



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLAN

PEDAGOGIA Y GESTION EMPRESARIAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A :

ESCAMILLA VEGA MARIA GUADALUPE
GALLEGOS IÑIGUEZ HILDA
LEUREGANS GUYONNET MARIA TERESA

M-0031196

SANTA CRUZ ACATLAN, EDO. DE MEXICO 1981



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central

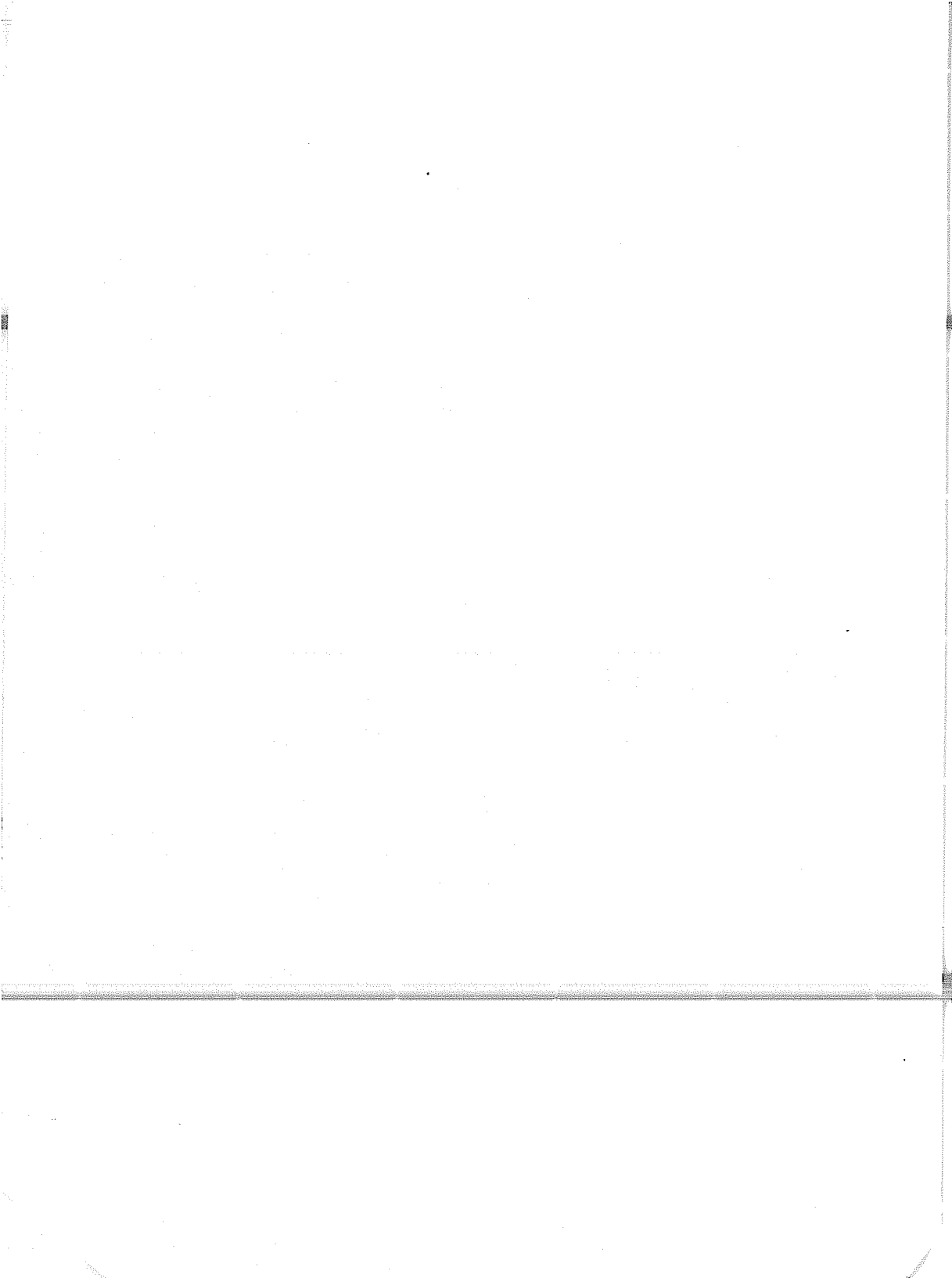


UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

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.



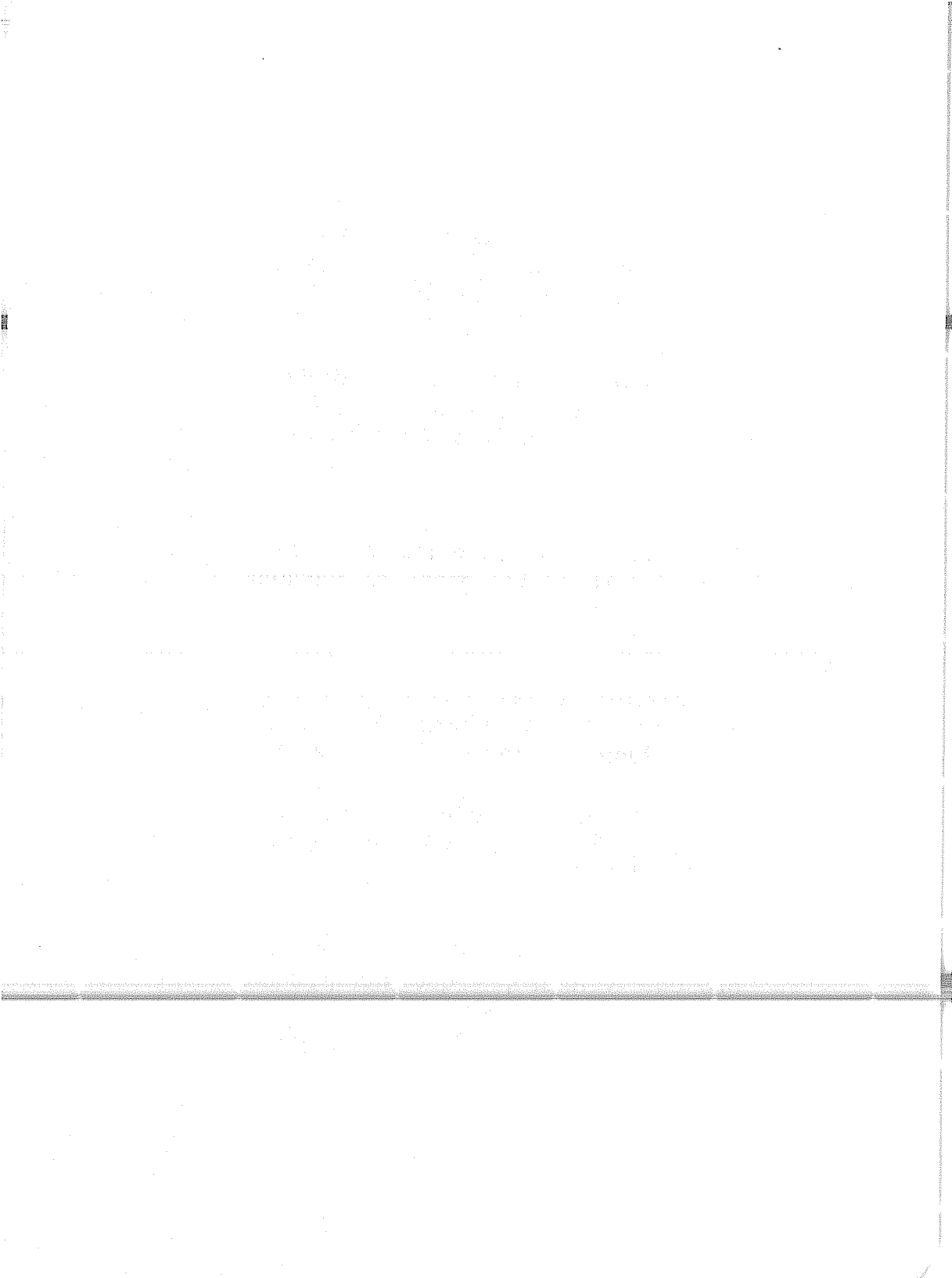
Con veneración a la memoria de mi madre, quien sin poder estar físicamente conmigo siempre me reconforta con su presencia espiritual.

Con cariño, agradecimiento, admiración y respeto a mi padre, Josafat Escamilla García, a quien debo lo que soy.

Con ternura a la memoria de mi hermano Arturo, quien goza del descanso eterno.

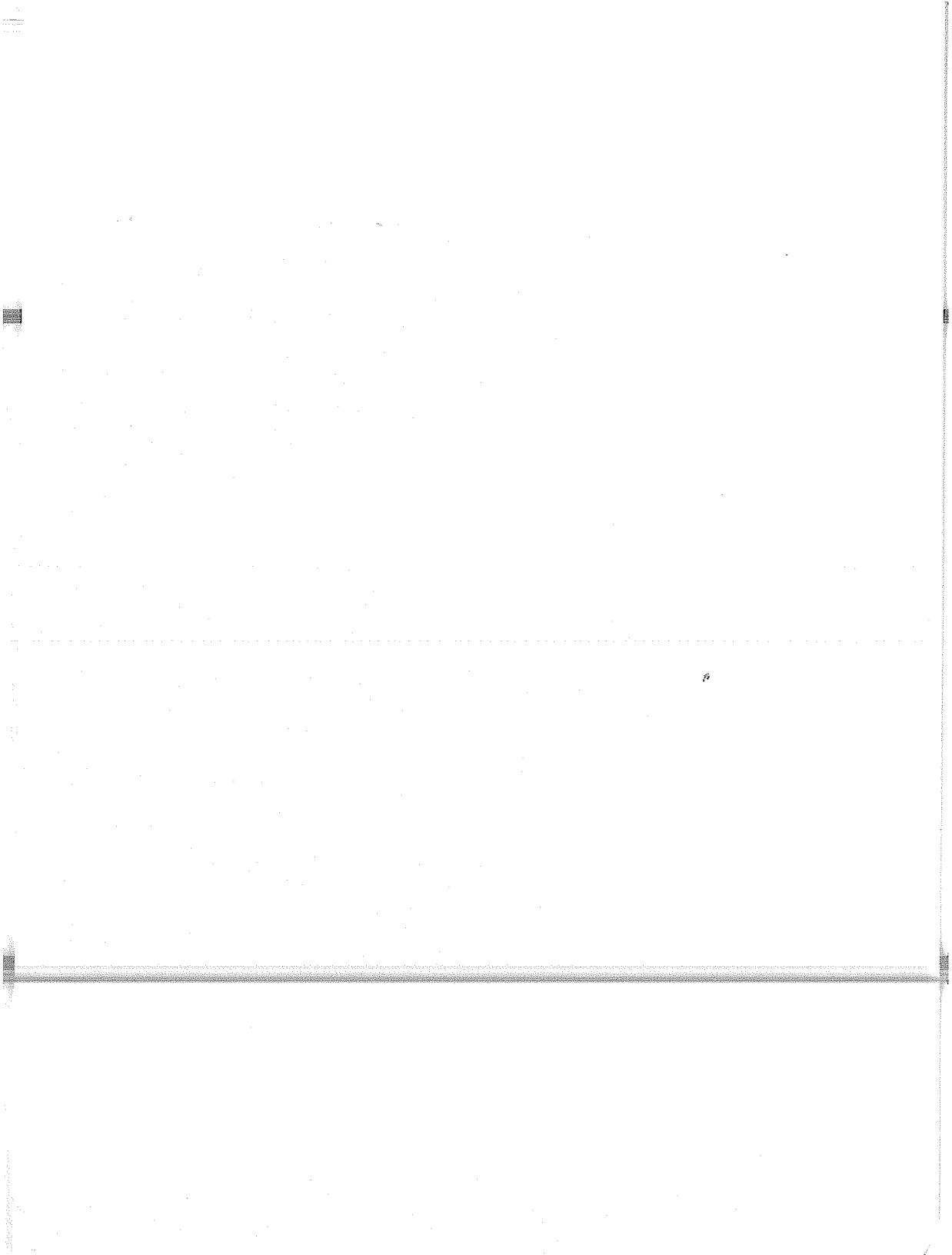
Con gratitud a mis hermanos: Jesús, Ma. Luisa, Sixto, Clara, Ana, Gregoria, Juan, Enrique y Eva, por el cariño, el interés y el apoyo moral y material que me han brindado en todos y cada uno de los momentos de mi vida.

Con amor a tí Gonzalo que eres mi presente y futuro, y que siempre me alientas a seguir por el camino de la vida a pesar de las adversidades existentes.



Con agradecimiento a mis demás familiares y a todas aquellas personas que han compartido mi vida.

María Guadalupe.



Con amor, respeto y gratitud a una justa y bondadosa señora que siempre me anima y guía admirablemente por la vida: Mi queridísima madre.

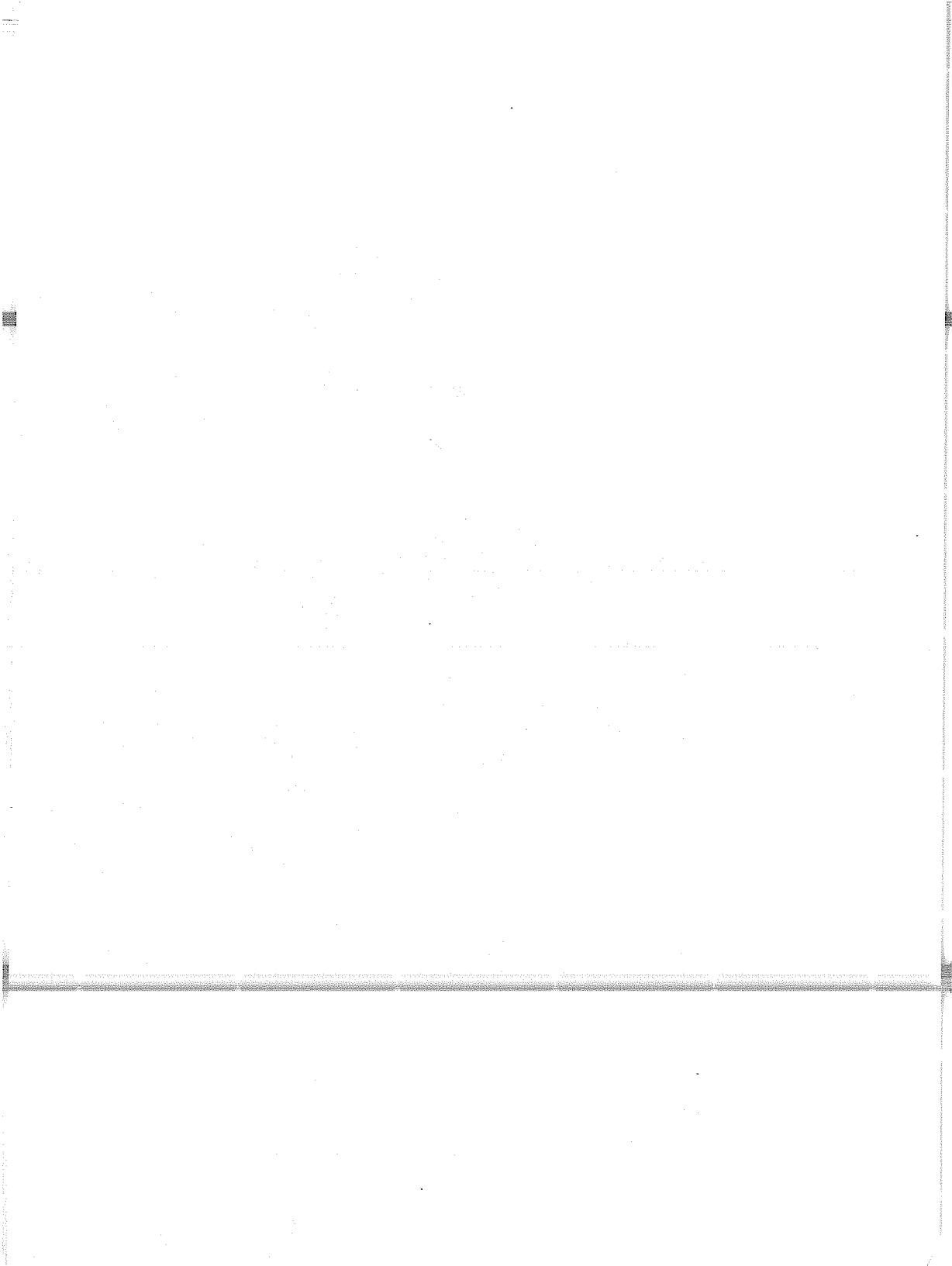
Con cariño, admiración, respeto y agradecimiento a la persona que me ha impulsado y dado la base de mi existencia: Mi padre.

Con admiración, agradecimiento y cariño a mi hermana Rosalía, quien nos ha ayudado siempre que lo hemos necesitado.

Con cariño a mis hermanos Norma y Gerardo con quienes he convivido y disfrutado de muchos ratos agradables.

Con agradecimiento a todas aquellas personas que han hecho que sea feliz en la vida.

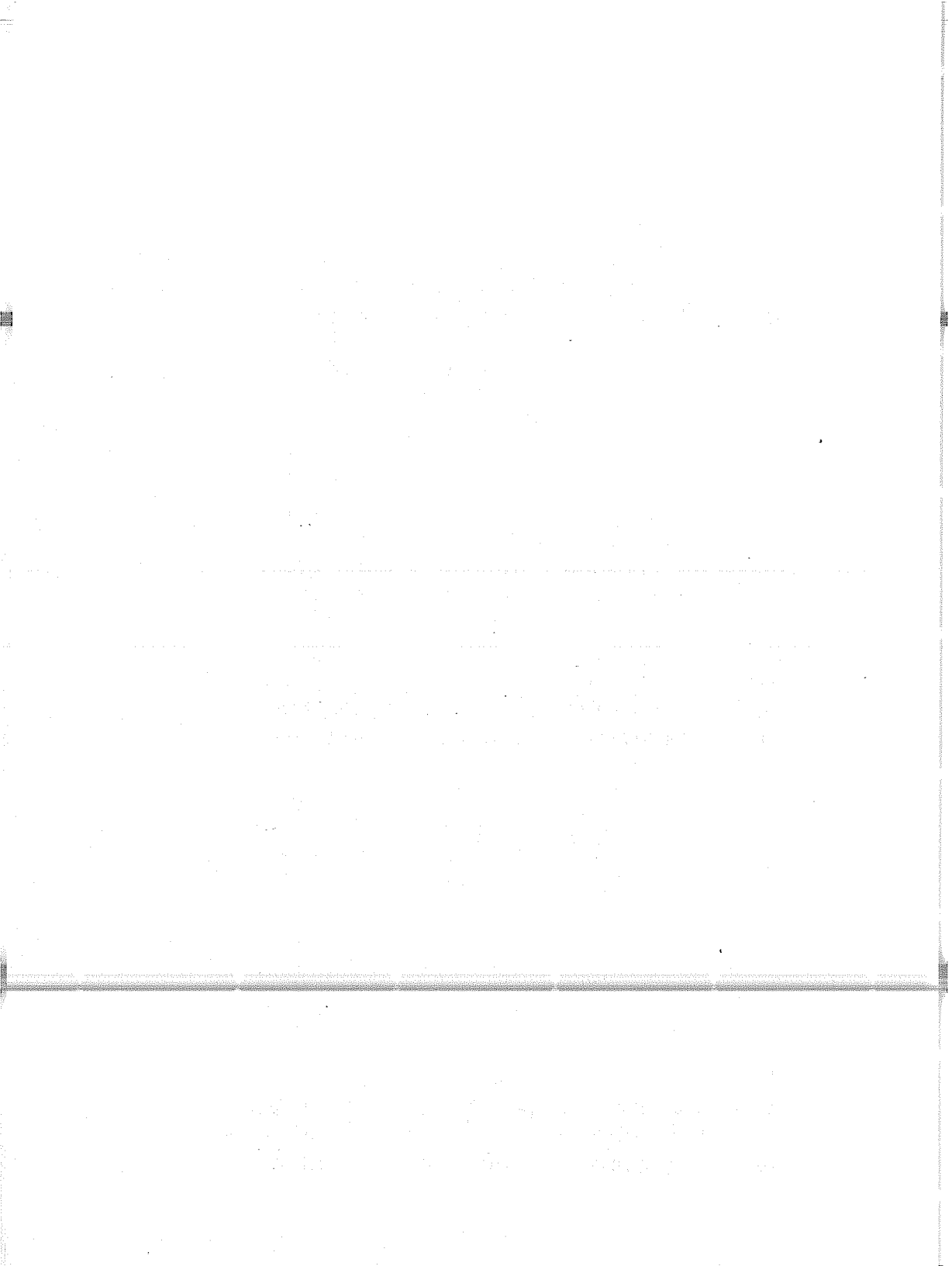
Hilda.



A tñ mi Dios, mi Hacedor, que al darme la vida me diste el don más preciado, y no contento con eso, lo acompañaste de la más maravillosa familia y de todas las personas, cosas y detalles que por tener constantemente no sé apreciar... Gracias Señor.

A ustedes papás que son el mayor regalo de mi Creador. A tñ papá, a tñ mamá que han llenado mi vida de amor, comprensión, respeto, alegría y buen ejemplo. A ustedes, mis seres invaluable, que me enseñaron a apreciar el don precioso de la vida, de quienes aprendí que todo ser humano tiene más cosas positivas que negativas, que con su ejemplo me transmitieron el amor por todo lo que me rodea; a ustedes porque nunca terminaría de enunciar lo que me han dado y lo que hemos compartido y que por darlo como un hecho olvido decir gracias papá, gracias mamá y cuanto los amo.

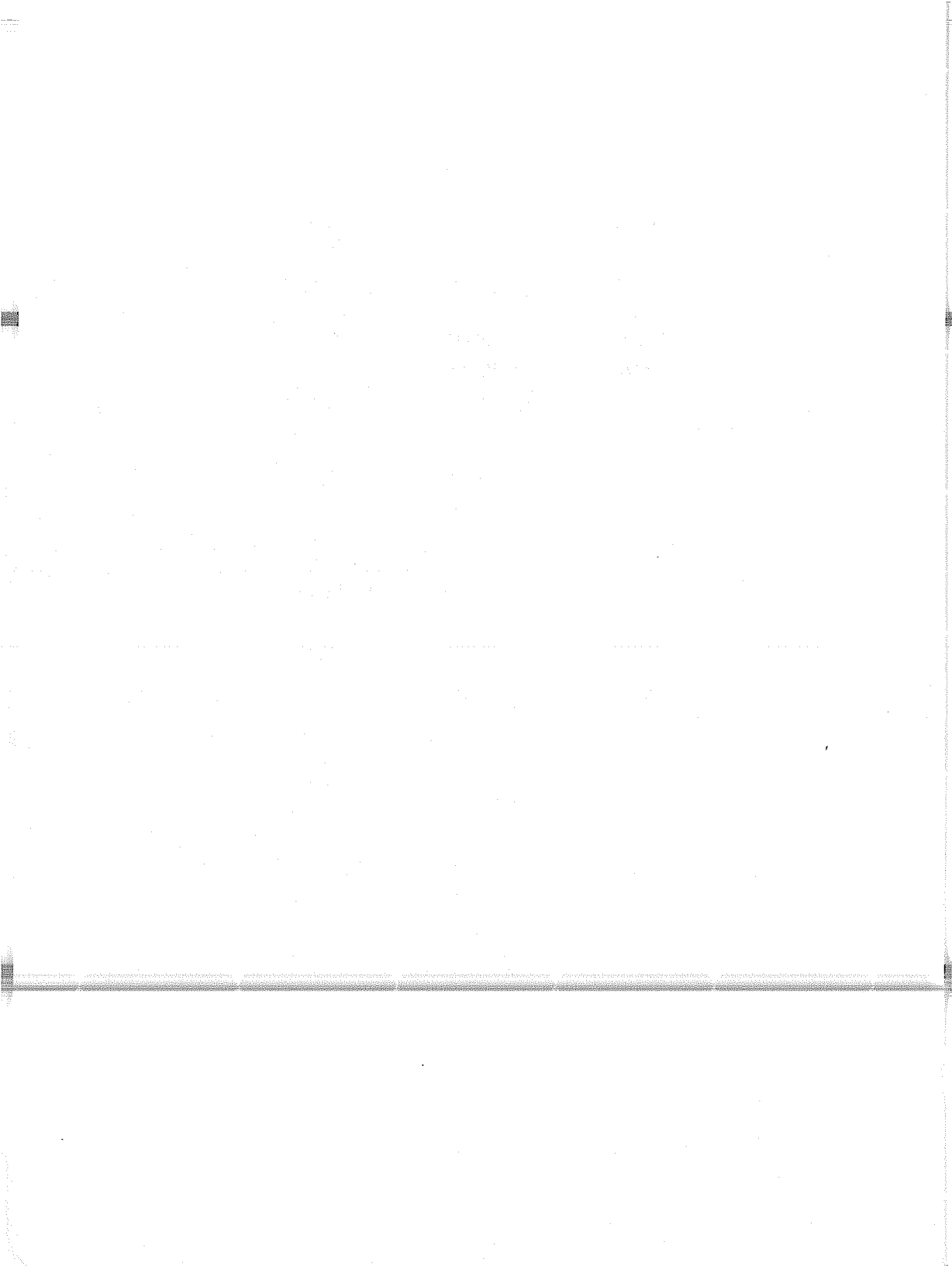
A tñ Mónica, a tñ Gabriela, mis dulces y consentidas hermanitas, y a tñ tía Yoyita, porque han hecho mi vida feliz. Gracias por los recuerdos, por el cariño, por el apoyo y por el hermoso pasado y presente que compartimos y por el futuro que será tan bello como siempre. A ustedes que con Pimpinela, mi perrita, han re-



donde lo que más precioso es para mí:
mi familia.

A mis familiares, amigos, profesores, -
compañeros y conocidos que me permiten
apreciar que bello es el mundo y que be-
llo es vivir.

María Teresa.



Al profesor:

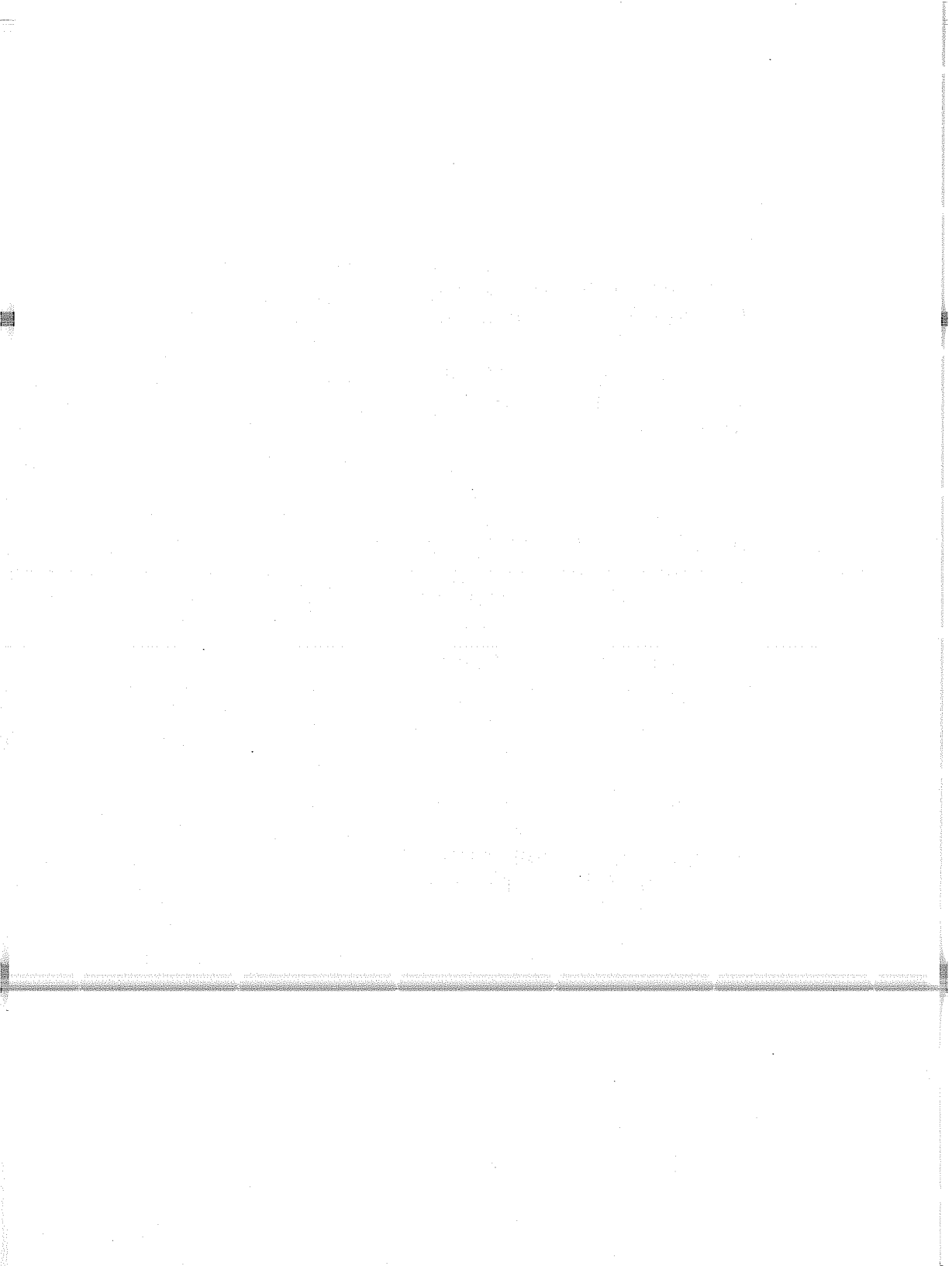
José María Salinas Sosa,
Asesor de nuestra tesis,
pero sobre todo a la gran
persona que descubrimos y
que ganó nuestro respeto y
admiración.

A todos los profesores:

Los que con sus conocimien-
tos y enseñanzas hicieron de
nosotras unas profesionistas.

A nuestras amigas:

Con las que compartimos -
nuestros felices años de -
estudiantes.



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos sinceramente la colaboración de las siguientes personas, pues con la ayuda desinteresada y amable que nos proporcionaron pudo realizarse y tener fin este trabajo.

Al Licenciado José María Salinas Sosa - que con su entusiasmo y buena dirección nos guió e impulsó a desarrollar nuestro trabajo de tesis.

A la señorita Gloria Gouyonnet Barrenea por su ayuda al conectarnos con parte de la red empresarial visitada.

A todas las personas integrantes del equipo de autorización de tesis colectiva de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales de "Acatlán", por habernos dado la oportunidad de llevar a cabo el presente trabajo en equipo y en consecuencia el poder dar a conocer una área más de trabajo del Licenciado en Pedagogía.

A los Licenciados Oscar de la Borbolla y Ana María Rafalin excoordinador del área de Humanidades, y coordinadora del área de Pedagogía y al Ingeniero Fernando Rueda por la orientación, apoyo y ayuda que nos proporcionaron para seguir los pasos requeridos con el fin de poder obtener nuestro Título de Licenciados en Pedagogía.

Handwritten text at the top of the page, possibly a header or title, which is mostly illegible due to fading.

Main body of handwritten text, consisting of several lines of cursive script. The text is very faint and difficult to decipher.

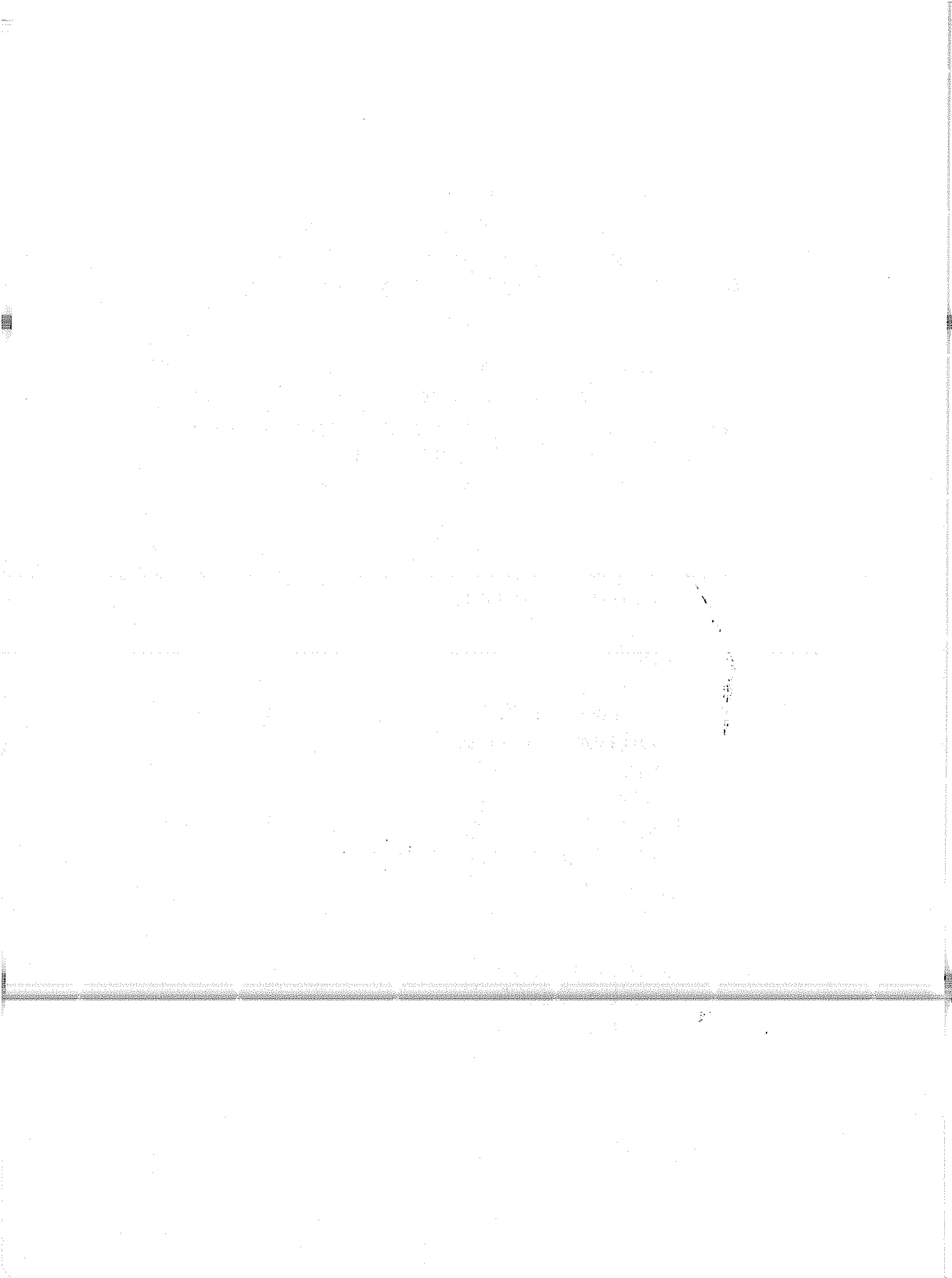
Second section of handwritten text, appearing as a distinct paragraph or entry. The handwriting remains light and somewhat blurry.

Final section of handwritten text at the bottom of the page, possibly a signature or a concluding note. The text is also very faint.

A todas aquellas amigas y compañeras -
de nuestra carrera que convivieron con nosotras y
nos brindaron su ayuda y apoyo en los diferentes -
momentos de nuestra vida universitaria.

También queremos hacer notorio nuestro
más atento agradecimiento a todos los directivos -
empresariales que nos recibieron y proporcionaron
la información necesaria, gracias a la cual lleva- -
mos a cabo la parte práctica de nuestro trabajo de
tesis, siendo las siguientes personas:

Alejandro Viesca.
Benjamín López.
Elsa Avila.
Enrique Pérez.
Gerardo Zabala.
Guadalupe Reyes.
Javier Velasco.
Jesús González.
Jorge Fernández.
Jorge Luis De la Fuente.
Juan González A.
Luis Alberto Santiesteban.
Marcos Inclán.
Miguel Ramón.
Rogelio García.
Silvia Jurado.

