuevo se puede aprender.⁵⁹

El cambio es la etapa en la que las nuevas ideas y prácticas se aprenden de tal manera que el empleado piense y trabaje de acuerdo a ellas.

El efecto de crear una motivación para el cambio es preparar a la persona para que confronte nuevas fuentes de información y nuevos conceptos, o nuevas formas que ya se tenían (redefinir cognoscitivamente).

Este proceso se da a través de uno de dos mecanismos:

1. Mecanismo de cambio (1c). Identificarse con un rol modelo, con un mentor, un amigo o cualquier otra persona y aprender a ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona. Una de las formas más poderosas de aprender una nueva forma de ver algo, o un nuevo concepto o actitud, es verla en operación en otra persona y ocupar a esa persona como modelo para su propia actitud o comportamiento. Los agentes del cambio a veces se convierten en el blanco de identificación, por lo que es importante que la conducta de éste sea totalmente congruente con las nuevas actitudes o conductas que se van a aprender. Sin

⁵⁹ cfr. ibidem p. 224-225

embargo, la identificación puede ser también una forma muy limitante de aprendizaje, en la medida de que se reduce la persona a solamente una fuente de información

2. Mecanismo de cambio (2c) La exploración del medio para obtener información específicamente relacionada con el problema particular de una persona y la selección de información entre múltiples fuentes, es más difícil, pero a menudo produce cambios mucho más valiosos. Lo que se aprende de un rol modelo, puede que no se ajuste a nuestra personalidad particular. Lo que se descubre en esta exploración se ajusta por definición, pues sólo se utiliza información pertinente y se mantiene el control de la información que se utiliza.

Se debe anotar que el cambio es un proceso cognoscitivo facilitado para obtener nueva información y nuevos conceptos. Pero la persona no le va a prestar atención a esa información, ni va a tratar de aprender nuevos conceptos, a menos que exista una motivación real para cambiar.

Si la motivación no existe, el programa de cambio tiene que pasar al nivel emocional, lo que dificulta la creación de circunstancias que induzcan la motivación. La recongelación significa que lo que se ha aprendido se integra a la práctica real. Las nuevas prácticas llegan a convertirse en algo que el empleado ejecuta y no tanto como algo que conoce, sino que acepta.

¹⁴ cf. ibidem, p. 225-226

El simple conocimiento de una práctica no es suficiente. La práctica de éxito es la meta suprema de la etapa de recongelación.

Para crear una motivación para el recongelamiento que garantice la estabilidad de cualquier cambio, se requiere que se le de atención especial a la integración de nuevas respuestas.

1. Mecanismo de recongelamiento (1r) La persona debiera tener la oportunidad de determinar si la nueva actitud o el nuevo comportamiento está en la realidad, de acuerdo con el concepto que ella tiene de sí misma, si es congruente con otras partes de su personalidad y se puede integrar cómodamente. Se debe observar que una ventaja de explorar el problema de identificación como mecanismo de cambio, es que desde el principio, la persona seleccione sólo aquellas respuestas que están más acordes con ella. El agente de cambio debe abstenerse de declarar como estable un cambio inicial, especialmente si está basado en identificación o imitación.
2. Mecanismo de recongelamiento (2r) La persona debiera tener la oportunidad de determinar si otras personas a quienes ella considera importantes aceptan y confirman esa nueva actitud o patrón de conducta, la alternativa sería que el programa de cambio esté enfocado a grupos de personas que puedan reforzar, entre sí, esas nuevas conductas. Esta estrategia es posiblemente una de las razones por las que el entrenamiento de grupos tienen más impacto que el entrenamiento individual. Por lo menos garantiza que un patrón de conducta que se aprende y se refuerza en grupo se integra al repertorio de conductas de cada

individuo. Este tipo de cambio puede requerir mucho más "cede y toma", y, ser mucho más lento, pero perdura por mucho más tiempo."

DESCONGELAMIENTO ----> CAMBIO ----> RECONGELAMIENTO

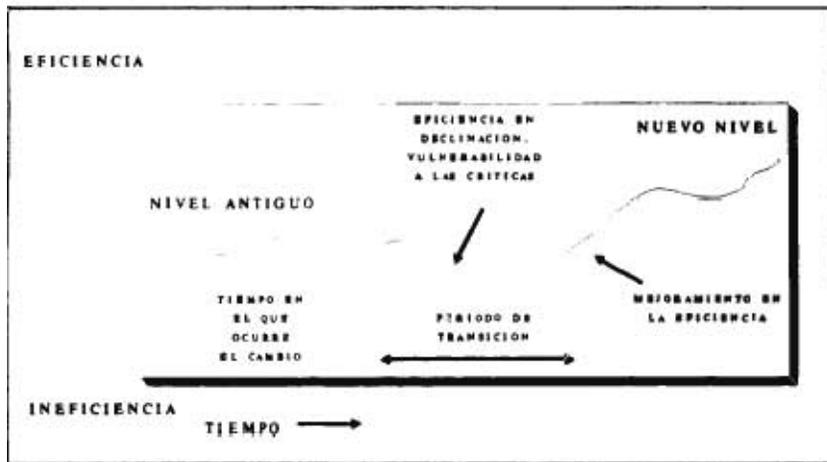
En este proceso de tres etapas está implícito el reconocimiento que la mera introducción del cambio no garantiza ni la eliminación de la condición previa, ni la permanencia del cambio.

No hay una línea clara que separe el descongelamiento del cambio. Muchos de los intentos por descongelar pueden por sí mismos introducir el cambio.

En el cambio existe la curva de aprendizaje (ver cuadro 1), que consiste en el período de adaptación que prosigue al cambio, que generalmente significa que se producirá una declinación temporal de la eficiencia. Las personas necesitan tiempo para adaptarse al cambio y, durante este tiempo, tratan de integrarse al mismo, por lo cual tienden a ser un poco menos eficientes que de costumbre. Es preciso que desechen los hábitos antiguos y adopten los nuevos. Los procedimientos se han trastornado y los patrones de comunicación están alterados. Se originan conflictos con respecto al cambio y el espíritu de cooperación declina. Se presentan problemas y es necesario tomar el tiempo necesario para resolverlos. El resultado es que las cosas tienden a empeorar antes de mejorar.

⁴¹ cfr. ibidem, p. 226-227

CUADRO 1



* DAVIS K. El trabajo y el tiempo futuro en el trabajo p 224

Durante el periodo de transición en que las personas se están adecuando al cambio, éstas tienden a sentirse desanimadas debido a los problemas que se presentan. En este periodo, el cambio es particularmente susceptible a la crítica, los ataques e incluso el fracaso, porque a primera vista no funciona como se esperaba. Sólo después de transcurrido cierto tiempo, cuando el trabajo de equipo y la eficiencia se restauran, el cambio tiende a producir los efectos favorables que se buscaban.

Esta curva refleja tres pasos básicos en la teoría del cambio:

- En la primera etapa es necesario desechar las prácticas y normas anteriores.
- Durante la segunda etapa se procede al aprendizaje de las nuevas prácticas.
- Durante la tercera etapa se internaliza (se hace interna, operativa) la nueva norma.⁶³

Los tres pasos son necesarios para efectuar una transición con éxito. El simple conocimiento y la comprensión de las nuevas políticas, por ejemplo, no son suficientes. A menos que se describan las prácticas anteriores, la persona tenderá a utilizar una combinación poco efectiva de los métodos anteriores y los actuales. Así mismo, las nuevas prácticas carecerán de utilidad si no se hace hincapié en el proceso de internalización, de completa adopción operativa de la nueva política.

III.2.2 COSTOS Y BENEFICIOS DEL CAMBIO.

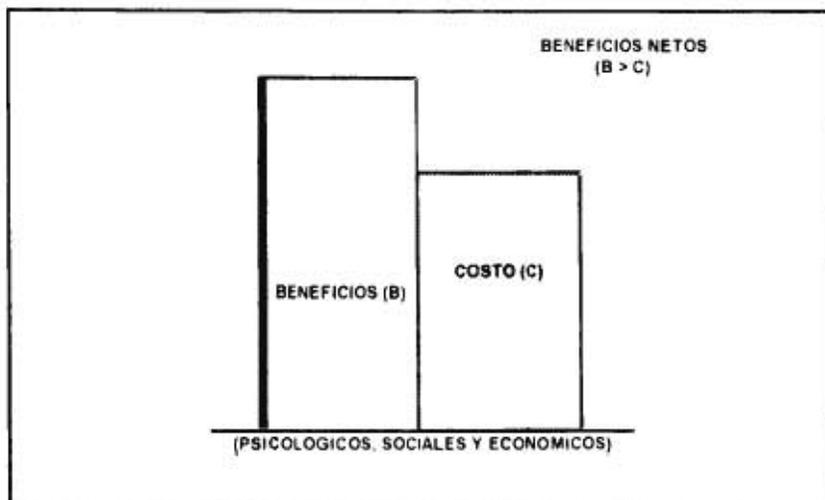
⁶³ *vid supra* , p. 58

Todos los cambios tienden a tener algún costo. También se suelen registrar costos expresados en nuevo equipo o reasignación del antiguo, los que no sólo son económicos, sino también psicológicos y sociales. Por lo común es algo que se debe pagar para obtener los beneficios de los cambios propuestos.

Las perspectivas del cambio no siempre son deseables, debido a los costos relacionados con las mismas. Exigen un análisis cuidadoso para determinar su utilidad. Cada cambio requiere un análisis detallado de costos-beneficios y, a menos que los cambios proporcionen beneficios superiores a los costos, no existe razón alguna para llevarlos a cabo. Es lógico que se haga hincapié en los beneficios, mientras se haga caso omiso de los costos. La meta organizacional es siempre que los beneficios deben superar a los costos ($B > C$). (Ver cuadro 2)

Al determinar los beneficios y los costos, es preciso tomar en consideración todos los tipos de cada una de estos aspectos. Es inútil examinar sólo los costos y los beneficios de naturaleza económica, porque incluso, aunque se tuviera un beneficio económico neto, los costos sociales o psicológicos podrían ser excesivos. Aunque no es muy práctico reducir los costos sociales y psicológicos a simples cifras, deben incluirse en el proceso de toma de decisiones.

Los costos psicológicos del cambio resultan tan graves que afectan incluso a la salud física de las personas. Cada individuo tiene un nivel de tolerancia al cambio. Cuando se sobrepasa este nivel, se originan respuestas corporales asociadas con la tensión, las cuales suelen minar a la salud física.

CUADRO 2^o

¹⁴ DAVIS, K. *op. cit.* p. 214

En algunas circunstancias se registran cambios sostenidos durante un periodo determinado, provocando tensiones acumulativas que finalmente generan una sobrecarga en el sistema nervioso de la persona. En otros casos se registra un solo cambio importante, pero de tal magnitud, que excede notablemente a la capacidad de la persona para enfrentarse a la nueva situación.

Algunas actividades organizacionales no se prestan a técnicas de evaluación financiera objetiva. Los presupuestos por programa y base-cero reconocen esta realidad. Comparan los costos contra los objetivos y utilizan los resultados para priorizar y evaluar las actividades.

Es una técnica que es parte de los presupuestos por programa base-cero, pero que tienen aplicaciones más amplias. Esta técnica se denomina "análisis costo-beneficio". Cuando la cantidad de los costos es conocida, pero el estándar contra el cual estos costos deben ser comparados es ambiguo o difícil de medir, el análisis costo-beneficio puede ser de utilidad.⁶⁴ Por tanto, el análisis costo-beneficio es una herramienta que sirve para evaluar los resultados de las actividades cuyos beneficios son ambiguos o subjetivos. Expresa todos los beneficios relevantes de una actividad en el término común de dinero, de modo que ellos se puedan sumar y sus costos puedan restarse.

Es necesario desarrollar fuerzas de apoyo antes, durante y después del cambio. A continuación se describe un grupo de actividades selectas para lograr este apoyo.

⁶⁴ cfr. ROBBINS, S. Administración: teoría y práctica, p. 455-456.

Uso de las fuerzas de grupo Un cambio real se refiere al grupo tanto como a los individuos. La conducta de la persona se basa firmemente en los grupos a los que pertenece, de modo que los cambios en las fuerzas del grupo impulsan los cambios en la conducta del individuo.

La idea consiste en ayudar al grupo a unirse a la gerencia para dar impulso al cambio deseado.

El poder de un grupo para inducir el cambio en sus miembros depende en parte de la fuerza de adhesión que tenga hacia él. Esa influencia se incrementa más aún cuando los miembros de mayor prestigio dentro del grupo apoyan un cambio.

Liderazgo para el cambio: El liderazgo es capaz de reforzar un clima de apoyo psicológico para el cambio. El líder presenta el cambio basándose en los requisitos impersonales de la situación, más que en bases personales.

Ciertamente, deben existir mejores razones para el cambio y, si es así, éstas se deben presentar con claridad. De no ser así, quizá sea conveniente abandonar los cambios que se proponen.

De ordinario, las peticiones de cambio deben ser congruentes con los objetivos y las reglas de la organización. Sólo un líder personal firme puede utilizar razones personales para implantar cambios sin generar resistencia.

Participación Una manera fundamental de incrementar el apoyo para el cambio es a través de la participación. Esta impulsa a los empleados a analizar, conversar, hacer sugerencias y a interesarse por el cambio. La participación despierta una mayor dedicación y no se limita a obligar a aceptar el cambio. El convencimiento implica motivación para apoyar un cambio y trabajar para asegurarse de que opere con eficiencia.

Las personas necesitan participar en un cambio, antes de que ocurra y no después. Cuando participan desde el principio, se sienten protegidas contra sorpresas, y piensan que sus ideas serán bien recibidas. Por otra parte, las personas tienden a pensar que la participación posterior al cambio no es otra cosa más que un dispositivo de convencimiento y manipulación por parte de la gerencia.

Recompensas Compartidas Otra manera de acrecentar el apoyo de la persona en favor del cambio es asegurarse de que existan las suficientes recompensas para los trabajadores en la situación variable.

Además, las recompensas confieren a los trabajadores un sentido de progreso con el cambio. Para ello, las recompensas financieras y no financieras son igualmente útiles. Los trabajadores aprecian un aumento salarial o un ascenso; pero también aprecian el apoyo emocional, la preparación a través de nuevas capacitaciones y el reconocimiento que reciben de la gerencia.

Es deseable que el cambio dé resultados positivos tan directa y rápidamente como sea factible. Desde el punto de vista del trabajador, el bien general no es

necesariamente un bien para el mismo, y lo que representa un bien a la larga, puede no serlo a corto plazo.

Seguridad del empleado Junto con las recompensas compartidas, es necesario proteger los beneficios con que ya cuenta la persona. La seguridad en el curso de un cambio es esencial.

Cuando se produce un cambio, es importante salvaguardar los derechos de antigüedad, las oportunidades de ascenso y otros beneficios. Los sistemas para presentar sus quejas dan a las personas un sentimiento de seguridad de que los beneficios estarán protegidos y las diferencias en ellos se resolverán con justicia. Todas estas prácticas ayudan a que las personas se sientan seguras ante un cambio inminente.

Comunicación La comunicación es esencial para mejorar el apoyo que se da a un cambio. Aunque éste afecte sólo a una o dos personas de un equipo de trabajo compuesto de diez, todos los integrantes del grupo deben saber lo más posible al respecto, para que se sientan seguros y no se altere la colaboración dentro del conjunto. Es decir, es probable que la comunicación alcance su punto más débil cuando más lo necesita, de manera que requieren esfuerzos especiales para sustentarla en épocas de cambio.

Relación con los sindicatos En el desempeño de sus funciones, la gerencia es la iniciadora fundamental de los cambios. Por otra parte, el sindicato actúa más como restricción para la gerencia y como protector de la seguridad de sus miembros. A menudo se le asigna el papel de oponerse al cambio.