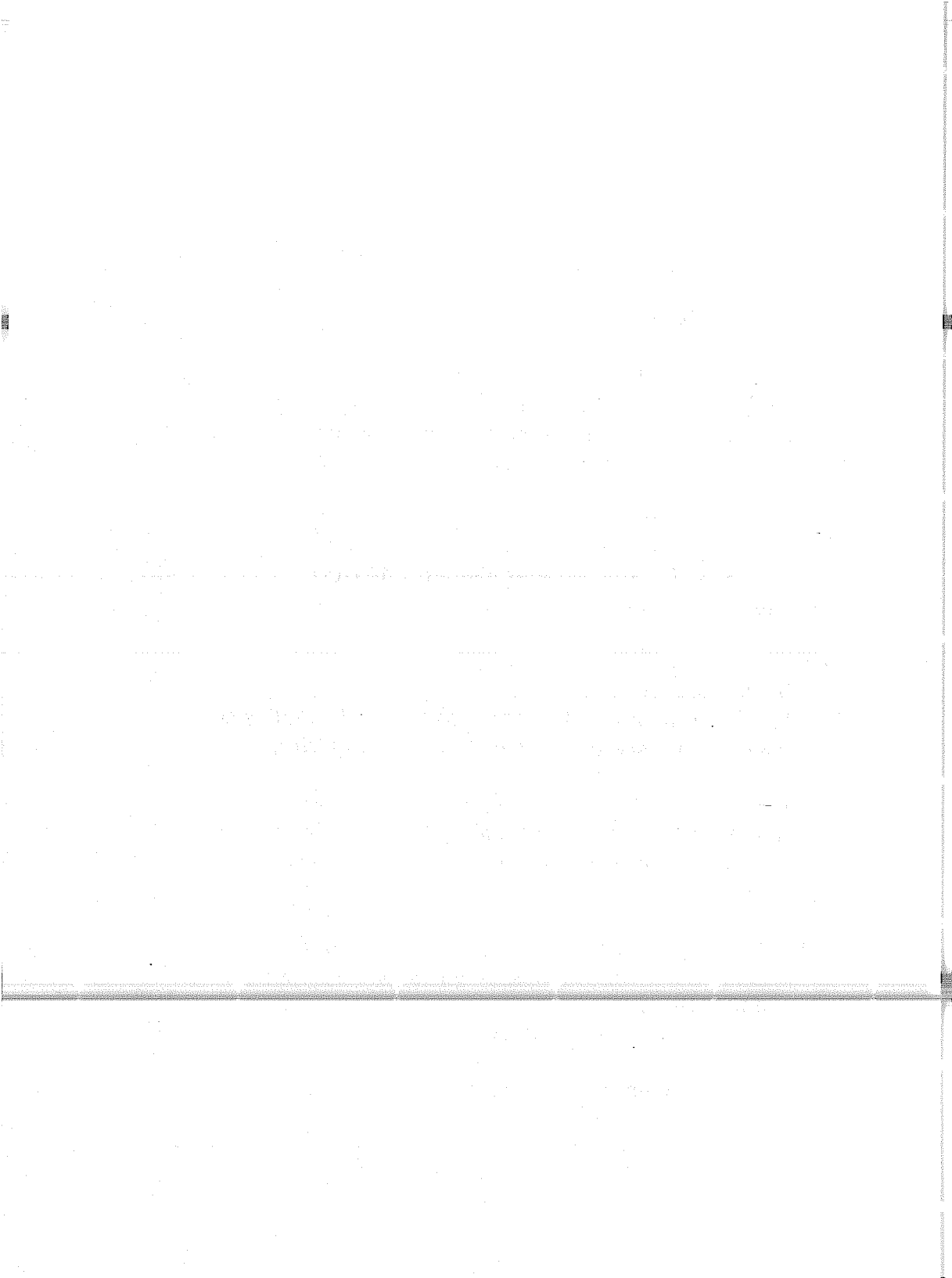


T-06

I N D I C E

| | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCION | |
| PRIMERA PARTE | |
| CAPITULO I. Educación | |
| 1. - Conceptualización general de la educación.. | 11 |
| 2. - Educación y Pedagogía..... | 26 |
| 3. - Estado y Educación..... | 31 |
| 3.1 La Educación en el Sistema | |
| Capitalista..... | 35 |
| 3.1.1. La Educación en México..... | 38 |
| 4. - Algunas Consideraciones..... | 46 |
| CAPITULO II. Perspectiva Histórica | |
| 1. - Introducción..... | 50 |
| 2. - La Educación y la Empresa en el contexto histórico, social, económico y político de la Colonia al Porfirismo..... | 52 |
| 3. - La Educación y la Empresa en el contexto histórico, social, económico y político de la Revolución a la época actual..... | 69 |
| 4. - Algunas Consideraciones..... | 95 |
| CAPITULO III. Algunas características de las empresas y su funcionamiento. | |
| 1. - Generalidades..... | 103 |
| 2. - Concepto y Taxonomía..... | 104 |
| 3. - El Desarrollo Organizacional..... | 113 |
| 4. - Algunas Consideraciones..... | 117 |

M 0031196



CAPITULO IV. La Pedagogía y el proyecto del cambio.

| | |
|---|-----|
| 1.- Algunas Estrategias para generar cambios en sistemas humanos..... | 121 |
| 2.- Conceptualización del cambio..... | 157 |
| 3.- Algunos elementos de las teorías pedagógicas utilizables en la gestión empresarial..... | 161 |
| 4.- Algunas Consideraciones..... | 173 |

SEGUNDA PARTE

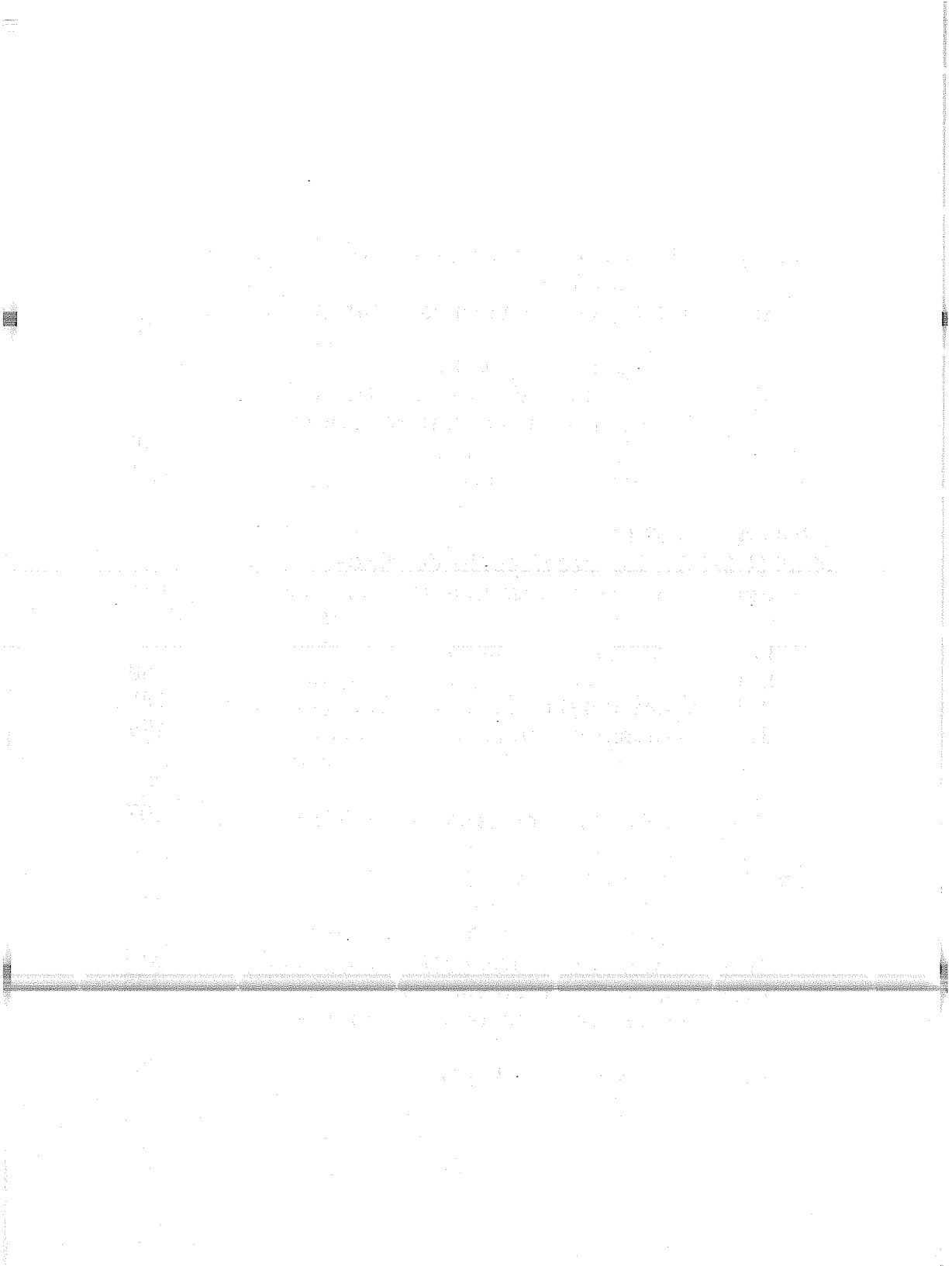
CAPITULO I. La recolección de datos.

| | |
|---|-----|
| 1.- Estudio de caso (justificación)..... | 187 |
| 2.- Consideraciones para la elaboración de los instrumentos de la obtención de datos..... | 188 |
| 2.1 La entrevista..... | 188 |
| 2.2 El cuestionario..... | 194 |
| 3.- Procedimiento para la recopilación de datos..... | 206 |
| 4.- Descripción del Universo de la Muestra... | 207 |

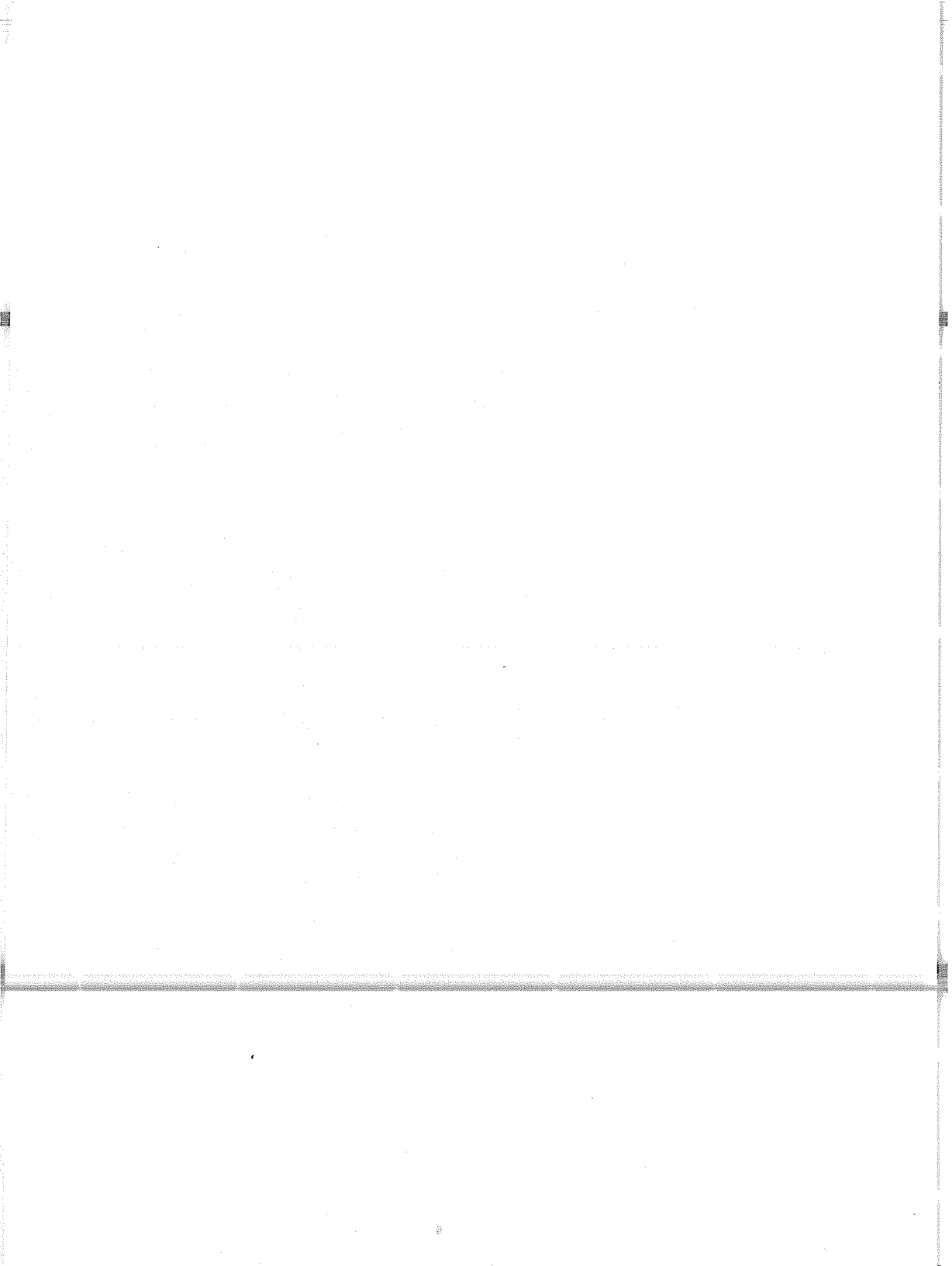
CAPITULO II. El Análisis de datos.

| | |
|---|-----|
| 1.- Estructura de los cuestionarios..... | 211 |
| 2.- Análisis de datos de los cuestionarios en su primera y segunda parte..... | 212 |
| 3.- Información Complementaria..... | 235 |
| 4.- Análisis de datos de las entrevistas..... | 238 |

| | |
|-----------------------------|-----|
| CONCLUSIONES GENERALES..... | 250 |
|-----------------------------|-----|



| | Pág. |
|--|------|
| APENDICE | |
| 1. - Objetivo del Apendice..... | 270 |
| 2. - Descripción general de las empresas muestra..... | 271 |
| 3. - Entrevistas realizadas..... | 283 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 435 |



INTRODUCCION

Esta Tesis tiene su motivo de ser en la creciente inquietud que todo estudiante siente cuando está a punto de concluir una parte importante de sus estudios formales y desconoce parcial o totalmente el medio en que va a efectuar su vida laboral.

Cuando se decidió realizar esta Tesis colectiva unidisciplinaria con base en nuestra ya concreta experiencia de buen funcionamiento como equipo, durante diferentes actividades realizadas en nuestra carrera, y con la intención de hacer un trabajo diferente, con una aplicación práctica, buscando causar un impacto productivo, nos encaminamos a determinar el tema que reflejara, por un lado, el deseo tangible, tanto nuestro como de nuestros discípulos, de participar en cualquier área de la vida, y por otro lado, el deseo de búsqueda de campos de aplicación de los conocimientos adquiridos hasta el momento en nuestra educación formal, la que desde luego no está desprendida de la formación informal.

Después de un somero análisis de equipo de los diferentes temas que se podían abarcar como educación especial, programas de estudio, educación en los diferentes niveles, educación de adultos, educación sexual, etc. descartamos éstos no por el hecho de que no tengan una gran trascendencia, sino simplemente porque se considera que sobre dichos temas se han realizado y siguen realizán

dose contínuos análisis, además de que hacerlo era un poco continuar con el encasillamiento del pedagogo en los mismos campos y lugares.

El hacernos conscientes de la preocupación que nos representaba el encasillamiento del pedagogo, en general, en áreas predefinidas, nos hizo pensar en tratar de encontrar otras opciones para pedagogos en áreas diferentes a las establecidas explícitamente en el currículo escolar de la ENEP Acatlán. Pasamos en seguida a determinar donde sería de trascendencia realizar nuestra investigación y nos decidimos por la gran empresa privada, debido al importante papel que ésta juega, dentro de una sociedad como la del Estado Mexicano, importancia basada en su poder económico, en la cantidad de personas que emplea la empresa, etc., además, porque fueren cuales fueren las ideas, de continuación o de cambio del sistema socio-económico-político imperante, éste es un campo que no puede descuidarse y porque al ser un punto que podría despertar gran controversia, esperábamos que nuestra Tesis no cayera en el olvido por parte de los diferentes profesionistas y estudiantes; por otro lado para despertar el interés de los profesionistas y estudiantes de Pedagogía era suficiente, según nuestro criterio, con hacer notar el gran campo que en estas empresas se ofrece a dicho profesionista con lo que a la vez se podría imaginar que otra meta de las planteadas se alcanzaría, ya que si se lograba despertar el interés sobre esta zona de desarrollo, habría otras personas con inquietudes similares a las nuestras que se decidiesen a buscar nuevas áreas de actividad para el pedagogo.

Se procedió a seleccionar a nuestro director de Tesis y sugerimos para este papel, al Licenciado en Sociología J. Mario Salinas Sosa, debido a que lo consideramos una persona de gran capacidad con formación de gran solidez, con una visión global muy clara que esperábamos nos ayudara a no perdernos en el contexto de los detalles sin mucha trascendencia con relación a nuestro objetivo y a tener siempre en consideración el contexto global incidente en nuestro objeto de trabajo, así mismo lo consideramos idóneo por su amplitud de criterio, lo que nos permitió defender nuestros puntos de vista. Al aceptar él y ser nombrado nuestro asesor de Tesis por el Consejo Técnico, nuestras esperanzas se vieron colmadas. En pláticas con él nuestro objetivo se vió ampliado y nuestra Tesis adquirió un nuevo objetivo complementario; tratar de ver la viabilidad de funcionamiento del pedagogo como "agente de cambio" dentro de las organizaciones, entendiendo éste en términos de cambio en sistemas humanos; con lo que se abría la posibilidad de que otra persona u organización decidiera eventualmente buscar al pedagogo como otro tipo específico de agente de cambio.

Debemos aclarar que desde el momento en que se decidió realizar una Tesis colectiva se tomó la decisión de que todas las labores que con ella tuvieran referencia, desde las más simples hasta las más complejas, se realizarían con la intervención de todas las integrantes del equipo, con el objeto de que ésta resultase más enriquecedora.

Aunque se consideró que la parte que -
rendiría más aportes sería la labor de campo, no -
por ello se pasó por alto la inclusión de un marco
teórico, el cual nos ayudaría a manejar eficazmen-
te las categorías de análisis a la vez que marcaría
los alcances y limitaciones del trabajo; dicho cam-
po teórico abarcó cuatro capítulos los cuales se --
consideraron inseparables y con una importancia si-
milar a pesar de que pudiese parecer lo contrario -
debido al espacio dedicado a todo aquello que tuvie-
se que ver con la educación, esto sucedió así por -
que no fue posible desprenderse del enfoque de la -
carrera de pedagogía, que es el educativo.

El enfoque teórico, que abarca la prime -
ra parte de la Tesis, tiene la siguiente función: en
el capítulo primero intitulado "Educación" se pasó a
ver lo que ésta significa, la relación que tiene con
la pedagogía y algunas de sus características en el
Estado Capitalista. Nuestro objetivo era ubicar --
los diferentes contextos en los que puede actuar el-
pedagogo, así como los alcances y limitaciones que
puede tener el científico de la educación en el Esta-
do de México.

El siguiente capítulo da una visión rápi- -
da y global de nuestro país desde su conquista has-
ta nuestros días y va dirigido a ubicar a la empre-
sa en el contexto histórico en el cual surgió y en -
el cual se ha ido desarrollando, a mostrar la evolu-
ción de la educación institucionalizada y los roles -
que se le han ido asignando, a conocer como la edu-
cación institucionalizada y las empresas han sido --
proyectos del Estado Mexicano y como éste los ha -
reglamentado y hecho converger en la época actual,
para analizar si la función del pedagogo como cien-
tífico de la educación ha estado dirigida a llevar a-

cabo alguna labor dentro de la empresa privada, - para ver a grosso modo, en forma descriptiva, como el Estado Mexicano actual llegó al clima de relativa paz y estabilidad de que goza, porque sólo en este clima podría darse el cambio planificado que se busca implementar en la empresa.

El tercer capítulo nos sitúa en lo que es la empresa privada y nos da una breve visión de lo que es su funcionamiento interno, no porque el externo no tenga importancia, sino que simplemente nos dirigimos al funcionamiento interno porque en él se desarrollará el objetivo de este trabajo: la existencia y el desarrollo del pedagogo dentro de la empresa privada y su posibilidad de funcionamiento como "agente de cambio" en sistemas humanos.

El cuarto y último capítulo de esta primera parte, va dirigido al análisis de lo que es el campo del cambio y a reunir algunos de los elementos que dentro de los conocimientos adquiridos en nuestros años universitarios podrían ser empleados para promover el "cambio" en la empresa privada.

El gráfico número 1 nos muestra un esquema de lo que es la primera parte del trabajo.

La segunda parte de la Tesis es el análisis de los datos obtenidos en la investigación de campo. Esta parte tiene como finalidad el conocer la proyección presente de los Licenciados en Pedagogía dentro de las grandes empresas privadas, así como el conocimiento de lo que podría llegar a ser en el futuro, incluyendo en éste la posibilidad de funcionar como "agente de cambio" en sistemas

humanos.

El gráfico número 2 nos esquematiza los objetivos de la segunda parte de la Tesis.

GRAFICO 1.

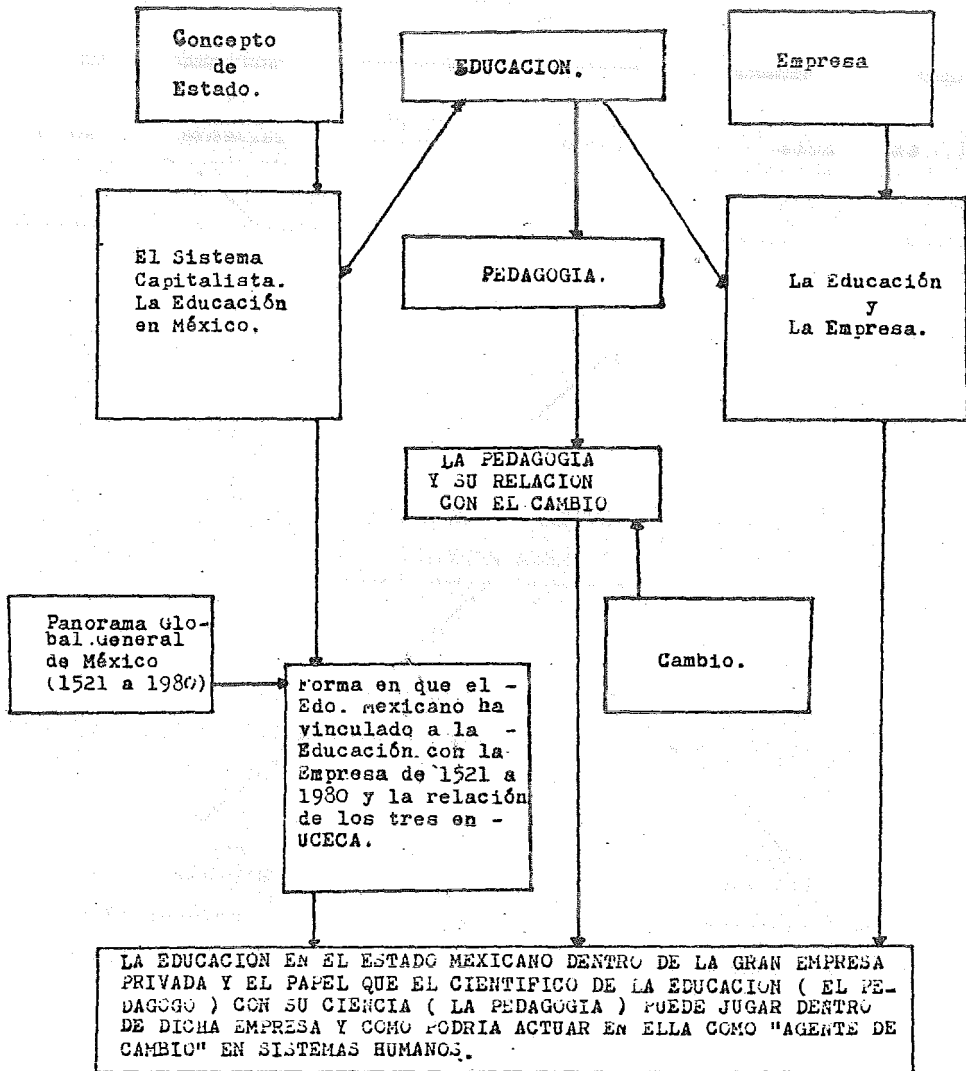
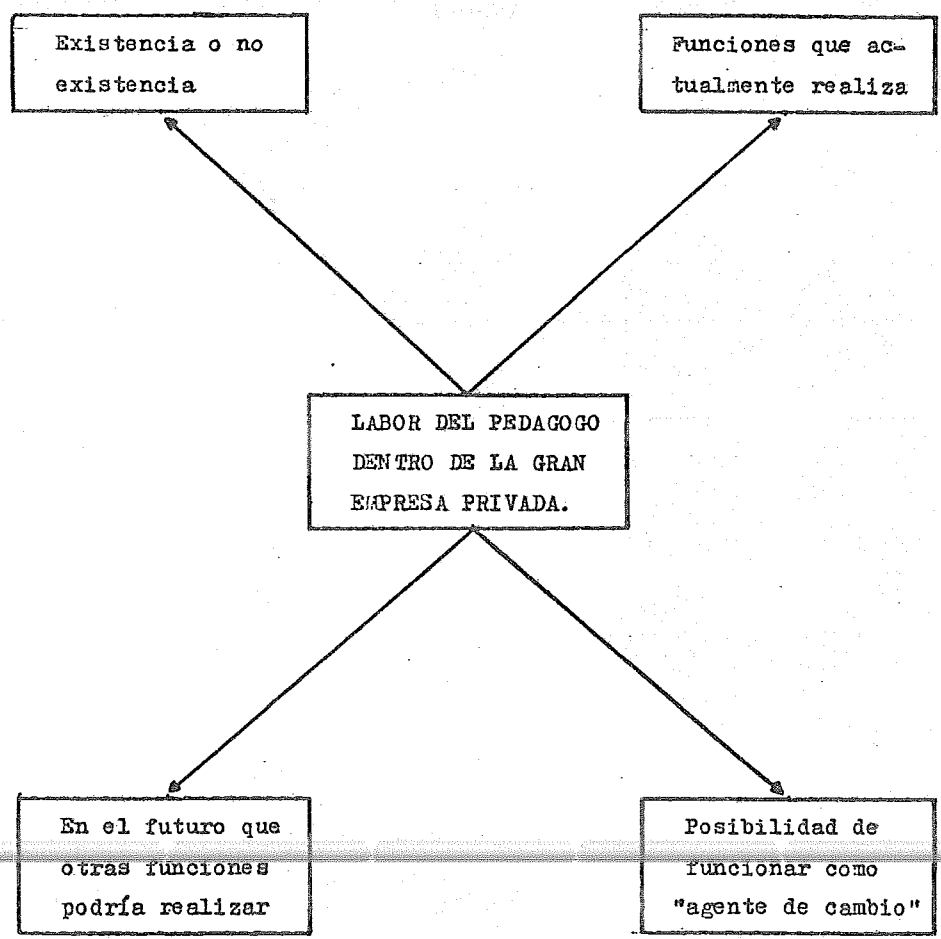


GRAFICO 2.



PRIMERA PARTE

CAPITULO I. EDUCACION

1. - Conceptualización general de la educación.
2. - Educación y Pedagogía.
3. - Estado y Educación.
 - 3.1 La Educación en el Sistema Capitalista.
 - 3.1.1 La Educación en México.
4. - Algunas consideraciones.

I. EDUCACION

1. - Conceptualización general de la educación

Dar un concepto del término "educación" - implica tener una concepción bien definida de la vida, del hombre y de la sociedad, porque conceptualizar algo significa el tener clara la idea de ese - algo. De tal manera que lo más sencillo para intentar empezar a dar forma a este capítulo, es dar a conocer lo que etimológicamente significa el término "educación".

La palabra "educación" proviene del verbo educar, que a su vez se deriva del vocablo latino "educare" formado del verbo exducere, compuesto de "ex" afuera y "ducere" que significa llevar o conducir. Originalmente el término "educación" tuvo el significado de cuidar, criar y hacer crecer a los animales.

A mediados del siglo III y principios del II A.C. el término "educación" significó la idea de crianza y conducción de los niños. En el siglo I A.C. Cicerón da a la palabra "educación" una acepción claramente humana, para ello emplea el término "humanitas" en cuanto que el hombre es el único animal que puede crear y asimilar por su capacidad de razonamiento. La palabra humanitas equivale a la palabra griega "paideia" que se refiere a la formación humana es decir, a todo aquello que el hombre le es dable crear y asimilar. (1)

(1) Larroyo, Francisco. "La Ciencia de la Educación". México, Porrúa, 1976. 15a. ed. p. 35-36.

Posteriormente Tácito, Plinio y Quintiliano retomaron la idea de Marco Tulio Cicerón, equiparando con esta idea las palabras cultura y disciplina; la primera con el significado de cultivo del espíritu, y la segunda como manera y contenido de cuanto debía aprender el discípulo.

En la actualidad el significado del término "educación" varía del significado original, en cuanto que el cuidar, criar y hacer crecer están referidos al hombre, el cual por consecuencia, es el objeto de estudio de la "educación".

Pasemos ahora a definir, como un primer intento, el concepto "educación". Diremos que ésta es un proceso dialéctico de interacción del hombre, tomando a dicho hombre como un ser social y sin despreciar sus factores individuales. Dicho proceso se genera con el objeto de que haya una transmisión y una modificación de la cultura, una socialización de los individuos y que se favorezca la formación de la personalidad de éstos, teniendo en cuenta la situación histórica, social, política y económica existente.

Expliquemos ahora este primer intento de definición del término "educación".

Entendemos por "proceso dialéctico de interacción", a toda la serie de fases del acto educativo en el cual existe una intervención de sus componentes por la cual se modifican al relacionarse. Dichos componentes son: un educando que es el sujeto que se educa; el educador, el cual puede ser un sujeto específico que eduque o bien, toda influencia -

del medio que rodea al individuo; el tercer y último elemento, la materia que es el objeto del proceso educativo a saber, tomando la idea exacta del Doctor Larroyo:

"... el bien cultural del que se apropia el educando bajo la influencia o dirección del educador". (2)

Si al conceptualizar el término "educación" se parte de la idea de que el sujeto de estudio, o sea el hombre, está inserto en la sociedad, se está afirmando que dicho hombre está en relación con sus semejantes, por lo que su educación no dependerá de él solo, como individuo aislado, sino de todo un proceso dialéctico-social, histórico situacional, - es decir:

"El hombre en cuanto a ser social y no como individuo... la actividad humana, en general condicionada por un contexto histórico". (3)

Los factores individuales psicobiológicos no deben despreciarse ya que son éstos una parte importante de la formación de un marco estructural, el cual influirá tanto en el educando como en el educador en la forma de asimilar una materia a saber; y en la forma de percibir el medio que les rodea, lo que determinará una actuación específica.

(2) *Ibidem.* p. 47

(3) Gutiérrez Zuloaga, Isabel. "Historia de la Educación". Madrid, Narcea S.A., 1972. p. 20.

Los factores que condicionan la forma en que un individuo percibe la realidad están dentro de lo que se ha llamado "marco estructural de referencia". Entre estos factores pueden mencionarse los psicológicos y biológicos del individuo, las influencias familiares y sociales, experiencias de todo tipo, etc.

Hemos dicho, en nuestra definición de "educación" que el proceso educativo tiene diversos propósitos a seguir; dentro de estos mencionaremos primero la trasmisión y la modificación cultural, por lo que es cultura, para lo cual se retomarán las ideas establecidas por Erich Weber en una de sus obras:

"La cultura es el conjunto de sistemas simbólicos y formas de expresión, instituciones e instrumentos, modos de actividad y de producción, prácticas, técnicas y métodos, hábitos, modas, usos y costumbres, vivencias y sistemas de vida, planes y empresas, objetivos y esperanzas; todas estas instituciones transmitidas y creadas por el hombre y para el hombre, representan en su conjunto la cultura como el medio en que el hombre realiza su vida y que todo ser vivo que llegue a este mundo con una disposición humana debe aprender en una medida mínima -y con ayuda de la educación- si es que ha de llegar a ser hombre". (4)

(4) Weber Erich. "Estilos de Educación". Barcelona, Herder, 1976. pp. 16-17

Definido lo que es cultura se pasará ahora a aclarar lo que se entiende por transmisión y modificación cultural como uno de los propósitos de la educación.

La "educación", por una parte, busca en la forma más posible y real, crear, conservar, reproducir y transformar la cultura, y por otra, intenta que el sujeto haga suya dicha cultura dándose de esta manera una apreciación subjetiva.

El proceso de transmisión de la cultura es un proceso vivo y dinámico en el cual se da la interacción de educandos y educadores que lentamente modifican la cultura misma por la acción de los esquemas de referencia existentes y por las nuevas necesidades y aspiraciones surgidas en cada momento histórico de la sociedad. Los educadores transmiten la cultura a los educandos, la cual no es aceptada tal cual, sino que la modifican, y estas modificaciones continuas, a la larga, son integradas a la cultura existente.

El proceso de integración del individuo a su sociedad, es decir, el proceso de socialización, es el otro punto a tratar de la definición de "educación", es conducirlo al ejercicio de un comportamiento habitual y mostrarle sus respectivas fronteras por medio de las normas y reglas de la sociedad en general y las normas y reglas particulares del grupo específico al cual pertenece.

La "educación" es necesaria para la subsistencia de la sociedad ya que ésta asegura su unidad, su equilibrio y su desarrollo mediante la incorporación de sus miembros.

Así pues, por socialización se entiende - el proceso de forjar e incorporar por medio del - aprendizaje la conducta de los educandos bajo la influencia y la coacción de la sociedad, respondiendo en lo más posible a las expectativas culturales específicas de los educandos dentro de un respectivo orden social sin olvidar la posibilidad y necesidad - de ciertas conductas variantes, productivas y progre-sivas.

Hemos de mencionar ahora la formación de la personalidad del hombre. El hablar de esto conduce necesariamente a ver el aspecto desde el punto de vista en el que el análisis del hombre se incline al aspecto individual, sin olvidar, claro está, el ambiente social y familiar.

Diversos autores como Meneses Morales E., Matías Rodríguez Rivera V., entre otros (5), definen la personalidad como la fusión del carácter y el temperamento. En general éstos autores concluyen que el carácter es el resultado de la con- - frontación del individuo en su relación con la socie- - dad y viceversa, es decir, toda la estructuración - ética y moral del comportamiento del individuo; y - temperamento como la constitución química que da como resultado la expresión emocional que caracte- riza a cada persona, con lo que se puede concluir que la personalidad es el resultado de la interrela- ción de los aspectos biológicos, psicológicos y so--

[5] Meneses Morales, Ernesto. "Psicología General". -- México, Porrúa en colaboración con la Universidad - Iberoamericana. 1974

Matías Rodríguez Rivera, Víctor. "Psicotécnica Peda- gógica. Teoría y práctica". México, Porrúa, 1975. --

ciales (carácter y temperamento) que conforman al individuo, los que se pueden separar para facilitar su estudio analítico, aunque en la realidad coexisten inseparablemente.

Centrarnos en el ser humano como una unidad bio-psico-social, implica la breve explicación de cada uno de estos aspectos. En el aspecto biológico, la educación tratará de aumentar y desenvolver las capacidades físicas y orgánicas del individuo; en el aspecto psicológico la educación influirá en el equilibrio mental y emocional del sujeto, de tal forma que se de un comportamiento específico y una forma de pensar determinada; en el aspecto social se puede decir que el hombre como ser social está inmerso en un sistema socio-económico-político, y la educación al ser un proceso humano también estará inmersa en un sistema de este tipo y éste determinará el camino que la educación y el individuo deban seguir. De este último aspecto citado, deducimos otro concepto muy importante: los fines e ideales de la educación.

En cada sociedad, dada una situación socio-económica-política, se busca formar un cierto tipo de hombre con determinadas características, las cuales corresponden a la idea del hombre que se tenga, además se tratará de encaminar a la educación para que forme al individuo que la sociedad necesita. Los fines e ideales educativos van estrechamente relacionados, no pueden separarse uno del otro y siempre están en función de la situación histórico-social, de las concepciones del mundo y del hombre que se tengan en un momento dado.

Según Luzariaga, se llaman trascendentes a los que se refieren a la sociedad y a la cultura, en relación con la educación y fines inmentes a los que se dirijen a la vida humana en su singularidad, a su desarrollo personal. (6)

Existen algunos tipos de fines específicos como son:

a) Los fines políticos que responden a las diversas finalidades políticas parciales y por lo tanto varían de un Estado a otro, de una secta a otra, de un partido político a otro, etc. Al mismo tiempo se proponen adaptar al individuo a determinadas formas de vida social, normas de comportamiento y a promover tipos específicos de pensamiento e inculcar ciertas ideologías lo que tiene como fin la adquisición del poder.