Estas diferencias entre la gerencia y los sindicatos tienden a generar conflictos entre ambos en lo relativo al cambio, pero existen muchas excepciones. Los sindicatos apoyan a veces a la gerencia e impulsan a los trabajadores a aceptar el cambio. Como cuestión de principio, la mayoría de los sindicatos favorece las mejoras representadas en cambios tecnológicos y aprueban los que están bien planeados para proteger los intereses de sus miembros. La autorización del sindicato no asegura que no habrá oposición, porque los trabajadores inseguros se resisten muchas veces, a pesar de que sus sindicatos los presionen, a no hacerlo.⁶⁶

Hampton da una clasificación de los apoyos para el cambio, pero de una manera particular, ya que solamente menciona la manera de utilizarlos.

Coerción implícita y explícita: Se utiliza comúnmente en situaciones en las que la velocidad es esencial y los iniciadores del cambio poseen poder considerable. Puede superar cualquier clase de resistencia, pero puede ser riesgosa, si hace que las personas se enojen con los iniciadores.

Educación y comunicación: Se utiliza comúnmente en situaciones en las que existe falta de información o análisis inexactos. Tiene como desventaja que puede consumir mucho tiempo, si están implícitas muchas personas.

La facilitación y el apoyo: Se utiliza comúnmente en situaciones en las que las personas se oponen, debido a problemas de ajuste. Puede consumir mucho tiempo, ser caro y, aún así fracasa.

⁶⁶ cfr. DAVIS, K., op. cit., p. 228.

La conversión a un nuevo sistema lleva tiempo. La estructura social y las creencias personales no pueden alterarse de la noche a la mañana. El proceso de cambio de sistemas requiere de un ajuste de la estructura social y de la modificación de los valores personales.

Una empresa es productiva como una empresa conjunta, solamente cuando tiene su propia estructura social. Para trabajar juntas, las personas necesitan saber qué es lo que esperan de los demás, cuál es su propio papel, donde pueden encontrar ayuda, quien tiene el poder y qué fuentes de información están disponibles. Un cambio trastorna mucho las relaciones establecidas, pues también cambian los valores y el comportamiento individual para ajustarse al nuevo sistema. Algunos de estos cambios de valores son tan difíciles, que un nuevo arreglo no es eficaz hasta que se coloca en los puestos clave a personas compatibles con la nueva manera de vivir.

Los administradores pueden ayudar a la transición con tres factores: aprendizaje, ansiedad y confianza. Cualquier cambio que altere la fuente primordial de una persona, creará ansiedad. Esta ansiedad provoca comportamientos raros: irritabilidad, resistencia, falta de entusiasmo.

El administrador debe explicar los planes futuros, los beneficios futuros, hacer que las personas conozcan a sus nuevos asociados, aclarar rumores, mostrar conciencia de los problemas personales de cada quien para aliviar la ansiedad.

La participación en la formulación de la estrategia y el diseño de la nueva estructura es conveniente, aunque alarga el periodo de ansiedad, al menos que el participante vea claramente que él se beneficiará con cualquiera de las alternativas que están siendo consideradas

Los ajustes personales y sociales llevan tiempo. La experiencia indica que una reorganización mayor requiere por lo menos de un año para que pueda ser digerida. Aún así, se espera que el nuevo sistema podrá usarse durante años. Todos esperan recuperar su inversión de ese modo, las personas necesitan un pequeño periodo de productividad estable, después de la tensión del reajuste.

Si una empresa agrega una actividad demasiado pequeña, no se justifica la remodelación de toda la organización, pero si se presenta la necesidad para realizar cambios, el administrador debe saber que existen también límites de tolerancia personal y límites económicos con respecto a los costos que ocasiona el cambio¹⁷

Manipulación y cooptación: La manipulación se refiere a encubrir los intentos de influencia, por otra parte, la cooptación es una forma de manipulación y participación, es decir, buscar tener a los líderes del grupo de resistencia del lado que se quiere tener, dándoles un rol fundamental, en otras palabras, sólo para obtener su apoyo.

Se utiliza comúnmente en las situaciones en las que otras tácticas no funcionan o son demasiado caras. Puede ser una solución o apoyo relativamente veloz y barato para

¹⁷ cfr. NEWMAN W. La Gerencia Administrativa p. 692

problemas de oposición. Puede conducir a problemas futuros, si las personas sienten que son manipuladas. Evidentemente que este tipo de apoyo no es el más adecuado.

Negociación y acuerdo. Se utiliza comúnmente en situaciones en que, alguien o algún grupo claramente perdiera con el cambio. Y cuando el grupo tiene una fuerza considerable para oponerse. Algunas veces es una forma relativa y fácil de evitar oposiciones considerables. Puede ser demasiado caro en muchos casos, si pone en alerta a otros para que negocien su cumplimiento.

Participación y compromiso. Se utiliza comúnmente en situaciones en las que los iniciadores no tienen toda la información que necesitan para diseñar el cambio, y en las que otras personas tienen poder considerable para oponerse.

Las personas que participan estarán comprometidas a poner en práctica el cambio, y cualquier información importante que poseen será integrada al plan de cambio. Pero puede consumir mucho tiempo, si los participantes realizan un cambio inapropiado.⁶⁴

En suma, todo cambio inapropiado no conduce a la meta deseada, por lo que los objetivos del cambio no se logran y el tiempo gastado es vano.

III.2.3. REACCIONES AL CAMBIO.

⁶⁴ cfr. HAMPTON, D. Administración contemporánea, p. 351

El cambio en el trabajo se complica mas aún por el hecho de que no produce un ajuste directo, por lo contrario, opera recurriendo a las actitudes de cada empleado para producir una respuesta que está condicionada por los sentimientos que se tienen con relación al cambio

La gente se resiste al cambio por varias razones, entre las que se cuentan: la incertidumbre, la preocupación por una pérdida personal y la creencia de que el cambio no corresponde al interés de la organización

Otra posible causa de resistencia es el miedo a la pérdida personal de algo que ya se poseía. El cambio amenaza la inversión que uno ya hizo en el status. Entre mas haya invertido la gente en el sistema vigente, mas resistente será al cambio. Porque temen a la pérdida de, status, dinero, autoridad, amistades, convivencia personal y a otros beneficios que aprecian. Esto explica por qué los trabajadores mas viejos se resisten mas al cambio que los mas jóvenes. Aquellos han invertido mas en el sistema vigente, y por tanto, tienen mas que perder, al adaptarse al cambio.

Una última causa de la resistencia es la creencia de que el cambio es incompatible con las metas y mejores intereses de la organización. Si un trabajador cree que un nuevo procedimiento de trabajo propuesto por un agente de cambio reducirá la productividad o la calidad del producto, se puede esperar que ese trabajador se resista al cambio. Si el trabajador externa su resistencia en forma positiva, expresándola con claridad al agente de cambio, fundamentándola, esta forma de resistencia puede ser benéfica para la organización⁶⁹

⁶⁹ cfr ROBBINS, S. *Administración, teoría y práctica* - p. 178-179

Hampton señala cuatro causas comunes de la resistencia al cambio:

- Interés en el propio partido
- Malentendidos y falta de confianza
- Diferentes apreciaciones.
- Poca tolerancia al cambio

Se debe ver a la resistencia como un hecho útil, en vez de considerarlo como una barrera que no tiene valor y que debe ser eliminado.⁵⁰

El hecho de que un grupo sea inteligente, no significa necesariamente que comprenderá y aceptará mejor el cambio. Con frecuencia sucede todo lo contrario, porque el grupo utiliza su inteligencia sobresaliente para justificar más razones para resistirse al cambio. La inteligencia se usa ya sea en favor o en contra del cambio, por lo cual es frecuente encontrar que grupos con un nivel elevado de educación se oponen al cambio tanto como los demás. La resistencia puede identificar áreas específicas en las que un cambio podría causar mayores dificultades, de tal manera que la gerencia debe realizar acciones correctivas antes de que surjan problemas más serios. Por tanto, la gerencia puede ser motivada para mejorar su comunicación y su aceptación.

La resistencia al cambio se divide en tres clases generales. Estos tipos funcionan en combinación, dando origen a la actitud general de cada empleado en conexión con el cambio. Las tres clases se expresan con tres aplicaciones distintas de la palabra "lógica", tal como se menciona a continuación:

⁵⁰ cfr. HAMPTON, D. *op. cit.* p. 549

Resistencia lógica: Basada en el pensamiento racional y la ciencia. Se origina debido al tiempo y esfuerzo que se requieren para ajustarse al cambio, incluyendo deberes de trabajos nuevos que es preciso aprender. Estos son costos verdaderos que pagan los empleados. Aunque a la larga un cambio puede ser favorable para ellos, primero es necesario pagar los costos inmediatos.

Este tipo de resistencia implica:

- Tiempo requerido para adecuarse
- Esfuerzo adicional para re-aprender.
- Posibilidad de condiciones menos deseables
- Costos económicos del cambio
- Factibilidad técnica del cambio puesta en duda.

Resistencia psicológica: Basada en las emociones, los sentimientos y las actitudes. Esta resistencia es "lógica" en lo que respecta a actitudes y sentimientos de los empleados individuales en lo relativo al cambio. Pueden sentir temor a lo desconocido, desconfianza por el liderazgo del jefe o sentir que su seguridad se ve amenazada. Aunque la administración puede creer que no hay justificación alguna para estos sentimientos, son reales y debe reconocerse su existencia.

Esta resistencia implica:

- Temor a lo desconocido.

- Escasa tolerancia al cambio.
- Desagrado hacia la gerencia u otro agente de cambio
- Falta de confianza en otros.
- Necesidad de seguridad, búsqueda de equilibrio (status quo).

Resistencia sociológica: Basada en los intereses y los valores de grupo. Es "lógica" en lo relativo a los intereses y los valores de grupo. Los valores sociales son fuerzas poderosas del medio ambiente, de modo que es preciso tomarlas en cuenta con mucho cuidado. Existen coaliciones políticas, valores de sindicatos laborales de oposición e incluso distintos valores de la comunidad. A nivel de grupos pequeños, hay amistades de trabajo que pueden ser perturbadas por los cambios.

Lo que implica esta resistencia es:

- Coaliciones políticas.
- Valores de grupo de oposición.
- Criterio anticuado y estrecho.
- Intereses establecidos.
- Deseo de conservar amistades existentes.

Estas tres clases de resistencia deben manejarse de un modo eficiente para que los empleados acepten el cambio con espíritu de colaboración.

Es evidente que la resistencia psicológica y la sociológica no son ilógicas e irracionales; mas bien son lógicas, pero responden a diferentes conjuntos de valores. Es decir, se basan en algo totalmente distinto.

Cualquier cambio en la organización es probable que afecta a algunos, si no a todos los puestos y a las relaciones entre ellos. Existen así las consecuencias provocadas por el cambio organizacional:

1. Ningún cambio en su posición social.
2. Un progreso en su posición social.
3. Una degradación en su posición social.

La resistencia al cambio puede entenderse desde una perspectiva de costos y beneficios. Cualquiera que sea la posición que ocupe una persona dentro de la organización, llegar a ella le ha significado una serie de costos. Estos costos pueden considerarse como una inversión en el trabajo. Los beneficios son todos aquellos que el titular de la posición considera como resultados deseables al ocupar el puesto. Estos costos incluyen educación, experiencia, competencia para obtener el trabajo, una conducta habitual para la ejecución de las tareas, y demás. Los beneficios incluyen, salarios, prestigio, poder, seguridad, etc.

Cabe señalar que existe un hecho que también puede provocar la resistencia al cambio. Este hecho se refiere a que los objetivos de los diversos enfoques del cambio se inclinan para una sola parte de la empresa y no de una manera uniforme. Es decir, que se considere a la empresa compuesta por sistemas multivariados, en los cuales por lo menos cuatro variables de interacción aparecen en forma constante: las

variables de tarea, de estructura, de tecnología y de actores. Todas ellas se interrelacionan.

La tarea se refiere a la razón de ser de la empresa, incluyendo las de menos importancia pero significativas desde el punto de vista operacional. Los actores es la gente en general. La tecnología en los instrumentos técnicos, ya sean máquinas de trabajo o programas.

Por tanto, cuando se afirma la palabra cambio, se espera cambiar una o más de estas variables. En ocasiones se tratará de cambiar una como un fin en sí mismo, y algunas veces como un mecanismo para efectuar algunos cambios en una o más de las otras¹¹. Pero de esta manera se complica -por el hecho anteriormente citado de que los objetivos de los diversos enfoques del cambio no son uniformes- por la variedad de las causas por medio de las cuales se esperan efectuar los cambios propuestos. Estos enfoques son: estructurales, tecnológicos y en la gente.

En cuanto a los estructurales, son los esfuerzos para cambiar a la empresa mediante cambios en la estructura, como es:

- a) El lograr un máximo desempeño de la empresa optimizando su estructura;
- b) También es la descentralización, que es un mecanismo para cambiar la empresa a un nivel meta, dando autonomía parcial para efectuar cambios adicionales; y
- c) Las redes de comunicación, las variaciones en ellas afectan en forma significativa el desempeño de las tareas rutinarias y el de las nuevas.

¹¹ cfr. VROOM, V. et al. Motivación y alta dirección, p. 119.

En cuanto a la tecnología, se refiere al desarrollo de la investigación de operaciones y la invención y explotación mas o menos contemporánea de las computadoras y aparatos, es decir, las innovaciones tecnológicas en general, los cambios en los métodos o las técnicas que, como cambio, se considera parcial, ya que se ha ignorado el lado humano de la empresa, es decir, las innovaciones humanamente aceptables, las más disponibles. Este enfoque ha tomado mayor importancia en el mundo, que el enfoque en la gente.

En cuanto al enfoque en la gente, se refiere al hecho que se ha tratado de cambiar el mundo de la empresa, cambiando a la gente de las empresas. Al cambiar a la gente, se originan cambios en las soluciones de las tareas y en el desempeño de las mismas, así como cambios en el crecimiento humano y en su realización. A este enfoque se le ha tomado como la manera de manipular a la gente, es decir, la necesidad de la igualdad de poder.⁷²

La igualación del poder se ha convertido en la idea clave de los prevalecientes enfoques en la gente, que es el primer paso de la cadena teórica de la causa que conduce hacia el cambio en la organización. Ha servido como una submeta inicial, un predecesor necesario del cambio creativo en la estructura, la tecnología, la solución y el cumplimiento de tareas.⁷³

Por tanto, los enfoques tecnológicos y estructurales tienden a enfocarse en la solución del problema, sin importar los pequeños procesos por medio de los cuales se generan y se adoptan las nuevas técnicas para la solución de problemas. Y el

⁷² *cfr.*, *ibidem*, p. 340-349

⁷³ *ibidem*, p. 350

enfoque en la gente tiende a la humanización de la empresa y a la distribución más equitativa del poder.

III.3 CAMBIOS TECNOLÓGICOS.

El precio que exige la tecnología a cambio de los beneficios que ofrece es que las personas deben cambiar. En el lugar de trabajo se necesitan nuevas formas de organización, estructuras de recompensa y una multitud de otros cambios para poder absorber la tecnología.

Para ajustarse a la tecnología, lo que se requiere es educación y más movilidad, tanto económica como social, tanto ocupacional como geográfica, entre los administradores y entre los empleados.

Hoy, los cambios tecnológicos fundamentales giran en torno a la introducción de un nuevo equipo de herramientas o métodos, es decir, la automatización o la computarización, así como la modernización de aparatos, instrumentos y maquinaria en general. Ejemplificar este hecho resulta de gran utilidad para su fácil comprensión:

Hace algunos años, las secretarías utilizaban las máquinas de escribir (mecánicas), pero a pesar de su gran agilidad para manejarlas, requieren de menor tiempo para la realización de cualquier documento, es cuando surge la máquina de escribir eléctrica, que les facilita el trabajo en la medida en que pueden guardar en la

memoria de ésta algunos formatos para la realización de documentos, pero esta memoria no era suficiente, por lo que llegó la computadora a reemplazarla. No obstante, cada computadora requería de una impresora, por lo cual los costos eran elevados. Para minimizar este problema, surge el multiplexor que permite compartir una sola impresora con varias computadoras.