El poder en un sentido general es la facultad de hacer una cosa. En sentido particular, el poder adquiere características propias según el área a que se dirija. Aquí se hace referencia al poder económico y político; el primero se refiere a la capacidad de adquirir bienes y servicios, la propiedad o el control de los recursos económicos otorga formas de influencia sobre los hombres políticos y del Estado para lograr sus favores e incidir en sus decisiones y actos pero no necesariamente da poder político. El poder político puede ser condición de la constitución, mantenimiento y disfrute de los recursos de las agrupaciones con mayor poder adquisitivo, y por lo tanto de la existencia misma de dichas agrupaciones; de esta manera los gobernantes y los administradores pueden usar el

(6) Luzuriaga, Lorenzo. "Pedagogía". Buenos Aires, Argentina, Lozada, 1975, Biblioteca Pedagógica.

poder del Estado para apoderarse de recursos, riquezas, maquinarias e instrumentos de producción y de ingreso. (7)

b) Los fines sociales que intentan la preservación de la sociedad e influyen en la forma cómo se distribuyen las posiciones de la escala social, ya que esta distribución varía en forma y grados para los diferentes grupos sociales. Además, por otro lado, ayudan al desarrollo de nuevas fuerzas o relaciones sociales en el trabajo, favorecen el ingreso de grupos distintos en las estructuras sociales y culturales, lo que puede ocasionar conflictos por su posesión y con ello favorecen el cambio social.

c) Los fines culturales que intentan introducir al individuo en la cultura a la vez que la cultura requiere del hombre para subsistir, simultáneamente intentan adaptar al individuo a formas de vida preestablecidas y que frecuentemente no corresponden a sus necesidades particulares y sociales.

d) Los fines individuales que se proponen llevar al hombre a su máxima plenitud sin desprenderlo de la comunidad de la que forma parte.

(7) Kaplan, Marcos. "Estado y Sociedad". México, UNAM, 1978.

e) Los fines académicos que

"... acrecientan y depuran el acervo académico y cultural de la sociedad (por ella los grupos involucrados en el proceso educativo seleccionan, mediante métodos de certificación adecuados el bagaje cultural que se conserva y que se descarta, además contribuye a que la generación presente cree conocimientos para incrementar el acervo cultural que se transmitirá a las generaciones siguientes)". (8)

f) Los fines económicos y vocacionales - que intentan preparar al individuo mediante el entrenamiento y la capacitación para el trabajo productivo al tiempo que lo orienta hacia una rama y nivel de la estructura económica de la sociedad respectivamente. Es justamente en relación a los fines económicos que está orientada la política industrial del gobierno actual, pues se consideran a la capacitación y al adiestramiento como necesarios para que las empresas produzcan más y con ello se logre un mayor desarrollo del país de aquí que se haya creado UCECA como un organismo que controla dicha labor (este punto se tocará en el capítulo siguiente).

(8) "Educación y Sociedad en México". Programa de Especialización de la UPN., 1980. Cuaderno de Lecturas No. 2. Artículo: "La Sociología de la educación"; - de María de Ibarrola p. 8

Ibarrola dice que el marxismo interpreta los fines de la educación como contribuyentes a reproducir las condiciones de una formación social en la que se incluyen las fuerzas productivas, las relaciones de producción y el sometimiento a la ideología dominante; por otro lado, que el funcionalismo ve en estos fines, una forma de garantizar la continuidad, la cohesión y el equilibrio del todo social a través de las diferentes generaciones y con el paso de una a la otra tomando como base la división social del trabajo. (9)

Los fines, sea cual sea su orientación teórica en su esencia significan lo mismo pero lo que interesa dejar claro es que en una sociedad la educación tomará ciertos fines políticos, sociales, culturales, individuales, académicos, económicos, vacacionales, etc. dependiendo de la situación existente en un momento dado; y además que todos los fines citados están por necesidad analítica disgregados para el mejor entendimiento de su complejidad, pero todos conforman una unidad.

Se tratará ahora de dar brevemente una clasificación de la educación de acuerdo a diferentes perspectivas.

La organización de la educación en las sociedades actuales da como producto la institucionalización de ésta. Al decir educación institucionalizada se está haciendo referencia a aquella educación permanente que es establecida y organizada

(9) *Idem.*

legalmente por el Estado. Desde esta perspectiva, es decir, atendiendo al origen de la educación y del conocimiento así como del manejo de su organización y dirección, la educación puede dividirse en informal, conocida también como cósmica, casual y espontánea, que es aquella en la que se da la actitud educacional en circunstancias casuales; y la formal, institucionalizada o sistemática, caracterizada porque la práctica educativa se realiza en aulas creadas para ese fin, además de que se necesita material humano profesional y su organización y planteamiento tienen un alto grado de reflexión y sistematización.

Desde el punto de vista del funcionamiento de la relación educador-educando, se ha dividido en tradicional y nueva. Al hablar de educación tradicional se arguye a la educación que se caracteriza por la constitución de una estructura piramidal de la enseñanza de los conocimientos nuevos en base a la repetición de los viejos (de cursos anteriores), a su carácter de memorización de los conocimientos a su base evaluativa y de control del maestro, a su capacidad de inculcar el esfuerzo y competencia en los alumnos, es decir, hacer probar al educando que ha aprendido, lo que implica un gran trabajo por parte de éste y por lo que se le motiva fomentándose así la emulación entre los alumnos, por la base autoritaria del maestro al que se considera como el representante de la sociedad adulta, el cual está sometido a su vez a todo un aparato burocrático, todo lo cual repercute a que el alumno desde pequeño acate el principio de autoridad y acepte pasivamente cualquier presión que se ejerza

sobre él. (10)

La educación nueva es aquella que en su esencia es contraria a la tradicional, es decir, en la que la base es:

"...apoyarse en el interés que resulta de la libre iniciativa, a partir del conocimiento de las necesidades y de las experiencias del niño -sujeto- y fundarse en la autoridad y en la cooperación". (11)

y en la que tanto el educador como el educando aprenden simultáneamente uno del otro.

Cuando se habla de la forma en que se adquieren los conocimientos, es decir, del agente que educa, se divide en: heteroeducación y autoeducación.

"Si el proceso educativo se organiza, se ejerce y se impone desde afuera y desde arriba, debe hablarse de heteroeducación(...). Si, en cambio, el proceso educativo recorre la dirección inversa, esto es, nace del individuo mismo, para desde él apropiarse de lo que es exterior y conformarlo a su individualidad debe hablarse de autoeducación". (12)

(10) "La Nueva Pedagogía". Biblioteca Salvat. Colección Grandes Temas No. 67. España, Salvat Editores, S.A. 1975.

(11) *Ibidem*. p. 50

(12) Nassif, Ricardo. "Pedagogía General". Buenos Aires Argentina, Kapelusz 1974. p. 6-7.

Si se habla de educación preescolar, elemental o primaria, secundaria, preparatoria o vocacional y profesional o terciaria, la base de la clasificación es atendiendo a los niveles del sistema educativo.

Y si nos referimos al tipo de conocimientos impartidos en la educación y su área de trabajo, se estará hablando de educación intelectual y técnica.

En fin, podrían citarse más clasificaciones, pero nos limitamos sólo a éstas, pues no es el afán de este trabajo hacer un análisis taxonómico de la educación.

Por último, complementaremos la definición de educación dada al principio para concluir este intento de conceptualización general del término "educación".

Nuestra definición queda de la siguiente manera: "La educación es un proceso dialéctico - resultado de la interacción del hombre, tomando a éste como un ser social y sin despreñar sus factores individuales. Dicho proceso dialéctico se genera con el objeto de que haya una transmisión y una modificación de la cultura, una "socialización" de los individuos y para que se fortalezca la formación de la personalidad de éstos, teniendo en cuenta la situación histórica-económica-social global e individual, que genera a su vez un determinado tipo de educación con ciertos fines e ideales resultado de las condiciones materiales las cuales interactúan con las concepciones existentes en el pensar

de las diferentes agrupaciones sociales e individuos de una sociedad.

Expresado esto en otras palabras significa que la educación es un proceso dialéctico humano producto del carácter social del hombre y de la estructuración de una existencia social específica (vida material de la sociedad). La educación en cada estructuración socio-económica estará caracterizada por una serie de fines educativos los que tratarán de guiar la educación de los individuos hacia el modelo de sistema económico-social en el cual está inserta. No obstante esto, como producto de las diferentes formas de pensar existentes de cada agrupación social y de cada individuo, la educación conformará una unidad dialéctica con la estructuración de los esquemas referenciales, producto de las condiciones materiales que rodean a cada individuo, lo que dará como resultado una actuación específica en el desarrollo de la sociedad y un desarrollo en la personalidad del hombre.

2. - Educación y Pedagogía.

Definido lo que es educación, se conceptualizará lo que es Pedagogía. Para ello se analizará primero, de donde viene dicho término.

En el siglo V a.c., en Grecia, se utilizó el término Paideia para designar el proceso integral de la educación. Al principio la palabra paideia de "pais" (niño), significó la formación de los infantes; sólo después significó la formación humana en general.

Paidagogía, de pais niño y aggo conduzco, significó en un principio el acto de acompañar y vigilar al niño; y se llamaba paidago (conductor del niño), al esclavo que conducía al niño a la escuela.

En el siglo IV a.c. Paideia designaba a la educación como hecho integral en cuanto que había que ocuparse del cultivo tanto del alma como del cuerpo.

La palabra Pedagogía, en su significado contemporáneo no tiene que ver con la raíz etimológica, aunque no puede desprenderse totalmente de ella. Así, Pedagogía se puede definir en general como la Ciencia de la Educación.

El si la Pedagogía es o no una ciencia es material altamente controvertida, pero lo que sí se puede decir es que la Pedagogía, como todas las ciencias tiene un objeto propio de estudio: la educación; así mismo emplea diferentes métodos de estudio para resolver o analizar los problemas educati-

vos y estos métodos son entre otros: la observación, el método analítico-sintético, el inductivo-deductivo, el comparativo, genético, estadístico, el de Test y el de comprensión (13). Además como toda ciencia organiza los resultados de sus estudios.

"La pedagogía como todas las ciencias es puramente teórica, estudia la realidad educativa individual o social, de un modo desinteresado y especulativo. Después vienen las aplicaciones como ocurre en otras ciencias..." (14)

La Pedagogía como toda ciencia, trata de ser lo más objetiva posible, como se dijo anteriormente, pero sin embargo, por ser una disciplina social ocasiona que las diferentes formas de percibir la realidad en cada individuo, le den siempre un carácter subjetivo que conformará con lo objetivo una unidad dialéctica determinante del quehacer científico.

Se ha dicho que la Pedagogía, como ciencia de la educación tiene un objeto de estudio que es la educación, en su aspecto teórico y práctico. De esta manera, si la educación, es una actividad intencional real, el deber de la Pedagogía será el de regularla, dirigirla o conducirla, pero también debe describirla, explicarla y comprenderla.

Desde el punto de vista de la Pedagogía como Ciencia, alguna de las diferentes entre ésta y la educación es que la pedagogía reflexiona sobre

(13) Luzziaga, Lorenzo. *op. cit.*

(14) *Ibidem.* pp. 20-21

los hechos educativos dentro de un contexto socio-económico en el que se dan, y así propone ciertas alternativas de acción para que la acción educativa trate de cubrir los requerimientos sociales en general. Una ciencia no debe estar al servicio de intereses parciales, sin embargo la pedagogía, como toda ciencia al servicio del hombre, puede vincularse a algún tipo de intereses específicos. Además a pesar de sus intentos de ser objetiva, como consecuencia de que el sujeto y objeto de estudio es el hombre como ser social, puede esto ocasionar que pueda no ser del todo objetiva.

El Pedagogo entonces reflexiona científicamente sobre la realidad social, económica y política en la que está inserto un hecho educativo para dar ciertas alternativas a las diferentes situaciones que se le presentan; y el educador aplicará las alternativas (métodos, programas, elementos didácticos, teorías, etc.) dadas por el pedagogo las cuales pueden llegar a ser modificadas consciente o inconscientemente, esto como producto de la existencia y acción de los "esquemas estructurales de referencia".

Las alternativas que se dan a si la Pedagogía es o no ciencia son:

a) La Pedagogía como arte. Esto en cuanto que puede ser resultado de una acción personal y directa que intenta formar modelar o configurar la personalidad del educando. El educador se mueve por objetivos ideales de formación pero no puede estar seguro del resultado de su labor porque ésta se lleva a cabo con seres humanos que están permanentemente desarrollándose y que además realizan una constan-

te interacción con otros seres y con su medio, además la educación no puede ser un arte porque depende en gran medida de la capacidad, destreza, gracia, conocimientos científicos y teóricos del educador.

b) La Pedagogía como técnica, porque son necesarios un gran número de conocimientos y de recursos objetivos que se puedan transmitir de una persona a otra; estos conocimientos y recursos primero se obtuvieron empíricamente y por la práctica y la experiencia y después se transmitieron por tradición, luego estas prácticas y experiencias fueron ampliadas y se pusieron al servicio de ideales humanos colectivos e individuales y para ello se crearon métodos y procedimientos escolares más perfeccionados; esta técnica debe conjugarse con una teoría.

c) La Pedagogía también es vista como una teoría de la cual puede derivarse una actuación, F. Larroyo dice que

"...en un principio la educación era espontánea después se educó deliberadamente y poco a poco se observa y reflexiona sobre esto, con lo que se va gestando un concepto sobre la esencia, fines y métodos de la educación que llega a convertirse en una teoría pedagógica, esta teoría al ponerse en práctica se reforma. La teoría pedagógica describe el hecho educativo, busca las relaciones de este con otros fenómenos, la ordena y clasifica, indaga los factores que lo determinan, las leyes a que se haya sometido y los fines

que persigue..." (15)

Diremos que el científico de la educación tendrá como consecuencia, con respecto a su labor como tal, el implementar y manejar científicamente los elementos teóricos educativos ya existentes y -- crear otros nuevos, de manera que esta ciencia siga creciendo y por consiguiente sirviendo benéfica-- mente a la sociedad y es en este inciso en donde -- se puede empezar a vislumbrar la relación con el -- objetivo planteado en esta tesis, pues el buscar ampliar elementos científicos de la educación al área -- de las empresas privadas, implica extender más la teoría científica pedagógica y por consecuencia lo-- lograr más beneficios sociales.

Por último, diremos que la empresa al -- estar inmersa en el proceso social, refleja toda la situación dialéctica de las relaciones materiales y -- sociales que se dan en una sociedad determinada. -- En consecuencia el pedagogo puede cooperar dentro de la empresa como un "agente de cambio" buscando posibles soluciones a problemas a nivel indivi-- dual, de grupos, intergrupos y de organizaciones -- (ver el proyecto de cambio Capítulo IV). Por otro -- lado puede funcionar cooperando en la organización-- empresarial programando, planeando, evaluando la -- capacitación en ésta, lo que en esencia también im-- plica un cambio, y la función sería de Licenciado en Pedagogía. Como educador funcionaría al preparar al personal necesario (la capacitación). Cabe aclarar que el Pedagogo puede funcionar en una área específica, o -- bién, puede haber una combinación de todas.

(15) Larroyo, Francisco. "Historia Comparada de la Educación en México". México, Porrúa, 1977. p. 36.

3. - Estado y Educación.

En el mundo moderno el Estado influye hasta en lo más íntimo de nuestras vidas. Todo se encuentra influido por éste, motivo por el que resulta importante conceptualizar ahora lo que es el Estado y ver su relación con la educación.

La concepción del Estado ha variado desde la antigüedad hasta nuestros días. En la actualidad, según las dos principales corrientes teóricas del pensamiento sociológico, el funcionalismo y el marxismo, el concepto de Estado es manejado de diferente forma.

El pensamiento Funcionalista, concibe al Estado como un instrumento necesario nacido para el bien común, encargado de integrar y armonizar los intereses entre los individuos y servirles por igual.

El Marxismo habla del surgimiento del Estado, como consecuencia de los antagonismos originados por la división de la sociedad en clases, y que sirve a la clase económicamente dominante que lo utiliza para la represión y la explotación de la clase dominada, es decir, el Estado es un instrumento político.

"...una máquina para mantener el dominio de una clase sobre otra" (16)

(16) Lenin, V. I. "Acerca del Estado". Moscú, versión en español, 8va. edición. P. 13

El Estado, para nosotras, es un producto social surgido de las necesidades e intereses de las diferentes agrupaciones que coexisten dentro de esta colectividad para el regulamiento de las actividades y efectos políticos, económicos y sociales de sus integrantes a través de la "coerción y el consenso". Se procederá ahora a la explicación de la definición dada anteriormente.

Se ha dicho que el Estado "es un producto de la sociedad", porque se considera que ésta es un todo dinámico interaccional y evolutivo, es decir, es el conjunto de personas y agrupaciones, de sus acciones y creaciones, en constante movimiento progresivo, por el que se interrelacionan para conseguir determinados fines. El Estado es un producto de la sociedad porque éste no ha existido desde siempre, ni todas las sociedades lo han tenido.

El Estado surge como producto "de las necesidades e intereses de las diferentes agrupaciones que coexisten dentro de una colectividad" imperantes, ya sean políticas, económicas y/o sociales.

"Para el regulamiento de las actividades y efectos políticos, económicos y sociales de sus integrantes", porque el Estado funciona como árbitro ante los problemas surgidos entre sus integrantes.

"A través de la coerción y el consenso", es decir, el Estado para su subsistencia debe realizar una serie de funciones coercitivas y de consenso. Empíricamente los aparatos represivos o coercitivos del Estado, comprenden el gobierno, la administración, el ejército, la policía, los tribuna-

les, etc.; y los de consenso o ideológicos son instituciones especializadas, por ejemplo, el sistema religioso, familiar, escolar, cultural, informativo, etc. (17)

Las funciones de dichos aparatos son: del coercitivo, conservar el monopolio legalizado de la violencia con lo que se logra estar sobre todas y cada una de las agrupaciones sociales a la vez que consigue el equilibrio entre éstas y con éstas, suprimiendo conflictos de intereses encontrados, resultado de las actividades políticas, económicas y sociales, además de que tiene la unidad nacional (18), es decir, que el Estado es el único que puede controlar los aparatos coercitivos o represivos. El empleo de dichos aparatos va desgastando el poder.

Del aparato de consenso, entre otras funciones se distinguen las siguientes:

- a) Sostiene algunas fracturas, divisiones y conflictos de la sociedad y resuelve otras, para en esa forma justificar su existencia.
- b) Elabora, sistematiza e impone una concepción del mundo y de la sociedad, un sistema de valores para así fortalecer su posición mediante su legitimación.

(17) Salomón, Magdalena. "Panorama de las principales corrientes de la interpretación de la educación como fenómeno social". *Revista Perfiles educativos*, abril-junio, 1980. No. 8, UNAM.

(18) Kaplan, M. *op. cit.*

- c) Fija el juego social y político para la adquisición y ejercicio del poder.
- d) Regula la asignación de recursos y la distribución de bienes y servicios, ingresos y oportunidades entre los individuos de las diferentes agrupaciones.
- e) La función educativa, es decir, la educación no se limita a la enseñanza formal, sino además a la enseñanza espontánea o difusa, por la que también se transmite la ideología, ya que la sociedad requiere de la socialización e integración colectiva de las agrupaciones e individuos que la componen, y de que éstos internalicen los valores y normas sociales para la conservación y transmisión del acervo histórico, con lo que se logra la continuidad de la sociedad, la preparación de los individuos y agrupaciones para los diversos papeles económicos, sociales, culturales y políticos, y la formación de los diferentes cuadros profesionales y técnicos. (19).

Tocado en el párrafo anterior un punto de vital importancia: la ideología. Se concibe a la ideología, desde nuestro punto de vista, como un conjunto de valores, sentimientos, creencias y representaciones surgidos en cada una de las diferentes agrupaciones integrantes de la sociedad, la cual variará de acuerdo a la apreciación subjetiva inmanente a cada una de ellas, y que dará como resultado una determinada concepción del mundo, de la realidad y del hombre.

Todo aparato de Estado, coercitivo o de consenso, funciona al mismo tiempo con violencia e ideología, pero los aparatos se distinguen por el papel preponderante que adquiere una u otra de estas formas. (20).

3.1 La Educación en el Sistema Capitalista.

En el inciso anterior se vió lo que es el Estado en general y la relación que éste tiene con la educación. Toca ahora ver el papel que la educación juega en el sistema capitalista y más específicamente en México, lo cual se hace a grandes rasgos ya que no es el objetivo central de este trabajo.

Concebimos al Sistema Capitalista como aquél en que los medios de producción son predominantemente de propiedad privada. En el que existen agrupaciones con diferente capacidad de poder adquisitivo, de diferente forma de pensar y/o diferentes actitudes producto de éstas, las cuales están en un relativo equilibrio.

En este modelo de Sistema Capitalista, se inscribe un tipo de educación que es coherente a él. Esta educación se caracteriza por la formación de cuadros acordes al sistema, profesionistas, técnicos y mano de obra, que propician el funcionamiento

[20] Salomón, M. op. cit.

to y evolución del sistema, así como la tendencia a reproducir y reflejar las causas de las avenencias y desavenencias que se dan en la sociedad en que está inserta.

Podemos decir entonces que la educación institucionalizada en el sistema capitalista de producción, como en cualquier otro sistema socio-económico, tiene como fin principal el de tratar de perpetuar el sistema. Este modelo socio-económico está integrado por diferentes agrupaciones sociales y cada una está caracterizada por una forma de vida material y social. Dentro de éstas hay una agrupación dirigente la cual posee bienes de capital o poder económico, e intenta que se preparen los cuadros acordes al sistema (profesionales, técnicos) e inculcar su ideología a través de la educación institucionalizada, sin embargo las agrupaciones subordinadas, conciente o inconscientemente, en razón de sus relaciones sociales y experiencias, y por la influencia de la educación no formal, reaccionarán a la educación institucionalizada modificándola, por lo que se puede decir que esta educación tomará características específicas de acuerdo a cada agrupación a la que vaya dirigida.

En el sistema capitalista se espera que las escuelas preparen a la juventud para ocupaciones que le serán ofrecidas en un sistema industrial en continua transformación. Se cree que la función de la escuela es acompañar los cambios que ocurren constantemente en el sistema y se espera que ella propicie experiencias educativas tendientes a resolver los problemas y crear un mundo mejor, lo cual hará al desarrollar nuevos métodos, ciencia, tecnología y nuevos materiales que deben expandir-

se en la sociedad, porque mientras más extensiva - sea la educación en lo relativo a la ciencia y a la capacidad de comunicación más dispuesto estará el individuo a aceptar los métodos, máquinas e instrumentos perfeccionados, además se piensa que el sistema educativo favorece la mejora del mundo en las esferas de la educación, del trabajo, de la salud, - de los niveles de vida, etc. (21).

Sin embargo, según los autores del libro "La Escuela Capitalista", Baudelot y Establet, en el modo de producción capitalista la educación institucionalizada tiene por función la formación de la fuerza de trabajo y la inculcación de la ideología burguesa a través de dos vías opuestas que llegan a fines diferentes: la educación superior para la burguesía y la educación de acuerdo con las diferentes demandas objetivas de la producción, para el proletariado.

Así, no existe un tipo único de educación, es decir, que debido a la concurrencia de las diferentes agrupaciones, se da una determinada orientación a la educación.

De esta manera, la división del trabajo influye en la educación institucionalizada para que ésta se diversifique, y la socialización se convierta en un conjunto de actos y creación de mecanismos cuyo fin es moldear a los individuos de una socie--

(21) Brookover, Wilbur. et. al. "Educación y Sociedad en México". México, UPN Programa de especialización. Cuaderno de lectura No. 2, 1980.

dad dada para renovar las situaciones que hacen posible la reproducción del sistema existente, sea Capitalista y/o socialista. (22)

3.1.1 La Educación en México.

Se concibe la relación entre las naciones como la conformación de un rasgo estructural económico de algunos países, que se origina por la forma en que éstos son incorporados al capitalismo mundial y por la evolución del desarrollo de dicho sistema de producción, es decir, son los países conocidos como dependientes. Dentro de estos países dependientes están los países latinoamericanos y la mayor parte de los de Asia y Africa, se encuentran en esta situación como resultado del proceso histórico de formación del capitalismo:

"Cuando Colón atracó en las Indias Occidentales y Vasco de Gama llegó a la India, Europa había extendido sus tentáculos hasta los confines del mundo. El objetivo de las subsiguientes expediciones y de las demás exploraciones se hizo más práctico. Cortés y Pizarro señalaron la meta de la colonización española en América: el saqueo de los tesoros acumulados

(22) Baudelot y Establet. "La Escuela Capitalista". -- México, Siglo XXI, 1977.

por las viejas civilizaciones aborígenes. Al mismo tiempo el océano Indico se convirtió en escena de una rivalidad intensa entre las naciones europeas para lograr el control de las exportaciones de productos locales - principalmente especias - hacia Europa. Ahora bien, en el siglo diecisiete británicos y holandeses descubrieron el valor que tenían las colonias de ultramar como mercados monopólicamente controlados. Por esta época habían comenzado a aparecer por Europa Occidental fábricas sin fuerza mecánica, cuyos productos comparativamente baratos hallaron salida hacia el oriente. Con el inicio del siglo dieciocho -mucho antes de que la revolución tecnológica ocurrida en Inglaterra terminara- Europa comenzó a exportar bienes manufacturados, principalmente textiles, a cambio de productos tropicales y semitropicales suministrados mayormente por plantaciones coloniales" (23)

Esto significó dice Héctor S. Michelena - el inicio de la formación del sistema colonial, el cual marca el surgimiento del sistema capitalista.

"El resultado de este proceso de incorporación dinámica de los países periféricos y, en particular, de América Latina al mercado

(23) Silva Michelena, Héctor y Sonntag Heins Rudolf. - "Universidad Dependencia y Revolución". México, - Siglo XXI, 1970.p.76

mundial capitalista fue la impregnación de todas las estructuras internas de estos países por la dependencia de este mercado. La estructura de clases sufre modificaciones de importancia caracterizadas por un renovado auge en la formación del latifundio conectado con el comercio exterior. La clase dominante se hace aún más dependiente, alejándose de toda decisión autónoma que permitiese el desarrollo del mercado interior y la formación de una nación burguesa "clásica". La conciencia de la clase dominante miraba, pues, al mercado exterior y toda la política que va a ponerse en práctica será una política que en mayor o menor grado, y con ciertas variaciones, reforzará la dependencia. Esto sencillamente porque la dependencia es condición para la obtención del excedente de la clase dominante". (24)

Arnaldo Córdova considera que decir que México es un país independiente, es decir una "verdad a medias", pues México es un país dependiente con una posición propia en su dependencia, pero fundamentalmente ligada a la economía y al Estado Norteamericano. (25)

"Partiendo de las desigualdades entre las naciones en el desarrollo tecnológico y, por tanto, en el costo de acrecentar el potencial productivo, puede afirmarse que la liberaliza

(24) *Ibidem.* p. p. 81-82

(25) Córdova, Arnaldo. "La formación del poder político en México" México, Serie popular Era, 1979.

ción de las relaciones económicas internacionales (regidas por el intercambio comercial) ocurrió y se mantiene bajo una división internacional del trabajo que la competencia imperfecta contribuye a preservar y a profundizar.

Los países agroexportadores, oligárquicos, carentes de una infraestructura industrial, iniciaron su industrialización por sustitución de importaciones para satisfacer la demanda de sus clases privilegiadas; existía en esos países demanda de bienes de consumo pero no la tecnología y bienes de producción, pues en éstos la relación entre acumulación de capital y demanda agregada es mucho más elevada. Se transformaron de importadores de bienes de consumo en dependientes de la tecnología ajena para producir intensamente esos bienes. Son precisamente estas desigualdades en el desarrollo tecnológico, y por tanto, en el costo de acrecentar el potencial productivo entre los países las que determinan la división internacional del trabajo. Estamos ante una división económica internacional derivada, en efecto, de la propiedad tecnológica de unos y la dependencia de la misma tecnología de otros; división que la competencia imperfecta en el mercado del liberalismo comercial, contribuye a preservar y a profundizar". (26).

Según la filosofía manejada por el gobierno mexicano, México es un país de Economía Mixta. Se concibe al sistema de economía mixta como aquél en que los elementos estatales de control (leyes, impuestos, fábricas estatales, etc.) se hallan entremezclados con elementos del mercado en la organización de la producción y del consumo; donde el Estado además se encarga de ciertos servicios públicos indispensables, sin los que no sería posible la vida en común, y cuya naturaleza impide que sean encomendados a particulares; en el que también el Estado debe mitigar los crónicos y agudos ciclos de paro e inflación y facilitar el crecimiento económico sano. (27)

En otras palabras...

"...un régimen de economía mixta es aquél que reconociendo el papel proponderante de la iniciativa privada en la vida económica, permite la acción del Estado en la creación y manejo de aquellas empresas estatales que, de manera evidente, reclama el bien común". (28).

En México el gasto público ha ido en aumento al igual que la creciente participación directa del Estado en la producción nacional; se ha dado

(27) Samuelson, Paul A. "Curso de Economía Moderna". Madrid, España Aguilar, 1975. Biblioteca de las Ciencias Sociales.

(28) Trueba D. José. "Sociología de la empresa". México Edicol S.A.. IMES Estudios Sociales, 1979 p. 45.

también una gran expansión de leyes y disposiciones para la regulación de la actividad económica. Es frecuente que el Estado para sus empresas consuma productos elaborados por empresas privadas y viceversa.

El régimen político mexicano promueve de un modo específico los intereses y las aspiraciones de las diferentes agrupaciones pero sin compartir de lleno el poder político con éstas. Al lograr el consenso y el control de éstas, el Estado ha logrado un poderío económico propio, constituyendo un fuerte sector público en la economía, frente al cual las agrupaciones poseedoras de los medios de capital se han enfrentado generando algunas desavenencias.

La división de la economía mexicana en dos sectores, público y privado, da lugar a que el sector público contribuya con un porcentaje bajo al producto nacional bruto, ya que el Estado interviene preferentemente en obras de infraestructura. Además la inversión estatal favorece de modo esencial a la industria, la cual en su mayor parte pertenece a empresas privadas y muchas de ellas extranjeras.

En México el gran volumen de la industrialización corresponde a las empresas privadas, sobre las que el Estado ejerce control de diversas maneras; por ejemplo, por medio de la fiscalización, control de calidad y cantidad, salubridad, o las medidas emergentes que se toman ante determinadas situaciones coyunturales como fue la presión que el Estado Mexicano ejerció sobre las empresas

con la amenaza de incorporación al Organismo Internacional del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) en caso de que no se produjeran - avances cuantitativos y cualitativos en la producción.

La educación tiene que ser coherente a las reglas del medio social en que existe y debe preparar al sujeto para un mundo en constante cambio. - En el sistema capitalista, coexisten educación privada y educación pública, y ambas son reglamentadas y controladas por órganos específicos del Estado.

La política del actual gobierno, cuyo representante es el Licenciado José López Portillo, - está contenida en el Plan Global de Desarrollo, el cual tiene como marco general los grandes propósitos nacionales a largo, mediano y corto plazo, señalando los lineamientos que orientan los planes, programas y metas de cada sector.

En el sector educativo, la política responde al rezago que padece la nación en materia educativa. La educación es vía para elevar niveles de vida.

"Cinco objetivos orientan y ordenan el... programa educativo del Gobierno Federal:

1. - Ofrecer la educación básica a toda la población, particularmente a la que se halla en edad escolar.
2. - Vincular la educación terminal con el sistema productivo de bienes y servicios social y nacionalmente necesarios.

3. - Elevar la calidad de la educación.
4. - Mejorar la atmósfera cultural.
5. - Aumentar la eficacia del Sistema Educativo, para lo cual es indispensable la des--centralización de los servicios". (29)

Como ya se mencionó, uno de los objetivos de la política educativa del Licenciado López Portillo es "elevar la calidad de la educación", lo cual no ha tenido un cumplimiento real, pues hasta la fecha sólo se ha quedado en teoría, pues no obstante de que se han creado infinidad de instalaciones escolares, la educación impartida en éstas deja mucho que desear.

Suele pensarse que al elevar el promedio de escolaridad de la población habrá un mayor desarrollo en un país, lo que se concibe así porque se cree que existe una correlación directa entre escolaridad y desarrollo en los países más avanzados, pensando que la educación es la panacea para el logro de dicho desarrollo. Al verse en esta forma a la educación, lo que se hace es crear situaciones latentes de conflicto, ya que no pueden cumplirse los ofrecimientos de oportunidad educativa, de mejores niveles de vida y mejores empleos. (30).

(29) "Programas y Metas del Sector Educativo 1979-1982" México, Diana, 1980. "Discurso del Secretario de Educación Pública" p. 12.

4. - Algunas Consideraciones.

Es así como se ha planteado lo que en forma general en nuestra concepción es la educación, la pedagogía y la orientación de éstas en el sistema socio-económico capitalista, sin embargo, esto no tendría significado si no se dirigiera este inciso al objetivo central del trabajo, que es el de ubicar los diferentes contextos sociales en los que puede actuar el pedagogo, así como los alcances y limitaciones que puede tener el científico de la educación en el contexto de el Estado Mexicano.

Todo pedagogo en cualquier modelo de sistema social estará en función de los límites dentro de los cuales se mueva la educación, sin embargo, por tener la ventaja de ser un científico, y por lo tanto, de hacer ciencia, tiene la posibilidad de buscar horizontes y aplicarse en éstos.

Se considera conveniente retomar algunos aspectos e introducir algunos otros elementos que más tarde plantearemos, a fin de redondear el objetivo de este capítulo.

Centrándonos en el Estado Mexicano, el gobierno actual, siguiendo la corriente educacionista, considera que la educación es fundamental para el desarrollo y progreso de las sociedades y que los problemas de la humanidad se originan por la falta de educación en los individuos, en consecuencia, el gobierno considera, como una necesidad, educar a todos los habitantes de la República Mexicana para resolver los problemas del país, con lo que además, se logra el desarrollo y progreso económico del mismo. Se piensa que la educación ha

de ser tanto escolarizada como desescolarizada; -- dentro de esta última concibe como básica aquella - que se ha de realizar en el trabajo, con este fin - crea una ley por la cual se obliga a todos los em-- presarios a dar capacitación y adiestramiento en el trabajo (aspectos que se verán en el siguiente capí-- tulo).

Si por otro lado, haciendo un adelanto al tercer y cuarto capítulos, se ve que el pedagogo - puede realizar una labor de beneficio dentro de las empresas privadas, puesto que al actuar dentro de éstas y hacerlas marchar mejor en el sentido de - que se logren cambios en sistemas humanos, mayo-- res probabilidades habrá de un mejor desarrollo - económico y social del país.

Si además las empresas, especialmente - las grandes, para mantenerse, seguir creciendo, - poder competir y acrecentar su poder económico, - debido a los grandes cambios que está sufriendo la sociedad mexicana, necesitan del elemento humano capacitado y el pedagogo es el profesionista idóneo para capacitarlo.

Si se retoman algunos de los puntos ya - expuestos en éste capítulo como son nuestras defini-- ciones de educación, de pedagogía y de pedagogo, - podemos creer a priori, de la investigación de cam-- po, que el Licenciado en Pedagogía tendrá un campo virgen e inmenso dentro de la gestión empresarial, cuyos únicos límites serán por un lado, la capaci-- dad, los deseos y ambiciones individuales, y por - otro lado, el desconocimiento del campo y de algu-- nas herramientas teóricas y prácticas. Esto no es difícil de solucionar para quienes tienen interés en hacerlo y mientras existan empresas que estén - -

dispuestas a dar oportunidad a gentes sin experiencia.

CAPITULO II. PERSPECTIVA HISTORICA

1. - Introducción.

2. - La Educación y la Empresa en el contexto Histórico, Social, Económico y Político de la Colonia al Porfirismo.

3. - La Educación y la Empresa en el contexto Histórico, Social, Económico y Político de la Revolución a la Epoca actual.

4. - Algunas Consideraciones.

II. PERSPECTIVA HISTORICA

1. - Introducción.

Se iniciará este capítulo mencionando los objetivos que llevaron a incluirlo en este trabajo, - con lo que se espera evitar posibles desviaciones.

Se considera necesario realizar una breve descripción histórica general de nuestro país - desde su conquista hasta nuestros días con el fin de:

- a) Poder situar a la empresa en el contexto histórico en el cual surgió y en el que se ha desarrollado.
- b) Ver cómo ha ido evolucionando la educación institucionalizada y cuáles han sido los roles que se le han ido asignando.
- c) Conocer cómo la educación institucionalizada y la empresa han sido proyectos que el Estado de -- Economía Mixta Mexicano ha creído necesario fo- - mentar a la vez que reglamentar, y que él mismo en la época actual, ha hecho converger explícitamente y cómo lo ha logrado.
- d) Saber si en algún momento de este lapso histórico los roles asignados a la educación han sido explícitamente dirigidos al desarrollo en las empresas, - así como observar hacia donde se ha dirigido fundamentalmente la labor del pedagogo.
- e) Describir cómo el Estado Mexicano actual ha llegado a un punto en el que existe un clima de relativa paz y estabilidad y así tener mayores posibilidades de que se dé el cambio planificado del tipo que

el pedagogo podría implimentar en el sector privado.

Se ha dicho anteriormente, que se requiere de un clima de relativa paz y estabilidad para el logro del cambio perseguido, en cuanto que las instituciones, y en el caso de este trabajo, las empresas, a falta de éste, estarían demasiado ocupadas tratando de sobrevivir para estar dispuestas a realizar modificaciones en su estructura interna.

Ciertamente que el cambio que se intenta producir en el sector privado podría ser visto como un cambio que a largo plazo ocasionaría un cambio social completo, pero esto sería esperar demasiado de un trabajo como el presente y olvidarse de los constantes movimientos, de todo tipo, que se gestan en nuestra sociedad y que en ningún momento están siquiera mencionados en este trabajo.

Debe estar presente la idea de que no se desligarán las vivencias educativas y empresariales del contexto histórico, político y social. Además de que no se deben hacer juicios severos del pasado con los valores imperantes en el presente.

2. - La Educación y la Empresa en el contexto Histórico, Social, Económico y Político de la Colonia al Porfirismo.

La Educación en México durante la época Colonial tuvo características bien definidas por el contexto histórico, social, económico y político en que estuvo inserta; su centro fue la religión católica la que era impartida por las diversas órdenes del clero regular.

En 1493, los Reyes Católicos de España acuden al Papa Alejandro VI, el cual expidió la "Bula Intercoetera" en la que se señalaban las zonas de influencia de la Corona Española. A partir de esta Bula, los Reyes se comprometían a evangelizar a los aborígenes, y para esta misión se mandaron algunos grupos de misioneros, de diferentes órdenes, a las nuevas tierras. Los Reyes a cambio tuvieron derecho a percibir parte del diezmo recolectado en las nuevas iglesias; de nombrar a las personas que ocuparían los cargos y dignidades eclesiásticas, bajo la confirmación del Papa; y de mandar construir iglesias y conventos.

De esta forma se ve como la primera tarea de la educación, impartida por los españoles, es la evangelización. Más tarde esta tarea se uniría con la enseñanza de conocimientos elementales hasta llegar a formar las instituciones en donde se impartirían conocimientos tanto científicos como técnicos.

En este período de la historia, la educación ya toma sus características de encaminarse a un determinado tipo de agrupación en función al ti-

po racial y al poder adquisitivo, sin embargo, los misioneros acogían a ciertos educandos para que - estudiaran niveles altos, aunque fueran personas - - con poco poder adquisitivo y sin importar su origen racial, bastaba con que fueran empeñosos en el - estudio, de lo cual resultó la creación de infinidad de instituciones encaminadas a las diferentes agru-- paciones existentes en la sociedad colonial. Así - surgen por ejemplo la escuela de Santa Cruz de - Tlaltelolco, dirigida a los hijos de los indios y me^z tizos nobles; la Universidad Real y Pontificia de Mé^xico, creada en 1553, que se dirigía a las agrupa-- ciones sociales ricas y generalmente blancas; los - Colegios Universitarios, surgidos con el propósito - de educar a los criollos con talento pero sin dinero; el Jardín Botánico, las Academias de Pintura, Escul^t tura y Arquitectura de San Carlos, y el Real Semiⁿ nario de Minería.

En esta época se le dio importancia a la educación de la mujer. Los franciscanos fueron - los primeros en crear una institución, la cual estu^v vo a cargo de mujeres españolas y en la que se - - impartían principalmente cursos de catecismo y de labores manuales femeninas; desaparecidas por un siglo estas escuelas vuelven a surgir en el siglo XVII y son conocidas entonces como escuelas de - amigas.

Ya para el siglo XVIII se empiezan a dar establecimientos de instrucción privada y pública. - Ejemplos de estos últimos es la famosa escuela de las Vizcaínas para niñas y viudas.

En la Nueva España se dió todo tipo y - niveles de educación, resultado del propósito de la

Corona de enseñar a leer y escribir, de la eficacia de la educación impartida por las diferentes órdenes religiosas y sobre todo por la gestación de diversas necesidades e intereses consecuencia de la complejidad de la sociedad colonial en todos sus aspectos, es decir, en lo social, político y en lo económico.

La estructura social de Nueva España presentó las siguientes características: el papel económico que jugaba la sociedad colonial era el de proveedora de materias primas, a la vez que era mercado para productos elaborados, lo que ocasionó un débil desarrollo industrial y un excedente económico muy bajo; la serie de impuestos que se pagaban a la Corona, y el alto grado de importaciones, afectó más en el desarrollo. Las exportaciones estaban limitadas por la política de "auto-protección" de la metrópoli, la cual se realizaba a través de los llamados "estancos". La Casa de Contratación de Sevilla era el organismo que controlaba y efectuaba el intercambio comercial entre España y sus Colonias; las colonias no podían negociar entre sí, sino sólo a través de dicha casa.

La tenencia más usual de la tierra, en esta época, fue el latifundio, y por consecuencia, la agricultura no progresó, lo que ocasionó a su vez, el surgimiento de un gran número de personas sin tierras.

En la Nueva España, al darse la conquista, la sociedad queda constituida principalmente por tres razas: blanca, india y negra. Posteriormente, de la mezcla de éstas, se dan otras más: criolla, mestiza, etc. El origen racial de los individuos influye en el papel a desarrollar en la sociedad.

dad. Los europeos eran grandes terratenientes y ocupaban altos puestos en el gobierno; los criollos se dedicaban a la pequeña industria, a trabajos de orden privado y junto con algunos mestizos eran en general los intelectuales de la época; los mestizos eran pequeños comerciantes, mineros, agricultores o capataces en latifundios; los indios podían ser artesanos, ejidatarios, pequeños agricultores, albañiles, o dedicarse a la práctica de oficios; los negros (muy pocos) realizaban los trabajos más rudos, en lugares tales como las plantaciones, minas, etc.

El aparato gubernamental de Nueva España estuvo constituido por una serie de órganos, unos ubicados en España y otros locales. El órgano más importante del gobierno de Nueva España fue el Consejo Real y Supremo de las Indias, cuyos poderes eran soberanos en las ramas legislativa, administrativa y judicial; existían los órganos locales de gobierno, que eran: el Virrey, quien al mismo tiempo era gobernador general, el Presidente de la Audiencia, el Superintendente de la Real Audiencia, y el Vicedominico de la Iglesia. La Audiencia era el tribunal de apelaciones, además de que al faltar el Virrey ella gobernaba.

Existieron otros órganos que ya no se mencionarán, pues sólo se trata de dar una idea general de la situación existente en la Nueva España en todos sus aspectos, para lograr alcanzar los objetivos del presente capítulo.

Puede concluirse, que la educación en esta época tuvo como fin explícito integrar las diferentes agrupaciones a la sociedad colonial a través

de esta educación y de la evangelización. Esta integración hará la preparación del papel específico que las diferentes agrupaciones desempeñarán en su sociedad. Así mismo en esta época se fortalece el aparato burocrático.

En cuanto a la relación empresa-educación, se ve que debido a la casi nula industrialización, consecuencia a su vez de la política comercial llevada a cabo en la Nueva España, la educación no es encaminada a servir directamente a esta área.

"... en la época colonial como en la independiente los distintos gobiernos que surgieron buscaron homogeneizar la cultura mexicana, asimilándola a un modelo interpretativo de lo que significaba la cultura occidental, por ejemplo pueden mencionarse los valores españoles, religiosos y sociales, ..." (29)

lo cual repercutía en todas las esferas de la sociedad colonial, así vemos por ejemplo, que el español tenía derecho a una educación especial porque desempeñaría los papeles más elevados en los distintos aspectos, no así otras agrupaciones consideradas "inferiores" por prejuicios raciales.

El período que abarca de 1810 a 1876 puede enfocarse desde el punto de vista de las luchas políticas por el poder entre las diferentes agrupaciones de la sociedad mexicana. Estas lu-

[29] Bejar, Navarro, Raúl. "El Mexicano, aspectos culturales y psicosociales". México, UNAM., 1979. p. 20.

chas por el poder, repercutieron y condicionaron el funcionamiento y estructuración de las demás esferas de la sociedad.

En la esfera económica, hubo crisis en la hacienda pública, en el campo, en la minería, en la industria y en el comercio. La crisis en la hacienda pública se debió, principalmente, al sostenimiento de militares, a los movimientos armados y sus consecuentes gastos, a la mínima recaudación de impuestos que se lograba por la crisis existente en todos los demás sectores y por las grandes cantidades de intereses a pagar por los diferentes gobiernos, consecuencia de las deudas externas e internas contraídas por los diferentes regímenes.

En el campo, la crisis continúa en la misma situación que en la época colonial, es decir, se da la existencia de grandes latifundios, tierras de manos muertas; además la técnica agrícola sigue siendo rudimentaria.

En la esfera industrial, tanto conservadores como liberales pretendían crear una industrialización, pero las medidas proteccionistas y la creación de infraestructura que intentaban, resultaron insuficientes frente a la concepción que se tenía desde la Colonia en cuanto a la posesión de industrias, es decir, que cualquier tipo de posesión o de trabajo que no fuera el de la tierra era considerado como denigrante. Además la falta de recursos económicos y técnicas para su desarrollo impidieron su evolución.

Se dió también una crisis en la minería,

debida al alza de precios de los instrumentos para laborar en ella, sumada a la necesidad de grandes capitales para su desarrollo.

El comercio se vió afectado también por: las leyes proteccionistas en el comercio exterior, por las que se impedía la entrada de muchos productos elaborados y algunas materias primas, y los que lo lograban, es decir aquellos productos y materias que lograban entrar, pagaban altos y numerosos aranceles, con lo que se favoreció el contrabando; en cuanto al comercio interior, éste se veía afectado por las rutas preestablecidas que deberían seguir los productos, así como por la escasez de caminos e inseguridad de los que existían.

Por otro lado, en lo que se refiere a la esfera social, subsisten las agrupaciones de latifundistas a los que se suman la nueva agrupación de los militares, las que conformarían la agrupación social con mayor poder adquisitivo. Aparecen también las agrupaciones intelectuales integradas por mestizos y criollos principalmente. Se da un abandono del elemento indígena, pues su papel dentro de la sociedad es el asignado desde la colonia, con la diferencia de que en este período no se hacen esfuerzos por su incorporación a la vida social del país.

Esta época se caracteriza por una gran actividad política, ya que en ésta se dan: dos imperios, varias dictaduras militares, gobiernos monárquico-constitucionalistas, centralistas y federalistas, intervenciones extranjeras, promulgación de constituciones, leyes y reformas, así como movimientos armados.

En el campo de la educación este período implicó: la abolición de un alto índice de libros - - prohibidos; el desquiciamiento de las viejas instituciones docentes; se da la primera etapa de la educación popular; la invención de métodos racionales, prácticos y eficaces en los dominios de la instrucción elemental; se inicia además, la educación cívica y política del pueblo y el desenvolvimiento de la iniciativa privada en la labor educativa, mediante - la apertura de las escuelas Lancasterianas, las cuales fueron fundadas por la Compañía Lancasteriana con el objeto de satisfacer las necesidades educativas de su época, fundamentalmente referidas a la falta de maestros. Este sistema educativo fue creado por Bell y Lancaster y su funcionamiento consiste: en que un instructor asesora y prepara a los - alumnos más aventajados, a los que se les denominan "Monitores", para que éstos a su vez instruyan a otros educandos los cuales se convertirán posteriormente en maestros. El maestro es el jefe de taller el cual vigila e interviene cuando se presentan algunos problemas difíciles de resolver para - los monitores. La disciplina es controlada en base a celadores o instructores, los cuales se servían - de cuadros de honor, cuadros negros, orejas de burro y de premios y castigos. En cuanto al programa de estudios, éste constaba de 3 materias que - eran: lectura, escritura y cálculo elemental; posteriormente fueron subsidiadas por el Estado. (30).

En esta época además se declara la necesidad de que la escuela, en su grado elemental, - sea gratuita y obligatoria; así como la unificación -

(30A) Larroyo, Francisco. "Historia Comparada de la - Educación en México" México, Porrúa S.A., 1977.

de los planes y programas de estudio para toda la República. La escuela en esta época se declara laica.

Es así que en esta época los fines explícitos, son el logro de una nacionalidad y el desarrollo del país, lo que para los conservadores se alcanzaría mediante el seguimiento de los modelos imperantes en Europa y para los liberales, cuyas ideas seguían a las de la Ilustración, por la incorporación de un modelo propio. Pero ambos dejaban de lado la realidad del país.

Implícitamente los conservadores deseaban la perpetuación de sus privilegios, por tanto el mantenimiento del status quo imperante en la Colonia. Los liberales deseaban establecer una política de igualdad de derechos y libertades para todos los ciudadanos. Ambas tendencias se reflejaban en las medidas tomadas en la totalidad de la estructura social que se dictaban cuando uno u otro grupo estuvieron en el poder.

Es importante hacer notar que en este período la Universidad es clausurada y reabierta en varias ocasiones, según estaban en el poder los liberales y/o los conservadores, es decir, los liberales la clausuraban porque pensaban que la Universidad sólo iba dirigida a las agrupaciones sociales con mayor poder adquisitivo, considerándola inadecuada a su política de igualdad de derechos. Los conservadores en cambio, la consideraban indispensable para el desarrollo del país al preparar a la gente con una amplia cultura y formación humana; pero no obstante debe observarse y quedar claro, que la educación sólo se consideraba indispensable para el

desarrollo humano y cultural, pero no se tuvo la perspectiva que pudiera ser un elemento de ayuda directa para la gestión de empresas y por consecuencia para el desarrollo del país.

De 1876 a 1911 se extiende el período de la historia que se ha llamado Porfiriato.

Esta época se desenvuelve bajo el lema que demuestra el alto grado de influencia de la teoría positivista en México: "amor, orden y progreso", el cual se modifica a "paz, orden y progreso".

"...hasta los últimos días del porfirismo la imagen del general Díaz como gobernante sabio, infalible y poderoso se mantuvo casi inmutable. Fue el elemento central de la ideología del porfirismo su punto de partida y su punto de llegada, el punto en el que se cierra y se repite el mismo círculo de ideas: paz, orden, progreso, seguridad, prosperidad, estabilidad". (31)

Durante este lapso se da un mayor desarrollo en lo económico, en lo político y en lo cultural.

En lo económico, se da un mayor crecimiento a las exportaciones que a las importaciones; la producción minera no sólo se recuperó en com-

(31) Córdova, Arnoldo. "La Ideología de la Revolución Mexicana". México ERA, 1973 p. 505.

paración al período Colonial, sino que aumentó en gran medida; la industria que en 1877 casi no existía, se desarrolló mucho también; el número de bancos y del capital existente en ellos, así como el crédito comercial de México, aumentaron considerablemente; se multiplicaron las obras públicas.

El desenvolvimiento del ferrocarril y del telégrafo sufrió un gran adelanto, lo que repercutió en la economía, sirviéndole de apoyo a ésta, al facilitarle la creación de un mercado nacional.

Por otro lado, la propiedad de la tierra sigue estando dentro del modelo latifundista, aunque con algunas variantes resultado del movimiento de Reforma, que implicó la nacionalización de los bienes de la Iglesia, y la apropiación de éstos, por especuladores que pasan a ser los nuevos latifundistas y los cuales se convertirán en el principal apoyo del porfirismo, junto con los industriales, comerciantes, banqueros e inversionistas.

La gran mayoría de las agrupaciones sociales contaban con un bajísimo poder adquisitivo; dentro de éstas se encontraban los trabajadores urbanos, cuyo número aumentaba día a día al ritmo que la industrialización; los artesanos, que cada vez eran desplazados por ésta; y los más afectados, los peones de hacienda y campesinos sin tierra.

Los intelectuales, por otro lado, constituían otra agrupación social de la sociedad porfirista. Estos podían ser aquellos intelectuales no acordes con el sistema, por lo cual padecían aprensión y falta de oportunidades en las ciudades; o bien, aquellos intelectuales que apoyaban las ideas posi-

vistas, y que sostenían con éstas al régimen, por lo cual ocupaban puestos públicos en los que generalmente se enriquecían.

La política porfirista, debido a la gran influencia que sobre ella tenían los grandes latifundistas nacionales y los inversionistas extranjeros, tomó un giro conservador. El gobierno que llevaba esta política fue del tipo dictatorial, en el que la ley es un elemento de gran importancia en cuanto que responde al Estado que la constituye y a la vez lo legitima.

"... el porfiriato, ... es un régimen en el que la dictadura personal se cubre con el respeto de las formas legales y se combina con el empleo enérgico de la fuerza" (32).

El desarrollo económico fue la bandera política, la cual se encaminó a la industrialización del país.

La política del gobierno de Díaz, además, se caracterizó por ser urbana, es decir, los adelantos materiales generalmente se llevaron a cabo en las grandes ciudades.

En cuanto al aspecto educativo, puede decirse que no se da una intensa política educativa, sin embargo, si se dan algunas realizaciones considerables tales como la creación de importantes instituciones como la Escuela Modelo de Orizaba, reformas a la educación elemental en toda la Repúbli-

(32) *Ibidem.* p. 46

ca, la creación de la Secretaría de Educación Pública y Bellas Artes, etc.

Los ideales educativos del régimen porfirista, se centran en la idea de la formación de un hombre con espíritu de empresa, es decir, implícitamente se trataba de favorecer el desarrollo del país mediante la preparación de diferentes grupos requeridos para el logro del desarrollo industrial, y de esta manera empieza, en este período, a gestarse la relación consciente educación-empresa pedagógica, que se reforzará más tarde.

Así, un fin implícito está ligado al ideal citado anteriormente, es decir, se buscaba el desarrollo industrial del país y se dejaba de lado al elemento indígena y a otras agrupaciones poco favorecidas, dirigiéndose la preparación a aquellas agrupaciones que ya estaban integradas a la vida nacional.

El instrumento ideológico que permitió organizar el programa educativo fue la filosofía del Positivismo. Augusto Comte es el fundador de esta doctrina surgida en Francia a fines del siglo XVIII y principios del XIX. Su propósito fundamental, es la reorientación de la reforma total de la sociedad humana, tomando como el medio más eficaz para lograr este objetivo, la aplicación de una ciencia positiva que estudie los hechos y las relaciones permanentes de las leyes.

El sistema positivista se basa en tres principios que son la ley de los tres estados, la clasificación de las ciencias y la religión de la humanidad. Comte concibe tres estados sucesivos en el desarrollo de la humanidad:

- a) El Estado Teológico durante el cual el hombre - explica los fenómenos por la intervención de agentes sobrenaturales.
- b) El Estado Metafísico, en el que todo se explica por medio de entidades abstractas.
- c) El Estado Positivo o Real, en donde mediante la observación de los hechos, o de los positivos, la - inteligencia trata de descubrir las leyes.

"Comte afirma que las ideas gobiernan al - mundo y que la reforma social logrará su objetivo cuando en la lucha se unan a la - filosofía positivista el proletariado y el movimiento de la emancipación de la mujer".
(33).

La transformación social es producto de la evolución del saber, del progreso de la ciencia; la religión de la humanidad está en relación al - culto rendido a las grandes personalidades que se encuentran en el rango más alto del Gran Ser, es decir, la Unidad de todos los hombres; la moral - positivista es en esencia social y altruista.

Este positivismo de carácter rígido con - el tiempo se fue suavizando de tal manera que el - principio de dicha doctrina sería: amor, orden y - progreso.

(33) Larroyo, F. "Historia Comparada de la Educación en México". op. cit. pp. 281-282.

En base a lo anterior, Comte construyó un sistema de educación. La mejor educación dirigida es aquella que aplica la ley de los tres estados, quedando así: durante la primera etapa, es decir del nacimiento a la última de la infancia, el aprendizaje tendrá un carácter informal y asistemático, el programa comprenderá sólo lengua y literatura, música, dibujo e idiomas extranjeros; la adquisición de estos conocimientos irá elevando al niño del estado fetichista del mundo al politeísta y monoteísta.

Durante el segundo período, es decir, en la adolescencia y juventud, se iniciará el estudio formal de las ciencias: matemáticas, astronomía, física, química, biología, sociología y moral. No se descuida la cultura estética del alumno y el estudio de latín y del griego. A través de este período el alumno pasará del Estado Metafísico a la concepción positivista del mundo y de la vida, es decir, al Estado Positivo o Real. (34).

El tercer período (edad adulta) en el que mediante la observación de los hechos, o positivos, la inteligencia intenta descubrir las leyes.

Aquí en México el seguidor más destacado de dicha doctrina fue el doctor Gabino Barrera, quien trató de adaptar la filosofía positivista a las necesidades pedagógicas del país.

Las medidas que se llevaron a cabo durante el período de tiempo que abarca desde el gobierno de B. Juárez hasta el ascenso al poder del General Díaz, reflejando la influencia del positivis-

(34) *Ibidem.*

mo de esta época, un ejemplo claro de esto es el intento del partido liberal de disminuir los privilegios de la Iglesia.

En la época porfiriana los elementos de la teoría de Comte se ven reflejados en gran medida, por ejemplo, el desarrollo económico que en esta época se dió tuvo como base las premisas de "paz y orden" que lograron hacerse efectivas, aunque para ello, en muchos casos se recurriera a la aplicación de la violencia; esto no entraba en contradicción directa con la doctrina Positivista, ya que en ésta se justificaban a la violencia haciéndola pasar como necesaria debido a que el pueblo mexicano atravezaba por las primeras etapas del desarrollo marcadas por Comte, y suponía que al llegar dicha Nación al Estado Positivo, la aplicación de la fuerza y de la dictadura dejarían de ser necesarias; esto puede deducirse de lo discutido en la entrevista Díaz-Creelman, en la que el Presidente Porfirio Díaz habla de que el "momento positivo" ha llegado y que por lo tanto el pueblo de México está ya preparado para la Democracia y en consecuencia pronto podría citarse a elecciones presidenciales.

En cuanto a la esfera educativa, la influencia positiva es retomada por Manuel Baranda, quien propone que la formación humana se inspire en la razón y la ciencia. Propone que se cultiven el entendimiento y los sentidos, que en la escuela se suprima cuanto no pueda demostrarse, que se dé importancia a las ciencias abstractas para resaltar los hechos comprobados, que se fomente la enseñanza gradual, es decir el no dar un conocimiento nuevo sin tener las bases bien fundadas. También propone la supresión de los conocimientos teológicos y

metafísicos en la escuela, sobre la base de que no son los mismos para todos los individuos y que debe sustituirseles por conocimientos científicos que si son comunes a todo el género humano, empleando para ello el método inductivo-deductivo.

3. - La Educación y La Empresa en el Contexto Histórico, Social, Económico y Político de la Revolución a la Epoca Actual.

Al comienzo del siglo XX, el porfirismo se encuentra en decadencia como producto de la inconformidad que se gesta por la existencia de privilegios en algunas agrupaciones, la dictadura misma, las trabas burocráticas, la ausencia de democracia y de libertad, las violaciones y manipulaciones continuas que de la Constitución se hacían, así como por el sometimiento de las agrupaciones sociales - menos favorecidas.

Esto ocasionó que las agrupaciones sociales se manifestaran en exigencias de un retorno a la democracia y con ello a la legalidad, lo que desencadenó un movimiento armado con la participación de las agrupaciones sociales inconformes.

Podría decirse que la década de 1910-1920, fue propiamente un período de luchas armadas que alteró y modificó toda la estructura socio-económica-política del país, tales como: suspensión temporal de los pagos a la deuda exterior, aprobación de una nueva constitución promulgada durante el gobierno de Venustiano Carranza en el año de 1917, en la que destacan los artículos 3o. (enseñanza laica y gratuita), 27 (nacionalización de la propiedad de tierras y aguas), 123 (legalización del trabajo), la cual rige hasta nuestros días con una serie de reformas; la iniciación del reparto de tierras, destrucción de la gran riqueza acumulada hasta entonces, la aparición de nuevas agrupaciones sociales enriquecidas por el comercio y la especula

ción; la jefatura militar, funcionarios civiles, etc.

En este período de lucha armada, son escasos los logros en lo que se refiere a la educación. Se formulan algunas leyes y decretos; se cometen serios errores como el suprimir la Secretaría de Educación Pública en el Gobierno de Carranza. No obstante el ideal de la revolución, en el aspecto educativo, empieza a formarse, a partir de la formulación del proyecto constitucional de 1917 y dentro de éste, el artículo 3o.

Dentro de la administración de León de la Barra y Francisco I. Madero, se organiza la escuela rudimentaria en forma precipitada y en relación a los recursos que se tenían, lo que da como resultado su fracaso, sin embargo, representa los primeros intentos de extender los beneficios de la escuela a las agrupaciones menos favorecidas de todo el territorio nacional, esto como medio para lograr la unidad nacional básica para el desarrollo económico del país.

De lo anterior se puede deducir, que el objetivo explícito de esta época es la educación con carácter laico y gratuito, para que pudiera llegar a todas aquellas agrupaciones hasta entonces menos favorecidas. Implícitamente es la bandera manejada a partir de entonces, por la mayoría de los gobernantes y aspirantes al gobierno del país, con el objeto de lograr el consenso; en cuanto a la relación empresa-pedagogía, vemos que se sigue empleando a la educación como un medio indirecto que favorece el desarrollo industrial.

La siguiente etapa de esta perspectiva histórica, corresponde al período comprendido entre los años de 1920 a 1934.

El primer período de estabilidad posterior al movimiento armado, se inicia en 1921 y se continúa hasta nuestros días siguiendo una secuencia parecida como resultado de la base constitucional fortalecida y de la coyuntura existente.

El primer gobierno de esta época es de tipo caudillista y los posteriores son de esencia institucional.

Una serie de transformaciones surgen a partir del gobierno de Alvaro Obregón, las cuales irán conformando la estructura social, política y económica del país, éstas son continuación del reparto de tierras; institucionalización de los partidos políticos dando origen a un partido oficial; la despolización del ejército; el reforzamiento de las agrupaciones obreras y campesinas; la formación de sindicatos y posteriormente la unificación de casi todos éstos quedando bajo el amparo y control del Estado; la industrialización se convierte en una meta importante de éste; la creación de una serie de instituciones encaminadas al desarrollo económico del país tales como la Comisión Nacional de Irrigación, la fundación del Banco Nacional de Crédito Agrícola, la Dirección de Pensiones; se pone empeño en trabajos de infraestructura, ampliándose la red telefónica, la red de carreteras y la creación de hospitales; se promulga el Código de Trabajo, la Ley del Salario Mínimo; se inicia la construcción de viviendas para obreros; se dan una serie de alzas en los salarios sucesivamente; se restituyen los ejidos y

se dotan tierras; se expiden leyes sobre tierras ociosas y se fraccionan latifundios; se crean pequeñas propiedades.

La política educativa en este marco socio-económico, se perfila a hacer efectivo el compromiso del Estado de extender la educación a toda la nación, y como inicio de esta labor, se restaura la Secretaría de Educación Pública, se reorganiza la Universidad concediéndole para el gobierno de Portes Gil la autonomía y dándose su reglamento, el cual es el que con algunas reformas nos rige hasta la actualidad. Durante este período se crean un tipo de escuelas en enseñanza media de carácter técnico industrial o comercial y se funda también el Instituto Técnico Industrial, la Escuela Nacional de Constructores y otra serie de escuelas de carácter técnico. Se crean las brigadas de educación foránea indígena, las misiones culturales dirigidas a mejorar la técnica educativa e instruir en la práctica de pequeñas industrias y agricultura a los maestros rurales.

Gran cantidad de edificios educativos son construídos y se obliga a cumplir el artículo 123 de la Constitución en lo que hace referencia a la creación de escuelas para los trabajadores por parte de las empresas; se fundan internados indígenas en las regiones más incomunicadas; también se funda la escuela de Recuperación Física para niños desnutridos y con problemas congénitos; se da subsidio para los libros de texto. Durante esta época se da un movimiento de suma importancia que afecta a la educación: el Movimiento Cristero de carácter religioso.

Es así como las políticas educativas posteriores al gobierno de Obregón siguen la misma directriz explícita que se puede traducir a los mismos objetivos explícitos e implícitos de los años anteriores, es decir, se maneja la idea de llevar la educación laica, gratuita y obligatoria a las agrupaciones menos favorecidas e implícitamente se trata de lograr el consenso para el gobierno, y por medio de la creación de escuelas técnicas, se intenta ayudar al desahvolvimiento de la industrialización.

Con el gobierno del general Lázaro Cárdenas aparece y se pone en marcha el Plan Sexenal, el cual tiene como idea principal la del intervencionismo estatal, es decir, la de que el Estado Mexicano debe ser el regulador de las actividades del país. (35).

En lo referente a la política agraria, se hacen reparticiones de tierras productivas con lo que se destruyen poderosos latifundios en las principales zonas agrícolas; el régimen de la propiedad de la tierra se alteró en el sentido de que se fomenta el desarrollo del ejido, pero se respeta la propiedad privada, además, se hacen obras de irrigación, de crédito para ejidatarios y se alienta la modernización de la agricultura y el desarrollo de fuentes de trabajo en el campo.

En este período se crean el Banco Nacional de Crédito Ejidal y el Banco Nacional de Crédito Agrícola, éste último era para pequeños propietarios. Se crea el Departamento de Asuntos Indígenas que se dirige a crear cooperativas indígenas de producción, de consumo y mixtas, para lo que -

[35] Tzvi, Medin. "Ideología y Práxis Política de Lázaro Cárdenas". México Siglo XXI, 1980.

se dan cursos de cooperativismo y manejo de cooperativas, y se fomenta la educación agrícola para indígenas.

El gobierno de Cárdenas se encaminó a llevar a la práctica lo estipulado en la Constitución en lo referente a los trabajadores (Art. 123) y a organizarlos para que constituyeran un frente único en sus demandas, a las que apoyaba: de éste surge la Confederación de Trabajadores de México (CTM). Además se acepta la organización de los empresarios bajo la dirección del Estado.

Por otro lado, intenta que se unifiquen los ejidatarios creándose la Confederación Nacional Campesina (CNC). Se expide el estatuto de los trabajadores al servicio de los poderes de la Unión por el que la Ley de Trabajo era aplicable a los trabajadores del Gobierno con la excepción que hacía a que los trabajadores de confianza formaran parte de los sindicatos.

En la política financiera lo más importante fue la Reforma Monetaria de 1935; la nacionalización del sistema de Seguros, la creación de bancos nuevos, el impulso a instituciones de crédito controladas por el Estado, la transformación del Banco de México en Central, la creación de la Comisión de Fomento Minero y el apoyo a la producción mexicana. Se establece la Comisión Federal de Electricidad y se realiza la expropiación y nacionalización de las industrias petrolera y ferroviaria.

El partido político PNR se transforma en PRM y su organización implicó a los sectores obre-

ro, agrario, militar y popular.

En este gobierno la educación tomó una base teórica de tinte socialista que intentaba un cambio de la estructura económica. De esta manera los logros en dicha esfera fueron entre otros: aumento del presupuesto destinado a la educación, principalmente el dirigido a escuelas primarias rurales; la creación del Departamento de Educación obrera, por lo que se creaban escuelas nocturnas en las que se impartían: educación primaria y post-primaria; la fundación del Instituto Politécnico Nacional, para impulsar la educación de tipo técnica; el incremento de la educación en los centros indígenas; surgimiento de las escuelas vocacionales y pre-vocacionales y/o tecnológicas.

En este período se crea, además, la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

La conclusión de esta etapa puede encaminarse a pensar que los objetivos explícitos son aquéllos que se derivan en lo establecido en la Constitución y cuyo artículo 3o. es reformado en este tiempo para darle un giro socialista, más que nada de palabra.

Implícitamente la labor educativa lo que trataba de hacer era sólo mejoras sociales y no una transformación radical. Además continúa con la trayectoria marcada desde el porfiriato, de preparar al individuo para lograr un mayor desarrollo del país principalmente en lo económico, así se puede ver que la relación pedagogía-empresa continúa siendo sólo indirecta.

Los efectos de la política dada en todas las esferas del gobierno de Cárdenas, originaron un descontento en los sectores medios y bajos no organizados, así como en gran parte del sector empresarial del país (36A). Este descontento surgido se debió a que:

a) Los efectos de la reforma agraria implicaron que el gasto público sobrepasara los ingresos, aunado a esto las consecuencias de la nacionalización de ferrocarriles y petróleos, y los gastos por realizaciones de infraestructura; lo que obligó al gobierno a pedir mayores impuestos con lo que muchas empresas quebraron aumentando el número de desempleados.

b) Los efectos de la impresión desmesurada de dinero ocasionaron la retracción de fondos en el mercado nacional de capitales disponibles para la inversión privada, lo que originó a su vez un proceso inflacionario que implicó un descenso de la producción industrial y agrícola. (36B).

El proceso inflacionario perjudicó a las agrupaciones con poco poder adquisitivo, principalmente a las no organizadas. Según Luis Medina, los obreros y ejidatarios sindicalizados fueron los realmente beneficiados con la política cardenista. (36C).

[36A] Medina, Luis y Blanca Torres "Historia de la Revolución Mexicana" período 1940-1952. México, Colegio de México No. 22, 1979.

(36B) *Ibidem*

(36C) *Ibidem*

Esta coyuntura del país ocasionó que el partido oficial pensara en un cambio en su política para que se diera una armonía entre todas las agrupaciones existentes en el país. Esta nueva política empezará a funcionar a partir del gobierno posterior inmediato al presidente Cárdenas, es decir, empezará con el sexenio de Manuel Avila Camacho y se continuará a través de todos los posteriores gobiernos con algunas variantes y sin tropiezos serios hasta finales de la década de los sesentas con la presidencia del Licenciado Gustavo Díaz Ordaz, con la que se agudiza la situación conflictiva que existía en el país.

Los gobiernos de Avila Camacho, Alemán, Ruiz Cortines y López Mateos se caracterizaron porque el objetivo principal de éstos era el crecimiento de la industria. Los tintes socialistas que se manejaron en el gobierno de Cárdenas se fueron perdiendo poco a poco. Durante estos sexenios se establece una infraestructura adecuada, dirigida a dar servicios; se trata de mantener precios bajos para los energéticos, las materias primas y los elementos; se dan tarifas de protección para los productos manufacturados nacionales; se establece un sistema de crédito flexible y amplio y se dan exenciones fiscales para los nuevos industriales. (37).

Además, a través de pláticas y convenios, México adquiere industrias extranjeras como Teléfonos, Compañías Mineras y Metalúrgicas, así como salas cinematográficas, etc.

[37] "Política Independiente en el Desarrollo Económico de México". México, NAFINSA CEPAL, 1971.

Por otro lado, en el plano agrícola, se constituyeron obras de riego y se sigue con el manejo y reparto de tierras a campesinos.

Como rasgos sobresalientes en el área social, se encuentran una serie de medidas de seguridad social (Seguro Social, Instituto de Rentas Congeladas, etc.) Se construyeron viviendas para la población, dispensarios y hospitales.

Se da un rápido crecimiento demográfico y sigue aumentando la totalidad de gente que trabaja en las industrias, así como el número de personas que emigran a las grandes ciudades buscando mejores fuentes de trabajo y engrosando el número de los desocupados.

En el terreno internacional, se incrementa la importación de tecnología y de artículos de consumo, además del contrabando, lo que aumenta el crecimiento de la deuda exterior.

La educación en éste período se pone al servicio del fin político, es decir, se manejará como un medio para lograr una mayor armonía entre las agrupaciones sociales. Se reforma el artículo 3o. quitándole el tinte socialista dado por el gobierno cardenista.

Se realizan grandes campañas de alfabetización y se crean institutos de educación superior y edificios escolares como: Ciudad Universitaria, el Colegio Nacional, el Seminario de Cultura Mexicana, etc.; las escuelas privadas aumentan y se impulsa y extiende la enseñanza politécnica; se dan mejoras en calidad y cantidad en todos los niveles,

aunque sobresale la calidad en la educación superior.