Otro ejemplo, podría ser en la industria discográfica, que por mucho tiempo utilizaron los discos de larga duración, cambiándolos hoy en día por discos compactos, cuya fabricación es más rápida y de calidad superior.

En la industria de la aeronáutica, cambiaron los métodos tradicionales de capacitación por los simuladores de vuelo, los cuales consisten en una computadora que simula las condiciones de vuelo, con lo que a los pilotos se les capacita en situaciones casi reales.

En la medicina también han cambiado sus métodos para realizar cirugías, lo que hoy se llama laparotomía, que consiste en realizar pequeñas incisiones, introduciendo en un solo tubo delgado de plástico la cámara de video para permitir la visión de lo que se va a realizar, el rayo láser y la aspiradora.

Así también, entre otros aspectos, la creación de los supermisiles que alcanzan su blanco a una velocidad siete veces superior a la del sonido.

Además de todo esto, se encuentran las imágenes en disco compacto, lo que consiste en el simple revelado del rollo fotográfico, el cual se realiza en el disco compacto,

en lugar del papel. Después, las imágenes se pueden ver en la pantalla de televisión con un aparato reproductor e incluso sacar copias de ellas en papel.

Existe también el neumático inteligente que, por medio de un chip de computadora, insertado dentro de la goma, en el momento de su fabricación, es capaz de comunicar a su dueño una serie de datos que prolongarán su vida en un 10 por ciento más que en el caso de los neumáticos convencionales.

También se ha inventado el rayo láser, llamado "Lidar", que permite recoger todas las partículas que se encuentre en su camino, para que formen las pistas a seguir, para pronosticar con más fiabilidad el tiempo, además de que permitirá sondear los confines atmosféricos para evitar peligros en los futuros vuelos hipersónicos.

En fin, la evolución y desarrollo tecnológico en todas las áreas del ser humano marchan con el tiempo, produciendo, necesariamente, profundos cambios en la conducta humana.

CAPÍTULO IV.

ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL

IV.1. EMPRESA

Al saber que los cambios tecnológicos, por lo general, se dan en empresas, cobran mayor importancia por la macrotendencia económica que existe en la actualidad, la cual representa: autosuficiencia financiera, generación de empleos remunerativos, globalización de los mercados, liberación de la economía y desarrollo con estabilidad. Es preciso, pues, detallar ese átomo que forma la economía, es decir, la empresa.

IV.1.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA

Riedel Johannes define a las empresas como entes creadores de riqueza y organizadas para tal fin, pero a su vez, son un instrumento para la distribución de esa riqueza, ya que es una fuente rica de trabajo que coopera a la elevación del nivel de vida, hace surgir por donde quiera nuevas oportunidades, creando ambientes en los que el individuo encuentra la posibilidad de desarrollar sus valores. Si la familia es la célula de la sociedad, la empresa es su continuación y complemento.⁷⁴ No obstante, Es posible que, si la familia es la célula social, la empresa no sea su continuación, pues Riedel omite, en su definición, el eslabón intermedio que representa la escolaridad.

⁷⁴ cfr. RIEDEL, J. La formación para el trabajo en la empresa . p. 30

Al afirmar que las empresas son entes creadores de riqueza, hay que referirse, no únicamente al aspecto económico y material, sino también al aspecto espiritual (riqueza espiritual, es decir, el trabajo es una seria realidad, el hombre lo asume íntegramente, como un medio de ganarse la vida y de satisfacerse). Además, el trabajo es algo que pertenece al ejercicio de toda facultad o energía humana. Cuando este ejercicio se practica, el hombre experimenta una cierta satisfacción, más o menos grande, por sentirse a sí mismo como un ser provisto de una fuerza con la que logra superar unos obstáculos.⁷⁵

Se le ha denominado a la empresa como "unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado".⁷⁶ Desde el punto de vista económico, esta unidad hace referencia a los bienes, es decir, los recursos materiales y humanos que persiguen un fin común. Desde el punto de vista jurídico, en la unidad anterior intervienen los derechos y las obligaciones, de los cuales está constituida, según su naturaleza jurídica. Desde el punto de vista administrativo, hace referencia a la estructuración de esos hombres y bienes, es decir, dicha unidad representa la fuente de decisiones finales que coordinan las distintas actividades para el logro de ese mismo fin. Desde el punto de vista sociológico, se hace referencia a los hombres que forman la empresa, es decir, a la comunidad de vida, a la interacción, a las ideas y a los intereses que se realizan en la empresa.

⁷⁵ cfr. MILLAN PUELLES A. *op. cit.* p. 107 - 113

⁷⁶ REYES PONCE, A. *Administración de empresas* p. 74

Otra definición de empresa es que "es una institución social que se da en el momento en que unos hombres se reúnen, no accidentalmente, sino movidos por una causa determinada y para lograr un fin determinado"

Por tanto, las empresas surgen por una coincidencia de voluntades libres y espontáneas o bien impuesta por una parte -por medio del contrato de trabajo- y aceptada por sus miembros.

Las empresas son instituciones permanentes en términos generales, o sea que son instituciones de duración firme y estable. Esta propiedad de permanencia, adherible a la empresa, necesita que las personas que están agrupadas en ellas, tengan que ligarse voluntariamente para la realización de los planes empresariales, durante un prolongado periodo de tiempo. He aquí la causa de que la mayoría de las personas tiendan a conductas constantes y no gusten de cambiar actividades.

Además, las personas que aportan esfuerzos, actividades, actitudes, etc. que producen eficientemente, deberán de generar el máximo valor económico agregado.

IV.1.2. FINALIDAD DE LA EMPRESA

La empresa tiene como finalidad principal el producir el valor económico agregado máximo posible de lo que hace, y no producir las máximas utilidades. Es decir, el valor que adquiere un producto transformado, ya sea económico o no económico, un valor mayor al tener o adquirir mayores cualidades, eficientando el gasto, costo y utilidad de inventarios y recursos.

¹¹ ibidem, p. 29

La empresa, por lo tanto, tendrá las siguientes finalidades, partiendo de la principal, de la cual se generan u originan las demás

- a) Atender el mercado cada vez mejor que el producto llegue al mayor número de consumidores posibles, al menor precio con mejor calidad y presentación.
- b) Producir y distribuir a costos mínimos, eficientar la productividad y minimizar los insumos.
- c) Pagar salarios justos y perfeccionar al hombre sin límite: la verdadera justicia social en el salario se ejerce cuando se acortan las distancias reales entre lo que el trabajador merece por justicia conmutativa, por aportación a la empresa, y lo que el trabajador necesita para él y su familia.*
- d) Pagar dividendos atractivos a los inversionistas e impuestos justos.
- e) Reinvertir y desarrollar: se refiere a la reinversión necesaria para la estabilidad de la empresa.
- f) Investigación y desarrollo tecnológico y administrativo.⁷⁸

⁷⁸ MANCERA MORALES, J. Valor económico agregado: tarea del empresario. iii) ISTMO No 127. p

23

⁷⁹ cfr. ibidem, p. 22-25

Para que haya en la empresa productividad y beneficio para la sociedad, se necesita que "del valor económico agregado salgan beneficiados los elementos internos y externos de la empresa" **

IV.1.3. ELEMENTOS DE LA EMPRESA

Por estarnos refinando a los cambios que se generan en la empresa, mencionamos aquí los elementos que componen a la empresa, ya que tanto los elementos externos como los internos, deben beneficiarse del valor económico agregado; y por tanto, desde esta perspectiva, la empresa es una unidad que produce bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un mercado, generando el máximo valor agregado.

Es una unidad porque está compuesta por una serie de elementos o subsistemas que son:

- *Bienes materiales*

Infraestructura de la empresa: terreno, edificio, máquinas, equipo, etc.

Materias primas: aquellos componentes que son necesarios para que, por medio de su transformación y utilización se obtenga un bien o servicio.

Capital: patrimonio de la empresa. Aquel dinero con el que se cuenta para llevar a cabo su actividad.

** *ibidem* p. 22

- *Hombre:*

Como el elemento activo de la empresa. Abarca toda persona que este involucrada en el proceso:

Las que tienen la facultad de decisión sobre la empresa

Las que coordinan y supervisan el trabajo en la etapa técnica y administrativa.

Las que realizan las tareas

- *Sistemas:*

Aquello que une creando relaciones estables entre personas y/o diversas cosas. Son los bienes inmateriales de la empresa

Sistemas de producción, de ventas, de finanzas

Sistemas de organización y administración, funcionamiento y división de la empresa.⁴¹

El elemento humano es el de mayor importancia en la empresa, debido a que es el punto de unión entre los bienes materiales y los sistemas y además, estos bienes los vuelve productivos

⁴¹ *cf.* REYES PONCE, A. *op.cit.* p. 72

IV.1.4. PROCESO ADMINISTRATIVO

Toda empresa requiere de un proceso específico para la ejecución de sus actividades, el cual se denomina "El proceso administrativo" que es la administración en práctica. Ésta se divide en cinco etapas

1) **Planeación** consiste "en la definición de objetivos, la ordenación de recursos materiales y humanos, la determinación de los métodos y las formas de organización, el establecimiento de medidas de tiempo, cantidad y calidad, la localización espacial de las actividades y otras especificaciones para encauzar racionalmente la conducta de la persona o grupo".* Además que implica la previsión que será lo que puede hacerse y por consiguiente, la planeación será lo que debe hacerse

Entre las fases de la planeación, las más importantes son las de uso constante como son:

a) **Políticas** es el objetivo puesto en acción. Son los medios que van a ayudar a lograr los objetivos. Cabe aclarar que las políticas son de carácter general, es decir, permiten que el gerente tome decisiones, y las reglas son un señalamiento imperativo de algo que habrá de realizarse específicamente y que no permiten cambios.

*2 MUÑOZ AMATO. P. Introducción a la administración pública, p. 99

Las políticas se fijan por los gerentes o jefes de la empresa, pero es importante que el personal participe en ellas, ya que permitirán su fácil cumplimiento. Deben ser claras y por escrito y se deben de dar a conocer a toda la gente que las va a llevar a cabo. Deben estar coordinadas para evitar las contradicciones o repeticiones entre unas y otras. Debe existir una revisión periódica de ellas.

Las políticas se clasifican en externamente impuestas, son aquellas que marca el gobierno o los sindicatos, son impuestas fuera de la empresa.

Expresamente formuladas: son aquellas que pone la empresa para regir dentro de ella.

De apelación: son las que el personal de la empresa pide que se hagan.

Generales: son aquellas que van para toda la empresa.

Particulares: son aquellas que van exclusivamente para cierta área de la empresa.⁸¹

b) **Procedimientos**: son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente, para obtener los mayores resultados en cada función concreta de la empresa. Se señala esta secuencia generalmente en actividades de carácter repetitivo. Se trata de realizar actividades en menor tiempo y costo. Es de carácter administrativo y puede estar formado por varios métodos.

⁸¹ cfr. ROBBINS, S., op. cit. p. 117-119

- c) **Métodos estándares** son planes minuciosos y detallados para llevar a cabo una sola operación en una sola actividad. Pueden ser de carácter técnico.

Existen otras fases de planeación que no son de uso constante, ya que al usarse una vez, dejan de tener aplicación

- 2) **Organización** consiste en el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en los sentidos vertical y horizontal, dentro de esas unidades **

Dentro de la organización se encuentra la forma de lograr los objetivos (forma legal, tipos de sociedades), agrupaciones e identificaciones de actividades y trabajos, determinación y delegación de autoridad y de responsabilidad, comunicación que coordine las diferentes funciones.

Las fases de la organización son:

- a) **Funciones** es la actividad ejercida. Lo primero que se debe realizar es un listado de todas las actividades a realizar, sin hacer excepción y no importando que se repita alguna. Después se agrupan por unidades, determinándolas por áreas, para lograr formar una estructura de bloques.

Una empresa está formada por cinco áreas básicas que son:

** cf. LARIS CASILLAS. F. Administración integral p. 87

- **Producción** es un sistema que requiere del proceso administrativo para cumplir con sus funciones, es decir, es un sistema en el cual se planean los materiales, maquinaria, organización, control de calidad, supervisión, entre otros
 - **Finanzas** es un sistema que hace frente a las necesidades financieras de la empresa, logrando la productividad, es decir, la utilización al máximo de los recursos financieros
 - **Recursos humanos** es un sistema que realiza diferentes funciones para lograr y mantener una fuerza de trabajo
 - **Mercadotecnia** es un sistema de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, promover y distribuir algo de valor, como bienes o servicios que satisfacen necesidades para el beneficio del mercado
 - **Información de mercado**: son tres sistemas para la recopilación, procesamiento y utilización de la información
- b) **Jerarquías** realizar los diferentes niveles en los cuales, según los objetivos de la empresa, se requiere que esté formulada la empresa dependiendo del tamaño, necesidades etc. Se va a plasmar lo que se quiere hacer en organigramas

Existen cuatro tipos de organigramas: vertical, circular, horizontal y escalera, y ellos dan a conocer funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad

(responsabilidades), los canales de comunicación formal y las relaciones que existen en los diferentes puestos

Las jerarquías dan origen a dos tipos de crecimiento en la empresa, ya sea el horizontal o el vertical, debido a que la empresa crece cuando existen más funciones.

c) **Obligaciones** son las que determinan las funciones de cada puesto. El hecho de determinar las obligaciones se conoce como análisis de puestos, ya que determina las obligaciones y responsabilidades de cada puesto y la especificación del puesto.

3) **Integración** "consiste en la obtención para uso de la empresa, del capital, del personal ejecutivo, terrenos y construcciones y demás elementos materiales humanos necesarios para llevar a cabo los planes".⁸⁵

Las fases de la integración son dos:

a) **Integración del factor humano** que comprende:

- **Selección:** es el escoger de los candidatos a la persona más idónea al puesto. Aquí se recurre a las fuentes de reclutamiento, entre las que se encuentran: la transferencia de puesto, los sindicatos, las agencias de colocación, las bolsas de trabajo, los medios de comunicación, entre otros.

⁸⁵ ibidem p 103

- **Introducción o Inducción:** es el hacer de una persona ajena un elemento articulado dentro de la empresa. Existen dos tipos de introducción, el **general** que implica qué es la empresa, qué giro tiene, situación del puesto, políticas a seguir, organigramas; y, el **particular al puesto**, que consta en darle a la persona el conocimiento de sus funciones, lugar y compañeros, entre otros.

- **Desarrollo:** consiste en el desenvolvimiento de cualidades innatas que toda persona tiene para obtener la máxima realización. Tiene tres fases que son el **adiestramiento y la capacitación de obreros**, la **capacitación de supervisores** y el **desarrollo de ejecutivos**.

- b) **Integración del factor material:** consiste en desarrollar el capital y la tierra, es decir, el capital y los elementos naturales que lo conforman, como los edificios, las instalaciones, las máquinas, las materias primas y los medios de capital.

- 4) **Dirección:** "consiste en la expedición de instrucciones, indicación de los planes a los responsables de llevarlos a cabo y establecimiento de la relación personal diaria entre jefe y subordinado",⁸⁴ es decir, es donde se hace funcionar a todo el grupo social ya articulado.

Las fases de la dirección son:

- **Autoridad:** que es la facultad de tomar decisiones que produzcan efectos. La autoridad termina con la toma de decisiones. Existe la autoridad jurídica que es

⁸⁴ ROBBINS, S. op. cit. p. 279

la que se impone por obligación y la autoridad moral que es la que se impone por convencimiento. Dentro de la autoridad se encuentra el mando que es la autoridad puesta en acto. Hay dos formas de mando: las órdenes y las instrucciones.