Se trata de mejorar la preparación de maestros y el número de éstos. Se atiende la edificación de escuelas rurales; los libros de texto gratuitos se extienden por toda la República y aumentan considerablemente los presupuestos educativos especialmente, los destinados a las universidades de provincia.

La Educación Superior Técnica busca preparar técnicos y profesionales para el desarrollo del país.

A todo largo de esta etapa de la historia, se ve como la educación cardenista de tinte socialista, que se había dado, desaparece por completo para que así surja la educación dirigida a lograr la industrialización del país y sobre todo para lograr la Unidad nacional.

Explícitamente se sigue la política en educación para todos los individuos y su desarrollo, de aquí el impulso dado a la construcción de escuelas.

La educación es tomada como un instrumento para mantener el consenso y la unidad nacional. En la realidad la educación no llega a todos los lugares ni a todas las agrupaciones sociales; además se da un mayor impulso a la educación técnica y superior.

El sexenio correspondiente a los años de 1970, cuyo representante es el Lic. Gustavo Díaz

Ordaz, continúa con la política establecida en períodos anteriores. Esto se refleja en las directivas planteadas a seguir; otorgar prioridad al sector agropecuario para el fortalecimiento de un mercado interno; impulsar la industrialización y mejorar la eficacia productiva de la industria, así como alcanzar un crecimiento económico por lo menos del 16% en promedio anual.

Lo más importante en este período, fueron los problemas sociales, políticos y económicos a los que tuvo que hacer frente el presidente, tales como: discrepancias en el seno del PRI, abstencionismo en las elecciones, el crecimiento de la población rural y urbana, los movimientos de protesta en el campo, la sucesión de actos de rebeldía en las escuelas de educación superior y en las agrupaciones del sector medio urbano.

En el agro hay un estancamiento de la producción agrícola. Por otro lado, las agrupaciones obreras, se ven beneficiadas al crearse el Congreso del Trabajo.

En el aspecto educativo, durante este régimen se construyeron muchas escuelas surgiendo como una innovación las tele-aulas; aumenta el subsidio a universidades e instituciones de enseñanza superior; se formula la política nacional en materia de Ciencia y Tecnología, etc. Es decir, que se continúa con la idea de crear cuadros profesionales acordes al desarrollo evolutivo que el país está adquiriendo.

En síntesis, se puede decir que en este gobierno los instrumentos políticos para el logro

del consenso y la legitimidad del Estado, no fueron manejados hábilmente; y en lo que se refiere a la educación, la finalidad explícita continúa la misma política de los gobiernos posteriores a la revolución, es decir, se toma como base lo estipulado en el artículo 3o. de la Constitución, independientemente de que se realice o no lo que se diga.

Debido a la coyuntura existente en el país en este período, no es esta época fecunda en educación, pues se continúa el Plan de 11 años establecido en el gobierno del Lic. Adolfo López Mateos, el cual se proponía incrementar la población escolar, las aulas, los maestros y el presupuesto económico, así como distribuir libros de texto gratuitos del nivel elemental. En el nivel medio superior, se da una reforma integral, por la cual se aumenta a 3 años de estudio y con lo cual se trata de que más gente se integrara al mercado de trabajo no profesional y de que hubiera menos demanda para los puestos profesionales. Por otro lado, en cuanto al nivel superior universitario, éste sufrió una "decadencia significativa" en cuanto a la...

"...actividad académica... frente a la cifra promedio, de 200 días de trabajo alcanzado en la administración precedente en todo el año de 1968 solo hubo 80 días de labores en la UNAM..., semestres de 2 meses de labores, supresión de exámenes finales... una creciente burocracia que ahoga la iniciativa creadora, ya el número de las oficinas administrativas es mayor que el de las instituciones docentes y de investiga--

ción. (38A).

es decir, esto se da como consecuencia del movimiento de 1968.

Los años que van de 1970 a 1976, corresponden al gobierno del Lic. Luis Echeverría A., este gobierno se caracteriza principalmente, en lo referente a la economía mexicana, porque ésta pasa por una etapa crítica ocasionada por el aumento desmedido del gasto público, disminución de la inversión privada en cuestiones productivas, la caída del salario real, aumento de la capacidad productiva instalada no utilizada, gran descenso de la inversión privada, aumento de la deuda exterior, aumento de los niveles generales de precios, emisión desmedida de billetes sin respaldo, acaparamiento de alimentos y algunos bienes básicos, aumento de las importaciones, fuga de capitales al exterior y quiebra de un gran número de medianas y pequeñas empresas. (38).

Además, reparto de latifundios (por ejemplo el "Gargaliote" de Gonzalo Santos y "Las Animas" de Bernardo Pasquel ambos en el Estado de San Luis Potosí) e inversión de tierras con la consecuente poca seguridad de los poseedores de las mismas y disminución de los cultivos.

En el aspecto social, se da un aumento significativo del desempleo, creciente malestar obrero

[38A] Larrioy, Francisco "Historia Comparada de la Educación en México". op. cit. p.

(38) González Casanova Pablo y Enrique Florecano. -- (Coordinadores). "México, Hoy". México, Siglo XXI 1979. p.p. 19-20.

ro con los consecuentes emplazamientos a huelga, - una política salarial de recuperación para quienes - permanecían empleados.

La apertura democrática que fue la idea - central de la política de este sexenio, consistió en propiciar la participación total de nuevos grupos o partidos políticos en asuntos públicos, siempre y - cuando hicieran el juego democrático que consiste - en aceptar diputaciones, para dar a las elecciones carácter de pureza (39), apertura democrática que en la práctica quedó reducida a la libertad de ex- - presión pública en la prensa; en esta época se em- pleó un lenguaje populista, nacionalista y tercermun- dista.

Este régimen da la iniciativa a la Carta - de los Derechos y Deberes Económicos de los Estados.

En la política educativa de este sexenio, predominó el modelo del Reformismo Social, que - consiste en que la educación se ubica en sus rela- - ciones con los diferentes procesos sociales, dentro de un proyecto nacional de movilización para el - desarrollo y de lucha contra la dependencia econó- - mica y cultural. (40).

Durante este gobierno se dan muchas inno- vaciones y logros, a saber: aumento cuantitativo de la educación en general y del presupuesto destinado

[39] Latapé, Pablo "Análisis de un Sexenio de Educación en México 1970-1976". México, Nueva Imagen, 1980

(40) Ibidem.

a ésta; la reforma educativa, respaldada jurídicamente en la Ley Federal de Educación, en la que se destaca la atención a las zonas marginadas y la adaptación constante a los cambios económicos, sociales y culturales que darán pie a una educación permanente, además en ella prevalece la aplicación de los niveles medios de carácter terminal técnico, la renovación de los libros de texto gratuito y de la organización académica de los centros, la creación de varias instituciones y escuelas, y el surgimiento de la educación abierta y de adultos; la política de reconciliación, consistente en su disposición a dialogar con los estudiantes.

El fin explícito de la educación en este gobierno se propone dar una atención masiva en el ámbito formal e informal en el área urbana y rural en base a una modernización de métodos pedagógicos y estructuras organizativas; en lo económico la educación se incorpora al proyecto nacional de independencia económica, científica y tecnológica; la educación se relacionará con la producción y ésta será un medio para lograr obtener un mayor poder adquisitivo o ascenso social.

Se desprenden de la política educativa algunos objetivos implícitos, dentro de los cuales están: la legitimación ideológica del sistema político mexicano y del propio gobierno; el deseo de contar con el apoyo de las agrupaciones estudiantiles principalmente de las de nivel superior, así como con el apoyo de las agrupaciones más desprotegidas de las áreas sub-urbanas y rurales.

Es difícil caracterizar la situación actual del país debido a que nuestra objetividad se ve res-

tringida por la cantidad de hechos que en forma simultánea percibimos y que se ven alterados por nuestras experiencias específicas; además la falta de datos fidedignos aportados por los medios masivos de comunicación dificultan aún más tal caracterización.

No obstante a lo anterior, trataremos de dar un breve bosquejo de la situación actual en base a algunos críticos como: Luis Pazos, José Muñós Cota y Olac Fuentes, entre otros.

La política económica seguida por el actual gobierno, ha provocado hasta el momento una cierta intranquilidad en todas las agrupaciones, lo que ha ocasionado que no puedan cumplirse los grandes programas de este sexenio, los cuales se iniciaron con el llamado a la Alianza para la Producción; siguiendo con una serie de Reformas Fiscales, como la del impuesto al valor agregado (IVA), la Reforma al impuesto sobre la renta, la oferta de Petrobonos, etc.; terminando con la del Sistema Alimentario Mexicana y el Plan Global de Desarrollo, por medio de los cuales quedaron cubiertos dos objetivos primordiales señalados por el Lic. José López Portillo al iniciar su período: el de energéticos y el alimentario; además, durante este sexenio se da una gran importancia a la Reforma Electoral.

La política del sector público se ha encaminado a la creación y expansión de empleos y según Luis Pazos además:

"... tanto el Plan Global de Desarrollo como las declaraciones de Miguel de la Madrid, -
-
- Secretario de Programación y Presupuesto, -

dejan ver que el gobierno ha decidido crecer a costa de la inflación... las políticas inflacionarias son la base del apresurado ritmo de expansión del gobierno... En el primer semestre de 1980 los precios al consumidor aumentaron 15.3% casi en el mismo porcentaje que aumentaron durante todo el año de 1978... esto ha traído consecuencias principalmente que afectan a los sectores medios y humildes... en el sector público aumentado en los últimos años pero sosteniéndolo básicamente con el aumento del medio circulante o impresión de billetes, que es la causa general de los precios... De 1978 a 1979 los egresos del sector público aumentaron en un 57.8% y el déficit bruto a diferencia entre lo que recibieron y gastaron, aumentó en un 108.9% el cual es cubierto con el aumento de la deuda externa y con la impresión de nuevo dinero circulante." (41).

La industria petrolera ha crecido considerablemente: por otro lado, la Reforma Política no ha logrado perfeccionar la democracia en elecciones, la designación de arriba sigue siendo la válida en las elecciones. Los partidos continúan en pugnas entre sí.

La productividad en el campo, sigue en decadencia, lo que ha ocasionado la importación de granos que antes se exportaban, como el trigo y el

[41] Pazos, Luis. Art. "Peligroso momento económico. Expansión del Gobierno" Impacto No. 1586. México 1980.

maíz, sin embargo, según lo declarado en el Tercer Informe Presidencial, se dice que se exporta: algodón, café, cacao, fresas, hortalizas, frutas, garbanzo y ajonjolí; y que se contrabandea al exterior: azúcar, carne y frijol.

La industria se vió afectada por los "apagones", durante el año de 1980, lo que ocasionó bajas considerables en la producción.

El cuarto Informe de Gobierno niega la responsabilidad de éste en el proceso inflacionario.

Según Olac Fuentes, debido a la crisis fiscal heredada del gobierno anterior, al iniciarse este sexenio se lleva a cabo una política de restricción del gasto público en la que los recursos disponibles para la educación se vieron reducidos, todo esto se realizaba con la finalidad de poder dirigir más recursos (dinero) a las zonas directamente productivas, con lo que se esperaba reactivar la economía; pero simultáneamente, se hace una gran propaganda a la educación, poniéndola como vía de progreso para los mexicanos.

En 1977 se da el Plan Nacional de Educación, en el que se habla de la renovación y actualización en todos los niveles educativos y de la reactivación de la educación de adultos; aunque en él no se señalan ni metas ni programas concretos de operación. El lema "Educación para todos", implicaría expansión y eficiencia en todos los niveles, pero por la situación económica existente no se le pueden destinar a ésta fondos suficientes, y se recurre al congelamiento de salarios a maestros y a trabajadores, a la vez que nuevamente se descuida la educa-

ción para adultos.

Como consecuencia de la perspectiva del auge del petróleo, se pensó en éste como salida del estancamiento económico y de la crisis fiscal, y se habla del optimismo de la educación. Se propone la primaria para todos los niños en edad escolar antes de 1982, alfabetización para millones de adultos, puertas abiertas para el ingreso en la educación superior, fortalecimiento y creación de Centros de Investigación, capacitación técnica masiva, atención a la población indígena y de zonas marginales, elevar la capacidad de retención dentro del sistema, ampliación del nivel secundario y su mejora interna, y ampliar las funciones de educación técnica en dicho nivel secundario, es decir, orientarlas hacia las actividades productivas. Surge la Universidad Pedagógica Nacional, y se piensa modernizar la enseñanza superior. En la realidad, en cuanto a educación de adultos, se espera que éste pueda funcionar como autodidácta, lo que de acuerdo a nuestra realidad es muy difícil. (42).

Con respecto a la capacitación técnica masiva, en 1978 se funda UCECA, Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, que es un organismo descentralizado del gobierno federal encargado de vigilar, coordinar y asesorar la capacitación que por ley obligatoria debe dar todo patrón a sus empleados.

"Durante los inicios del presente régimen se habían manifestado, como necesidad prioritaria-

(42) "México, Hoy". Educación Pública y Sociedad. Fuentes Molinar, op. cit.

ria, lograr mejores índices de productividad y el sector obrero organizado luchaba denodadamente por mejorar los niveles de vida de los trabajadores; por lo que era indispensable plantear el establecimiento de un sistema nacional de capacitación y adiestramiento que tuviera características adecuadas para satisfacer dichos requerimientos.

Ante esto, el Gobierno Mexicano elevó a rango constitucional el derecho obrero a la capacitación y al adiestramiento". (43).

La reglamentación para la capacitación y el adiestramiento fue una idea del sexenio pasado (1970-1976), pero es hasta el primero de octubre de 1978 cuando se crea UCECA por decreto oficial.

La Ley Federal del Trabajo marca una serie de reformas a las fracciones I y II del Artículo 3o. y la creación del Artículo 133 "A". Estos Artículos contienen las obligaciones que competen tanto al empresario como al trabajador; la Ley es muy explícita y directa en cuanto a las obligaciones y derechos tanto de los trabajadores como de los patrones.

El trabajador tiene la obligación de tomar la capacitación que es irrenunciable; la empresa de crear los programas y planes de acuerdo a sus necesidades. Para la creación y elaboración de di-

[43] "Manual de Capacitación y Adiestramiento". Serie Técnica No. 5. México, UCECA Edit. Popular de los trabajadores, 1980. p. 22.

chos programas y planes se deben crear dentro de la empresa las Comisiones Mixtas.

La Comisión Mixta deberá crearse de la siguiente forma: el patrón designa a sus representantes de los trabajadores, sino hay, los trabajadores deberán reunirse en asamblea general para nombrar representantes de acuerdo a lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo en los Artículos 153 "J", en concordancia con los Artículos 527 y 527"A". El número de representantes debe ser igual para los patrones y para los trabajadores. Cuando en una empresa existe un sindicato, se hace un oficio en el que se designa a un número determinado de personas que serán los representantes por parte de los trabajadores y que constituirán la Comisión Mixta, pero esto sólo si el sindicato tiene la titularidad del contrato colectivo. Dentro de la empresa, la Comisión Mixta debe detectar necesidades; lo que los llevará a ver qué tienen, de qué carecen, cuántos son, qué hacen, cómo lo hacen, para así analizar todos los puestos de trabajo existentes para así elaborar los programas, en los que se ve en cuanto tiempo va a capacitarse y cuáles son las prioridades de capacitación. UCECA fija un límite máximo para que todo el personal que labora en una empresa está capacitado, además analiza, corrige y aprueba dichos programas, y por confrontación con la información que Hacienda, a través del Registro Federal de Causantes, y el Seguro Social le proporcionan, evita que algún empleado quede sin capacitación y que los representantes de la Comisión Mixta efectivamente trabajen en dicha empresa.

UCECA creó tres criterios para la capacitación: los instructores internos habilitados, los instrumentos externos independientes y las llamadas

instituciones capacitadoras. Los primeros son todos aquéllos individuos que por la experiencia que tienen dentro de la empresa en el manejo del equipo, pueden capacitar a sus compañeros; es decir, se les reconoce la experiencia y UCECA reconoce su habilidad en esa especialidad. El sistema es virtuoso porque no es una imposición, es una obligación del trabajador el capacitarse, pero ellos pueden negarse a recibirla, debiendo dirigir un oficio que indique por que se niegan a ser capacitados.

Los instructores externos, son aquéllos que por su cuenta y voluntad acuden a la Unidad Coordinadora y piden una solicitud; existen 242 personas que están capacitadas en los puestos que solicitaron. Los requisitos son: que los solicitantes comprueben que tomaron X curso, presentar mínimo cinco cartas donde se hable de su experiencia en forma satisfactoria; certificados o diplomas expedidos por la SEP, donde se haga constar que la persona está capacitada en X especialidad; presentar el programa que ellos pretenden dar. A los instructores externos que UCECA aprueba se les permite prestar sus servicios en toda la República y en cualquier empresa.

Las instituciones capacitadoras son semejantes a los anteriores; son personas morales; son organismos que se han creado para la capacitación.

En cuanto a la capacitación, si dentro de las empresas hay trabajadores extranjeros éstos también deben ser capacitados, porque lo que se capacita es al puesto no a la persona.

Después de ser presentado el programa, -

por la empresa, UCECA lo revisa y posteriormente lo remite a la empresa con las indicaciones que considera pertinentes para que sea corregido, después de corregido la empresa vuelve a enviarlo a UCECA y en un término no mayor de 60 días debe dar respuesta a dicho plan, si la respuesta no llega a la empresa en ese plazo, el plan se considera aceptado.

La capacitación se da en los niveles: de inducción, de principiantes, de actualización, de especialización o de perfeccionamiento.

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, es un organismo descentralizado, lo que es una característica. No tiene personalidad jurídica propia y depende de una central: La Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Entre la Secretaría y UCECA hay dos órganos: el Consejo Consultivo Estatal, el que está constituido en forma tripartita: sector público, sector privado y sector de trabajadores, los que se encargan de vigilar el trabajo. El Consejo Consultivo trabaja con misiones formadas por miembros, que son las asociaciones de trabajadores y patrones del país. El sistema es eminentemente participativo puesto que los tres sectores tienen voz y voto.

Las partes de capacitación y adiestramiento tienen una dirección común, la cual cuenta con un secretario de trabajo y previsión social, un subsecretario, que es el que coordina UCECA en general. Ya se habló de partes, entendamos que es esto, UCECA es una conjunción de partes: empleo,

capacitación y adiestramiento (44).

Según el Cuarto Informe Presidencial los logros en tarea educativa, se expresan en la siguiente manera:

"Es gran satisfacción poder informar al país que en el ciclo escolar próximo a iniciarse, podremos asegurar a todos los niños de México, por primera vez en la historia, la posibilidad de la educación primaria completa, incluidos los niños marginados que se han acogido en casas escuelas... Los servicios educativos se han ampliado de manera excepcional. Prácticamente uno de cada tres mexicanos estará asistiendo a la escuela o comprometido en un curso de educación abierta a partir del próximo año escolar..." (45).

Considerando que la presidencia del Lic. José López Portillo aún no concluye, no creemos prudente aventurar juicios sobre lo que pasará. Lo que sí podemos decir es que oficialmente con la creación de UCECA se establece una relación directa, por primera vez, entre empresa y educación

(44) Datos obtenidos por el grupo de tesis "Pedagogía y Gestión Empresarial" (María Teresa LEUREGANS G., - Hilda GALLEGOS I., María Guadalupe ESCAMILLA V.), de una entrevista al Lic. PAULLADA secretario particular del Director de UCECA, el 10. de junio de 1980.

(45) "Informe de Gobierno 1980"

y es considerada la educación como determinante -
para el desarrollo de la empresa.

4. - Algunas Consideraciones.

Esto es, a grandes rasgos, el esbozo general histórico desde la Conquista Española hasta nuestros días.

Hemos visto como, a través de los tiempos, la educación institucionalizada ha beneficiado a las agrupaciones con mayor poder social, económico y político. El fenómeno educativo ha estado íntimamente ligado a la vida política y social de los individuos y sus agrupaciones, en donde el Estado ha sido el que generalmente orienta y dirige la enseñanza formal de acuerdo a las necesidades que se presenten.

Todos estos hechos educativos del proceso histórico han conformado el tipo de educación existente en la actualidad en México.

Muchos autores conciben las ideas de la educación del Estado como pertenecientes a las llamadas "Corrientes Optimistas" o "Educacionistas", las cuales se caracterizan porque se considera que la educación juega un papel trascendental en el desarrollo y progreso de la sociedad y que todos los problemas de la humanidad se originan por la falta de educación en los individuos.

Este educacionismo o corriente educacionista, no es nueva sino que ha sido la idea dominante y constante en los gobiernos de México, desde la Independencia. El educacionismo tiene una finalidad de ser en la sociedad, la cual se dirige a cumplir dos funciones principales, por un lado jus-

tificar a las agrupaciones que están en el poder, y por otro lado lograr el consenso y legitimación al propiciar esperanzas falsas a las demás agrupaciones (a pesar de las políticas de expansión educativa seguidas por los gobiernos postrevolucionarios) en cuanto que el sistema educativo formal existente en todos los niveles es insuficiente para responder a la demanda existente, además porque no toda la gente que ha conseguido la educación formal logrará la movilidad social que desea.

A partir del Gobierno de Manuel Avila Camacho, dicho desarrollo y progreso del individuo y de la sociedad, tomará mayor importancia, hasta el gobierno actual, pues se considera un mayor desarrollo económico como efecto de la educación impartida, es decir, se manejará la idea economista de la educación considerándola como la base del desarrollo y progreso económico del país.

Además de la ineficacia interna del sistema y de la prioridad de la expansión educativa a zonas urbanas y regiones socio-geográficas de mayor desarrollo dejando de lado a las rurales, las políticas educativas de expansión resultan insuficientes ya que se complica con las características particulares que tiene la educación impartida por el Estado en México actualmente:

a) El alto índice de natalidad influye en gran medida para que el sistema formal sea insuficiente a la demanda pública.

b) Se da una gran deserción a todos los niveles, dándose una relación directa de la forma siguiente: a menor poder adquisitivo menor posibilidad de per

manecer en el sistema.

c) La educación está encaminada a las regiones urbanas y a las rurales más desarrolladas.

d) Existe en todo tipo de educación una discordancia entre teoría y práctica.

e) Hay una disparidad entre las fuentes de trabajo y los egresados de una determinada profesión o nivel educativo.

f) Existe la masificación de la educación:

"... resultado del desarrollo de los sectores medios que ha conducido a un abatimiento de la calidad de la educación y que con la limitación de los recursos impide las actualizaciones de los métodos de enseñanza, mismos que se enfrentan a los medios de difusión masiva: cine y televisión fundamentalmente que intervienen y alteran la educación de los jóvenes mexicanos nacidos de 1945 a la fecha que forman parte de la actual generación de estudiantes..."(46).

g) Además cada período presidencial sigue su propia política educativa, la cual en modo general no es continuada por los gobiernos posteriores, esto es en cuanto a las características específicas que

[46] Deslinde. Art. "Los movimientos estudiantiles" 1958-1973". México, UNAM Cuadernos de Cultura Política - No. 51, p. 80.

cada gobierno desea imprimir en la educación, aunque como ya se dijo, lo que hasta el momento todos nuestros gobiernos han estado de acuerdo en creer es en la corriente educacionista y por lo tanto en favorecer la expansión educativa.

Analizando cada uno de los diferentes períodos históricos podemos concluir que:

1) En la época colonial hubo un período de relativa paz y estabilidad social, económica y política, esto llevó a que las instituciones coloniales y las ideas imperantes en la metrópoli pudieran prevalecer sin demasiados problemas, entre estas ideas encontramos el que se considera que la única forma de trabajo vista como digna es la posesión de la tierra, propiciando que en la Nueva España las industrias productivas a gran escala que se daban en otros países, principalmente en Inglaterra, no llegaron a desarrollarse; en cuanto a la educación, su función consistía principalmente en la evangelización, la castellanización y en responder a las demandas de las diferentes agrupaciones sociales.

El que en esta época no se desarrollen las grandes empresas privadas y el que las agrupaciones con mayor preparación cultural y mayor poder adquisitivo tuvieran como ideal del hombre al poseedor de tierras y a la educación como encaminada al estudio de la filosofía y de la literatura, nos lleva a la conclusión de que difícilmente ésta tenía algo que ver con la empresa productiva a gran escala y menos aún con provocar un cambio interno en ellas.

2) El período de 1810 a 1876 fue de ines

tabilidad política lo que repercutió en la esfera social, económica y educativa.

En cuanto a las empresas hubo una crisis en la industria y en el comercio, si aunamos a esto el que continuara en voga la idea colonial de la indignidad de la posesión y del trabajo de dichas empresas productivas, así como el hecho del poco capital existente para invertir en esta rama y la falta de técnicas, hace suponer que las empresas que existían no iban a centrar su atención en cambios en sistemas humanos que pudiera implementar el educador dentro de ellas; además a consecuencia de la concepción de la educación permanente y del pedagogo o científico de la educación, no se dirigían sus esfuerzos fuera del área educativa institucional.

3) La época que va del período porfirista a 1978 es una etapa de relativa estabilidad en todos los órdenes; en ella, la industrialización se desarrolla, siendo ella misma una portadora del cambio porque se inicia y desarrolla propiamente el paso de una economía basada en la tierra a una en que la industrialización será el principal sostén económico; pero en realidad en esta época tampoco se considera que haya sido labor del pedagogo realizar su acción, o un cambio dentro de la gestión empresarial, no obstante de haberse desarrollado económicamente el país, la labor del pedagogo continúa, generalmente, restringida a las escuelas.

4) A lo largo de este breve bosquejo histórico se puede observar como la educación y como también la industrialización, a partir de la Independencia, han sido dos de los más grandes pro-

yectos del Estado Mexicano, y que aunque ambos - proyectos han estado ligados en forma implícita (en cuanto, entre otras cosas, la educación prepara al hombre que requiere la industria, y ésta coopera - en la propagación de la educación, etc.), no es hasta 1978, con la creación de UCECA, que ambos proyectos convergen en forma explícita.

Es a partir de la creación de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento, que la educación de los trabajadores de las empresas es regulada por el Estado, dándose de esta manera la obligación de la capacitación y el adiestramiento y la posibilidad de un mayor crecimiento económico del país además de que por primera vez se da la relación directa entre educación, Estado y empresa privada.

Como podemos observar se da al pedagogo en forma explícita la oportunidad de participar en la Gestión Empresarial como elaborador de programas, aplicador de los mismos y seleccionador de personal. Pero lo que se quiere probar en la investigación de campo, es que si bien es cierto que el pedagogo ya puede intervenir en la función empresarial, todavía no desarrolla este campo y menos aún a intervenido en él como "Agente de cambio" y es esta la intención de esta tesis, es decir, que el pedagogo vuelva sus ojos a este gran campo, así como hacerle ver la necesidad de que funcione como "agente de cambio" y las posibilidades de que lo haga.

Se considera que el pedagogo debe funcionar como "agente de cambio" porque sólo modernizándose en el sentido que se ha planteado podrá lo-

grarse el desarrollo y crecimiento ininterrumpido - en el seno de la empresa, en cuanto que al crearse un nuevo tipo de relaciones y valores dentro de ésta, se puede lograr hacer a un lado todo tipo de antagonismos existentes, transformando la "imagen" interna y externa de la empresa.

CAPITULO III. ALGUNAS CARACTERISTICAS
DE LAS EMPRESAS Y SU FUN
CIONAMIENTO.

1. - Generalidades.
2. - Concepto y Taxonomía.
3. - El Desarrollo Organizacional.
4. - Algunas Consideraciones.

III. ALGUNAS CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS Y SU FUNCIONAMIENTO.

1. - Generalidades

Para poder ver una posible relación entre escuela, la educación que se imparte en ésta, y las empresas privadas de producción, es necesario partir de la idea de que la escuela es una institución que intenta preparar los recursos humanos útiles para el desarrollo y progreso de toda clase de empresa que sea requerida para llevar una vida mejor dentro de la sociedad humana, independientemente de que las instituciones educativas sean públicas o privadas o de cualquier grado o nivel escolar.

Específicamente nuestra relación está encaminada a la preparación de recursos humanos a nivel profesional de licenciatura y al área humanística y de la educación, es decir, la Pedagogía.

En páginas anteriores se ha descrito a grandes rasgos lo que es la Pedagogía y el papel o función que puede jugar en el cuerpo general de conocimientos de la humanidad. Toca ahora ver la función de la Pedagogía dentro de las empresas privadas y el posible papel del Pedagogo como "agente de cambio" en sistemas humanos, en el sentido de la implementación estratégica de los cambios empírico-rationales, normativo-reeducativos, coercitivos y de aplicación de la Matriz Diagnóstico-Desarrollo, términos que se aclararán más tarde.

Por principio es importante empezar a ver este problema partiendo de la definición de lo que es la empresa y su funcionamiento.

2. - Concepto y Taxonomía.

Una empresa o firma, en forma general, es la célula esencial de una economía de producción y distribución. Constituye un órgano activo, vigente, creador. Se encarga de transformar el dinero, el trabajo, la materia, para darles forma de objetos y servicios consumibles; su objeto es obtener un máximo beneficio económico o social, y una de sus funciones es la Toma de Decisiones (concepto que se analizará más adelante). La empresa como entidad social depende, para subsistir, de la adecuada coordinación entre los hombres que aportan el capital, los que ejecutan el trabajo y los que dirigen la marcha de la empresa, es decir, depende del buen funcionamiento de las relaciones humanas. Esta tiene la posibilidad de ejercer su acción en cuatro campos: producción, comercialización, financiamiento y de la prestación de servicios.

Toda empresa en cualquiera de las posibilidades antes mencionadas, por estar inmersa en un sistema social, se encuentra influenciada y limitada por la política económica y la política social del país.

Existen diferentes taxonomías para la clasificación de las empresas en relación a una determinada área o punto de vista a que se dirija; aquí se tratarán de ver todas aquellas clasificaciones, que de una u otra forma, están relacionadas con el tipo de la gran Empresa Privada, puesto que es el objeto de este estudio, por lo tanto:

A. - Partiendo de la posesión y administración de las empresas, éstas se clasifican en:

Públicas, Privadas y Mixtas.

El primer tipo de empresa mencionado, surge como un instrumento de poder público, que busca regular la marcha de las empresas privadas, y además, en éstas, el Estado es el único propietario y empresario. Pueden ser creadas con fines de lucro o con el fin de asegurar a la población bienes y servicios lo más barato posible, aunque se produzcan pérdidas, es decir, las empresas públicas son aquellas que están manejadas por una comunidad y sus servicios deben quedar a disposición de ésta.

En las Empresas Mixtas, junto al Estado hay aportación de particulares, ya sea en la administración, en la propiedad, o en ambos.

El objetivo principal de las empresas privadas es la maximización del beneficio económico, y las características principales de éstas son:

- a) La existencia de una libertad de acción del empresario en lo que se refiere a los métodos productivos, aunque está limitada por la naturaleza del producto, las condiciones laborales, el sistema de precios, etc.
- b) Los bienes y servicios que produce este tipo de negociación están destinados a un mercado, lo cual implica un riesgo para la gestación de éstas.
- c) La relación de una empresa con las demás está dada en términos de competencia o complementación.

Dentro de éstas puede hacerse una subdivisión en Nacionales y Transnacionales. Se define en forma general a las empresas transnacionales, como aquélas en las que:

"... en la participación de capital extranjero alcanzan un nivel suficiente como para suponer que el socio extranjero está en condiciones de ejercer un control efectivo sobre la política y la gestación de la empresa establecida en el país huésped". (47).

Se discute el papel que las empresas transnacionales desempeñan en una sociedad determinada. Es así como hay quienes opinan que las transnacionales son el elemento base para el funcionamiento del capital imperialista a través de las inversiones que como resultado originan la división entre los países dependientes e imperialistas, cuyos efectos, son entre otros:

- a) Intervención en los asuntos políticos internos de las naciones huésped.
- b) Descapitalización del país al exportar a su nación de origen las utilidades logradas.
- c) Creación de necesidades ajenas a las existentes o reales en el país en que se instalan, mediante la publicidad.
- d) Establecimiento de sus políticas tecnológicas.
- e) Obtención de altas tasas de ganancias.

[47] Fajnzylber, Fernando y Martínez Tarrago, Trinidad. "Las Empresas Transnacionales". México, Fondo de Cultura Económica.

Algunos otros piensan que la inversión extranjera es indispensable para los países huésped - porque:

- a) El capital y la tecnología vienen y permiten el desarrollo, aún en aquellos sectores en los que la industria nacional no puede ser autosuficiente.
- b) El monto de ganancia que sale del país huésped es reducido en comparación con la inversión hecha con anterioridad.
- c) Crea fuentes de trabajo.
- d) Trae personal especializado para capacitar al del país receptor.
- e) Su acción se reduce al campo económico, etc.

Por otro lado, las empresas nacionales, son aquellas en las que la participación del capital nacional es suficiente para que el socio nacional ejerza el control sobre la política y la gestación de la empresa establecida en su propio país. (48).

B. - Ahora, de acuerdo a su tamaño, pueden clasificarse en pequeñas empresas, que se caracterizan principalmente porque cada propietario es un centro de iniciativa individual y de decisiones propias. Si estas decisiones son favorables o desfavorables, las consecuencias recaen en él, es decir, sus funciones de planeación financiera, producción, administración de personal, de contaduría y comercialización, pueden estar a cargo de una sola persona no especializada.

De acuerdo a Samuelson, algunas de ellas pueden lograr grandes éxitos, pero la mayoría no da a sus dueños más de lo que ganarían con menos riesgo y esfuerzo si trabajaran con otra persona. (49).

Según Juan A. Careaga, tanto la pequeña como la mediana industria:

"...representan una mínima parte dentro de las decisiones, respecto de las políticas y mecanismos de acción, que adopten las asociaciones industriales. Tal situación provoca que sus problemas se planteen y se resuelvan de forma independiente, encontrándose en una posición desventajosa ante la fuerza de las Grandes Empresas". (50).

Las funciones de estas medianas y pequeñas industrias se dirigen a la elaboración de los productos que se requieren en pequeña escala, debido a lo reducido del consumo total; son una buena escuela para empresarios, administradores y directivos, y debido a que sus capitales no son muy grandes sustituyen el uso de maquinarias especializadas y otros elementos por mano de obra, con lo

(49) Samuelson, Paul A. "Curso de Economía Moderna". - Madrid España, Ed. Aguilar. Biblioteca de Ciencias Sociales. 1975

(50) Careaga Juan y J.A. "La Investigación Tecnológica en el Desarrollo Industrial de México". México, - UNAM-ENEP Acatlán. Programa de Investigación, -- 1980. p. 32.

que a la vez proporciona un gran número de empleos. Además estos tipos de negociación no pueden recurrir a los métodos más modernos de mercadización debido a su tamaño.

En las medianas empresas el capital contable va de 3 a 40 millones de pesos; gozan de mayores rentas de financiamiento; pueden obtener asistencia técnica; tienen una mayor organización y sus funciones están en manos de especialistas; este tipo de empresas se concentran, especialmente, en los grandes centros comerciales (Guadalajara, Monterrey y el Valle de México).

Las grandes empresas se caracterizan, principalmente, porque su capital contable es superior a los 40 millones de pesos; sus funciones están en manos de especialistas; requieren de técnicas efectivas y actualizadas para poder sobrevivir a la competencia; están en gran parte automatizadas y generalmente son sociedades anónimas; para obtener más capital recurren a la emisión de acciones y obligaciones; tienen mayor acceso al mercado financiero y gracias a la importancia de sus necesidades, efectúan sus compras en mejores condiciones; ofrecen a sus colaboradores unas ventajas sociales más sustanciales y unas mejores oportunidades de promoción; las decisiones de éstas repercuten en el mercado, pero esto no implica su terminación definitiva; el fallo de una de estas empresas tiene consecuencias en la totalidad del sistema socio-económico. Generalmente estas grandes empresas funcionan en representación de una combinación de intereses y cuentan con una dirección, la cual es la responsable ante los propietarios e inversionistas que en gran parte no participan en ella.

Las grandes negociaciones están sujetas a presiones internas y externas de muchos tipos, causas algunas veces de las fuerzas institucionales dentro de los mismos organismos corporativos o a las influencias de las dependencias gubernamentales.

C. - Desde el punto de vista de la organización y administración de las empresas, se clasifican en tradicionales y modernas. Las primeras se caracterizan porque consideran al trabajador como irresponsable, por lo que es necesario ejercer un control excesivo siendo su sistema el de incentivos y sanciones económicas, así como el adiestramiento mecánico para el desarrollo de sus respectivas labores, dándose así la necesidad de una constante supervisión, siendo las órdenes la forma esencial de comunicación. Además se establecen rutinas de trabajo físico a la vez que se elaboran normas de tiempo y movimiento...