- **Comunicación:** es el proceso por medio del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.
- 5) **Control:** "consiste en medir la operación para que resulte conforme con los planes o lo más cerca posible de ellos",⁸⁷ es decir, medir los resultados y compararlos con lo que se esperaba para ver si se ha obtenido lo que se esperaba y si no formular nuevos planes.

El control sirve para la seguridad en la acción, corrección de defectos, mejoramiento de lo obtenido y para la nueva planeación general.

Las fases del control son:

- **Establecimiento de controles:** deben de estar de acuerdo con la estructura o la organización. Es el responder a las siguientes preguntas: qué mostraría mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido, qué puede marcar lo que podría mejorarse, qué informará mejor sobre quién es el responsable de las fallas, qué controles son los más baratos y amplios a la vez y cuáles son los más fáciles y automáticos.

⁸⁷ LARIS CASILLAS. F. op. cit. p. 149

- Operación de los controles: debe conducir a la acción correctiva, deben de llegar a lo más concretado a los altos niveles y mandar sólo el concentrado o las gráficas, se deben de reportar rápidamente desviaciones y debe de aceptar modificaciones en un momento dado
- Interpretación de los resultados: que consiste en el análisis de hechos, interpretación de los mismos, adopción de medidas aconsejables y registro de los resultados.

IV.1.5. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas se clasifican de varias maneras, ya que éstas son de diversas modalidades.

Por su actividad o giro se dividen en:

A) **Empresas Industriales:** son aquellas que se dedican a la transformación o extracción de las materias primas, como son:

Extractivas: cuando se dedican a la explotación de los recursos naturales renovables y no renovables.

Agropecuarias: suministran alimentos y muchas materias primas para la industria de transformación.

Manufactureras: son las que se ocupan de transformar materias primas, convirtiéndolas en productos terminados, ya sean bienes de consumo o de producción

B) Empresas Comerciales: se dedican a la compra de los productos, al almacenamiento y reventa a los consumidores, como son:

Mayoristas: cuando se efectúan ventas en gran escala a otras empresas que son minoristas

Minoristas: es el que le vende directamente al consumidor en pequeñas cantidades.

Comisionistas: se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación o consecución, recibiendo por esta función una ganancia.

C) Empresas de servicios: son las que dan servicio a la comunidad y pueden tener fines lucrativos o no lucrativos, como son: transporte, turismo, instituciones financieras, educación, servicios públicos, servicios privados (publicidad, asesoría y administración, promoción y ventas, etc.) salubridad, finanzas y seguros.²⁴

Por el origen del capital se dividen en:

a) Empresas Privadas: están constituidas legalmente para la realización de beneficios a través de la actividad productiva o la prestación de servicios, en la

²⁴ cfr., CARRILLO ZALCE, I., Prácticas comerciales y documentación p 1 - 13

que el capital es aportado y poseído por individuos particulares y su fin es lucrativo, como son:

Nacionales: cuando los inversionistas son de nacionalidad mexicana y con domicilio mexicano.

Extranjeras: cuando falta un requisito de las empresas nacionales y no se rige por las leyes de nuestro país.

Transnacionales: cuando las utilidades se reinvierten en el país de origen.

b) **Empresas Públicas:** cuando el capital pertenece al Estado y tienden a satisfacer necesidades de tipo social y pueden o no ser lucrativas. En este caso se encuentran las:

Centralizadas: cuando la cabeza es directamente el presidente.

Desconcentradas: tienen algunas facultades, decisión que maneja su autonomía y presupuesto.

Estatales: pertenece íntegramente al estado. No tienen una forma de sociedades privadas y tienen personalidad jurídica y se dedican a una actividad económica.

Paraestatales: tienen participación del estado y particulares.

Descentralizadas: se desarrollan actividades que competen al Estado y son de interés general, tiene personalidad propia, patrimonio y régimen jurídico propio.⁸⁹

IV.2. EMPRESAS PÚBLICAS DE SEGURIDAD SOCIAL

Dentro de las empresas de servicio públicas se encuentran las relacionadas a la seguridad social.

Este término junto con el de seguro social con frecuencia se ha empleado de manera indistinta, por lo que conviene aclarar la distinción existente entre los términos de seguridad social y de seguro social.

La seguridad social tiene como finalidad "garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo"⁹⁰ como lo señala la ley del Seguro Social.

El seguro social es el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional.

La seguridad social ha representado un extraordinario medio de lucha contra la pobreza y las desigualdades, y también como un mecanismo para impulsar la redistribución de la riqueza social. En la actualidad se está fortaleciendo como

⁸⁹ cfr. *Diccionario Ejecutivo de Términos Administrativos* p. 227 - 229

⁹⁰ INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, et al. *La seguridad social y el Estado moderno*, p. 343

herramienta impulsora de bienestar y desarrollo humano debido a la necesidad de la preservación y el incremento de la calidad de vida, el fortalecimiento de la seguridad personal y el desarrollo pleno de las potencialidades humanas⁹¹

El sistema de seguridad social está integrado fundamentalmente por cinco grandes subsistemas que destinan sus servicios a núcleos de población claramente diferenciados

- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) que atiende a los trabajadores empleados por un patrón
- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) que atiende a los que prestan sus servicios en la estructura gubernamental.
- Petróleos Mexicanos (PEMEX) atiende a sus empleados.
- Algunos de los trabajadores estatales y municipales son cubiertos por Institutos Estatales
- Los miembros de las fuerzas armadas son atendidos por el Instituto correspondiente

Los dos primeros institutos son los de mayor importancia debido al gran número de derechohabientes

El antecedente cercano de la seguridad social es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 que en el artículo 123 fracción XXIX expresa:

⁹¹ cfr. idem

"Se considera de utilidad social: el establecimiento de cajas de seguros populares, de invalidez, de vida, de cesación involuntaria de trabajo, de accidente y de otros fines análogos, por lo cual, tanto el gobierno federal, como el de cada estado, deberán fomentar la organización de instituciones de esta índole para infundir e inculcar la previsión social" Asimismo, son antecedentes, la ley de Accidentes Industriales (en 1922) y la ley de Pensiones Civiles y de Retiro (en 1925).

La redacción original de la Ley del Seguro Social suponía funcionar como:

- Instrumento de seguridad para el trabajador, porque procuraba la protección de su ingreso y porque hacía efectiva la creación de todo un sistema médico tendiente al cuidado de su salud
- Elemento de distensión de las relaciones laborales, puesto que implicaba un régimen de dialogo entre los diferentes sectores que intervenían en el proceso de la producción
- Ordenamiento creador y organizador de un régimen específico de justicia social que repercutiría en la mejora general de toda la economía del país, puesto que tendería a asegurar el patrimonio humano

Este artículo constitucional fue reformado en 1929 quedando, de la siguiente manera:

"Se considera de utilidad pública la expedición de la Ley del Seguro Social y ella comprenderá seguros de invalidez, de vida, de cesación involuntaria de trabajo, de enfermedades y accidentes u otras con fines análogos "

Es hasta 1943 cuando, en materia de atención a la salud, se legisla acerca de la obligatoriedad del sistema a ofrecer servicios al respecto, naciendo un nuevo régimen de seguridad social, con la publicación de la Ley del Seguro Social y estableciendo los ramos fundamentales del seguro de riesgos del trabajo, enfermedades generales además de maternidad y vejez, invalidez, cesantía en edad avanzada y muerte, pero en la reforma de 1973, a dicha ley se agregó la de guarderías para hijos de trabajadoras, y en 1992 surge el sistema de ahorro para el retiro.⁹²

Actualmente está redactada de la siguiente manera: "Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicio de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares "

Los sujetos legalmente amparados por el seguro de enfermedades y maternidad son: el trabajador propiamente dicho, que adquiere la calidad de asegurado; el pensionado por incapacidad permanente, por invalidez, vejez, cesantía, viudez, orfandad o ascendencia; la esposa o concubina del asegurado o pensionado; el esposo o concubino de la asegurada o pensionada, con algunas condiciones; los hijos menores de 16 años del asegurado o pensionado; los hijos de hasta 25 años, cuando demuestren ser estudiantes del sistema educativo nacional, o ellos mismos, si no tienen capacidad de sostenerse por su propio trabajo, debido a cierta enfermedad crónica, defecto psíquico o físico, hasta en tanto no desaparezca dicha incapacidad o

⁹² cfr. FLORES, B. Evolución de la ley III SOLIDARIA, No. abril-junio de 1993, p. 21-27

limitación, los hijos mayores de 16 años de los pensionados por invalidez, vejez y cesantía, que estén recibiendo asignaciones familiares, el padre y la madre del asegurado, siempre y cuando vivan en el hogar de éste; el padre y la madre del pensionado por incapacidad permanente, por invalidez, vejez o cesantía que reúnan el requisito de convivencia señalado anteriormente.”⁹³

IV.2.1. INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

El 19 de enero de 1943 entró en vigor la Ley del Seguro Social y se crea al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) como un organismo descentralizado, autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con una organización tripartita a partir de una estructura de autoridad integrada por una asamblea general, una autoridad suprema, representante legal y administrador del Instituto, la comisión de vigilancia y el director general, autoridad ejecutiva, único designado por el presidente de la República.”

La misión del IMSS es “el fomentar el bienestar económico y garantizar la protección al trabajador y su familia, para contribuir a la estabilidad de las energías humanas a que aspira la moderna democracia industrial”⁹⁴

La finalidad de la Ley del Seguro Social ha cobrado vigencia, puesto que busca garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

⁹³ cfr. INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL . *et al* . *op.cit* . p 345

⁹⁴ cfr. *ibidem* . p 394

⁹⁵ *ibidem* . p 394

De aquí nacen los objetivos de la Ley del Seguro Social que se podrán clasificar en fundamentales y complementarios. Los fundamentales son los servicios médicos, prestaciones en dinero y las guarderías para hijos de aseguradas. Los complementarios son los servicios sociales.

Estos objetivos se fundamentan en los artículos 7, 8 y 235 de la Ley del Seguro Social, pues en ellos se establece que el Seguro Social cubre las contingencias y proporciona los servicios mediante prestaciones en especie y en dinero, y que además de las prestaciones inherentes a la finalidad de la seguridad social, se podrán proporcionar prestaciones sociales, con apoyo en la solidaridad social⁹⁶.

El IMSS tiene dos grandes campos de acción llamados regímenes, el obligatorio y el voluntario.

En el régimen obligatorio, los sujetos de aseguramiento son las personas vinculadas a otras por una relación de trabajo, los miembros de cooperativas, los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios, los trabajadores no asalariados y los patronos personas físicas. Este régimen está conformado por cinco seguros, el de riesgo de trabajo, el de enfermedades y maternidad, el de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte, el de guarderías para hijos de aseguradas, y el sistema de ahorro para el retiro.

En el régimen voluntario se encuentran los seguros facultativos y los seguros adicionales. Los primeros permiten contratación individual o colectiva de

⁹⁶ cfr. *ibidem*, p. 77

prestaciones en especie, del ramo de enfermedades y maternidad, a personas no contempladas en el régimen obligatorio, en las condiciones y mediante el pago de cuotas que fije el Instituto. Los seguros adicionales podrán ser contratados con el Instituto para satisfacer prestaciones económicas pactadas en los contratos colectivos de trabajo o en los contratos ley, superiores a la misma naturaleza del régimen obligatorio.

El financiamiento de estos seguros es tripartita y asciende al 12% de los salarios base de cotización. Este porcentaje se integra con la aportación de 8.4% de los patrones, de 3% de los trabajadores y el restante 0.6% por el Estado.

En la actualidad el IMSS tiene programas y servicios en todas las entidades del territorio nacional, e incorpora a asegurados y derechohabientes en 1,519 municipios del país. Esto equivale al 63.3 % de los municipios que contaban en 1990 con población incorporada y con servicios institucionales. Existen estados donde la incorporación por municipio alcanza el 100 %, y en 1990 el número de derechohabientes alcanzó la cifra de 38 557,000.⁹⁷

IV.2.2. JEFATURA DE SERVICIOS DE PRESTACIONES DE DINERO

Es el área sustantiva responsable de normar, evaluar y proporcionar asesoría y apoyo técnico para cumplir con uno de los cuatro objetivos básicos del Seguro Social: el relacionado a garantizar los medios de subsistencia de la población derechohabiente,

⁹⁷ *cfr. ibidem* p. 149

conforme a las disposiciones que establece la Ley, a través de un servicio que conlleva características esenciales de oportunidades, eficiencia y calidez **

Esta Jefatura funge como área normativa y de evaluación en el ámbito nacional para la estricta aplicación de 199 artículos que, inherentes a la temática, contienen la Ley del Seguro Social. Estos artículos representan el 70 % de los 284 ordenamientos que lo conforman, así como para la correcta interrelación de disposiciones que al respecto se señalan en diversos instrumentos jurídicos.

Las secciones de la Ley del Seguro Social que norman lo relativo a las prestaciones en Dinero son:

Capítulo III.- Del Seguro de Riesgos de Trabajo.

Que son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo de trabajo.

Sección Primera - señala cuales son los supuestos y los requisitos que al cumplirse dan derecho a una prestación en dinero.

En esta sección se regula lo concerniente al pago de subsidios en esta rama.

Capítulo IV.- Del Seguro de Enfermedades y Maternidad

Se señalan los requisitos para estos seguros, por ejemplo, tener una incapacidad permanente.

Sección Tercera - de las prestaciones en dinero.

** cfr . Reglamento de organización interna del Instituto Mexicano del Seguro Social

En esta sección se norma lo relativo al pago de subsidios en este ramo.

Capítulo V - De los Seguros de Invalidez, Vejez, Cesantía en edad avanzada y Muerte. Los riesgos protegidos en este capítulo son la invalidez, la vejez, la cesantía en edad avanzada y la muerte del asegurado o pensionado, en los términos y con las modalidades de la ley

Sección Segunda - se refiere al seguro de invalidez.

Sección Tercera - se refiere al seguro de vejez.

Sección Cuarta - se refiere al seguro de cesantía en edad avanzada.

Sección Quinta - se refiere al Seguro de Muerte.

Sección Sexta - se refiere a la ayuda para gastos de matrimonio.

Sección Séptima - se refiere a las asignaciones familiares y ayudas asistenciales

Sección Octava - se refiere a la cuantía de las pensiones.

Sección Novena - se refiere al incremento periódico de las pensiones.

Sección Décima - se refiere a la compatibilidad de las pensiones y a su incompatibilidad.”

Debido a que esta área norma y evalúa todo lo referente a los ordenamientos respectivos a las disposiciones en dinero a nivel nacional, se ha enfrentado al crecimiento demográfico del país, a conjuntar esfuerzos y reducir tiempos a nivel nacional, por lo cual, implica cambios en su desarrollo laboral.

” cfr. LEY DEL SEGURO SOCIAL.

CAPÍTULO V.

INSTRUMENTACIÓN DIDÁCTICA EN LA CAPACITACIÓN

V.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La política actual del gobierno está enfocada a una economía de mercado, lo cual requiere competitividad para la excelencia y la productividad en el mundo, tecnología de punta y mejores precios, entre otros aspectos. Considerando además que el entorno de este desarrollo radica fundamentalmente en la empresa, dado que es ésta la que requiere de personal calificado con mayores oportunidades de empleo, para un trabajo productivo y bien remunerado, es por lo tanto la misma empresa, la que debe alcanzar esas metas.

Este entorno implica que el personal de las empresas experimenten cambios. Y cuando se está dando un cambio o se está en el cambio, muchas de las personas tienden a la resistencia hacia el mismo, debido fundamentalmente a la ignorancia. Ésta puede ser por no tener conocimientos acerca de ese cambio, ni de los beneficios que le puede ofrecer, ni la satisfacción de ciertas necesidades como miembro de una empresa o como persona. Otro aspecto de la ignorancia es que la persona puede presentar un conocimiento atrasado, es decir, no actualizado, por lo que la persona se resiste al cambio, puesto que hasta el momento ha recibido ciertas satisfacciones y beneficios con los conocimientos que ya posee.