"...para la estandarización del mismo, el trabajo se visualiza como unido de actividades repetidas a lo largo de una jornada de trabajo en el que no se tiene que tomar decisiones sino simplemente ejecutar la acción previamente definida y estandarizada. No toma en cuenta, ni se ocupa de los procesos mentales y afectivos del trabajador y reducen la problemática a una dimensión física para ahorrar esfuerzo y producir más. Las variables a considerar son: rapidez, resistencia, aptitud física, descomposición de los procesos en sus elementos más simples, determinación de unidades de trabajo, de remuneración y de incentivos económicos para la

productividad". (51).

En las modernas predominan 3 tendencias: la clásica, la de relaciones humanas y la del desarrollo organizacional. La primera tiene como representantes principales a Frederick Taylor y Henry Fayol y se le denomina "clásica" por haber sido el primer intento de construir una ciencia autónoma basada en principios científicos de dirección de empresas. El objetivo principal de ésta es la obtención de la máxima productividad en función de la eficiencia técnica de los elementos organizados en la empresa. Así quedan de lado las variables económicas, forma de operar, y las variables propiamente organizativas. Ya con Fayol se aporta la preocupación por la racionalización de la administración y de la estructuración del sistema social de la empresa, pero no obstante la hipótesis del modelo de Fayol se limita a los datos empíricos observados en la función administrativa para alcanzar el máximo nivel de productividad de la organización empresarial, por lo tanto todos los actos que componen la función administrativa son las variables en función de la eficacia directiva de la empresa. (52).

(51) Trueba, José. "Sociología de la Empresa". México, Estudios Sociales de EDICOL-IMES. p. 81. 1976

(52) Soldevilla García Emilio. "Teoría y Técnica de la Organización Empresarial". Barcelona España, Ed. Hispano-Europea. Biblioteca de Dirección, Organización y Administración de Empresas. Tomo 2, 1972

La de "relaciones humanas" considera que el trabajador debe estar satisfecho con el trabajo que realiza, con el trato y las remuneraciones que recibe, lo que ocasionará un aumento en la producción. Para que la satisfacción del trabajador sea mayor, sus sitios de trabajo deben estar limpios, a temperaturas agradables, con música apropiada. En lo que se refiere a la comunicación con sus superiores existe la posibilidad de proporcionar sugerencias así como de aceptación. Fuera del marco estricto del trabajo, se les proporciona: clubes sociales, deportivos, programas de vivienda, servicios médicos, guarderías, despensa familiar, etc. Los jefes argumentan sus órdenes con razones, con lo cual quedan legitimadas.

La tercera tendencia, la del desarrollo organizacional, está ligada a la administración por objetivos. Considera que para el hombre el trabajo es una fuente de satisfacciones a través del cual puede realizarse, motivo por el que lo desempeñará con placer siempre y cuando esté consciente de la trascendencia de la función social, económica y humana de la labor que ejecuta, entregándose así a los intereses de la empresa que a la vez son los suyos, pero esta teoría es la que mencionada será más ampliamente, pues es la que se está introduciendo en las empresas actualmente y la que reúne las dos antes mencionadas, por lo que se pasará al siguiente punto en el que se analizará.

3. - El Desarrollo Organizacional

Se creyó pertinente ampliar esta teoría - porque siendo el tema de estudio las grandes Empresas Privadas, son éstas las que cuentan con mayores posibilidades para su aplicación e implementación, además porque esta teoría está relacionada con la función que el pedagogo podría realizar como "agente de cambio" en sistemas humanos (término que se aclarará en el capítulo próximo).

Esta teoría del Desarrollo Organizacional, coexiste en la actualidad con las formas tradicionales y modernas que funcionan en las empresas.

El Desarrollo Organizacional es un conjunto de conceptos, medios de ayuda y de procedimientos técnicos. Su objeto es facilitar el proceso de los cambios proyectados o formulados de acuerdo a planes; el centro de desarrollo de las organizaciones está en el cambio y se encauza a perfeccionar la eficiencia de las organizaciones. (53).

El desarrollo organizacional es un enfoque de sistemas con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en las organizaciones.

Puede considerarse que todo organismo es un sistema de actividades humanas coordinadas y se compone de tres elementos principales o subsistemas:

[53] Marguiles y Raia. "Desarrollo Organizacional". -- México, Trillas, 1970.

a) El sistema técnico o de operación que contiene - el flujo de los trabajos, la tecnología que le corresponde, el papel por desempeñar en la ejecución de las tareas y otros factores variables tecnológicos.

b) El sistema administrativo en el que se incluye - la estructura de la organización, las normas y reglas políticas, el sistema de premios y castigos, - la forma en que las decisiones se toman y otros - elementos destinados a facilitar el trámite administrativo.

c) El sistema humano o personal y cultural, cuyo - interés principal radica en el aspecto "intelectual" - del organismo, sus principios y normas, en cómo satisfacer las necesidades personales y se incluyen también la organización extraoficial, el nivel de motivaciones de los miembros y las actitudes individuales.

La acción recíproca de estos tres elementos afectan el rendimiento del organismo. (54).

El desarrollo mismo de la organización - puede considerarse como un sistema de tres elementos relacionados entre sí: valores o principios, procesos o trámites y tecnología.

El conjunto de valores o principios relativos al hombre y a su trabajo en el ámbito de la organización se puede expresar como el brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proce

(54) *Ibidem.*

so de producción; como brindar oportunidades para que cada miembro de la organización empresarial - así como ella misma, desarrollen toda su potencia- lidad; como procurar que aumente la eficiencia del organismo en función de todos sus objetivos; cómo procurar crear un medio ambiente en el que sea - posible encontrar trabajo satisfactorio, que brinde el interés de una prueba por vencer; el proporcio- - nar oportunidades a elementos de los organismos, - que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente; y el - tratar a cada ser humano como persona que tiene - un conjunto complejo de necesidades, todas las cua- les son importantes para su trabajo y para su vida. Pasar por alto los valores o principios es desenten- - derse de la existencia de los conflictos y es descui- - dar la solución de éstos. (55)

El proceso del desarrollo de las organi- - zaciones consiste en recopilar los datos para luego diagnosticar y finalmente intervenir activamente. - En la recopilación de datos se determina la índole y su disponibilidad así como los métodos aplicables para recogerlos. Son de importancia también los - procedimientos técnicos y los métodos usados para definir el sistema de organización, las relaciones - entre sus elementos o subsistemas y la manera de identificar los problemas y las cuestiones debati- - bles principales. El diagnosticar significa formu- - lar estrategias optativas y desarrollar planes para su implementación. El desarrollo de nuevos enfo- - ques es de suma importancia, así como someterlos a prueba para resolver problemas de organización y preparar el sistema a los cambios.

La acción de recopilar datos y formular diagnósticos es una forma de intervenir en el sistema y puede ejercer un impacto en el aspecto "intelectual" de la organización. Así las etapas de intervención no son finales del desarrollo de la organización sino más bien pasos deliberados que facilitan el proceso sobre bases continuas. (56).

La tecnología del desarrollo organizacional es un conjunto de procedimientos técnicos y de métodos o procedimientos de las ciencias de la conducta. Se encauza al desarrollo de nuevos conocimientos sobre organización y nuevas formas de enfrentarse a problemas y de resolverlos. El objetivo es perfeccionar las formas en que los sistemas culturales técnicos, administrativos y culturales actúan entre sí; así como en la manera en que los organismos se vinculan.

4. - Algunas Consideraciones.

Considérase conveniente ampliar un poco más lo relacionado a la unidad acción-efecto entre Estado y Empresa y entre éstas mismas. La empresa sea cual sea su tamaño y su tipo de producción, va a tener influencia directa e indirecta en la totalidad de la estructura social y de igual manera el sistema social va a influenciar directa e indirectamente sobre las unidades empresariales.

De esta manera se puede ver que las grandes empresas privadas, entre otras influencias, económicas, políticas y sociales encierran lo siguiente:

- a) Una gran parte del producto nacional bruto sale de éstas porque a ellas corresponde el gran volumen de la producción.
- b) Las grandes empresas privadas favorecen el desarrollo de grandes áreas productivas en las que el Estado no tiene interés o bien por falta de recursos económicos y técnicos no puede explotar.
- c) Producen o emplean tecnología producida por ellas.
- d) Crean un gran número de fuentes de trabajo.
- e) Influyen en gran medida para que la política de un país siga una línea determinada y no otra.
- f) Aportan además de las fuentes de trabajo, salarios y prestaciones de gran importancia.

g) Contribuyen a la creación y desarrollo de diferentes agrupaciones con poder adquisitivo distinto y en especial de las medias, pues se requiere personal calificado en todos los puestos de la empresa.

Algunas de las influencias Estado-Empresa son:

a) Ejercicio de control por medio de leyes, impuestos, etc.

b) En el área social el Estado prepara en todo los niveles educativos a gran parte de los recursos humanos empleados en las empresas. Aunque cabe aclarar que otra parte del personal es preparado por escuelas particulares o por las organizaciones empresariales mismas.

Por otra parte, se dijo al principio de este capítulo que la educación que imparten las escuelas, es un medio que prepara los recursos humanos necesarios para el desarrollo y progreso de todos los tipos de unidades empresariales y por consecuencia de un país determinado; pero además las mismas empresas necesitan impartir cierto tipo de educación dentro de éstas para su buen funcionamiento y lograr un mayor beneficio económico.

Si se considera la importancia que representa, para una empresa, tener el personal calificado para la realización de un trabajo, la variante de nuestra sociedad, donde los cambios en todo nivel se dan en forma continua, la fuerza que la competencia ejerce continuamente, la necesidad para la subsistencia de las empresas de producir con la máxima eficacia al menor costo y tiempo posible,

el que una empresa sea una microsociedad, en donde las relaciones interpersonales son indispensables, etc., se hace clara la necesidad de la educación en las empresas con el fin de que se capacite al personal, se le actualice, se fomente la aceptación y creación de tecnología, se fomente una mente creativa dispuesta a los cambios y que ayude a mejorar las relaciones interpersonales.

Se hace, entonces, imprescindible que esté presente un agente educador en el seno del proceso administrativo de las empresas, y es aquí, en donde podría empezarse a pensar, sobre las ventajas y desventajas de que existiera en las unidades empresariales este tipo de persona con miras a abarcar diferentes áreas de la educación, inclusive, hasta de lograr cambios conductuales en sistemas humanos dentro de la gestión empresarial.

CAPITULO IV. LA PEDAGOGIA Y EL PROYECTO DEL CAMBIO.

1. - Algunas Estrategias para generar cambios en Sistemas Humanos.
2. - Conceptualización del cambio.
3. - Algunos elementos de las Teorías Pedagógicas utilizables en la Gestión Empresarial.
4. - Algunas Consideraciones.

IV. LA PEDAGOGIA Y EL PROYECTO DEL CAMBIO

1. - Algunas estrategias para generar cambios en Sistemas Humanos.

Conscientes de las limitaciones que implica el establecer definiciones, ya que, o bien resultan muy generales, o demasiado específicas para poder abarcar todo el campo a definir, no obstante esto, intentaremos definir lo que en nuestra concepción es el "cambio", para lo cual consideramos necesario describir antes las estrategias que delimitan la acción de éste.

Nuestra concepción, como ya se dijo anteriormente, se basa en las estrategias generales de cambio tales como las Normativo-Reeducativas, las Empírico-Racionales, las de Poder Coercitivo y en la Matriz Diagnóstico-Desarrollo (D/D) que utilizamos como herramientas de intervención para el "cambio en sistemas humanos" y las cuales explicaremos a continuación.

Estas estrategias pueden aplicarse por separado o en conjunto, dependiendo de las necesidades propias del interventor.

El primer grupo de estrategias, el de las Empírico-Racionales, concibe al hombre como un ser racional con inteligencia. El cambio que se proponen está dirigido por una situación que es deseable y efectiva; están dadas en función del interés. El agente transformador puede ser una persona o un grupo de éstas, las cuales pueden mostrar

el beneficio del cambio racionalmente. (57).

El segundo grupo que atenderemos es el denominado Normativo-Reeducativas; el patrón de estas estrategias es el sistema de las normas socio-culturales y sus respectivas sanciones para los individuos; éstas a su vez están apoyadas por las actitudes y sistemas de valores de éstos; el cambio se da cuando las personas involucradas aceptan cambiar sus orientaciones y desarrollan medios para que se den otras, por lo tanto, un cambio implica una modificación en las actitudes, valores, habilidades, relaciones significativas, conocimientos e información. (58).

Las estrategias de Poder coercitivo son el tercer grupo. Estas se basan en la aplicación del poder político o de cualquier otra forma de poder o autoridad. Este poder puede ser físico, (aplicado con los mecanismos de coerción ya mencionados en el capítulo II), o psíquicos (en cuya aplicación son de gran ayuda los mecanismos de consenso a los que se pueden unir los valores religiosos, familiares, de grupo social, etc.). La influencia del proceso implicado es básicamente aquel que se refiere al sometimiento de aquellos con menos poder, a los planes, direcciones, y liderazgo de aquéllos con más poder, por lo tanto el cambio

[57] Bennis G., Warren. et. al. "The Planning of Change". USA, Holt Rinehart Winston, 1976. Art. "General Strategies for Effecting Changes in Human Systems." Chin, Robert, Kenneth D. Benne. (Traductor: Lic. J. Mario Salinas Sosa).

[58] Ibidem.

se da cuando éste es respaldado por la autoridad de la ley o la política administrativa. (59).

"La Matriz Diagnóstico-Desarrollo" (D/D) es una forma directa y concreta de enfrentar los diferentes conflictos que pueden presentarse - en nuestro caso en una empresa privada - a nivel de individuo, grupos, de intergrupos, de organizaciones y a nivel social. De acuerdo a esto última dicha matriz puede dirigir su acción a los diferentes niveles en cinco formas distintas.

Matriz D/D.

| Tipos de Intervención. | Individual. | Equipo, Grupo, Proyecto, Departamento. | Intergrupos, Interdivisiones, campo direccional, Sindicato, etc. | Organización. | Sociedad. |
|----------------------------------|-------------|--|--|---------------|-----------|
| Aceptativa. | a | b | c | d | e |
| Catalítica. | f | g | h | i | j |
| Confrontativa. | k | l | m | n | o |
| Prescriptiva. | p | q | r | s | t |
| Principios, modelos, y teóricas. | u | v | w | x | y |

(59) *Ibidem.*

La primera o aceptativa intenta que los sujetos de su acción (individuos, . . . , sociedad) como su nombre lo indica, acepten una situación a la que estén sometidos y para ello, el agente de cambio en su acción, no introduce ningún elemento nuevo, no hace más que escuchar a quienes tienen los problemas, y su retroalimentación se limita a repetir lo dicho por el individuo y los elementos que éste ya conoce, pero que por estar sujeto a tensiones pudo haber dejado de lado.

El objeto de desarrollo de esta estrategia es capacitar a la persona a expresarse, trabajar a través de, en fin, a aceptar los sentimientos y cosas que le ocasionan conflictos, de modo que pueda regresar a su trabajo de una manera más objetiva y congruente, es decir, en esta estrategia la labor del asesor es terapéutica, toma lugar dentro del marco de trabajo de la organización e intenta ayudar a la persona a aceptar las cosas y sentimientos que le resultan molestos para que trabaje mejor.

Aquí tenemos un ejemplo de una intervención aceptativa a nivel de individuos (cuadro a). Durante los años de 1930, en la planta Hawthorne de la Western Electric, se descubrió que muchos empleados tenían bloqueos y tensiones de diferentes y numerosos tipos entre ellos, generalmente estas tensiones estaban relacionadas con el trabajo, las situaciones de su hogar, o alguna combinación intrincada de ambas. Durante algunos años la administración proveyó a los empleados de asesoría que los capacitara a aceptar la ayuda que se les daba, de manera que pudieran descargar sus tensiones.

"Descargar tensiones" no es lo mismo que resolverlas. Este procedimiento de "descarga de tensiones", objeto de la estrategia aceptativa, consistía en que en el primer momento en que el empleado tuviera una tensión dentro del trabajo o en su casa, iba a ver al asesor. Esto es comparable a la analogía que podría establecerse con la industria del petróleo, en donde no es lo mismo dar salida sin control a los gases subterráneos, que entubarlos de manera que puedan ser empleados productivamente.

En 1948 el departamento de asesoría de la compañía, donde se realizaba este experimento, era dirigido por 55 personas. Dicho experimento fue documentado por sus creadores, quienes estuvieron en posibilidad de regresar a la escena de sus esfuerzos y estudiar las consecuencias 30 años después de que el programa se había iniciado.

Veamos la actitud que asumían los asesores al aplicar una estrategia aceptativa a nivel de individuo, (Dickson & Roethlisberger 1966, 225-226):

La situación tiene lugar en la oficina del asesor. Carlos entra, se trata de un obrero semicalificado que lleva algún tiempo en la compañía y quien recientemente ha sido transferido de un nuevo trabajo de inspección a otro y está descontento con su nuevo trabajo.

Asesor: ¿Cómo estás Carlos?

Carlos: Gusto en saludarlo, ¿Podemos empezar?

Asesor: Seguro, cuando tú lo desees.

Carlos: Bien, estoy listo para dejar en cualquier momento este maldito lugar, no hacen más que traerte de un lugar a otro.

Asesor: ¿Te refieres a que no tienes un trabajo permanente?

Carlos: ¿Permanente? ¡al diablo!. Cuando vine del primer piso se suponía que debía de realizar este trabajo en particular, me quedé en él durante dos o tres semanas, tiempo en el que apenas estaba yo aprendiendo a realizarlo, cuando me transfirieron a mi nuevo puesto y seguramente sabe lo que esto me ocasionó: una reducción en mi salario.

Asesor: Entonces, ¿todo ese trabajo no te recompensó de alguna manera?

Carlos: ¿Se recompensa? ninguna recompensa en absoluto.

Como se puede ver en este pequeño ejemplo, Carlos ventilaba sus sentimientos y frustraciones, y el consejero las reflejaba tratando de ayudar a Carlos a clasificarlas por retroalimentación, de manera que pueda llegar a un entendimiento de esas tensiones y que no sólo sienta que duelen e inquietan. Se notará que el asesor no está intentando ayudar a Carlos a resolver su problema de reducción de horas. Este es un aspecto importante de la aplicación de esta estrategia que involucra al asesor y al individuo en el proceso de catarsis.

Vayamos ahora al cuadro b, éste involucra intervenciones aceptativas a nivel de equipo o

grupo. Aquí la idea del ejemplo, es que antes que un equipo pueda llevar a cabo objetivos de manera eficaz, tendrá que tratar con las tensiones, emociones y sentimientos que existen entre sus miembros. Gibb ha estado ayudando durante un tiempo considerable a equipos y grupos de trabajo a descargar sus tensiones en forma catártica. El ejemplo concreto describe como en el proceso de construcción de un equipo se inicia con lo que él denomina una "Junta Preparatoria" en la que reúne a las personas que van a ser líderes de diferentes equipos de manera que los pueda preparar para su experiencia futura. ¿Porqué lo inicia de esta forma? porque la primera barrera es, desde luego, el miedo.

A los participantes se les da quizás medio día para compartir y explorar como sea posible sus temores, expresándolos verbalmente. ¿De qué sirve esto? porque los temores descritos al ser traídos a la conciencia, al compartirlos con otros, escritos en un pizarrón, es decir, al hacerlos públicos, se llegan a aceptar.

El cuadro c identifica enfoques al cambio planificado utilizando la catarsis a nivel intergrupual. Por ejemplo, es frecuente oír hablar de las tensiones y emociones que subyacen en numerosas relaciones sindicato-empresa. Las disputas en las mesas de negociaciones son una constante, y muchas veces los puntos que se discuten no son los que verdaderamente deberían de resolverse. Algunas veces lo relevante ni siquiera puede mencionarse, más bien los aspectos sobre los que los interesados se concentran pareciera que se orientan más que nada a provocar una pelea. A menudo tal dinámica

intergrupales surge de emociones y frustraciones que nunca llegan a ser descubiertas, no obstante que están en la superficie. La catarsis a nivel intergrupales cobra su sentido al tratar de eliminar este tipo de tensiones.

Hay muchos ejemplos de intervenciones aceptativas a nivel de organización (cuadro d), uno de ellos sería el de una compañía en que la administración se comprometió en una experiencia aceptativa previa a la negociación. La razón era que aún cuando la administración a nivel intelectual deseaba interactuar sobre la base de resolución a problemas con los representantes del sindicato, existía numerosas actitudes antagónicas profundamente enraizadas que continuamente emergían y petrificaban el esfuerzo, porque las actitudes ostensiblemente humanas de gente que ha recibido educación, a veces sirven únicamente para enmascarar sentimientos profundos de resentimiento y antipatía. Existe a menudo una gran cantidad de odio entre la gente del área administrativa y la gente del área de la "fuerza de trabajo"; tales sentimientos son particularmente comunes entre ingenieros, supervisores y capataces, quienes han, dentro de sus propias carreras, elevándose del nivel de los "cuellos azules".

A nivel social (célula e) hay también mecanismos que permiten la catarsis, las instituciones religiosas son un ejemplo. Ahora más que nunca, en la sociedad norteamericana y en algunos Estados norteamericanos, el sacerdote es una de las personas a quien la gente busca cuando tiene problemas emocionales profundos, con la esperanza de recibir ayuda y oportunidad de hablar a través de sus sentimientos. En síntesis, el doctor, el maestro, la

escuela y el asesor privado, a menudo son buscados durante períodos de disturbios emocionales de las personas, desde luego esto también alude a los padres. Más allá de éstos, y siempre que haya un trauma en la sociedad, frecuentemente ésta tiene mecanismos a disposición para ayudar a las personas a solucionar sus crisis. Se recuerdan algunos ejemplos en la historia de Norteamérica tales como los malogrados Kennedy y las procesiones fúnebres que fueron transmitidas por televisión a muchas partes del mundo. Estas ocasiones permitieron a las personas guardar luto, lo que significó descargar sus tensiones emocionales que imposibilitan a la gente a seguir viviendo conforme a sus patrones cotidianas.

La segunda o catalítica, implica un proceso en el que el agente de cambio entra a la situación de asesorar agregando algo que puede modificar esa misma situación en algún grado. Esto es algo distinto a la catarsis. Cuando un agente de cambio lleva a cabo una intervención catalítica, puede proveer alguna sugerencia que cause que el problema sea contemplado desde una perspectiva más relevante.

Un ejemplo de intervención catalítica a nivel individual (cuadro f) es el siguiente: En una compañía se diseñó un proyecto de formación profesional. Un joven que había sido empleado de la compañía, durante un tiempo, se acercó al asesor para hablarle respecto a sus expectativas. El asesor pregunta:

Asesor: ¿Cuáles son tus aspiraciones y hasta dónde te gustaría llegar en la compañía?

Joven: Creo que me gustaría llegar a ser presidente o gerente general de la compañía.

Entonces el asesor estuvo en posibilidad de decir algo con orientación catalítica o catártica pero no lo hizo y le contestó:

Asesor: Creo que es una aspiración interesante, - me gustaría que la reflexionáramos juntos. ¿Cuántos años de educación tienes?

Joven: Seis.

Asesor: ¿Cuántas promociones has tenido en los - dos últimos años?

Joven: Solamente un pequeño aumento.

Asesor: ¿Has tenido y tomado algunos cursos por tu propia iniciativa?

Joven: No.

y conforme la discusión continuó el joven empezó a ver lo irrealizable de su aspiración.

De hecho no había ninguna probabilidad - real para que esto pudiera lograrse, el consultor - entonces lo condujo al punto de elección para saber si él estaba lo suficientemente preparado para llevar a cabo los sacrificios adicionales para poder - ascender, o simplemente iba a seguir proyectándose sobre una base irreal y fantasiosa.

A nivel de grupo (cuadro g), una de las más desarrolladas de la ciencia de la conducta de

los últimos 25 años, ha llegado a ser un aspecto central en el ámbito industrial. Existen un sin número de conceptos que saltan cuando se hace referencia a este punto. Existen personas que se comprometen en la construcción de equipos generando "sesiones" en donde el propósito de sus intervenciones no consisten en dirigir al grupo a detectar los sentimientos de los integrantes, sino a facilitar la interacción de manera que el grupo llegue a tener un mejor entendimiento de los problemas.

A nivel integrupal (célula h) la catálisis denota el agregar algo "entre" 2 grupos para de esa forma facilitar que las dificultades existentes emerjan a la superficie o se presenten abiertamente en la mesa de negociaciones para que puedan manejarse adecuadamente. El ejemplo típico de este tipo de intervención es la situación que se presenta cuando personas de un nivel inferior tienen que negociar con personas de un nivel más elevado en una administración "x". El objetivo es permitir a las personas de los niveles inferiores que establezcan una comunicación mediante la cual puedan resolverse o discutirse problemas específicos, procedimientos inadecuados, metas u objetivos poco claros así como actitudes y sentimientos que frenen el trabajo. Se trata pues de analizar qué condiciones, si las hay, harán que la organización sea más efectiva. Así cada unidad grupal discute separadamente, posteriormente en la unión, se reúne la información, se analizan sentimientos y conflictos, se evalúan, comparan y generalmente se logra el cambio. En síntesis, la calidad de esta estrategia sería equivalente a una "caja de sugerencias grupales".

A nivel organización (cuadro i) la intervención es catalítica particularmente en sus aspectos facilitativos, y consiste en que un mediador facultado puede saltarse los canales ordinarios cuando trata de resolver algún problema en beneficio de las personas agobiadas por los problemas, debido a algún error o falta de respuesta de parte de la compañía o departamento gubernamental.

A nivel social hay muchos esfuerzos que son esencialmente catalíticos (cuadro j), es decir que fueron implementados sistemáticamente dentro de los marcos de trabajo de desarrollo comprensivos y coherentes, pero algunos, existen que considerados individualmente han llegado a ser bastante sistemáticos. El tomar un censo cada 5 o 10 años, en el cual se describe el estado de la nación en un momento dado y permite hacer los análisis comparativos a través de varias décadas, es una forma de ayudar a los ciudadanos a conocer su situación, de ayudar a los líderes nacionales a formular políticas y de ayudar a las industrias a ver el perfil de los mercados, tendencias demográficas y muchas otras cosas. Los censos son una poderosa fuerza social, lo mismo las encuestas de opinión, las que día a día están siendo más y más significativas a los ojos del público. Desafortunadamente su empleo está de alguna manera limitado a los asuntos políticos, pero existen muchos otros puntos de aplicación que son posibles para esta forma de escrutinio, los que pueden tener un efecto catalítico en términos de cómo la sociedad se ve a sí misma en la conducción de sus asuntos.

La tercera o confrontativa es una estrategia de reto, por lo que su acción es más activa y

tiende a demostrar por medio de datos, que una situación es o no lo que se espera para buscar las posibles soluciones que deben ser tomadas como su gerencias. En esta intervención, a diferencia de las anteriores (catalíticas o catárticas), hay un cuestionamiento al status quo por parte del que interviene, es decir, el "agente de cambio", el cual no acepta la definición del problema y los valores y actitudes asociados tal y como se los da el "cliente", ayudando a éste a ajustarse al status quo. Bajo una confrontación se encuentra frecuentemente una conexión a través de una especie de "brecha", la que identificada no es más que el el reto o problema a solucionar.

De diferente manera, cada uno de los siguientes tres enfoques se orientan más a lograr que las personas "reten" al sistema rechazando la situación existente por ser menos preferible a la situación que podría ser diseñada para reemplazarla; y esto es un cambio de enfoque que va de ayudar a las personas a conformarse o ajustarse a una situación, hasta asistirles para que rediseñen las situaciones en las cuales ellos viven y trabajan.

Primero se describirá una intervención de tipo confrontativa a nivel individual (cuadro k). Esto ocurrió en una compañía multinacional donde el presidente de New York visitó a un presidente subsidiario y le dijo lo siguiente después de todo un día de negociaciones: "Mira, Enrique, quiero que sepas que estamos muy descontentos sobre cómo está operando tu compañía. Observándola, en comparación con otras compañías en el resto del mundo, tu nivel de beneficios está lejos de lo que es deseable, y simplemente no veo que tomes la necesaria y vi-

gorosa acción para resolver tus problemas".

Enrique dijo lo siguiente: "si ves nuevas estadísticas de 1974 y luego le echas un vistazo a los logros de los últimos años y los comparas con la fecha en que yo ingresé a la compañía, notarás que al pasar los años hemos logrado cambios importantes hacia el mejoramiento de la compañía". Y así continuaron sin escucharse y hacerse caso uno al otro. El presidente de la Central de New York sostenía que la compañía podría venderse ya que no se podía ejercer influencia sobre ella, y el presidente subsidiario sostenía que un esfuerzo valioso, llevado a cabo durante años, estaba siendo despreciado. La confrontación siguió el siguiente curso. Al día siguiente un integrante del grupo de intervención le dijo a Enrique: "Mi juicio es que dos perspectivas, bastante diferentes, se están empleando para evaluar los logros de esta compañía. La perspectiva del presidente de la Central New York es un punto de vista de "aquí y ahora", no se preocupa por lo que hiciste por él en el pasado y te pregunta que haces por mí hoy. Comparando, tú perspectiva es histórica, afirmas "Qué tanto hemos mejorado de ayer a hoy y el último año en comparación con hace 5 años". Así que, a menos que ustedes pueden obtener una perspectiva común y razonen a partir de estos datos, no veo cómo llegar a tener la más pequeña posibilidad de que logren cualquier esfuerzo colaborativo". Pues resultó que al final llegaron a una perspectiva común. Una vez que ambos entendieron cual era el meollo del asunto, y que los dos se estaban cerrando en su posición, empezaron a tomar lugar cambios significativos en la compañía subsidiaria con efectos revivificantes. Este fue el caso de una confrontación que causó que el desarrolló tomase su

curso. Así mismo el status quo se cambió radicalmente.

Los enfoques de la Gestalt, muchos de los cuales se construyen para dramatizar un encuentro entre el participante y una persona ausente, entre dos o más personas imaginarias, o aún para dramatizar sentimientos ambivalentes dentro de la misma personalidad de un individuo, son confrontativas en carácter, sin embargo están presentes elementos catárticos.

Los conflictos, contradicciones, incongruencias, etc., son enfocados por la situación como "estructuras de intervención", de tal forma que permitan una mayor cantidad de resoluciones eficaces a través de la eliminación de contradicciones, racionalizaciones, etc.

A continuación se examinará la confrontación a nivel de grupo (cuadro 1), y el ejemplo que se muestra se tomó durante una sesión de "integración de equipo" conducido por Argyris. Durante esta sesión, y habiendo pasado ya muchas horas, los miembros habían estado insistiendo que la compañía se guiaba por una filosofía suave, manipulativa e inefectiva. Así, las cosas, no se habían manifestado como ejemplos concretos, discutiéndose en términos de generalidades. De modo que Argyris dijo: "Es difícil negociar ante tal respuesta, especialmente en el punto en el que se dice que la compañía es la culpable, ¿podrían dar un ejemplo concreto? - Nadie pudo y continuó diciendo directamente - Está bien señores, ¿van a ser ustedes suaves en estos aspectos?. Me hablan de integridad y coraje ¿dónde está?. Yo no les puedo ser útil ni us-

tedes pueden serlo, si todo lo que hacen es acusar a la compañía de ser inefectiva y afirmaron que es taban listos para negociar, señores, les tomó la - palabra (Argynis 1971, 84)". Aquí el agente de cam bio los confrontó empleando las discrepancias entre lo específico que los miembros del grupo podían - ser y las abstracciones.

La confrontación a nivel intergrupo (cua-
dro m) generalmente involucra a uno de los elemen-
tos del grupo con el otro. Esta interacción no es
en términos de la descarga de tensiones emociona-
les (ejemplo anterior) sino en términos de lograr -
un sentido real y compartido de lo que es su rela-
ción. A continuación un ejemplo. Aquí se encuen-
tra involucrada la Jefatura de División de una gran
compañía manufacturera y su planta más grande, la
cual se encuentra a 30 millas de distancia. La di-
visión está conducida por un vicepresidente y un -
gerente general administra la planta. Ambos han -
entrado, poco a poco, en un desplazamiento confor-
me han pasado los años hasta llegar a un impasse.
Era muy fácil, para ambos el que sus malos en-
tendidos se hubiesen originado y desarrollado hasta
tener proporciones críticas.

El arreglo se dió cuando todas las perso-
nas involucradas en la situación la analizaron, es -
decir, el vicepresidente y 10 colaboradores que se
reportaban con él, y el gerente general de la plan-
ta y sus 12 colaboradores. En el análisis de la si-
tuación por éstos, el objetivo era que cada grupo -
describiera el tipo de relaciones que deberían exis-
tir entre la vicepresidencia y la gerencia general -
para que fueran consideradas como buenas. Poste-
riormente se les pedía que describiesen el estado -

actual de sus relaciones "aquí y ahora".

El vicepresidente y su staff trabajaron en una sala y pusieron por escrito la descripción de lo que desde su punto de vista pudieran ser un tipo ideal de relaciones. El gerente general de la planta y su grupo hicieron lo mismo en otra sala. Más tarde se reunieron y colocaron sus escritos sobre la pared de manera que pudiesen ser vistos por ambos lados. Las descripciones eran similares y ello generó un gran entusiasmo. Las diferencias se discutieron y fueron resueltas.

El siguiente paso, trabajando por separado, consistió en que cada grupo describiese el tipo de relaciones tal y como se estaban dando. Habiendo hecho y puesto por escrito los puntos de vista eran totalmente diferentes. Estas dramáticas divergencias estimularon la confrontación entre los dos grupos sobre el punto de qué cosas eran las que caracterizaban su relación. Durante algunos días, el interventor manejó de cerca la situación tratando de evitar cualquier explosión incontrolable. Se trabajó sobre muchos aspectos hasta que se obtuvo un cuadro más preciso de la situación. Llegó a ser posible, para ambos grupos, ver los problemas profundos que de hecho existían. Más tarde diseñaron algunas estrategias para la implementación de pasos que pudieran conducir hacia una resolución.

La estrategia de confrontación a nivel de organización (cuadro n) se ilustra en el siguiente ejemplo: Era un proyecto que fue una de las innovaciones de las ciencias aplicadas de la conducta del período de la post-guerra, y tuvo lugar en una compañía de metal en Inglaterra. Jaques describe

como él y otros en su grupo de investigaciones continuamente confrontaban a la organización con el carácter de sus relaciones internas y el logro de sus objetivos.

A nivel social se encuentran numerosos - mecanismos institucionalizados e informales a través de los cuales se permite confrontar los problemas (cuadro o).

Los problemas existentes en una sociedad están en función del tipo o clase de sociedad que - sea. El sistema de dos partidos provee la manera de confrontar aspectos mediante el cuestionamiento de lo que está sucediendo. Cuando un partido difunde sus puntos de vista, el otro se ve enfrentado en la necesidad de, o bien aceptar el punto de vista - del otro tal y como se expresa, o bien a identificar fallas en él. Esto no implica que en cualquier sistema político esto se haga particularmente bien. Sólo se sugiere que el sistema bipartidista se una y - funcione a través de la rama ejecutiva nacional, le- gislativa. Las agencias de información constituyen una forma importante de confrontar y definir proble- mas sociales para que puedan tomarse acciones pa- ra resolverlos. Más aún, la difusión de la estrate- gia de confrontación sindicato-empresa en ámbitos - tales como la administración pública, las universida- des y contextos profesionales, ha tenido como conse- cuencia adquirir dimensiones sociales, más allá del sistema global legal, el cual provee de mecanismos de confrontación suplementarios por medio de los - cuales la confrontación es revestida de injusticia.

Las estrategias prescriptivas son en gene- ral un procedimiento mecánico; en ellas se dan las

soluciones que deben ser acatadas literalmente, es decir, no se deja a la iniciativa del sujeto la forma de solucionar un problema, sino que se le dice qué y cómo debe hacer las cosas. Provee las soluciones adecuadas, no trabaja con emociones, cuenta con la autoridad del cargo para que se cumplan, o sea es una estrategia coercitiva.