Cabe señalar que el hombre tiende hacia las costumbres, y frente a un >cambio<, el primer estímulo que presentará será: la resistencia al cambio.

Por todo esto, se requerirá de una función educativa integral que encauce al personal de la empresa, logrando una auto-motivación e integración de todos ellos, y a la vez contrarrestando las reacciones al cambio.

V.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Siendo la vida una trayectoria de constante evolución, de movimiento y desarrollo que necesariamente genera >cambios<, es evidente que el ser humano tiene que asumir todos esos cambios que, tanto el progreso como la modernidad le exigen y le imponen. He ahí la justificación del problema que invita al hombre a vencer su resistencia al cambio, para convertirse él mismo, en un hombre actualizado, lo cual le permita vencer sus temores para lograr su propia superación. Buscando en todo capacitarse, es decir, educarse y reeducarse constantemente, para vencer su ignorancia, para aprender a aceptar esos cambios y aprender también a adaptarse a ellos, -como ser dotado de inteligencia-, pues de él, como individuo, depende el mejoramiento de sí mismo, de su familia, de su empresa y de toda la comunidad de su país.

V.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

H 1: En cualquier situación cambiante, se puede generar en las personas involucradas el fenómeno de la resistencia.

H 2: El cambio siempre se ve reflejado en un objeto, persona o circunstancia.

- H 3: La motivación es el eje central en torno al cual debe de girar cualquier modelo con el que se pretenda reducir la resistencia al cambio.
- H 4: Los mandos superiores son, por lo general, quienes están mejor informados, quienes reciben en primera instancia la información respecto de un cambio.
- H 5: Los jefes deben de ser los "agentes promotores" de reducir la resistencia al cambio.
- H 6: Uno de los medios que puede facilitar la labor de los "agentes de cambio" es el modelo, es decir, el prototipo para el cambio.

V.4. METODOLOGÍA

V.4.1. POBLACIÓN

- La población investigada contaba con estudios preparatorianos.
- Sus edades se encontraron dentro de los límites que abarca la población económicamente activa del país, es decir, entre los 23 y los 45 años.
- En el grupo investigado hubo un 60% de varones y un 40% de damas.
- Todos los investigados trabajan en la misma empresa desde hace dos o más años, hasta un máximo de diez años.
- Todos ellos estaban confrontados a un proceso de cambio tecnológico dentro de su empresa.
- Todos ellos muestran interés por el programa de capacitación.
- Todos se mostraron satisfechos por el hecho de haber sido tomados en cuenta.

V.4.2. INSTRUMENTO

El objetivo es determinar las posibilidades de frecuencia en la aplicación de un determinado evento y el grado de aceptación con respecto al cambio-tecnológico aplicado.

Para elegir el instrumento adecuado, se tiene que considerar el tipo de población, las responsabilidades de ésta y su carga de trabajo.

Se eligió al "cuestionario" como instrumento. Este debe ser ágil y breve. Ágil para facilitar su control, breve para facilitar su recolección en el menor tiempo posible.

Las características de este instrumento se reducen a tres:

- a) deben ser sencillos de responder,
- b) la resolución de los instrumentos, al ser aplicados, debe ser realizada en poco tiempo,
- c) debe reservarse el anonimato de la persona quien responde el instrumento.

Este último punto es de importancia porque permite la sinceridad de la persona al responder.

En el presente trabajo realizado se aplicó un cuestionario pero, con el objeto de ampliar mas el área correspondiente al >cambio<, se recurrió también a otro cuestionario, a este le designaremos el nombre de "Cuestionario 2".

El Cuestionario 1, pues se trata de una "pesquisa", averiguación o consulta que recoge de la opinión pública, o de un grupo social o laboral determinado. Es un tanto de carácter general.

El Cuestionario 2, es una lista de preguntas que se proponen para controvertir algún punto dudoso, con el objeto de averiguar la verdad o aclarar algún problema. Tiene un carácter más profundo.

V.4.2.1. ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO "1"

El cuestionario tiene por objeto investigar ciertos aspectos y observar las preferencias del grupo social encuestado.

Como instrumento se diseñó un cuestionario, porque hace posible el registro de todas las respuestas; además, permite abarcar mas áreas en preguntas cerradas.

Fue redactado en forma de afirmaciones y de manera impersonal con base en la fundamentación teórica y principalmente en las hipótesis. Por lo que se dividió en tres áreas:

- * Motivación
- * Cambio
- * Capacitación

Éstas áreas indagan principalmente

- **El área de Motivación:** abarca tres grandes aspectos que son el ambiente organizacional, clima organizacional y el compañerismo. De estos aspectos se derivan muchos más, como son los eventos de carácter social y cultural.

- **En el área de Cambio:** las reacciones al cambio.

- **En el área de Capacitación:** los beneficios de ésta.

Está integrada por 19 preguntas cerradas y éstas sólo admiten un tipo específico de respuesta, de acuerdo a las opciones planteadas.

En el cuadro 3, se dividen las preguntas del cuestionario, dependiendo de las áreas y/o hipótesis a investigar, o aceptar, o refutar, según sea el caso.

CUADRO 3.

C
U
E
S
T
I
O
N
A
R
I
O
"1"

HIPÓTESIS					
H1	H2	H3	H4	H5	H6
14	14	1	19	1	1
15	17	2		4	4
16	18	3		6	7
		4		7	10
		5		10	11
		7		11	12
		8		13	
		9		19	
		11			
		12			
		13			

ÁREAS		
MOTIVACIÓN	CAMBIO	CAPACITACIÓN
1	14	15
2	16	17
3	18	
4	19	
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		

C
U
E
S
T
I
O
N
A
R
I
O
"2"

HIPÓTESIS					
H1	H2	H3	H4	H5	H6
1	1	3	3	3	3
2	5	4	4	4	4

ÁREAS		
MOTIVACIÓN	CAMBIO	CAPACITACIÓN
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	

V.4.2.2. ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO "2"

Como otro instrumento se diseñó otro cuestionario, ya que se consideraron las áreas que se abarcaron en el cuestionario "1", y se requería profundizar un poco más sobre una de ellas que fue:

- cambio

En esta área se indagan principalmente costos y beneficios del cambio, reacciones al cambio.

Además, permite elaborar preguntas abiertas con posibilidad de cruzarlas para obtener mayor validez en el instrumento y su aplicación es relativamente sencilla.

Fue estructurado a base de preguntas abiertas, las cuales exigen respuestas amplias por parte de las personas y de manera impersonal, con base en la fundamentación teórica y principalmente en las hipótesis.

En el cuadro anterior (cuadro 3) se presenta la división de las preguntas del cuestionario "2", dependiendo de las áreas y/o hipótesis a investigar, o aceptar, o refutar.

V.4.4. PILOTEO

Como medida necesaria para verificar la validez y confiabilidad de un instrumento, se realizó el piloteo con diez empleados de base o de confianza pertenecientes a la muestra que se pretende evaluar.

Los diez empleados de base o de confianza fueron escogidos al azar de la muestra previamente seleccionada.

A los empleados se les explicó el objetivo del cuestionario "1" y del cuestionario "2", así como las preguntas y/o afirmaciones.

No se fijó tiempo límite ya que los resultados que se pretenden obtener en la resolución de ambos cuestionarios, no interfieren con el tiempo.

En el cuadro 4 se muestran los resultados que arrojó el piloteo.

En el extremo izquierdo que tiene como título "Instrumento Inicial", el cuadro se dividió en tres partes: la primera representa el número correspondiente a la ordenación de las preguntas en su redacción original, la segunda parte presenta dichas preguntas (redacción original); y, la tercera parte presenta el porcentaje de los resultados, los cuales se agruparon de la siguiente manera:

- Para el cuestionario "1", la pregunta que fuera contestada al 100% ya sea NO o SI, debería ser anulada por distintos factores, tales como: no fue comprendida o fue muy obvia.
- Para el cuestionario "2", la pregunta que no fuera contestada al 40 % o más, debería ser anulada o redactada de otra manera, por los mismos motivos anteriormente señalados.

CUADRO 4

C
U
E
S
T
I
O
N
A
R
I
O

INSTRUMENTO INICIAL		
No. DE PREG.	PREGUNTA	% RESULT. SUENO
1	Mi jefe me proporciona una excelente motivación	40/60
2	El desempeñar mi trabajo me permite aprender cosas nuevas	70/30
3	Todo el trabajo es urgente	60/40
4	Estoy satisfecho con el apoyo que recibo de mi jefe	30/70
5	Mi lugar de trabajo es adecuado	90/10
6	Estoy satisfecho con el ambiente que hay entre mi equipo de trabajo	60/40
7	La forma de dirigir de mi jefe me gusta	30/70
8	Recibo ayuda por parte de mis compañeros para realizar mejor mi trabajo	90/10
9	Estoy satisfecho con los logros personales que obtengo de mi trabajo	30/70
10	Mi jefe me presta ayuda cuando se la pido	70/30
11	Estoy satisfecho con el respeto y conocimiento que mi jefe y compañeros me proporcionan	60/40
12	Evalúan mi trabajo	80/20
13	Mi grupo de trabajo me proporciona confianza y seguridad	70/30
14	Considero que la computadora me ayudará a facilitar mi trabajo	100/0
15	Me han dado curso de computación dentro de la empresa	80/20
16	Cuales programas se manejar () Lotus () Word Star () Proce. de Palabras () Otros	80/20
17	Para el manejo de la computadora requiero especialización en ella	60/40

INSTRUMENTO FINAL	
No. PREG. ANTES/ # FINAL	PREGUNTA
1/1	Mi jefe me proporciona una excelente motivación
5/2	Mi lugar de trabajo es adecuado
8/1	Recibo ayuda por parte de mis compañeros para realizar mejor mi trabajo
17/4	Para el manejo de la computadora requiero de especialización en ella
3/5	Todo mi trabajo es urgente
10/6	Mi jefe no presta ayuda cuando se la pido
15/7	Me han dado cursos de computación dentro de la empresa
4/8	Estoy satisfecho con el apoyo que recibo de mi jefe
7/9	La forma de dirigir de mi jefe me gusta
18/10	Lo que se pretende con la computadora es trabajar con más inteligencia que con más intensidad
12/10	Evalúan mi trabajo
6/12	Estoy satisfecho con el ambiente que hay entre mi equipo de trabajo
11/13	Estoy satisfecho con el respeto y conocimiento que mi jefe y compañeros me proporcionan
16/14	Cuales programas se manejar () Lotus () Word Star () Proce. de palabras () Otros
2/15	El desempeñar mi trabajo me permite aprende cosas nuevas
9/16	Estoy satisfecho con los logros personales que obtengo de mi trabajo
13/17	Mi grupo de trabajo me proporciona confianza y seguridad

INSTRUMENTO INICIAL		
No. DE PREG.	PREGUNTA	% RESULT SI/NO
18	Lo que se pretende con las computadoras es trabajar con mas inteligencia con mas incnsidad	70/30
17	Me han informado continuamente como se va desarrollando el proyecto de la computadora	10/90

INSTRUMENTO FINAL	
No. PREG. ANTES/ # FINAL	PREGUNTA
19/18	Me han informado continuamente como se va desarrollando el proyecto de la computadora
14/0	Se anulo

C
U
E
S
T
I
O
N
A
R
I
O
"2"

1	Estoy dispuesto a cambiar mis herramientas de trabajo por las computadoras (si) (no) Por que	80/20
2	La computadora hara que mi trabajo se vuelva rutinario por que	90/10
3	Que costos se tendran al integrar las computadoras al trabajo En cuanto	60/40
	Al area A la empresa	60/40 50/50
4	Que beneficios se tendran al integrar las computadoras al trabajo En cuanto	0/100
	Al area A la empresa	0/100 90/10
5	Que opinion tengo acerca del proyecto de las computadoras	90/10

1/1	Estoy dispuesto a cambiar mis herramientas de trabajo por las computadoras (si) (no) Por que
2/2	La computadora hara que mi trabajo se vuelva rutinario (si) (no) Por que
4/3	Que beneficios me puede traer el cambio
3/4	En que me perjudica el cambio
0/5	Que significa para mi el cambio
5/6	Que opinion tengo acerca del proyecto de las computadoras

En el extremo de la derecha, que tiene como título "Instrumento Final", el cuadro se dividió en dos partes; la primera presenta el número que corresponde a la pregunta original, en la misma columna, y separado por una diagonal, aparece otro número, éste corresponde al nuevo ordenamiento que se les dio a las preguntas originales, una vez que fueron modificadas (o eliminadas) convenientemente y conforme a los datos obtenidos en el piloteo. La segunda parte presenta las preguntas en su redacción final -las que sufrieron modificaciones o bien, las que prevalecieron en su redacción original, de acuerdo con los resultados obtenidos en el "piloteo".

RESULTADOS CONCRETOS OBTENIDOS EN EL PILOTEO.

El piloteo arrojó los siguientes resultados:

- En el instrumento Cuestionario "I" :
 - a) El 95 % de las preguntas fueron respondidas dentro de los amplios márgenes que caracterizan a la pluralidad social.
 - b) El 5 % de las preguntas (solamente la número 14) fue respondida en forma unánime, lo que muestra la obviedad de la pregunta, por lo cual, ésta fue anulada en el Instrumento Final.
 - c) El 10 % de las preguntas (únicamente las números 3 y 10), aunque fueron respondidas sin vacilación, se modificaron. La número 3 se hizo mas enfática y directa, la número 10 se presentó en forma negativa.

- d) El 90 % de las preguntas conservó su forma original, pues en el piloteo no ofrecieron dificultades.
 - e) El ordenamiento de las preguntas se varió, únicamente por considerarlo así más adecuado.
- En el instrumento Cuestionario "2":
 - a) El 60 % de las preguntas (las números 2, 3, 4) fueron modificadas, esto para formularlas más concretas y directamente; debido a la unanimidad registrada en las respuestas obtenidas en el piloteo.
 - b) El 40 % de las preguntas no requirió de modificación alguna, pues en el piloteo fueron respondidas sin ninguna dificultad.
 - c) Se consideró necesario, por su importancia, agregarle al cuestionario una pregunta más: "el significado del cambio", que no se incluyó en el instrumento inicial.

Generalizando: el pequeño grupo piloto, fue un grupo selecto que en ningún caso representa a la totalidad. Su participación tiene únicamente carácter introductorio.

ANÁLISIS PARA LA VALIDEZ EN LOS REACTIVOS DE LOS INSTRUMENTOS DISEÑADOS

Al analizar los instrumentos para el diagnóstico de necesidades surge una controversia, la cual gira en torno a la premisa fundamental de *poner en duda la validez de los reactivos en los instrumentos diseñados para el diagnóstico de necesidades, los cuales no fueron creados correctamente para analizar y proponer sobre el asunto que nos ocupa*.

A partir de esta premisa se analizaron cada uno de los reactivos de la siguiente manera:

En cuanto al Cuestionario "1", la pregunta numero 7 "Me han dado cursos de computación dentro de la empresa", es evidente que este reactivo no tiene validez ya que no es posible que se hayan dado cursos de computación cuando a penas se iniciará la introducción de esta nueva tecnología en la Jefatura; por lo que coincido con esta premisa. Pero es importante el señalar y el tomar en cuenta que en el análisis cuantitativo de este reactivo arrojó que el 40% de la población encuestada si ha obtenido esta oportunidad debido a que pudiera ser personal que haya sido promovido para esta Jefatura y además el proyecto de las computadoras lleva en si mismo un nuevo sistema de trabajo, por lo que con estas razones surge la validez de este reactivo.