Estas estrategias prescriptivas se encuentran entre los tipos más poderosos de intervención y se duda de que se practiquen ampliamente mediante la capacitación y el desarrollo personal, sin embargo son ampliamente aplicadas por asesores externos en colaboración con administradores en la industria, comercio y gobierno. Higdon describe el enfoque prescriptivo tal y como se utiliza en varios despachos de asesores tales como Mc Kinsey y Cía. Arthur T. Litt y otros. El procedimiento básico es que la administración solicita a un experto y él y sus asociados estudian la situación y dan una solución. La principal "corriente" a la que se adapta el consultor no se orienta al manejo de emociones en el sentido catártico, tampoco trabaja catalíticamente ni confrontativamente. El está recomendando, afirmando lo que debe hacerse, sus recomendaciones podrían ser muy buenas direcciones si es que la organización le confiere la autoridad necesaria. Pero sin duda prescribe y estas prescripciones a menudo son completas y fundamentadas y a menudo involucran cambios en la estructura de la organización, o retirar un producto del mercado o bien aplicar una teoría más eficiente sobre como llevar los negocios. Otras veces estas estrategias prescriptivas implican despedir o liquidar al personal, de modo que, como se puede observar, tienen consecuencias importantes sobre el desarrollo de

una organización. Algunas veces la prescripción es rechazada, otras veces cuando se le adopta, puede tener resultados beneficiosos para toda la organización.

Ha habido, no obstante lo anterior, numerosas instancias de asesorías prescriptivas que han llegado a ser muy frustrantes para la organización en términos de las dificultades y efectos colaterales que se producen al implementarlas. Estos efectos incluyen una baja de moral en el trabajo, abandono del empleo, etc.

Se describe a continuación un caso a nivel prescriptivo (cuadro p). La situación podría denominarse la "técnica del espejo", en donde el asesor trata de hacer que el gerente se vea tal y como es en la realidad y luego trata de prescribir, en términos concretos, y operacionales cómo puede superarse. El cliente es un gerente de planta que ha tenido problemas con su carácter, persona que se describe como fría y formal. Para obtener mejores resultados de los que se han estado obteniendo de este hombre, una persona paternal, que gustaba de desarrollar relaciones cálidas con sus subordinados, fue asesorado para que asumiera una actitud imperativa, directa e impersonal, con él. Esto, le predijo el asesor, tendría una resonancia con la mentalidad del contador de la que había estado teniendo con su estilo cotidiano. Sobre el aspecto de reportes retrasados, el gerente fue orientado a decirle lo siguiente a su subordinado: "quiero que te reportes a mi oficina a las nueve de la mañana con toda la información en detalle, sin pelos ni esques". Habiendo llevado este ultimatum se despidió. El gerente de la planta hizo justamente eso, no obstante la clase de persona que era, y

debe decirse que le costó bastante trabajo hacerlo, los resultados fueron sorprendentes. El reporte vino a tiempo y fue uno de los mejores que él hubo recibido jamás. Se le dijo al cliente cómo debería actuar de acuerdo a las instrucciones estrictas de su asesor, en este caso se produjeron resultados efectivos. Incidentalmente el área de modificaciones de la conducta, es una estrategia de capacitación con cualidades prescriptivas.

Un ejemplo de intervención prescriptiva, a nivel de grupo, (cuadro q) es el que nos ofrecen Cohen y Smith, ellos creen que este tipo de intervención resulta más adecuado al final de una experiencia grupal. Al llegar al término de esta experiencia, el grupo es dividido en subgrupos de 4 ó 5 miembros a los que se les dan las siguientes instrucciones: "En cada subgrupo, una persona dejará el recinto durante 10 minutos, durante este tiempo los miembros restantes elaborarán un diagnóstico sobre el estilo típico de interactuar del ausente con otras personas, y en seguida, se señalarán sugerencias claras y específicas que pudieran permitirle poder ser más productivo con el grupo. Se deben recalcar términos tales como: "Definir" y "Especificar"; no deben realizarse generalizaciones abstractas, tales como "eres demasiado introvertido, porque no intentas ser más extrovertido". En vez de eso se le proporcionará, al sujeto, objeto de diagnóstico, prescripciones definidas y específicas que sean atípicas con su forma de interacción y a la vez que sean productivas. De esta suerte una persona puede ser reorientada a expresar coraje hacia el grupo en vez de permanecer callado. El proceso continúa hasta que cada uno de los miembros del grupo tiene su "prescripción conductual". Regresaremos en determinado tiempo para ver que tipo de cambios

se han logrado".

"Las reglas del orden de Robert" son reglas prescriptivas de conducta a nivel de grupo. Estas le dicen al líder cómo conducirse en una reunión, (junta), y son más bien un conjunto mecánico de criterios que de seguirse, prescribe el proceso y parámetros de una reunión, provee métodos para la expresión de diferencias, ofrece un mecanismo de voto para la resolución de problemas. Se utiliza un árbitro para proveer la resolución de las diferencias y aclarar el proceso de resolución.

(Cuadro r) Típicamente la intervención prescriptiva a nivel intergrupual, opera de la siguiente manera: dos grupos, un sindicato y una empresa, llegan a un impasse. Ambos están de acuerdo en dirimirse diferencias existentes entre ellos, mediante un árbitro, el cual es generalmente una persona sin intereses en el caso; éste estudia el caso, escucha la evidencia y da su decisión, la cual por lo general toma la forma de una prescripción que debe ser obligada a acatarse en los dos grupos.

(cuadro s) Los enfoques prescriptivos a nivel de la organización se describen en un estudio de caso llevado a cabo por un representante de una firma asesora. La administración de Philco contrató una asesoría externa para estudiar la organización y proponer cambios. Veamos como se lleva a cabo la junta: James M. Skinner Jr., presidente de la corporación Philco, llegó... para una reunión que había sido planeada desde hacía 6 meses. Esperando al señor Skinner en una suite había 9 personas algo aprehensivas que colaboran con Arthur Dittl y compañía, el asesor técnico de la firma de Cam-

bridge Massachusetts..., Donham, habló primero, describiendo en términos generales lo que A. D. L. esperaba lograr con su plan de reorganización.

Lo que proponía en síntesis era lo siguiente: una reorganización masiva del proyecto de mercado de philco que haría que el trabajo de mercadeo de toda la producción de philco fuera responsabilidad de una sola división; fijar responsabilidades en puntos precisos sobre ganancias; tener datos al día sobre los hombres de la compañía que habían estado realizando planeación a largo plazo y proveer un apoyo más estrecho a los distribuidores independientes de la firma.

Levinson operando dentro de una tradición psicoanalítica, ha descrito su modelo de diagnosis organizacional en términos de un proceso paso a paso". El enfoque que él elimina es prescriptivo en carácter, como lo demuestra en el siguiente extracto que da algunas de las recomendaciones diagnosticadas que trataba de hacer funcionar mejor a una compañía que fabricaba artículos eléctricos y muebles.

Las recomendaciones siguieron el orden lógico siguiente: prácticas de personal, la compañía debería establecer descripciones standares y objetivos para todos los puestos; debería desarrollar programas de orientación y entrenamiento para capacitar apropiadamente a las personas en sus trabajos; y proveer procedimientos de evaluación por medio de los cuales el personal y sus superiores pudieran estar en posibilidad de satisfacer sus necesidades de capacitación. Las posiciones y entrenamiento en el área de superación y administración

deben ser incluidas en este proceso; un procedimiento para identificar talento administrativo potencial también debe incluirse; el consejo representativo debe abolirse y ser sustituido por una organización de empleados comprometidos en la relación de problemas específicos intra-organizacionales. Tal grupo al incluir personal de stock debe terminar con el aislamiento de otras personas y contribuir al desarrollo organizacional así como a la cohesión grupal. Deberá también hacerse una evaluación abierta de la estructura de salarios y gastos con la intención de crear y mantener una estructura de salarios competitiva.

(cuadro t) A nivel social, en la intervención prescriptiva, el ejemplo es el siguiente: La comisión Hoover representó un esfuerzo por emplear técnicas prescriptivas. El expresidente y otros miembros de la comisión, comprometieron a un grupo prestigioso de personas. La presunción era que la voz de su autoridad, tras las recomendaciones, debían ser suficientes, junto con el abal del presidente, para lograr las reformas recomendadas en términos de reestructurar el diseño de la rama ejecutiva de gobierno.

El procedimiento usual aplicado en todos los niveles del gobierno de los Estados Unidos es diseñar una investigación formal para saber cuáles son las condiciones que existen para poder llevar a cabo la adopción de un proyecto.

En la columna referente a principios, modelos y teorías se identifican los esfuerzos de diagnóstico y desarrollo que se abocan a la tarea de ayudar a las personas a adquirir introspecciones

derivadas de principios, teorías o modelos. La hipótesis de trabajo consiste en la consideración de las deficiencias de conducta que pueden resolverse mejor cuando las personas preocupadas por los resultados emplean los principios, teorías o modelos relevantes, por medio de los cuales ellas pueden comprobar alternativas, decidir sobre que tipo de acción tomar y después predecir sus consecuencias.

Este se trata de un enfoque que enfatiza un tipo de intervención mediante la utilización de conceptos e ideas más que de personas.

El significado que pueda tener un individuo acerca de la teoría, principios y modelos (cuadro u) es que son capaces de obtener un mapa de su desenvolvimiento válido, contra el cual su conducta puede ser contrastada cuando existen brechas entre las especificaciones teóricas entre lo que es una conducta sana y real, entonces el cambio puede ser generado mediante la reducción de la incongruencia entre ambos. En este sentido, y desde luego también en el sentido de remover la autodecepción, los conceptos sistemáticos que involucran teorías, principios o modelos constituyen una teoría "espejo" que tiene el especial poder de posibilitar a la persona el autoanalizarse, analizando sus situaciones presentes o el futuro potencial de manera más clara que desconoce, sobre la base de nociones subjetivas tales como: "me siento muy bien, hay la llevo, hay la voy pasando" o simplemente que otros la aprueben. Tenemos algunos ejemplos: como "el análisis transaccional" que es una formulación conceptual que les permite a las personas verse a sí mismos, es decir, autoanalizarse. Se han elabora

do diseños de entrenamiento para permitir a los participantes la identificación de un tipo de conducta orientada que puede ser de niño, padre o adulto incluyendo el beneficio de la retroalimentación de sus colegas, tratando de analizar y practicar formas hacia una conducta de tipo adulto.

También a nivel individual existe el sistema Kebner-Tregoy que provee a los administradores de un modelo a través del cual pueden diseñar un análisis de cualquier problema dado y evaluar la calidad de las decisiones que se tomen. El objetivo es reducir el impulso, la espontaneidad y la tendencia a basarse en prácticas pasadas y de cambiar a una base más radical de análisis de problemas y toma de decisiones.

Hay una gran variedad de teorías orientadas a la conducta individual algunas de las cuales se acompañan de estrategias de intervención calculadas para construir los tipos funcionalmente útiles en situaciones concretas, de esta misma manera pueden ser utilizados los principios y modelos.

Algunas de las herramientas más conocidas dentro de las teorías, principios y modelos están: las teorías "X" y "Y" de Mc Gregor, las formulaciones de Blake y Mouton y sistemas 1 a 4 de Likert, sin embargo el enfoque descrito por éste no involucra retroalimentación hombre a hombre, de tal suerte que no es posible contar con elementos que nos permitan penetrar la autodecepción y corregirla. Algunos ejemplos en la teoría a nivel individual incluyen cuatro redes: la primera es administrativa, la segunda clientes, la tercera ventas y la cuarta matrimonio; cada una de las cuales des

cribe algunos modelos alternativos resultado de las combinaciones hechas entre sí; también como teorías mixtas dominantes y de apoyo o soporte. Una vez que la persona ha aprendido las diferentes teorías, éstas pueden ser empleadas para diagnosticar su propia conducta. En suma, el puede seleccionar cualquier teoría como un modelo hacia el cual cambiar.

El sujeto puede estudiar, analizar y practicar formas de incrementar la incongruencia entre su conducta actual y el modelo elegido.

Algunos enfoques para construcción de equipos (cuadro v) emplean principios, teorías y modelos como base para el diagnóstico y retroalimentación con fines de desarrollo.

Aspectos centrales que para el equipo principal de trabajo, en una gran planta química, demostraron una brecha entre el diagnóstico de su funcionamiento presente y el modelo de lo que ellos consideraron ideal, se muestra en la figura 2. Este diagnóstico comparativo actual ideal se empleó para diseñar estrategias de cambio en un período de tiempo de cuatro meses.

FIGURA 2

Cultura actual vs cultura ideal del grupo principal en una planta química.

| Actual | Ideal |
|--|--|
| <p>Las personas sólo hacen lo que se espera que hagan. Cada hombre administra su propio negocio; el jefe da las órdenes.</p> | <p>Se explota el trabajar juntos (trabajo en equipo, unión de fuerzas). Se discuten los asuntos sobre la base del entendimiento y acuerdo. Se toman decisiones en base a hechos.</p> |
| <p>Los planes vienen del jefe sin haber la oportunidad de revisarlos o evaluarlos o recomendar cambios para aquellos a quienes lo ponen en práctica.</p> | <p>Los planes están basados en el análisis y permiten ser tratados racionalmente. Los planes se producen conjuntamente por aquellos que están involucrados en su implementación. Las responsabilidades individuales son claras.</p> |
| <p>Las formas tradicionales de hacer las cosas son raramente cuestionadas y representan estándares de operación probados y verdaderos.</p> | <p>Los elementos de la cultura están siendo continuamente evaluados a la luz de los requerimientos para llevar a cabo determinadas tareas y si es necesario son modificadas o sustituidas a través de discusiones y acuerdos entre los miembros del grupo.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Los resultados es lo que cuenta, no importa como se logren.</p> | <p>Los miembros del grupo o equipo son comprometidos totalmente a lograrlos; esto se logra por que los miembros son motivados a ello.</p> |
|--|---|

La teoría, y los principios tanto como modelos también han probado ser útiles en el fortalecimiento de las relaciones intergrupales (cuadro w). La fase 3 de la red de desarrollo organizacional, por ejemplo, comienza con dos grupos reunidos con el propósito de describir lo que sería un modelo ideal para sus relaciones particulares. Este modelo ideal se basa en teorías sobre conflictos intergrupales y cooperación. Culmina con un diseño "insitu" que muestra las propiedades de una relación sana y efectiva en un contexto particular, el diseño del modelo es seguido por la implementación de las estrategias para convertir "lo que es" a "lo que debe ser". Un ejemplo de las propiedades de una relación ideal administrativa se describe en una compañía como se muestra en las figuras 3 y 4. El desarrollo de un modelo ideal estratégico incorporado en la fase 4 de la red de desarrollo organizacional, es un ejemplo del uso de los modelos a nivel de organización.

FIGURA 3

Lo que debería ser una sana relación entre sindicato y empresa, descrita por ésta.

A. - Mantener comunicaciones abiertas con los sindicatos en las siguientes áreas:

- a) Aspectos económicos de la industria y la compañía.
- b) Metas y objetivos de la misma.
- c) Planes a largo plazo.
- d) Cómo se manejan y distribuyen las ganancias.
- e) Qué problemas enfrenta la compañía.
- f) Oportunidades de crecimiento del individuo y la compañía.
- g) Seguridad y desarrollo de los empleados.
- h) Inducción y orientación de personal, o sea dónde encuadra una persona en el esquema total de cosas.

B. - Participar en las discusiones de prenegociación para:

- a) Identificar y aclarar el clima económico actual.
- b) Asesorar y evaluar índices de productividad.
- c) Identificar y acordar estándares apropiados y objetivos sobre el costo de la vida.
- d) Identificar y comprender la posición competitiva de la compañía.

- e) Identificar y comprender las actitudes y preocupaciones del personal.
 - f) Señalar puntos fuertes y debilidades en el contrato colectivo de trabajo.
 - g) Identificar posibles barreras u obstáculos que pudieran surgir durante las negociaciones.
- C. - Adoptar una estrategia de negociación para:
- a) Desarrollar un marco de referencia para los proyectos.
 - b) Explorar áreas problemáticas conjuntamente.
 - c) Explorar áreas de oportunidad.
- D. - Trabajar en conjunto para la resolución de problemas por ejemplo sobre:
- a) Evaluar el impacto de cambios operacionales hechos sobre los empleados.
 - b) Simplificación del trabajo.
 - c) Elaboración de programas de beneficio y pensiones.
 - d) Manejo de técnicas de capacitación.
 - e) La seguridad en el trabajo.
- E. - Manejar las quejas y los descontentos de la siguiente manera:
- a) Los supervisores de primera línea deben delegar responsabilidad en la resolución de quejas y malestares, además actuar con eficiencia.
 - b) Participar en la continuación de los esfuerzos

zos conjuntamente para aclarar la interpretación y unificar la aplicación de las cláusulas del contrato colectivo a nivel del trabajo.

- c) Mantener una política de puertas abiertas, - en cuanto a que los dirigentes del sindicato tengan un libre acceso a los ejecutivos de la empresa y viceversa.
- d) Establecer y mantener un diálogo abierto y crítico entre los niveles del sindicato y la empresa.
- e) Posibilitar el entendimiento de los problemas contratando a los delegados del sindicato con su propio manejo de referencias, es decir, en su relación con sus agremiados.

F. - El sindicato debería:

- a) Desarrollar un entendimiento comprensivo - de naturaleza específica de los negocios y preocuparse por ellos.
- b) Entender y considerar la naturaleza de la competencia ya que ésta se relaciona a los rendimientos de la compañía y sus necesidades de cambio.
- c) Desarrollar también la capacidad de entendimiento acerca de la productividad, las inversiones y los beneficios.
- d) Debido a la particular naturaleza de la industria, entender el impacto a largo plazo que sobre la compañía y los empleados pue

den ejercer los paros.

- e) Reconocer el daño que puede generarse a nivel de sindicatos, que puede resultar de una reacción violenta entre la compañía y sus empleados.
- f) Someter los intereses personales a favor de los intereses generales de la compañía y del sindicato.
- g) Aceptar la responsabilidad de comunicar hechos a los empleados sin prejuicios.

FIGURA 4

A Lo que debería ser una relación sana entre sindicato y empresa, contemplada desde el punto de vista del sindicato.

A. - La administración debería:

- a) Ejercer autoridad sobre quejas, malestares, preguntas, decisiones, etc., sin retraso especialmente en los 5 niveles primeros administrativos.
- b) Adoptar un criterio de capacitación uniforme para todos los supervisores en el sentido horizontal y vertical dirigido al entendimiento interpretación y aplicación de contrato.
- c) Interpretar el contrato de forma honesta y franca.

- d) Consultar al personal acerca de los cambios de horarios, adscripciones, transferencias, vivienda y ubicación.
- e) Aplicar un sistema de antigüedad y rotación sin favoritismos, por ejemplo: trabajo extra, trabajos fáciles, vacaciones, mejores horarios de trabajo, etc.
- f) Elaborar cajas de trabajo sobre una base uniforme y sistemática, coordinarse y comunicarse efectivamente entre los supervisores de departamento para prevenir trabajo innecesario y bajar los costos y esfuerzos.
- g) El sindicato debería representar justamente a todos los empleados, comunicar problemas y quejas así como violaciones al contrato y a la administración.
- h) Deberá preocuparse por los costos y la cantidad de producción.
- i) Aclararle al empleado que tiene un sueldo en función de su habilidad y del trabajo que lleva a cabo y no por la clasificación que tiene.

(cuadro x) La fase cuarta posibilita al grupo dirigente el aislarse del statu quo de manera que pueden diseñar lo que sería una compañía ideal, desde luego en función de un acceso realista en recursos financieros, se incluyen aspectos tales como: "cuáles deberían ser los objetivos financieros claves por los que la compañía debe esforzarse". "Cuál debe ser la naturaleza de los negocios de la

compañía y de sus mercados": "Cómo debe ser su estructura". "Qué políticas deben operar bajo esa estructura" y finalmente "cuáles son los requerimientos de desarrollo que se necesitan en la compañía si se quisiese aproximar al modelo ideal". Un ejemplo del cambio en la forma de pensar acerca de los objetivos financieros a nivel comparado durante la fase cuarta, se muestra en la figura 5.

FIGURA 5

| | |
|---|--|
| Preocupación genuina en la organización en su proceso de diseñar un modelo ideal estratégico para el logro de resultados. | |
| de | a |
| -Mantener o incrementar el mercado a la vez -- que se vive dentro de -- un presupuesto. | -Porcentaje óptimo de 30 ó mínimo de 20% -- que producen sus bienes antes del pago de impuestos teniendo un horizonte de tiempo limitado. |
| -El beneficio por dólares debería de mejorarse y no caer bajo el obtenido el año anterior. Los beneficios que se obtienen sobre el dinero o inversión computados y discutidos en base a un cálculo después del hecho que ejercerá poco o ninguna influencia en la Toma de Decisiones operacional. | -Cada negocio deberá tener un factor específico de mejora en las ganancias que se habrán de calcular en base negocio por negocio. El objetivo debería ser un nivel de beneficios por acción que en 5 años justificaría una proporción de beneficios de 20 a 1 ó mejor. Los objetivos de participación en el mercado de |

berían establecerse dentro de un marco de beneficios de las acciones y de objetivos para el dinero en efectivo por per so dos.

El uso de principios, modelos y teorías - puede ser visto, también, funcionando a nivel social (cuadro y). La constitución política de un país describe la clase de conducta, libertad y control que la sociedad espera. Cabe señalar que numerosas - reformas constitucionales están siendo agregadas al modelo a la luz de perspectivas contemporáneas. - Por otra parte las acciones ejecutivas y legislativas, pueden estar contra la Constitución.

El trabajo de Lilienthal en Irán puede con siderarse como una intervención a nivel social para lograr un cambio a través del apoyo a sus clientes para diseñar modelos de lo que "debería ser" como bases específicas para la implementación de planes. Lilienthal es un industrial y hombre de Estado que sobresalió porque dirigió el proyecto denominado -- "Autoridad del Valle del Tennessee y la Comisión - de Energía Atómica", posteriormente describió su - trabajo como asesor cuando él y sus colegas espe- cialistas en ingeniería hidroeléctrica, agroindustrias y rehabilitación comunitaria, ayudaron al gobierno - Iraní a diseñar un modelo para obtener fuentes y - recursos hidroeléctricos de la entonces poco desarro- llada provincia del Khusestan, ese modelo está sién- do empleado sistemáticamente para la construcción de presas, sistemas de irrigación y de desarrollo - de infraestructura, por ejemplo en: programas de - capacitación agrícola, salud y educación. Esto es -

un ejemplo de como un asesor debe trabajar, y no precisamente en un modelo prescriptivo, sino como un hábil especialista en ayudar a las personas a aprender, diseñar e implementar modelos complejos, de esta suerte Lilienthal ha posibilitado la ocurrencia de un basto desarrollo, el cual de otra manera, hubiera sido posiblemente impráctico. (60)

2. - Conceptualización del cambio.

Para nosotros un cambio, en términos generales, es la transformación de algo por medio de la cual una unidad modifica sus formas de organización y relación para poder afrontar de manera adecuada la realización de sus objetivos de acuerdo a las necesidades y circunstancias en que se desenvuelven.

Un cambio puede dar lugar a un progreso o a un atraso, y debido a ésto último, nosotros nos orientaremos hacia la teoría del cambio planificado.

Centrándonos ahora en el nivel de análisis de este trabajo, la gran Empresa Privada, un cambio implicaría una transformación en las actitudes, valores, procesos, tecnología, formas de producción, distribución, relaciones humanas para poder afrontar de manera más adecuada la realización de sus objetivos, de acuerdo a las necesidades y circunstancias en que se desarrolla. Nuestro estudio del cambio, en esta unidad de análisis, sería dirigido por el pedagogo siendo éste, por lo tanto, el agente de cambio que eventualmente podría promover dichas modificaciones, y las cuales tenderán a enmarcarse en la teoría de la administración científ

(60) Bennis G. Warren. *op. cit.* (Traductor: Lic. J. Mario Salinas S.)

fica de Taylor y del Desarrollo Organizacional.

Dentro de las ideas de Taylor para un cambio se pueden destacar las siguientes, en las propias palabras del autor:

"En esencia, la administración científica implica una revolución mental completa por parte de los trabajadores, en cuanto a sus deberes respecto a su trabajo, a sus compañeros y a sus patrones. E implica la revolución mental igualmente completa, por parte del sector directivo, en cuanto a sus obligaciones hacia sus compañeros de trabajo en la administración, hacia los obreros y hacia los problemas de éstos. Y sin esta revolución mental, completa en ambos lados, la administración científica no existe. La gran revolución que tiene lugar en la actitud mental de las dos partes bajo la administración científica es que ambas despegan la vista de la "división del superávit" como cuestión primordial y juntas vuelven su atención hacia el aumento de las dimensiones del superávit hasta que es tan grande que es innecesario pelear por su división; llegan a ver que cuando cesan de pelear por su división y de esforzarse en sentido contrario y empujan hombre con hombre en la misma dirección, el volumen del superávit que producen sus esfuerzos conjuntos es verdaderamente asombroso. Se dan cuenta de cuando sustituyen el antagonismo por la cooperación amistosa y ayuda mútua, juntos son capaces de hacer este superávit tan enorme--

mente mayor de lo que era en el pasado, que existe un gran margen para un amplio aumento de salarios para los trabajadores y un crecimiento similar de beneficios -- para el fabricante. Esto, caballeros, es el comienzo de la gran revolución mental que constituye el primer paso hacia la administración científica. Es a lo largo de esta línea de cambio completa de la actitud mental de ambas partes, de la sustitución de la guerra por la paz, de la contienda y la disputa por la cooperación fraterna, de esforzarse en la misma dirección en lugar de hacerlo en sentido opuesto, de reemplazar la vigilancia recelosa -- por la confianza mutua, de llegar a ser amigos en lugar de enemigos, es a lo largo de esta línea, como tiene que desarrollarse la administración científica". (61)

Por otra parte, el Desarrollo Organizacional sustenta la idea de que para el hombre el trabajo -- es una fuente de realizaciones, y para que pueda -- desempeñarlo con placer, es necesario mostrarle la trascendencia económica y social de la labor que -- realiza con lo que los intereses de la empresa, serán de esta manera, los suyos. Un proyecto de -- cambio dentro de este enfoque tendrá su base en tomar en cuenta los sentimientos, actitudes, fines -- privados de los individuos, las variables psico y so

(61) Salinas Sosa, José. "Eficacia y Relaciones Sociales". Tesis para obtener el título en Lic. en Sociología. México, UNAM Facultad de Ciencias Sociales, 1979.

ciológicas del comportamiento organizacional, la -
vinculación de los intereses del proceso empresa -
rial en la estructura general y social y la cultura -
de los grupos en los que se encuentra. (62)

3. - Algunos elementos de las Teorías Pedagógicas utilizables en la gestión empresarial.

Necesariamente hablar de transformación - en el sentido de lograr un cambio, en la línea que se ha descrito anteriormente, en una gestión empresarial, implica ubicar los límites de éste, atendiendo al área de preparación del agente de cambio. - Nuestro enfoque de la transformación, va a estar dirigido por la Ciencia de la Educación, y por consiguiente, el agente transformador será el pedagogo y sus teorías científicas que lo guiarán en dicha labor.

La Teoría Pedagógica incluye todos los estudios científicos tanto teóricos como prácticos, referentes a la acción educativa del hombre, sin embargo, existen algunos que resultan de interés para la realización del presente trabajo, puesto que plantean diferentes bases pedagógicas para poder elaborar una teoría capaz de sustentar la posibilidad de que el trabajo del pedagogo funcione dentro de la - gestión empresarial privada en el área de la capacitación y/o también como un agente transformador - en la perspectiva de cambio mencionada anteriormente. Con este pequeño marco de referencia empezaremos la realización de este inciso.

Conviene, antes que nada, dejar claro que no nos remitiremos a un análisis exhaustivo de la - teoría pedagógica, ni veremos sus raíces históricas y filosóficas (ideológicas), sino únicamente retomaremos aquellos elementos que consideramos importantes porque pueden ser útiles en la labor del pedagogo, dentro de las empresas privadas. Dependiendo de las circunstancias y situaciones a las que el

pedagogo se enfrente (en el área de la capacitación o como agente de cambio) podrá emplear alguno o algunos de los elementos de las Teorías Pedagógicas, pero siempre teniendo en cuenta que los elementos teóricos que se utilicen no serán tomados tal y como se establece en la teoría, sino que se deberá tratar de adecuarlos a las necesidades requeridas.

Resulta también necesario ubicar las ideas en el contexto en que se va a trabajar, es decir, la empresa privada y el cambio que se intenta producir, para esto es necesario ubicar al hombre, como individuo y en grupo, que se desea formar a través del cambio y la capacitación, las relaciones que deberán imperar entre los grupos e individuos de la empresa, el tipo de valores que deberían tener, adquirir o desarrollar, los conocimientos técnicos y científicos en los que se les capacitará, etc.

El tipo de cambio que podría producir el pedagogo en su labor en la empresa privada, no está desligado del concepto de educación que se manejó en el capítulo dedicado a ella. En nuestra conceptualización de educación, se dijo que el hombre es un ser social e individual, que puede ser modificado por factores sociales e individuales, en consecuencia, al abordar el proyecto de cambio, en la empresa privada, se hace necesario tener presente que el hombre es un ser social, con elementos individuales, relaciones sociales, etc. que pueden ser alteradas a través de diferentes instrumentos (principios y modelos pedagógicos, y las estrategias de cambio ya mencionadas). Así, pues, son varios los elementos que pueden rescatarse para producir mo-

dificaciones en las diferentes dimensiones de una -- organización empresarial: en el sistema de valores, en las relaciones interpersonales, intergrupales, in- terdepartamentales, interempresariales y a nivel de la relación de la empresa con el contexto global de la sociedad, en el trabajo como fuente de satisfac- ciones en el desarrollo individual y en los intereses personales y los relacionados con la empresa, así- como en la capacitación y el adiestramiento.

Los principios pedagógicos o elementos teó- ricos que se mencionarán a continuación, pueden -- ubicarse en la Matriz Diagnóstico- Desarrollo (D/D), en el nivel de los Principios Modelos y Teorías, ya que éstos pueden ser utilizados como fines y méto- dos en y para la capacitación y/o el cambio.

Debe quedar claro que los principios y mo- delos de las Teorías Pedagógicas que a continuación se mencionarán son aquellos que creemos, podríam- ser utilizados para lograr el cambio planificado de- la situación real en una organización empresarial - determinada, pero éstos podríam resultar no aplica- bles para algunas situaciones específicas y aplica- bles para otras.

Estos son algunos de los principios y mode- los que, según nuestro criterio, podríam manejarse porque los consideramos coherentes con las concep- ciones hasta aquí enunciados (educación, pedagogía, desarrollo organizacional, etc.) y con la política ma- nejada en el área de relaciones humanas en las em- presas (confirmado posteriormente, en la realiza- ción de la investigación de campo -entrevistas-).

CORRIENTE
LIBERTARIA

- La "no autoridad" y la "autogestión", es decir, una autoridad no impuesta desde afuera sino un proceso autogestionado que implique una organización surgida del seno mismo del grupo y controlada por éste mismo por medio de castigos y elogios (a esta motivación psicológica en una empresa habría que acompañarla de premios materiales).
- Aprobación y aceptación a la persona, que implica el respeto al individuo como tal.
- Existencia de acción a un nivel intelectual y afectivo (es decir, desde la perspectiva del cambio ya planteada, para la empresa privada, el mejoramiento resultado de dicho cambio, no solo irá en aumento de los conocimientos sino también en la esfera de las relaciones humanas)
- Existencia de "igualdad de derechos" (en el caso de la empresa, entre al ternos y subalternos).
- Admisión de la posibilidad de tener errores o equivocaciones.
- Conocimiento del hecho de que ningún especialista puede conservar -- mucho tiempo la mente abierta.

CORRIENTE
LIBERTARIA

- Existencia de relaciones interindividuales libres de toda "represión" y en un ambiente de respeto, confianza y "sinceridad" que logren -- arreglos de situaciones conflictivas.

- Existencia de trabajo libre, lo cual significa que cada persona escoge su trabajo guiado por sus intereses, sin coacción (dentro del contexto de la empresa, este tipo de libertad se referiría a abrir las opciones de trabajo en función de cambios personales dentro de la misma organización y como parte de una política de desarrollo de personal).
- Existencia de libertad y no libertinaje (nadie es completamente libre pues debe haber un acatamiento de leyes, es decir, la libertad termina en donde empieza la libertad de otros).
- El trabajo como medio de alcanzar la felicidad si hay posibilidad de elegirse.
- El trabajo es el medio para alcanzar satisfacciones internas personales y materiales.
- "Coincidencia" de fines individuales y sociales (es decir, concordancia de fines del empresario y de los empleados en la perspectiva empresarial, y ésta con los fines sociales en general).
- Fomento de la socialización y del interés por lo que ocurre alrededor de los integrantes de una organización.
- Supresión de símbolos artificiales de autoridad.
- Integración de la vida y el interés del sujeto en su actividad a la vez que se fomenta el interés de la co-

CORRIENTE
LIBERTARIA

PEDAGOGIA
POPULAR

PEDAGOGIA
POPULAR

- unidad (en el caso del trabajo presente, sería de los asuntos empresariales).
- Aprendizaje a través de la práctica y resolución de dudas lo que implicará ir formando la teoría.
- Intercambio de conocimientos de modo informal.
- Orientación, sugerencia y señalamiento de caminos por medio de una persona.
- Aprendizaje por intereses.
- Existencia de una continuidad entre el trabajo y la vida del individuo.
- Disciplina y autoridad en base a la organización del trabajo colectivo y cooperativo.
- Requerimientos de libertad, disciplina, orden, constancia, meticulosidad y atención para el trabajo tanto individual como grupal o colectivo (sin olvidar que todo esto requiere de una responsabilidad).
- Requerimiento de un aprendizaje activo que implique la adquisición de conocimientos en forma "crítica".
- Crítica constructiva del trabajo individual o grupal.
- Aprobación de la libertad de expresión hablada o por otros medios.
- Aprobación de la ayuda de gentes con mejor preparación en algún tema a otras que lo requieran.

"Para él la escuela... quedará encuadrada en el proceso de la vida y del ambiente y se convertirá en una rueda del mecanismo social..." (63).

PEDAGOGIA POPULAR

(Esta idea puede ser traspolada a la empresa quedando ésta, en consecuencia, encuadrada en el proceso del ambiente y de la vida para que pueda convertirse en una rueda del mecanismo social).

- Existencia de un sentimiento de aceptación en los individuos por sus semejantes, que implique una actitud empática.
 - No existencia de imposiciones de los educadores a los educandos (decisiones sobre la participación de todos los involucrados en la consecución de un objetivo o solución a un problema).
- CORRIENTE NO DIRECTIVA**
- Existencia de trabajo en grupos que implique diálogos y acuerdos.
 - Existencia de un mediador entre el trabajo de los grupos.
 - Posibilidad de trabajar por medio de equipos en base a la actividad y sociabilidad e intereses de acuerdo a las exigencias de la vida.
 - Posibilidad de que se fomente la autoformación.

[63] "La Nueva Pedagogía". Biblioteca Salvat, Colección Grandes Temas No. 67. Barcelona, España, p. 93.

- Fomento de la responsabilidad progresiva.

- Existencia de la "institucionalización autogestionada" (es decir una institucionalización que se genere de los mismos integrantes de la organización y que no provenga del exterior).

- Posibilidad por medio de la educación de un "cambio en la mentalidad" de los miembros de una institución que dé lugar a una autogestión de ésta.

PEDAGOGIA
INSTITUCIONAL

- Elaboración de los programas educativos y de las prácticas, en base a las vivencias de los demás educandos y de uno mismo de tal manera que implique un proceso educativo dialéctico. (cursos de capacitación).
- Requerimiento de un compromiso personal de iniciativa y perseverancia para lograr las metas deseadas.

- Posibilidad del acceso a fuentes del saber a todo aquel que lo desee, (es decir, facilitar este acceso a todo tipo de cursos, conferencias que se den por parte de la empresa etc.)

CORRIENTE
ANTIESCUELA

- Facilidad de adquirir los conocimientos mediante la puesta en contacto con gentes que deseen compararlos.

- Libertad de aportar ideas con el respectivo compromiso de las consecuencias que traigan éstas consigo.
 - "Concientización" de lo que significa proporcionar medios para clarificar una situación.
 - El manejo de la pedagogía como un proceso que implique una práctica-acción.
- EDUCACION
CONCIENTI-
ZADORA
- Transformación de los individuos con la implicación de una modificación del contexto en que se desenvuelve.
 - Existencia de un proceso de enseñanza-aprendizaje activo, "consciente" y por medio de la utilización de palabras generadoras.
 - Existencia de una educación recíproca educando-educador.
 - Conocimiento por parte del educador, de los educandos y su medio ambiente.
- PEDAGOGIA
SOCIALISTA
- Enfoque de la educación sobre la responsabilidad, respeto, disciplina y amistad.
 - Existencia del respeto entre educadores y educandos (en el caso de las organizaciones empresariales, existencia de respeto entre los asesores o agentes de cambio y las personas a "reeducar").
 - Adaptabilidad del hombre a la sociedad por medio del trabajo (en la empresa, adaptación del hombre a la unidad empresarial por medio o a través

PEDAGOGIA
SOCIALISTA

- del trabajo).
- Estudio previo de los individuos a "reeducar".
 - Existencia de libertad dada por la colectividad.
 - Importancia de unas buenas relaciones humanas para el progreso.
 - Concepción del hombre como un ser social sin olvidar su individualidad.
 - Existencia de una concepción de autoridad social colectiva.
 - Concepción de que el hombre para educarse debe estar unido al trabajo y a sus semejantes.
 - Concepción de que el hombre encuentra su libertad después de que ha satisfecho sus necesidades.
 - Existencia del sentido del deber y espíritu de emulación así como también del trabajo y disciplina como elemento para el trabajo.