Con respecto a las preguntas con números 1 "Mi jefe me proporciona una excelente motivación", 2 "Mi lugar de trabajo es adecuado" y 9 "La forma de dirigir de mi jefe me gusta", considero que son subjetivas ya que radican en el modo de

sentir de cada encuestado y no del objeto propio en sí mismo; por lo que quedan invalidadas tomando en cuenta el problema que nos ocupa.

La pregunta 13 "Estoy satisfecho con el respeto y reconocimiento que mi jefe y compañeros le dan a mi trabajo", considero que este reactivo también se podría considerarse como subjetivo, ya que para su respuesta se requiere de dos condicionantes e incluso estas dos condicionantes se tienen que dar en el mismo sentido, por lo que hacen estas razones su invalidez.

En relación con las preguntas 11 "Evalúan mi trabajo" y 17 "Mi grupo de trabajo me proporciona confianza y seguridad", para el problema que nos ocupa no es primordial saber estos dos eventos, por lo que podría sugerir en descartar ambos reactivos.

En cuanto a la pregunta 14 "¿Cuales programas se manejar?", surge una discrepancia debido a que se cuestionó el porque diseñar tal reactivo cuando se iba a introducir el proyecto de las computadoras, considero que este reactivo si es valido debido a que no sabemos si los encuestados hayan obtenido externamente de la Institución conocimientos al respecto. Tan es así, que en los resultados cuantitativos de dicho reactivo el 47% de la población si saben manejar programas de computación.

Por lo que corresponde a todos los demás reactivos del cuestionario "1", y analizando también los del cuestionario "2", considero que si fueron diseñados correctamente para analizar y proponer sobre el asunto que nos ocupa.

V.4.5. APLICACIÓN

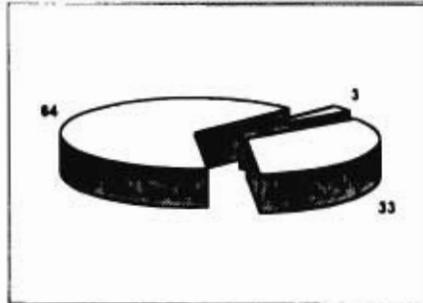
- En cuanto al cuestionario "1", se aplicó en forma individual, en el lugar del encuestado. Se le proporcionó el instrumento, el cual llevaba una hoja en la que se especificaban el objetivo de éste y las instrucciones. Se explicó brevemente el objetivo del instrumento y el procedimiento, y se dió solución a las dudas que surgieron. Se formularon una a una las preguntas y se registraron las respuestas. Al encuestado se le agradeció su colaboración. La aplicación duró diez minutos.
- En cuanto al cuestionario "2", se aplicó de forma colectiva, en el salón de capacitación. Se explicaron los propósitos del cuestionario y se resolvieron dudas. Se distribuyeron los cuestionarios, los cuales llevaban una hoja en la que se especificaban tanto el objetivo de éste, como las instrucciones; además se distribuyeron los lápices. Se leyeron los datos del encabezado y las instrucciones, se preguntó si existía alguna duda y se dió respuesta a las dudas que surgieron. Se recogieron los cuestionarios y se le dió las gracias al grupo.

A continuación se presentan los resultados cuantitativos y cualitativos de cada uno de los instrumentos, con cada una de sus preguntas

ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DEL CUESTIONARIO "1"

cfr. vid infra. Anexo B

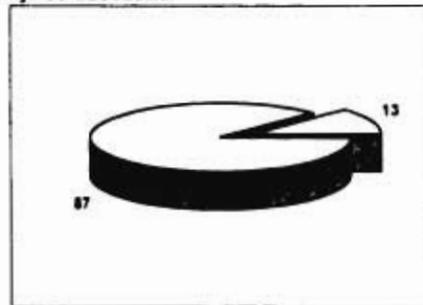
1) Mi jefe me proporcionan una excelente motivación



NO	64%
SI	33%
No Contesto	3%

Un 64 % considera tener una excelente motivación por parte de su jefe, el 33 % no lo considera así y un mínimo porcentaje de 3 % no contestaron.

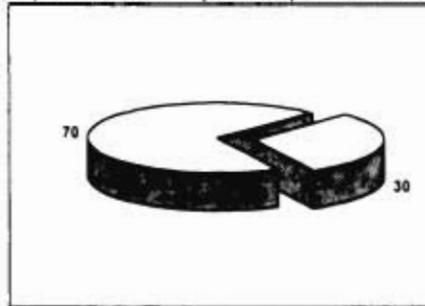
2) Mi lugar de trabajo es adecuado.



SI	87%
NO	13%

La mayoría de los empleados opinan que su lugar de trabajo es adecuado, mientras que la minoría no opina lo mismo.

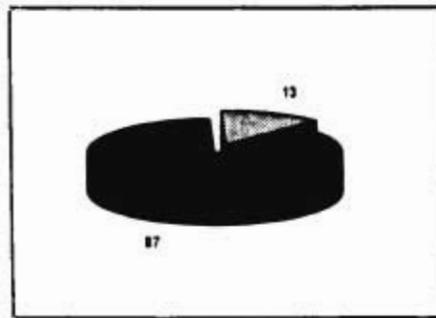
3) Recibo ayuda por parte de mis compañeros para realizar mejor mi trabajo.



SI	70%
NO	30%

La mayoría de los empleados si reciben ayuda por parte de sus compañeros en la realización de su trabajo y el 30 % no la reciben

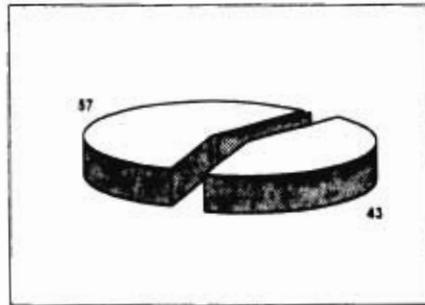
4) Para el manejo de la computadora requiero de especialización en ella



NO	13%
SI	87%

Se requiere especialización para el manejo de la computadora; el 87 % lo afirmaron y el 13 % lo negaron.

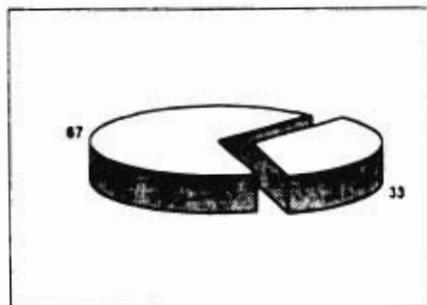
5) **Todo el trabajo es urgente.**



SI	67%
NO	43%

Para la mayoría de los empleados el trabajo es urgente

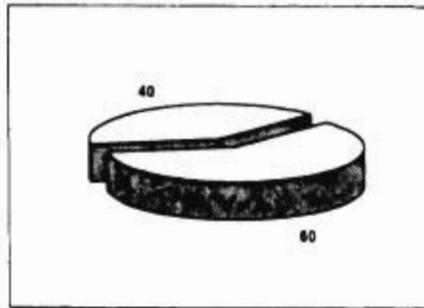
6) **Mi jefe no me presta ayuda cuando se la pido.**



SI	67%
NO	33%

El 67 % de los empleados no son ayudados por su jefe cuando se lo piden, pero el 33 % si reciben ayuda de su jefe.

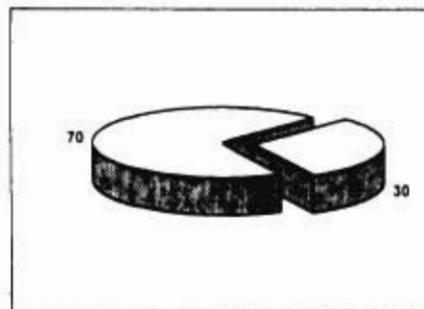
7) Me han dado cursos de capacitación dentro de la empresa.



SI	40%
NO	60%

La mayoría de los empleados no han recibido capacitación, el 40 % si han tenido cursos de capacitación.

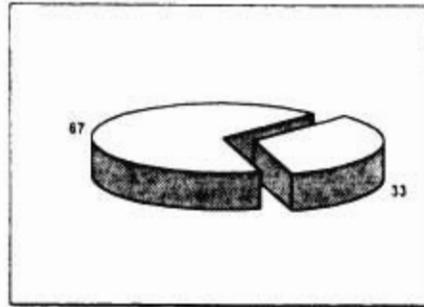
8) Estoy satisfecho con el apoyo que recibo de mi jefe



SI	70%
NO	30%

El 70 % de los empleados se sienten satisfechos con el apoyo que reciben de su jefe, el 30 % no.

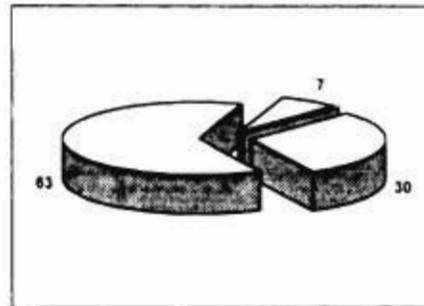
9) La forma de dirigir de mi jefe me gusta.



SI	67%
NO	33%

A la mayor parte de los empleados les gusta la forma de dirigir de su jefe. Al 33% no les gusta.

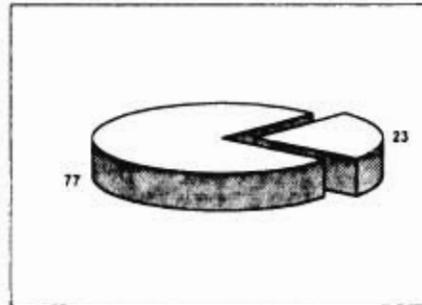
10) Lo que se pretende con la computadora es trabajar con mas inteligencia, en vez de con mas intensidad.



SI	63%
NO	30%
No contesto	7%

Los empleados consideran que con la computadora se pretende trabajar con mas inteligencia que con mas intensidad, pocos de ellos no lo consideran así y el 7% no contestaron.

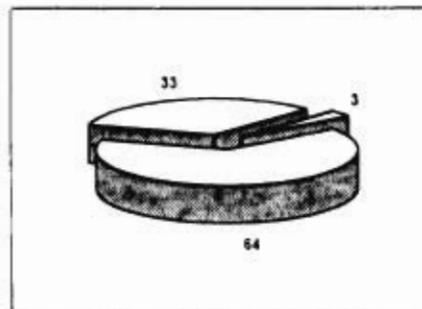
11) Evalúan mi trabajo



SI	77%
NO	23%

El trabajo de la mayoría de los empleados es evaluado

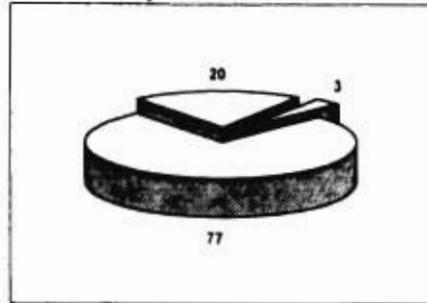
12) Estoy satisfecho con el ambiente que hay entre mi equipo de trabajo



NO	33%
No contesto	3%
SI	64%

El 64 % de los empleados se sienten satisfechos con el ambiente que hay entre su equipo de trabajo, el 33 % no lo consideraron así y el 3 % no contestaron.

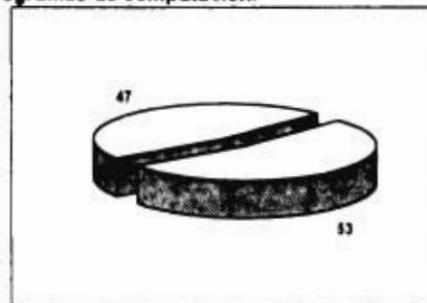
- 13) Estoy satisfecho con el respeto y reconocimiento que mi jefe y mis compañeros le dan a mi trabajo



NO	20%
No contesto	3%
SI	77%

Los empleados se sienten satisfechos con el respeto y conocimiento que le dan a su trabajo por parte de su jefe y compañeros, la minoría no lo están y el 3 % porcentual no contestaron.

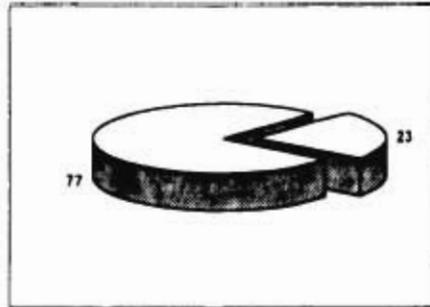
- 14) Sé manejar programas de computación.



SI	47%
NO	53%

El 53 % de los empleados no saben manejar programas de computación, el 47 % si saben.

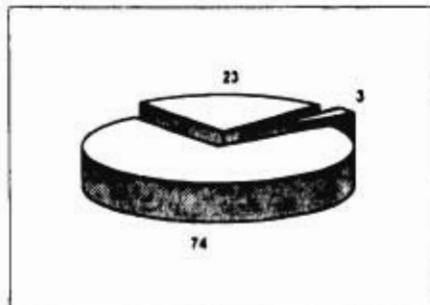
15) El desempeñar mi trabajo me permite aprender cosas nuevas



NO	23%
SI	77%

La mayoría de los empleados aprenden cosas nuevas al desempeñar su trabajo, mientras que la minoría no lo considera así.

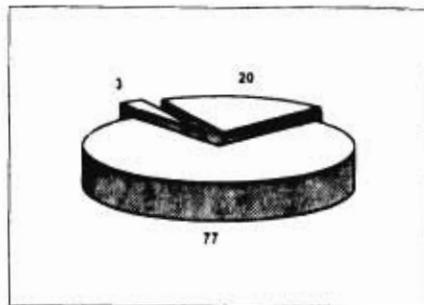
16) Estoy satisfecho con los logros personales que obtengo de mi trabajo



NO	23%
No contestó	3%
SI	74%

Los empleados se sienten satisfechos con los logros personales que obtienen de su trabajo, mientras que la minoría no lo están y el 3 % no contestaron.

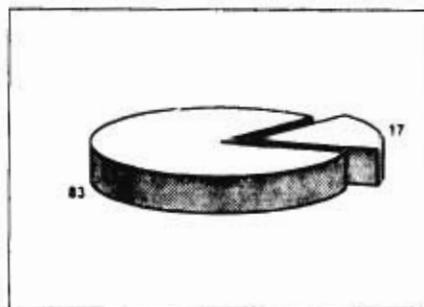
17) Mi grupo de trabajo me proporciona confianza y seguridad.



No contestó	3%
NO	20%
SI	77%

El 77 % de los empleados considera que su grupo de trabajo les da confianza y seguridad, al 20 % no se los proporciona y el 3 % no contestaron.

18) Me han informado continuamente como se va desarrollando el proyecto de las computadoras.



NO	83%
SI	17%

La minoría de los empleados han sido informados continuamente sobre el proyecto de las computadoras, mientras que la mayoría no lo están.

ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DEL CUESTIONARIO "2"

cfr. vid infra. Anexo C

1) Estoy dispuesto a cambiar mis herramientas de trabajo por las computadoras?



NO 7%
SI 93%

La mayoría de los empleados están dispuestos a cambiar sus herramientas de trabajo por las computadoras, ya que consideran que: se les facilita el trabajo, ganan tiempo, su trabajo tiene mejor presentación, se aprenden nuevas técnicas, el sistema avanza y hay que cambiar, facilita la ejecución de labores manuales y porque el trabajo es rutinario; la minoría no está dispuesta, porque considera que implica un esfuerzo y será un instrumento más.

2) La computadora hará que mi trabajo se vuelva rutinario?

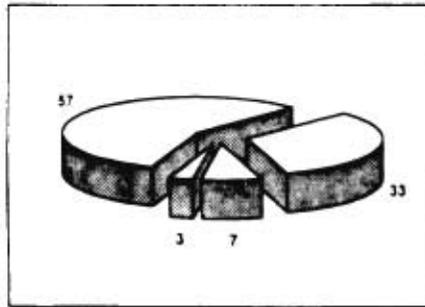


NO 93%
SI 7%

Los empleados consideran que su trabajo no se volverá rutinario porque: hay cambios en cuanto a las computadoras, porque se requiere creatividad e inteligencia

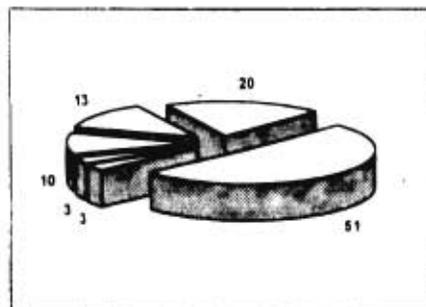
por parte del hombre. rapidez que permite diversificar funciones y habrá mas tiempo. Los que consideran que se tiene que pensar y trabajar como máquina, si se trabaja con ellas las ocho horas laborales, son la minoría

3) Qué beneficios me puede traer el cambio?



El 57 % de los empleados considera que les traerá simplificación del trabajo, el 33.34 % que aprenderán cosas nuevas, el 6.66 % que trabajarán con inteligencia y el 3.33 % que tendrán menos interacción personal.

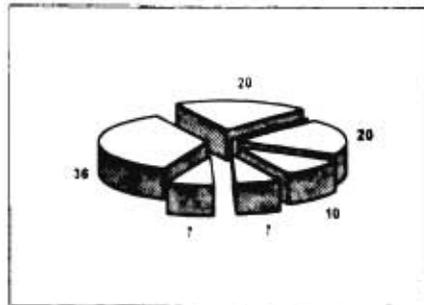
4) En qué me perjudica el cambio?



El 3 % de los empleados señala que el cambio les perjudica en la vista, el 3% no contestaron, el 10 % considera que si se tiene capacitación, en nada; el 13 % se

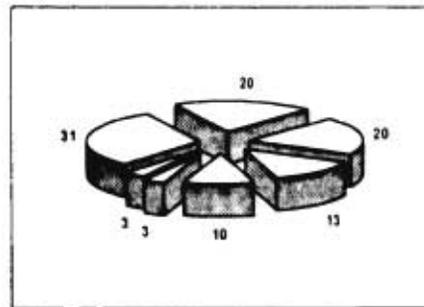
volverán mas máquinas que seres racionales, el 20 % afirma que creará desempleo y el 51 % en nada

5) Qué significa para mi el cambio?



El 7 % de los empleados definieron al cambio como una separación en todos los campos, el 7 % no contestaron, el 10 % como un beneficio personal y laboral, el 20 % lo definieron como nuevos conocimientos, el 20 % como un instrumento para incrementar la productividad y el 36 % como el progresimiento y la actualización.

6) Qué opinión tengo acerca del proyecto de las computadoras?



El 31 % de los empleados opinaron que es un avance tecnológico con cambios cualitativos y cuantitativos en el hombre, el 20 % de los empleados no conocen el proyecto de las computadoras, el 20 % señala que se obtienen nuevas reglas y

alternativas, el 13 % considera la facilidad en el desempeño, el 10% no contestó, el 3 % lo considera bueno, si se capacita a todo el personal y el 3 % lo considera malo porque sustituye al hombre

En cuanto a la motivación, la mayoría de los empleados no se sienten motivados por su jefe. Mostraron que su jefe no les presta ayuda cuando se la piden, por lo que en realidad no se encuentran motivados; pero si se sienten satisfechos con la forma de como dirige su jefe.

También mostraron que su trabajo les permite aprender cosas nuevas y que evalúan su trabajo.

Mostraron que su lugar de trabajo es adecuado, reciben ayuda por parte de sus compañeros para realizar su trabajo, se encuentran satisfechos con el ambiente que existe entre su equipo de trabajo y con el respeto y conocimiento que su jefe y compañeros le dan a su trabajo. Su equipo de trabajo les proporciona confianza y seguridad.

La mayoría no están informados del proyecto de las computadoras, pero opinaron al respecto que se obtienen nuevas normas y alternativas; y, que es un avance tecnológico con cambios cualitativos y cuantitativos en el hombre

En cuanto al cambio, la mayoría mostró que requiere de especialización en la computadora, para su manejo. La mayoría mostró que busca con la computadora trabajar con mas inteligencia que con mas intensidad -es un punto muy significativo, porque para el tipo de trabajo que desempeñan, siempre requieren de la inteligencia,

por tanto la mayoría no conocen lo que se busca, o los objetivos que se pretenden al trabajar con las computadoras, ya que con las computadoras no se busca, ni mayor inteligencia, ni mayor intensidad, simplemente se busca calidad, simplificación de tiempo y buena presentación, entre otros

La mayoría está dispuesta a cambiar sus herramientas de trabajo porque se les facilitará el trabajo, lo realizarán en menos tiempo y tendrá mejor presentación.

Consideran que su trabajo no se volverá rutinario con la computadora, porque requieren de creatividad e inteligencia -es importante el señalar que la computadora es un instrumento más de trabajo, es decir, un medio, por lo que el trabajo, no debe depender de un medio para que exista la creatividad e inteligencia. Ya que el trabajo siempre requiere de la inteligencia y de la creatividad.

Relacionado a los beneficios que les trae el cambio, mostraron que simplificará su trabajo -solamente se abocaron al aspecto laboral y no consideraron el personal.

Con respecto a lo que les puede perjudicar el cambio, algunos dicen que en nada y otros dicen que creará desempleo.

Con relación a la definición del cambio, la mayoría mostró que implica progreso y actualización -no dieron lo que es una definición del cambio, solamente lo que éste implica, o sea, los beneficios que les puede traer.

En cuanto a la capacitación, la mayoría no sabe manejar programas de cómputo y además, no han tenido un curso de capacitación para ello. En los comentarios de los participantes, manifestaron que se interesan mucho en los programas de capacitación y el hecho de que se les tome en cuenta.

Con base en los resultados del diagnóstico de necesidades, se detectó lo siguiente :

- Necesidades de motivación personal.
- Necesidades de motivación para el cambio.
- Necesidades de capacitación

V.5. PROPUESTA

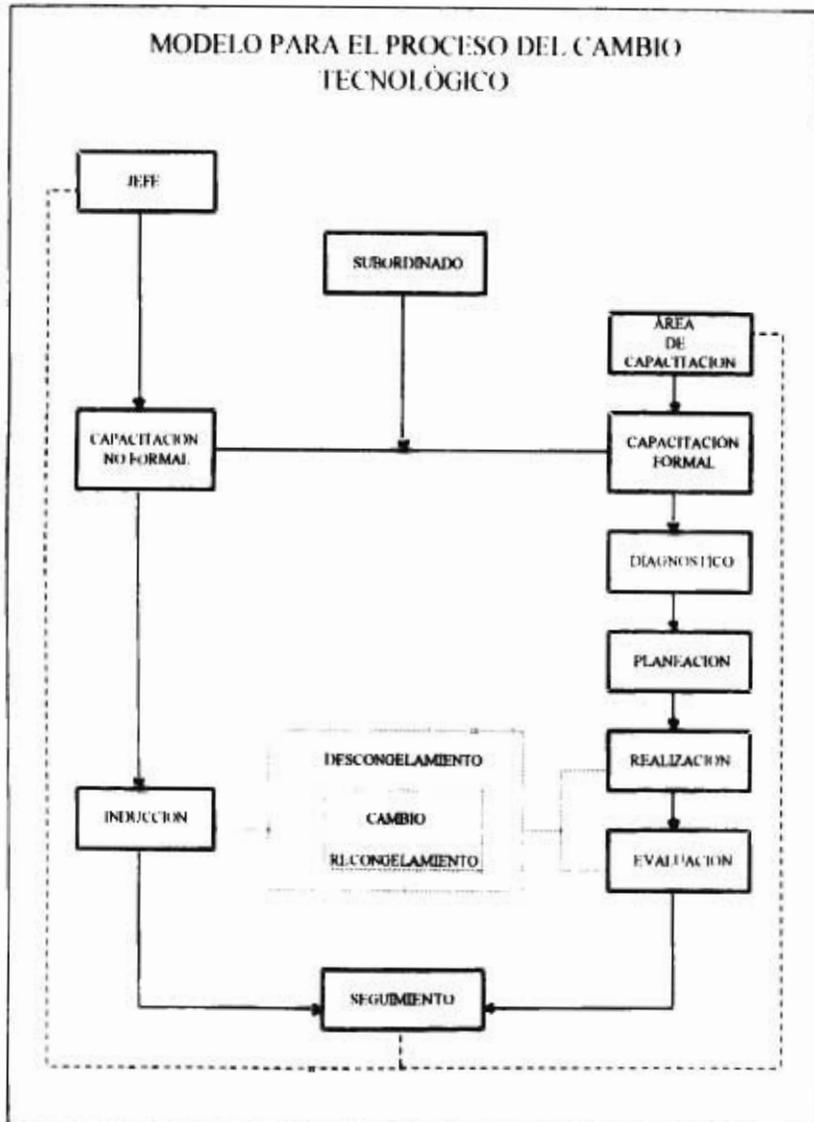
Con base en las necesidades antes detectadas, a continuación se incluye la propuesta de solución a estos problemas, a la cual para su identificación se le ha nombrado "Modelo para el proceso del cambio tecnológico" (ver cuadro 5)

V.5.1. MODELO PARA EL PROCESO DEL CAMBIO TECNOLÓGICO

El hecho de haberle dado el nombre de modelo se debe a que es "un sistema simplificado que contiene los rasgos esenciales de un sistema más grande y más complicado y sugiere predicciones que puedan confirmarse o refutarse".¹⁰⁰

¹⁰⁰ DAVIDOFF, I. Introducción a la Psicología . p 211

CUADRO 5



El Objetivo del "modelo" es presentar, de manera clara y precisa, una forma viable para conseguir el cambio. Esto se puede lograr, mediante la eliminación de la resistencia por medio de la estructuración sistemática del proceso del cambio, considerando para ello: el proceso de capacitación, la relación jefe-subordinado y la motivación.

Este modelo propuesto debe ser el procedimiento que se siga para cualquier empleado o subordinado que se encuentre frente a cualquier cambio tecnológico. Para efectos de logística llamaremos al empleado como subordinado debido a que implica la relación que existe entre éste con su jefe.

El funcionamiento del modelo consiste en que el subordinado se sumará a dos programas de capacitación.

El primero de ellos será una CAPACITACIÓN NO FORMAL, es decir, la capacitación durante el trabajo. Que será individualizada, donde el aprendizaje se lleve a cabo dentro de las tareas laborales diarias, sin que el subordinado tenga que sumarse a un grupo. Es decir, sin que tenga que asistir a una sala de capacitación, y sin que tenga un horario fijo. En este sentido el aprendizaje se debe ir realizando en forma paulatina y analógica.

Se propone que sea el jefe (o agente de cambio), quien la lleve a cabo, puesto que que es él quien tiene además la ventaja de estrechar la relación jefe-subordinado. Para que este agente de cambio pueda realizar esta capacitación no formal de manera adecuada, debe tener conocimientos sobre los fundamentos de la conducción y

motivación de los hombres bajo condiciones complejas y cambiantes; lo cual le permitirá inducir a sus subordinados

En este aspecto, esta capacitación se integra a la primera etapa, es decir a la INDUCCIÓN, la cual consiste en mostrarle al subordinado el funcionamiento global de la nueva tecnología para que éste acepte con entusiasmo los nuevos métodos y procedimientos. Para lograrlo, se le debe enseñar la mecánica general de la nueva tecnología incluyendo las cualidades, ventajas y habilidades que pueden llegar a adquirir a través de este nuevo cambio. Esto se hace con el propósito de que el subordinado pueda entenderlo y por lo tanto convergerse de dejar las antiguas prácticas y adquirir las nuevas.

Es por ello que quedan inmersas las tres etapas del proceso del cambio en donde, las prácticas anteriores se puedan eliminar para poder aprender las nuevas (DESCONGELAMIENTO), las nuevas prácticas se aprendan para poder trabajar de acuerdo a ellas (CAMBIO); y por último en donde lo aprendido se integre a la práctica real (RECONGELAMIENTO).

Cabe señalar que en la práctica, este procedimiento de aprendizaje no se sabe a ciencia cierta en donde termina el CAMBIO y empieza el RECONGELAMIENTO. Cuando se haya logrado la aceptación de este nuevo cambio tecnológico, se estará efectuando al mismo tiempo la EVALUACIÓN de esta capacitación no formal, ya que en este momento se realiza la verificación entre lo que se pretende y lo logrado

A partir de la aceptación de la nueva tecnología se podrá continuar con la siguiente etapa el SEGUIMIENTO

Esta segunda etapa es la continuación de esta capacitación no formal. La primera parte del seguimiento deberá ser una CAPACITACIÓN FORMAL. Pero entendida ésta como la relación estrecha que debe existir entre el Área de Capacitación y el jefe; para lo cual debe establecerse un vía de intercomunicación y retroalimentación entre ambas partes. Al haber logrado lo anterior, se podrá llevar a cabo con información más veraz la otra parte del seguimiento, que tiene el mismo nombre (SEGUIMIENTO) y que consistirá en que el propio jefe, directamente con el subordinado de continuidad al programa después de que el subordinado haya recibido los dos programas de capacitación (para lo cual en el Anexo D se encuentra una Guía de Apoyo para tal efecto).

Con la primera parte del seguimiento, es decir con la capacitación formal, se podrá dar la unión o continuidad para que el subordinado entre a su segundo programa de capacitación. A continuación se describen los procedimientos necesarios para realizar la CAPACITACIÓN FORMAL y el SEGUIMIENTO.

En la CAPACITACIÓN FORMAL se pretende que se le ayude al subordinado a ser más capaz o competente frente al nuevo cambio tecnológico. Para ello se recomienda que el aprendizaje se lleve a cabo dentro de una sala de capacitación, y que el subordinado se sume a un grupo, que tenga un horario establecido y fijo. Esta capacitación la debe desempeñar y realizar el personal encargado del ÁREA DE CAPACITACIÓN.

A su vez, se propone que dicha capacitación se componga, en su primer etapa del **DIAGNÓSTICO** el cual se refiere a investigar y determinar las deficiencias (que serán las necesidades de capacitación) que muestra el subordinado para el desempeño de este nuevo cambio tecnológico.

Esta etapa es muy importante porque será la clave para planear el tipo y la intensidad de la capacitación.

Al término del diagnóstico de las necesidades de capacitación, se debe continuar con la segunda etapa que es la **PLANEACIÓN**. Es ella donde se establecen los objetivos concretos y específicos del curso de capacitación, así como también los métodos y técnicas, contenidos (temas que abarcará), y las formas que se utilizarán para evaluar el curso.

Cuando se haya terminado con dicha planeación, ya se estará en el momento adecuado para ponerlo en marcha; lo cual además, nos introduce a la siguiente etapa que se le denomina **REALIZACIÓN**; esta etapa consiste en la sensibilización del grupo, en dar a conocer el procedimiento del programa y en el llevar a cabo dicho programa planeado. Es aquí en donde el subordinado se involucra como participante, y adquiere conocimientos nuevos, quedando así, inmersas las tres etapas del cambio (**DESCONGELAMIENTO, CAMBIO y RECONGELAMIENTO**).

Cabe señalar que en cualquier procedimiento de aprendizaje va junto estas tres etapas del cambio

Puesto que es indispensable saber hasta dónde se ha podido llegar con este modelo, después de llevar a cabo la realización, se debe comparar lo que se pretendía con lo logrado. esta comparación se realizará por medio de la EVALUACIÓN; la cual es la siguiente etapa a seguir y se puede efectuar por medio de pruebas y de la técnica de observación.

La evaluación permite la retroalimentación del proceso de enseñanza-aprendizaje y con esta se podrán hacer mejoras y observaciones tanto para el instructor como para el participante

La última etapa es la del SEGUIMIENTO, que como anteriormente se señaló significa darle continuidad a la capacitación. Es decir, en la que se continúa verificando todo lo que el participante aprendió. Esta ilación la dará el jefe quien apoyará al participante con sus nuevos conocimientos; es decir que esto lo deberá efectuar el agente de cambio con la ayuda del área de Capacitación, dando así, surgimiento a la relación de intercomunicación y retroalimentación entre :

Jefe <---> Subordinado

Jefe <---> Área de capacitación

V.5.2. GUÍA DE APOYO

La guía de apoyo (ver Anexo D) se basa en una entrevista, la cual tiene por objetivo apoyar y detectar necesidades presentes y futuras. Al haberse obtenido el aprendizaje, esquematizado en el diagrama, se pretende promover congelamientos y recongelamientos.

Esta entrevista, la debe aplicar el jefe (agente de cambio) a toda aquella persona que haya realizado y/o se encuentre en un programa de cambio (en este caso a los subordinados). El agente de cambio será el encargado de formular cada una de las preguntas y las registrarlas por escrito junto a cada una de las cuestiones. Al término de la entrevista, el agente de cambio la debe transferir íntegramente al área de recursos humanos; y este departamento a su vez, tomará las medidas necesarias para seguir el desarrollo laboral y personal del subordinado inmerso en el cambio o en un programa de cambio.

Al concluir con la utilización de los instrumentos antes propuestos para detectar las necesidades personales, de capacitación o de motivación al cambio que tienen los subordinados, la empresa deberá cubrir certera y adecuadamente todas esas necesidades para lograr eficazmente el CAMBIO planeado.

CONCLUSIONES

- 1 - La pedagogía es la ciencia que tiene una connotación simbiótica a lo largo de la vida del ser humano
- 2 - La educación es un proceso dinámico, continuo y voluntario para el perfeccionamiento del hombre, siendo este proceso individual e integral.
- 3 - La capacitación busca el desempeño óptimo de cada persona dentro de la organización, mediante el adecuado diagnóstico de necesidades.
- 4 - La capacitación es uno de los medios para lograr un grado mayor de perfeccionamiento dentro de la empresa. Esa capacitación puede ser tanto personal como laboral.
- 5 - El cambio es el proceso en que la persona debe de ir actualizando sus conocimientos, aceptando el cambio y adaptándose a él.
- 6 - Los sindicatos son quienes dan la fuerza impulsadora para cualquier cambio dentro de las empresas públicas, debido a que en éstas ejercen una marcada influencia.
- 7 - Es preciso que exista una motivación paulatina para lograr cambios tecnológicos a nivel empresarial

- 8 - Para lograr un clima en donde se pueda dar el cambio, es necesario que los participantes del mismo cuenten con la información completa y adecuada.
- 9 - Es preciso que el cambio se dé de forma paulatina, apegado a su proceso, para evitar el fenómeno de la resistencia al cambio.
- 10.- Los mandos superiores tendrán que motivar adecuadamente a sus subordinados, ya que en ellos recae la responsabilidad, en cuanto a la resistencia que se pueda presentar.
- 11.- La resistencia al cambio se da cuando se ignoran los beneficios que pueda tener.
- 12.- Todo tipo de cambio en la empresa genera resistencia por parte del personal.
- 13.- El cambio se manifiesta en el objeto, en la persona y (o) en las circunstancias.
- 14.- Son los jefes, los que tienen mejor información con respecto al cambio. Y son ellos los que deben reducir la resistencia al cambio utilizando la motivación como modelo.
- 15.- Todo cambio requiere motivación personal, motivación para el cambio y capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

1. A.N.U.I.E.S

Manual de didáctica general.

Ed. UNAM., México., 1972, 57 p.

2. ALVAREZ, Manuel

Manual para elaborar programas de adiestramiento.

Ed. Servicios Nacionales A R M.O., México., 1972., 126 p.

3. CARRILLO ZALCE, Ignacio

Prácticas comerciales y documentación.

Ed. Banca y comercio., México., 1990., 381 p.

4. CASTILLEJO BRULL, José., et al

Tecnología y Educación

Ed. CEAC., Barcelona. 1986, 173 p

5. DAVIS, Keith

El comportamiento humano en el trabajo.

Ed. Mc Graw-Hill., México., 1983., 622 p.

6. DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Ed. Publicaciones Diagonal Santillana para Profesores., Tomo I., México., 1983.,

744p.

7. DICCIONARIO EJECUTIVO DE TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS

Ed. Grupo Editorial Expansión , México , 1982 , 1219 p

8. FLORES, Benjamin

Evolución de la Ley

in SOLIDARIA (Revista del Instituto Mexicano del Seguro Social)

No. Especial 50 aniversario , Abril-Junio , 1993 , p. 23 - 26

9. FERRÁNDEZ, Adalberto

Aspectos diferenciales de la educación

Ed. CEAC., Barcelona , 1977., 201 p

10. FERRÁNDEZ, Adalberto., et al

La educación, constantes y problemática actual

Ed. CEAC., Barcelona , 1987., 581 p

11. GAGO HUGUET, Antonio

Elaboración de cartas descriptivas para cursos de enseñanza-aprendizaje

Ed. Trillas., México , 1977., 115 p.

12. GARCÍA CORTEZ, Fernando

Paquete de autoenseñanza de evaluación del aprovechamiento escolar

Ed. Centro de investigaciones y servicios educativos, UNAM., México , 1979 , 375p

13. GARCÍA HOZ, Victor

Direcciones actuales de la pedagogía

Ed. Barcelona , España , 1978 , 256 p.

14. GARCÍA HOZ, Victor

Principios de pedagogía sistemática

Ed. Rialp , Madrid , 1987 , 694 p.

15. GRAN ENCICLOPEDIA RIALP

Ed. Rialp , Madrid , 1971 , Vol VIII y XVIII

16. GUZMAN VALDIVIA, Issac

La ciencia de la administración: la dirección de los grupos humanos.

Ed. Limusa , México , 1985 , 238 p

17. HAMPTON, David

Administración Contemporánea

Ed. Mc. Graw-Hill , México , 1984 , 580 p.

18. INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL , et al

La seguridad social y el estado moderno

Ed. Instituto Mexicano del Seguro Social , México , 1992 , 503 p.

19. KAUFMAN, Roger

Guía práctica para la planeación en las organizaciones.

Ed. Trillas., México , 1991 , 245 p

20. LARIS CASILLAS, Antonio

Administración integral

Ed. Continental. , México , 1987 , 329 p

21. LEY DEL SEGURO SOCIAL

Ed. Berbera., México , 1994 , 290 p

22. MATTOS, Luis

Compendio de didáctica general.

Ed. Kapelusz., Buenos Aires , 1985. , 356 p

23. MC. FARLAND, Dalton

Administración de Personal. Teoría y práctica

Ed. Fondo de cultura económica , Mexico , 1972., 552 p.

24. MENDOZA NUÑEZ, Alejandro

Manual para determinar necesidades de capacitación.

Ed. Trillas., México., 1990 , 139 p

25. MILLAN PUELLES, Antonio

Persona humana y justicia social

Ed. Rialp., Madrid, 1982., 161 p.

26. MORALES MENCERA, José

"Valor económico agregado tarea del empresario "

in ISTMO (Revista del pensamiento actual)

No. 127, Marzo - Abril, 1980, p. 16-26

27. MUÑOZ AMATO, Pedro

Introducción a la Administración Pública

Ed. Fondo de cultura económica, México., 1984., 273 p.

28. REYES PONCE

Administración de Empresas

Ed. Limusa, México., 1983., 161 p.

29. RIEDEL, Johannes

La formación para el trabajo en la empresa

Ed. Rialp., Madrid, 1965., 161 p.

30. ROBBINS, Stephen

Administración teoría y práctica

Ed. Prentice- Hall hispanoamericana., México., 1987., 560 p.

31 RODRIGUEZ, C. et al

Evaluación en el aula

Ed. ANUIES, México, 1972., 50 p

32 SCHEIN, Edgar

Psicología de la organización

Ed. Prentice-Hall Internacional, Madrid., 1980, 154 p

33 SILICEO, Alfonso

Capacitación y desarrollo de personal

Ed. Limusa, México., 1982, 152 p

34. VERNER, Coolie, et al

Educación de adultos

Ed. Troquel, Buenos Aires., 1971, 148 p

35. VROOM, Victor, et al

Motivación y alta dirección

Ed. Trillas, México, 1990, 366 p.

36. WERTHER, William., et al

Administración de personal y recursos humanos

Ed. Mc Graw-Hill, Mexico, 1989, 434 p

ANEXO A



ANEXO B

CUESTIONARIO "1".

EL OBJETIVO DE OBTENER INFORMACIÓN SOBRE EL GRADO DE ACEPTACIÓN QUE USTED TIENE CON RESPECTO AL CAMBIO DE TECNOLOGÍA.

SE AGRADECE DE ANTEMANO SU PARTICIPACIÓN EN ESTA INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA DE TESIS.

INSTRUCCIONES

NO EXISTEN RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS: LA CONTESTACIÓN ADECUADA ES LO QUE USTED OPINA SOBRE EL TEMA.

1. NO PONGA SU NOMBRE.
2. COLOQUE UNA CRUZ (X) SOBRE LA RESPUESTA SELECCIONADA
3. RESPONDA A CADA PREGUNTA LO QUE USTED CONSIDERE, ANTES DE PASAR A LA SIGUIENTE HOJA

INFORMACION CONFIDENCIAL.

CUESTIONARIO "I".

AREA : _____
PUESTO : _____
AÑOS EN LA EMPRESA . ANTIGUEDAD EN EL PUESTO . _____
ESCOLARIDAD : _____

1. MI JEFE ME PROPORCIONA UNA EXCELENTE MOTIVACION.
(SI) (NO)

2. MI LUGAR DE TRABAJO ES ADECUADO.
(SI) (NO)

3. RECIBO AYUDA POR PARTE DE MIS COMPAÑEROS PARA REALIZAR
MEJOR MI TRABAJO.
(SI) (NO)

4. PARA EL MANEJO DE LA COMPUTADORA REQUIERO DE
ESPECIALIZACION EN ELLA.
(SI) (NO)

5. TODO EL TRABAJO ES URGENTE.
(SI) (NO)

6. MI JEFE NO ME PRESTA AYUDA CUANDO SE LA PIDO.
(SI) (NO)

7. ME HAN DADO CURSOS DE COMPUTACION DENTRO DE LA EMPRESA.
(SI) (NO)
8. ESTOY SATISFECHO CON EL APOYO QUE RECIBO DE MI JEFE.
(SI) (NO)
9. LA FORMA DE DIRIGIR DE MI JEFE ME GUSTA.
(SI) (NO)
10. LO QUE SE PRETENDE CON LA COMPUTADORA ES TRABAJAR CON MAS INTELIGENCIA QUE CON MAS INTENSIDAD
(SI) (NO)
11. EVALUAN MI TRABAJO
(SI) (NO)
12. ESTOY SATISFECHO CON EL AMBIENTE QUE HAY ENTRE MI EQUIPO DE TRABAJO
(SI) (NO)
13. ESTOY SATISFECHO CON EL RESPETO Y CONOCIMIENTO QUE MI JEFE Y COMPAÑEROS LE DAN A MI TRABAJO
(SI) (NO)

14. CUALES PROGRAMAS SE MANEJAR.

- () LOTUS 1, 2, 3.
 - () WORD STAR.
 - () PROCESADOR DE PALABRAS.
 - () OTROS.
-

15. EL DESEMPEÑAR MI TRABAJO ME PERMITE APRENDER COSAS NUEVAS

(SI) (NO)

16. ESTOY SATISFECHO CON LOS LOGROS PERSONALES QUE OBTENGO DE MI TRABAJO.

(SI) (NO)

17. MI GRUPO DE TRABAJO ME PROPORCIONA CONFIANZA Y SEGURIDAD

(SI) (NO)

18. ME HAN INFORMADO CONTINUAMENTE COMO SE VA DESARROLLANDO EL PROYECTO DE LAS COMPUTADORAS.

(SI) (NO)

MUCHAS GRACIAS !!!

ANEXO C

CUESTIONARIO "2".

EL OBJETIVO DE OBTENER INFORMACIÓN SOBRE EL GRADO DE ACEPTACIÓN QUE USTED TIENE CON RESPECTO AL CAMBIO DE TECNOLOGÍA.

SE AGRADECE DE ANTEMANO SU PARTICIPACIÓN EN ESTA INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA DE TESIS.

INSTRUCCIONES

RECUERDE QUE LA EXACTITUD Y VERACIDAD DE SUS RESPUESTAS SE LOGRARA EL FIN QUE SE PERSIGUE.

1. NO PONGA SU NOMBRE.
2. A CONTINUACION SE PRESENTARAN VARIAS PREGUNTAS RELATIVAS A SU TRABAJO.
3. CONTESTE A CADA PREGUNTA ESCRIBIENDO EN LOS ESPACIOS CORRESPONDIENTES SUS RESPUESTAS, ANTES DE PASAR A LA SIGUIENTE HOJA.

INFORMACION CONFIDENCIAL
CUESTIONARIO "2".

AREA : _____

PUESTO : _____

AÑOS EN LA EMPRESA ANTIGUEDAD EN EL PUESTO

ESCOLARIDAD : _____

1. ¿ESTOY DISPUESTO A CAMBIAR MIS HERRAMIENTAS DE TRABAJO,
POR LAS COMPUTADORAS? (SI) (NO)

¿POR QUE? _____

2. ¿LA COMPUTADORA HARA QUE MI TRABAJO SE VUELVA
RUTINARIO? (SI) (NO)

¿POR QUE? _____

3. ¿QUE BENEFICIOS ME PUEDE TRAER EL CAMBIO?

4. ¿EN QUE ME PERJUDICA EL CAMBIO?

5. ¿QUE SIGNIFICA PARA MI EL CAMBIO?

6. ¿QUE OPINION TENGO ACERCA DEL PROYECTO DE LAS COMPUTADORAS?

OBSERVACIONES.

MUCHAS GRACIAS !!!

ANEXO D

GUÍA DE APOYO

INSTRUCCIONES PARA EL ENTREVISTADOR:

Determine con el entrevistado la hora y el sitio de la entrevista. Confirme la hora y sitio de la entrevista con el entrevistado. Explique brevemente el objetivo de la entrevista y el tiempo de duración que tendrá esta. Aclare las dudas que manifieste el entrevistado. Plantee una a una las preguntas y tome nota de los aspectos más relevantes de las respuestas. De las gracias al entrevistado y deje abierta la posibilidad de recurrir a él nuevamente.

DATOS DEL ENTREVISTADO.

NOMBRE: _____

AREA _____ PROGRAMA _____

PUESTO _____

PREGUNTAS A FORMULAR:

- ¿Qué beneficios encontró en la computadora que le asignaron? _____
-

- ¿Ha tenido algún problema técnico con ella? _____

- ¿Qué cambios ha encontrado en sus habilidades laborales al utilizar la computadora? _____

- ¿Considera una herramienta útil para su trabajo a la computadora? _____

- ¿Cree que su trabajo puede tener mayor proyección si utiliza su computadora? _____

- ¿La capacitación que recibió fue suficiente para que usted se convenciera de utilizar la computadora? _____

¿Por qué? _____

- ¿Le gustaría actualizarse mas sobre la nueva tecnología? _____

SOLAMENTE ES CONTESTADO POR EL ENTREVISTADOR:

Según sus observaciones marque con una "X" cuáles de los siguientes programas ayudarían al entrevistado:

- _____ Capacitación Técnica.
- _____ Capacitación Motivacional.
- _____ Programa de Seguimiento (Capacitación Técnica y Motivacional).
- _____ Implementación de nuevos incentivos como: _____
- _____
- _____ Otros como _____
- _____