PEDAGOGIA
DE LA
PRAXIS

- Planeación y práctica del proceso educativo de intereses y experiencias.
- Análisis del pasado para construir el presente.
- Existencia de un proceso de enseñanza-aprendizaje activo.
- Concepción de una cooperación mutua.
- Posibilidad de la resolución de problemas en el hombre.
- Posibilidad de la formación de un espíritu creador.

- PEDAGOGIA
DE LA
PRAXIS.
- Posibilidad de poder motivar a los individuos para que piensen, reflexionen y examinen un asunto pero siempre bajo la moderación de la existencia de los objetivos e intereses determinados.
 - Existencia de una libertad que permita el desarrollo de las diferentes características individuales.
 - Existencia de labor práctica para el desarrollo del individuo en la educación.

- EDUCACION
NUEVA
- Existencia de libertad para la realización de tareas en las cuales se dé el interés sobre el trabajo y en el proceso de aprendizaje.
 - Concepción de un aprendizaje individual diferente en ritmo y profundidad para cada sujeto.
 - Trabajo en grupos formados voluntariamente.
 - Posibilidad de iniciar a los individuos en responsabilidades y misiones.
 - Existencia de una actividad colectiva con un propósito real en un ambiente natural.
 - El aprendizaje debe basarse en proyectos de la realidad viva y en los problemas y dificultades que estén presentes y que deben ser resueltos y superados.
 - Se le deberá dar importancia a los Centros de interés.

EDUCACION
NUEVA

- Existencia de una actividad libre y vinculada al interés del educando.
- Existencia de trabajo activo con requerimiento de actividad espontánea personal y productiva.
- Adaptación del aprendizaje a las -- condiciones del grupo.
- Actividad dirigida a un fin.
- Asociación de la psicología al trabajo de la educación (capacitación).
- Actividad surgida espontáneamente -- para el aprendizaje.

ENSEÑANZA
PROGRAMADA

- Esta corriente apoya los cursos de capacitación, la autoenseñanza, realización del proceso de enseñanza -- aprendizaje por máquinas, según deseos y necesidades.
- Autocontrol que implica una retro-- alimentación inmediata, existencia -- de un orientador.
- El agente de cambio debe de estar consciente de la situación de los -- grupos y los fenómenos que surjan -- como consecuencia de la forma en -- que se estructuran los grupos de -- trabajo.

Hemos expuesto de esta manera algunos -- principios que consideramos de gran importancia -- como directrices o metas para producir el cambio -- valorativo o en términos de capacitación, empleando para esto, como instrumentos, las estrategias que -- en un momento determinado se requieran y las cuales ya hemos expuesto y explicado anteriormente.

4. - Algunas Consideraciones.

Se han planteado en este último capítulo, de la primera parte, los elementos teóricos necesarios que pueden ampliar un poco el panorama sobre "el cambio"; queda claro que el cambio que se ha propuesto realizar como parte del proceso de la gestión empresarial privada, se dirige a los diferentes niveles organizacionales de la empresa (valores, procesos, tecnología) con el fin de que haya un mejor funcionamiento de ésta.

Es necesario mencionar algunos elementos referentes a la responsabilidad de funcionar como agente de cambio (asesor, consultor) tales como: - El Proceso de Toma de Decisiones, conocimientos de los procesos de comunicación y el concepto de autoridad. Debido a que nuestro interés, en los ya mencionados temas, tienen una orientación práctica, y además por el hecho de que no son el centro focal de nuestro trabajo, sólo haremos una mención breve de aquéllos elementos que consideramos aplicables a nuestro objetivo, sin introducirnos, en ningún momento, al análisis histórico o valorativo de los mismos.

En toda sociedad existe una red de gran complejidad por la que se logran, parcial o totalmente, comprender todos los miembros de dicha sociedad u organización. El más importante medio de comunicación, pero no el único que existe, es el lenguaje (64).

(64) *Linguística y Significación*. Navarra España, Edit. Salvat, Colección Grandes Temas, 1975.

En todo sistema de comunicación (oral, - escrito, olfativo, acústico, táctil, óptico, etc.) ésta se lleva a cabo entre dos componentes, el emisor, - que transmite un mensaje, y el receptor que lo recibe. El mensaje es recibido a través de señales - a las que se atribuye un significado, lo esencial, es que el emisor envía un mensaje a un receptor y - - que éste significa algo para ellos, y por lo tanto, - lo entiende al estar inmerso en el sistema al que - dió origen dicho mensaje; el receptor cuenta con el sistema completo de posibles significados para los - diferentes códigos y debe eliminar aquellos que no - tengan relación con el mensaje que está recibiendo, es decir, posee un código que le permite interpre- - tar en forma correcta el mensaje que se está trans- - mitiendo, por esto es indispensable un código co- - mún entre receptor y emisor, pues sólo así se lo- - gra la comunicación. (65)

En las organizaciones empresariales la co- - municación es un elemento de suma importancia por- - que éste fenómeno es el proceso que intenta que se - transmita un mensaje que estimule la forma de ac- - tuar de los individuos de una empresa a fin de mo- - dificar y regular las decisiones, en cuanto que una - decisión implica la aceptación de una información - recibida y dirigida al cumplimiento de unos objeti- - vos deseados; esto significa que la comunicación, en - una empresa, es un elemento de cambio e influen- - cia que busca crear la adecuación de todos los - - miembros de la empresa a los objetivos de ésta, - además de que intenta adecuar los objetivos del que - manda el mensaje y el que lo recibe.

[65] *Ibidem.*

Las comunicaciones son parte de la transmisión de órdenes y de la recepción que necesitan los subordinados ordenados para llevar a cabo una decisión.

Según E. Soldevilla, Catedrático de la Universidad de Bilbao, que ganó el Premio Pedro Prat en 1972, las comunicaciones pueden dividirse en tres tipos:

"1) Comunicación descendente, cuyo objetivo es informar, consultar, regular, sugerir y ordenar a los niveles inferiores de la organización, según las decisiones tomadas por la dirección. Las Técnicas más usadas y más apropiadas son varias y van desde las instrucciones escritas o por teléfono y órdenes verbales, hasta los tabloneros de anuncios, circulares y periódicos murales, incluidas en ellas las que tienden a controlar la conducta de las personas por medio de avisos, amenazas o felicitaciones, e incluso por la difusión de rumores.

2) Comunicación ascendente, cuyo objetivo es también informar, consultar, sugerir y trasladar las aspiraciones y conocimientos de los inferiores a la dirección, así como devolver los resultados obtenidos de una decisión superior puesta en práctica, con el fin de mejorarla en lo venidero. Se puede incluir en esta clase de comunicaciones cualquier tipo de presión que brote de los grupos de base y que empuje a la dirección a adoptar conforme a sus intereses. Sus técnicas varían según el tipo de

comunicación que se desea transmitir: - partes de trabajo, reuniones, buzones, - enlaces, jurados de empresa o cualesquiera otras vías adecuadas para alcanzar estos objetivos, incluidas las manifestaciones públicas y huelgas.

3) Comunicación horizontal, destinada a promover todo tipo de información para facilitar la coordinación del trabajo en los distintos departamentos comprometidos en su ejecución. Las técnicas son múltiples y pueden parecerse a las utilizadas para los otros tipos de comunicación, salvo que los receptores y los emisores de los mensajes están situados a nivel horizontal". (66)

Las comunicaciones en cada sector de la empresa constituyen un conjunto de diferentes códigos que se identifican con cada grupo social porque cada uno de éstos tiene una forma propia de comunicarse, por lo tanto, para que pueda darse una comunicación perfecta es necesario que por lo menos, el emisor y el receptor tengan un lenguaje común.

La transmisión de un mensaje corre el peligro de que se falsee durante el recorrido de emisor a receptor, esto puede deberse a infinidad de causas dentro de las que se destacan: las motivaciones de los interlocutores, los códigos particulares, la posición jerárquica, la amistad que une al emisor y al receptor, los esquemas referenciales que se tengan respecto al transmisor del mensaje, -

etc., por lo tanto el emisor debe precisar y conocer sus propios objetivos con los que intenta cambiar el comportamiento de otros, para que así sepa que tratará de comunicar, a la vez, que el receptor sabrá interpretar correctamente el mensaje recibido, es decir, ...

"...el problema de la eficacia de las comunicaciones queda reducido a la acomodación de los interlocutores entre sí para su entendimiento y a la acomodación de éstos a las exigencias de la estructura empresarial".

(67)

Los efectos de la comunicación se derivan de la estructura de canales aceptados, pues una misma comunicación puede adoptar diferentes formas y según éstas, se producen diferentes consecuencias para los grupos e individuos de una empresa.

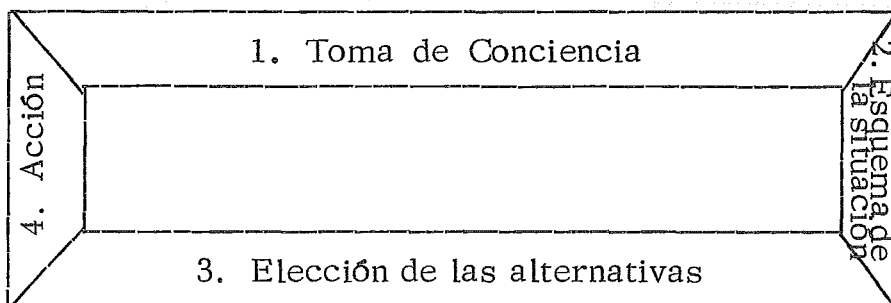
Otro elemento importante que se debe tomar en cuenta es el Proceso de la Toma de Decisiones. Este proceso forma parte de la función dinámica llevada a cabo en toda empresa y especialmente en su organización basada en una administración científica, por lo tanto:

"Al respecto se deben contestar algunas cuestiones como las siguientes: ¿Qué modelo de proceso para "tomar decisiones" es más productivo? Algunos tratadistas de esta disciplina consideran el proceso como

esencialmente "racional". (68)

El encargado de tomar decisiones, en este caso el pedagogo, empieza su labor, con el hecho de conocer el problema que ha de resolverse, como resultado del proceso evaluativo de la administración, para en seguida reunir varias alternativas, con buenas posibilidades de lograr éxito, para que finalmente realice la elección que sea más conveniente a esta situación problemática que requiere un cambio. L.A. Lemus nos describe esquemáticamente el proceso para lograr una decisión de la siguiente forma:

PROCESO PARA LOGRAR UNA DECISION.



esto significa, en las palabras del autor que:

"...La decisión programada se alimenta de la situación pasada; la identificación de problemas se alimenta de la situación

(68) Lemus, L. Arturo. "Administración, Dirección y Supervisión de escuelas". Buenos Aires, Argentina, - Kapelusz Biblioteca de cultura pedagógica, 1975 p. 342.

presente y la identificación de oportunidades se alimenta de la situación futura. -
 Esto, para emplear una metáfora". (69)

El tomar conciencia, quiere decir, darse cuenta de la necesidad de alcanzar una decisión, la cual puede lograrse de manera científica, emocional o experimental; en la forma científica se pueden incluir las decisiones programadas. La esquematización de la situación implica determinar las circunstancias, la autoridad y responsabilidad, la formulación de alternativas para tomar las decisiones, determinación del criterio para sopesar las alternativas entre las que habrá que decidirse, estructuración de las reglas en las que se basará la decisión y estimación del momento oportuno en que se tomará la decisión. El escoger alternativas es el paso central del esquema, e implica obtener información, aplicar las reglas para la decisión, reflexionar y conformar la elección dada. La acción, en el Proceso de Toma de Decisiones, implica actuar alrededor de la alternativa escogida en base a asignar autoridad y responsabilidad por parte del o los encargados de tomar decisiones; también significa, por un lado poner en marcha la alternativa por parte de los subordinados, los cuales además detallarán procedimientos y mecanismos; por otro lado reflexionar sobre la alternativa elegida, su eficacia, sus beneficios, su costo por parte de los jefes y subordinados encargados de llevar a cabo las decisiones; y por último implica empezar el plan o rechazarlo para reiniciar el ciclo.

Un agente encargado de tomar decisiones debe tener presente el conjunto total de circunstan-

cias ambientales que gobiernan los análisis, es decir, las situaciones para tomar una decisión, los que son esquematizados por A.L. Lemus de la forma siguiente:

SITUACION DE LA TOMA DE DECISIONES.

Alta HOMEOSTATICA

METAMORFICA

| | |
|---|---|
| <p>Actividad: Restauración Propósito: Mantenimiento</p> <p>Base : Normas técnicas y control de calidad.</p> | <p>Actividad: Utópica o ideal Propósito: Cambio completo</p> <p>Base: Teoría del cambio.</p> |
| <p>INCREMENTALISTA</p> <p>Actividad: Desarrollo Propósito: Mejoramiento continuo.</p> | <p>NEOMOVILISTA</p> <p>Actividad: Innovación Propósito: Invención, comprobación, difusión de soluciones a problemas significativos.</p> |
| <p>Base: Opinión de expertos e investigación estructurada.</p> | <p>Base: Conceptualización, investigación heurística e investigación estructurada.</p> |

Baja

Pequeño

Grado del
cambio

Grande

Se puede observar en el esquema que las situaciones pueden implicar cambios grandes o pequeños según su esencia, así la situación Metamórfica denota una actividad utópica e ideal que se dirige a producir cambios completos en base a determinar detalles y tener un pleno conocimiento e información de la situación ambiente por parte del administrador. (70)

La situación Homeostática describe una actividad reconstructiva, encaminada a mantener un equilibrio normal y su base son las normas técnicas y el control de calidad. (71)

En cuanto a la situación Incrementalista, ésta denota una actividad de desarrollo y su propósito es el mejoramiento en base a la opinión de expertos e investigación estructurada. Por último la situación Neomovilista que describe una actividad de innovación con el propósito de inventar, comprobar, difundir soluciones a problemas significativos en base a conceptualizaciones, investigación heurística e investigación estructurada. (72)

Por otro lado, alguna vez se habló de que la labor de agente de cambio iba a estar en dirección de la teoría del cambio planificado, pues bien, esta teoría es un modelo que existe para la solución de problemas y como ya se dijo puede incluirse dentro de la estrategia de Principios, Modelos y Teorías de la Matriz Diagnóstico Desarrollo (D/D) que se basa en una taxonomía para clasificar las diferentes actividades del proceso de cambio. Está

(70) *Ibidem*

(71) *Idem*

(72) *Ibidem.*

encaminada a generar cambios grandes y engloba - varios pasos (diagnóstico, planeación, evaluación y toma de decisiones) e instituciones a lo largo de un tiempo relativamente grande.

Debe también quedar claro que existen diferentes tipos de decisiones de acuerdo a los fines que se pretendan, entre los cuales se encuentran: - determinación de objetivos, planificación, estructuración para diseño de procedimientos, implementación de procedimientos y de reciclo para reanudar el proceso en base a un juzgamiento de las demandas.

Como anteriormente se mencionó las estrategias coercitivas requieren de la autoridad la cual de acuerdo a los conceptos de Bernard, es -- aquel tipo de comportamiento (orden) que en una organización es aceptada por sus elementos como la -- que rige su acción.

Dicho autor dice que la autoridad está basada en aquel que la reconoce como tal, es decir, - las órdenes dadas por ésta dentro de una organización son efectivas en cuanto que la persona a quien va dirigida esté dispuesta a cumplirlas. Para que las lleve a cabo es necesario que pueda entender-- las, que vea la congruencia de dichas órdenes con el propósito general de la organización, que sean - compatibles con sus intereses personales, que puedan acatarlas física y mentalmente, por otro lado, - el individuo muchas veces no está consciente de que él es sujeto de las órdenes.

Como es posible observar, Bernard considera, que la autoridad no viene de arriba hacia aba

jo sino a la inversa, a través de la delegación de la autoridad del individuo en cuanto a las decisiones en la organización, con lo que las acciones se despersonalizan al coordinarse su carácter, esto evita la toma de responsabilidad personal que a un gran número de personas les es desagradable. La autoridad reside en aquél a quien se le aplica, por ello el empleo de la coerción la desgasta. El mando depende del individuo, de sus seguidores, de las condiciones y de las combinaciones que de estos elementos pueden hacerse.

Este autor divide a la autoridad en: autoridad de posición y autoridad de mando. Para la primera es de importancia el vestuario, el lugar y la comunicación de carácter oficial; la segunda se da independientemente de la posición debido al respeto de la capacidad superior. En la organización la selección de la autoridad puede ser formal (nombres o despidos) o informal (aceptación o rechazo); la segunda es fundamental y depende de la voluntad y capacidad de los seguidores para continuar, ya que éstos hacen al jefe aunque éste a su vez los influye y guía; en lo que se refiere a la autoridad de posición a lo que se respeta es al puesto en sí, mientras que en la de mando a quien se respeta es a la persona misma y en cuanto a esto puede identificarse con el término liderazgo.

Un líder es una persona que ante una multitud representa los objetivos de ésta. Los elementos básicos del liderazgo son: habilidad, personalidad y autoridad. Según Max Weber existen tres tipos de líder: uno llamado carismático caracterizado por poseer una atracción y gracia con la cual se nace. El segundo es el tradicional puro y el tercero es el legal al cual se llega por acciones políti--

cas. (73)

Para finalizar diremos que para los Licenciados en Pedagogía que quieran laborar en puestos administrativos, en las grandes organizaciones empresariales privadas, puede resultar de gran utilidad el conocer los elementos que se mencionan en el presente trabajo para que su función resulte más fácil y acertada.

A continuación se procede al análisis de las relaciones de los elementos teóricos, abordados anteriormente, con la realidad práctica, en la esperanza de hacer patente esta nueva dimensión que el perfil del pedagogo tiene.

(73) Bernard, Chester I. "Clásicos de la Administración".

207. DE MONTE ... I OURN ...

et o' ...

... la ...

SEGUNDA PARTE

... de ...

CAPITULO I. LA RECOLECCION DE DATOS

1. - Estudio de Caso (Justificación)
2. - Consideraciones para la elaboración de los instrumentos de la obtención de datos.
 - 2.1 La Entrevista.
 - 2.2 El Cuestionario.
3. - Procedimiento para la recopilación de datos.
4. - Descripción del Universo de la Muestra.

I. LA RECOLECCION DE DATOS

1. - Estudio de Caso (justificación).

El presente capítulo tiene como fin principal el dar a conocer las realidades y expectativas del campo laboral actual y futuro del Licenciado en Pedagogía en la Gestión de las Grandes Empresas Privadas, así como ver las alternativas viables para este profesionista dentro de una perspectiva de innovador de cambios conductuales, valorativos y tecnológicos, y por último presentar un listado de asignaturas, con sus respectivos objetivos generales a cubrir, posibles de ser incluidas en la carrera de Licenciatura en Pedagogía de la Universidad Nacional Autónoma de México y/o en sus escuelas descentralizadas, y que tratan de abarcar el área de trabajo en las organizaciones empresariales privadas sin descuidar los demás campos conocidos; esto se realizará con el fin de que ésta Institución, y otras que imparten esta Licenciatura, se den cuenta de la existencia de esta área y en el futuro, al analizar la posibilidad de reestructurar los planes de estudio de la mencionada especialidad, no olviden incluir esta área.

Cabe mencionar que la relación que existe entre el marco teórico y la investigación de campo que se incluye en este trabajo, es inseparable, pues mientras el primero trata de plantear todos los posibles conceptos, teorías y estudios referentes a la Pedagogía y a la empresa, el segundo se apoya en éstos para tener significado.

2. - Consideraciones para la elaboración de los instrumentos de la obtención de datos.

Debido a la falta de información bibliográfica sobre el objetivo de la tesis, se hizo necesario utilizar instrumentos de investigación de campo para cubrir los requerimientos del estudio, y dos fueron los que se manejaron: 1o. la entrevista semiestructurada y 2o. los cuestionarios. Con el fin de aportar información complementaria a los cuestionarios, basándonos en los objetivos de éstos, se intentó llevar a cabo una observación general sobre el funcionamiento de las empresas en el lapso de tiempo en el que se realizaron dichas encuestas.

2.1 La Entrevista.

Este instrumento tuvo como objetivo general el de conocer el funcionamiento potencial de los Licenciados en Pedagogía en las grandes Empresas-Privadas en la actualidad, así como conocer la posibilidad de su funcionamiento como "agente de cambio" en los sistemas humanos de dichas organizaciones. Los canales por medio de los cuales llegamos a conocer todo lo mencionado antes, fueron los directivos de las empresas y los Licenciados en Pedagogía que laboran en éstas. En consecuencia de esto, las metas fijadas complementarias para éstos, -- dos tipos de informadores, fueron las siguientes:

Para los directivos de las empresas (de nivel subgerente a nivel director) los objetivos fueron:

- 1) Determinar la existencia de Licenciados en Pedagogía funcionando en las grandes empresas privadas.
- 2) Conocer el campo laboral actual práctico del especialista en Pedagogía en las grandes organizaciones empresariales privadas.
- 3) Conocer los elementos que empíricamente se consideran necesarios para que el Pedagogo pueda trabajar en una empresa privada.
- 4) Conocer la posibilidad de funcionamiento del Licenciado en Pedagogía como "agente de cambio" en las grandes empresas privadas.
- 5) Conocer el futuro del Pedagogo dentro de las grandes organizaciones privadas dedicadas al área empresarial.

Los objetivos de la entrevista para los Pedagogos que laboran dentro de las grandes empresas privadas fueron:

- 1) Conocer el campo laboral actual práctico que tiene el Licenciado en Pedagogía en el funcionamiento de las grandes empresas privadas.
- 2) Conocer los elementos que empíricamente se consideran necesarios para la labor del Licenciado en Pedagogía en las grandes empresas privadas.
- 3) Conocer el pensar del Pedagogo sobre su posible función como "agente de cambio" en las grandes empresas privadas.

Para redondear este último objetivo, se plantearon y cubrieron tres objetivos complementa-

rios que son:

- a) Conocer el valor práctico de los elementos adquiridos en la escuela para el ejercicio de su función en la empresa.
- b) Conocer lo que él considera que son deficiencias de su preparación escolar para el ejercicio de su profesión en esta área.
- c) Conocer los posibles elementos académicos utilizables en las grandes empresas privadas para funcionar como "agente de cambio".

Siguiendo con los objetivos que guiaron la encuesta a Pedagogos que trabajan en Empresas Privadas, se encuentran:

- 4) Conocer el pensar del pedagogo respecto al futuro de sus colegas y suyo propio en las grandes empresas Privadas.
- 5) Conocer la opinión del pedagogo en cuanto al resultado de su labor dentro de esta área.

Por otro lado, cabe aclarar, que la elaboración de las preguntas estuvo en función de los objetivos ya mencionados, y que, en cuanto a la realización práctica de dichas preguntas, éstas fueron realizadas por los integrantes del equipo en una forma espontánea, pues la dirección de las cuestiones estuvo en función de las respuestas dadas por los directivos empresariales y su debido control.

Por último, el total de preguntas realizadas en cada una de las entrevistas, varió el conte-

nido y orden de la estructura original, pues la esencia misma del funcionamiento de este instrumento, no da otro resultado.

A continuación se anexa la presentación de un formato muestra de la entrevista semiestructurada que se manejó para obtener la información respectiva. Los números que aparecen a la izquierda de las preguntas corresponden al número del objeto al que tratan de cubrir.

- obj. 1 ¿Trabajan en esta empresa pedagogos?
 ¿Porqué, sí o porqué no?
 ¿A partir de cuando se les contrata?
- ¿Qué requisitos deben llenar los pedagogos para que se les contrate y de qué tipo son los conocimientos que deben tener?
- obj. 2 ¿Qué tipo de trabajo se espera que realicen?
 ¿A qué departamento se les asigna y a quién reportan?
 ¿Qué resultados han dado?
- obj. 3 ¿Qué ventajas y limitaciones ve en la preparación de éstos y cómo se podría, de acuerdo a usted, mejorar dicha preparación?
- ¿Cómo se podría, de acuerdo a usted, lograrse un cambio en la empresa de acuerdo al proceso organizacional?
- obj. 4 ¿Cree usted que el pedagogo podría funcionar como "agente de cambio"?

¿Podría este tipo de cambio ser implemen-
tado en esta empresa? ¿Porqué?

¿Qué herramientas requeriría el pedagogo
según usted, para realizar una función de
"agente de cambio"?

¿Qué futuro espera a los pedagogos en su
compañía?

obj. 5 ¿Se contratarían más Licenciados en Peda-
gogía, porque sí o porqué no?

¿Qué función se espera que realice el pe-
dago go?

¿De acuerdo a los elementos del cambio
discutido cuál podría ser la proyección
que espera al pedagogo en el futuro?

Como se puede observar, esta entrevista-
semiestructurada está redactada como si de antema-
no se supiera lo que se iba a contestar, a la pri-
mera pregunta en una forma afirmativa; si dicha --
respuesta fuera negativa, se intentarían hacer las -
mismas preguntas, o preguntas similares, pero en-
vez de emplear un futuro condicional, en relación a
lo que podría hacer un pedagogo si se contratase -
en dichas empresas.

Ahora se presenta a continuación el forma-
to de la entrevista semiestructurada que se dirigió
a pedagogos de las grandes Empresas Privadas:

obj. 1 ¿Desde cuándo trabajas como pedagogo en
una empresa privada y porqué lo haces?
¿Qué requisitos debiste llenar para que --
se te contratara?

- ¿Qué tipo de trabajo realizas?
- ¿A qué departamento estás asignado y a --
quién reportas?
- ¿Qué conocimientos debes tener para reali-
zar tu trabajo?
- ¿Qué ventajas y limitaciones encuentras a
tu preparación?
- obj. 2 ¿Qué es lo que más te ha servido de dicha
preparación?
- ¿Cómo te parece el campo de trabajo en la
empresa, tu proyección actual, las satis-
facciones que recibes, el sueldo que perci-
bes y el campo al que se te asigna?
- ¿Qué cambios sugerirías para el mejor de-
senvolvimiento de la gestión empresarial?
- obj. 3 ¿Cómo podría lograrse, de acuerdo a usted,
un cambio organizacional en la empresa?
- ¿Piensas que tu podrías funcionar como --
"agente de cambio"?
- ¿Qué herramientas crees que requerirías --
para actuar como "agente de cambio"?
- obj. 4 ¿Qué perspectivas contemplas en el trabajo
en la empresa y cuál crees que sea tu --
proyección futura?
- ¿Qué esperas hacer en la empresa?
- obj. 5 ¿Cómo crees que ha resultado tu labor aquí
y cómo la ven tus jefes de acuerdo a lo --
que han exteriorizado sobre ésta?

2.2 El Cuestionario.

El objetivo que dirige este instrumento, - en general, es el siguiente: intentar por medio de - sondeo, conocer el tipo de administración llevado - en cada una de las empresas visitadas para tener - una base en que apoyar la intervención del Pedagogo como "agente de cambio" en las grandes Empresas Privadas.

Tres fueron los objetivos específicos que nos llevaron a la consecución del objetivo general - citado anteriormente:

- 1) Conocer, por medio de los directivos de cada -- una de las empresas visitadas, la forma de administración vigente actualmente.
- 2) Conocer los logros que se han alcanzado por medio de esta forma de administración.
- 3) Conocer el tipo de relaciones interpersonales -- existentes, y dentro de éstas, las áreas de conflicto más importantes.

La estructura de dicho instrumento, constó de dos partes, una primera, en la que se incluyeron preguntas encaminadas a ubicar a la empresa muestra dentro del marco empresarial total de - - México, así como la perspectiva de las respuestas influida por el cargo de la persona que contestaba - el cuestionario (ítems del 1 al 6 de la primera parte), y una segunda, dirigida a averiguar el sistema administrativo vigente, sus resultados y las relaciones.

nes interpersonales existentes con las principales áreas de conflicto.

Por otro lado, el orden de las preguntas de la segunda parte, fue realizado en función del tipo físico del reactivo y no en función de los objetivos específicos a averiguar, pues se consideró que había más probabilidad de veracidad en las respuestas si no se predisponía al encuestado en sus contestaciones. De esta manera, existieron 3 reactivos de alternativa fija, 3 de complementación, 5 de opción múltiple y 2 de clasificación.

En cuanto a la observación que se realizó, no se le puede considerar como un instrumento independiente de los otros porque en realidad no fue una observación guiada y formal, sino más bien una observación espontánea o no dirigida de las situaciones más relevantes que creíamos que podían ser relacionadas con alguno de los instrumentos utilizados, en especial con el cuestionario.

Como la observación no era el objetivo principal de la investigación de campo por la poca viabilidad de su aplicación, su uso se limitó a hacer una breve observación del ambiente físico de los lugares de trabajo visitados (construcción, limpieza, equipos e instrumentos de trabajo, etc.), así como de las relaciones interpersonales observables en el poco tiempo que permanecemos en las empresas, la indumentaria del personal, el trato del mismo, etc. Esto se realizaba con el fin de intentar en una forma práctica ver algunos de los detalles de la administración y de las relaciones existentes en estas empresas.

La observación no intencionada que se realizó tomó como base algunos de los ítems del cuestionario mismo, del cual a continuación incluimos el esqueleto.

Cuestionario

Atentamente a Quien Corresponde:

Agradecemos, antes que nada, el que nos haya atendido al aceptar responder este cuestionario.

Consideramos de importancia hacer saber a usted el objetivo perseguido por éste, lo cual hacemos brevemente abusando de su atención.

El presente cuestionario forma parte del grupo de instrumentos utilizados para recoger datos que ayudarán a sustentar el trabajo de nuestra Tesis, misma que nos servirá para obtener el título de Licenciados en Pedagogía. El título de este trabajo es "Pedagogía y Gestión Empresarial" y su estructura consta de dos partes: un marco teórico referencial y una investigación de campo.

La primera menciona lo que es la pedagogía, las características que ésta toma en los diferentes sistemas de producción, lo que es la Gran Empresa Privada, la relación de ambas y el papel que el pedagogo puede jugar en el desarrollo de la empresa a través de la implementación de un cambio valorativo y tecnológico con base en el Proceso Organizacional o Ergonomía.

La investigación de campo está constituida por entrevistas a pedagogos y a organizadores empresariales con el fin de ver empíricamente la relación pedagogo-empresa citada anteriormente; pero

esto no sería suficiente si no contáramos con su ayuda a través del cuestionario, el cual nos aclarará muchos puntos y ampliará lo que nosotros creemos puede ser el campo laboral del pedagogo en la Gran Empresa Privada.

Los datos que usted aporte no serán revelados, sino que sólo serán utilizados para dar una conclusión.

Fecha _____

I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA MUESTRA.

Empresa Matriz _____ Empresa Unica _____

1. - Dirección de la empresa (ya sea matriz o única): _____
2. - Actividad de la empresa (en caso de que sea única): _____
3. - Nombre del grupo empresarial (si es empresa matriz) _____
4. - Algunas empresas integrantes de esta empresa matriz: _____

5. - Diga la ubicación de algunas empresas integrantes de esta empresa matriz: _____

6. - Jerarquía de la persona que contesta este cuestionario: _____

II. DATOS ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACION.

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

Por favor marque con una cruz la letra o letras del reactivo que considere adecuada(as).

1. - Las bases utilizadas para otorgar un puesto en

esta empresa van de acuerdo a:

- a) los intereses de la empresa únicamente
- b) los intereses del empleado solamente.
- c) la vinculación de los intereses tanto del empleado como de la empresa.

2. - Esta empresa proporciona cursos de capacitación y adiestramiento:

- a) al personal administrativo.
- b) a los obreros.
- c) a todo empleado de la empresa sea cual sea su jerarquía.

3. - Mencione algunos cursos proporcionados por la empresa para la capacitación y adiestramiento de los empleados:

4. - En una forma general los objetivos de esta empresa se dirigen fundamentalmente al área de:

- a) la producción.
- b) las ganancias.
- c) la satisfacción social.
- d) las relaciones humanas.

5. - Los objetivos generales que la empresa ha planteado durante el tiempo en que se ha llevado el tipo de administración vigente:

- a) se han cumplido satisfactoriamente.

- b) han sido superados por los logros obtenidos.
 c) no se han cumplido en su totalidad.

6. - En general los supervisores tienen el apoyo de sus subordinados:

Si _____ No _____

7. - Existen dificultades frecuentes entre supervisores y subordinados:

Si _____ No _____

8. - Existe algún mecanismo que analice la conducta de los empleados para solucionar problemas de esta índole:

Si _____ No _____

9. - Los conflictos existentes entre los trabajadores (obreros, empleados, supervisores, directores, gerentes, departamentos, etc.) los afrontan.

_____ gerentes
 _____ supervisores
 _____ Mesa Directiva
 _____ Algún individuo especializado
 _____ algún departamento especializado
 _____ no se afrontan.

10. - Califique del 0 al 3 cada uno de los ítems que a continuación se describen de acuerdo a la frecuencia en que ocurren en base a la siguiente escala:

0 nunca 2 frecuentemente
1 ocasionalmente 3 siempre

_____ Se considera que el empleado es un irresponsable.

_____ Se toma en cuenta que el empleado es un ser con procesos mentales y afectivos que incurren en el rendimiento de su trabajo.

_____ Se ejerce mucho control y frecuentemente se utilizan incentivos y sanciones económicas.

_____ Se considera que el empleado debe estar satisfecho con su trabajo.

_____ Se toman en cuenta las variables psico y sociológicas del comportamiento de los empleados de la empresa.

_____ Se adiestra al empleado en una forma mecánica, es decir, se le dice qué debe hacer y cómo.

_____ Los sitios de trabajo son limpios y adecuados, tienen temperaturas agradables, música apropiada y existen los instrumentos necesarios.

_____ La comunicación entre superiores y subordinados es por medio de órdenes indiscutibles.

_____ Se considera que para el empleado su trabajo es una fuente de satisfacciones a través de las cuales se realiza.

_____ Se considera que el trabajo debe realizarse en un tiempo determinado y para ello se aplican rutinas de movimiento y tiempo.

Existe la posibilidad de que los subordinados proporcionen sugerencias y de que éstas sean aceptadas por los supervisores.

En el trabajo no hay necesidad de tomar decisiones, basta con repetir una serie de actividades.

Los jefes argumentan sus órdenes.

Se realizan pláticas con los empleados individual y colectivamente para explicarles la importancia de su trabajo y la trascendencia social, económica y humana.

Se considera que el interés fundamental de los empleados y de la empresa es el beneficio económico.

El empleado debe conocer sus deberes para con su trabajo, sus patrones y sus compañeros.

Los directivos están conscientes de su responsabilidad para con su trabajo, sus compañeros, sus empleados y los problemas de éstos.

Se considera que los intereses de la empresa son los mismos que los de los empleados en cuanto que estos se realizan al tiempo que la empresa se desarrolla, en cuanto que los problemas de la empresa son también sus problemas, en cuanto que ambos deseen que la empresa progrese, etc.

Se considera al empleado como un ser capaz de tomar decisiones en su trabajo.

Contesta brevemente las siguientes preguntas:

12.- Cuando los superiores dan una orden y esta --
no se cumple, ¿Qué medidas se utilizan gene-
ralmente?

13.- Mencione por favor algunas de las prestacio-
nes otorgadas por esta empresa a sus emplea-
dos fuera de las que la ley exige:

3. - Procedimiento para la Recopilación de Datos.

Como ya se mencionó antes, la recopilación de datos estuvo en función de dos instrumentos: la entrevista y el cuestionario; en cuanto a la primera, como estaba dirigida por un equipo de tres integrantes, se consideró necesario realizar las preguntas en base a los objetivos de la misma entrevista, de manera que las preguntas estuvieran en concordancia con lo que el entrevistado contestaba; éste fue el motivo de que los entrevistadores sólo preguntaran cuando consideraban que el objetivo no se había cubierto o si quedaban dudas sobre algún punto.

En la utilización de nuestro segundo instrumento de información, no hubo mayor problema que el de entregarlo a la persona que se nos encomendaba para ésto.

La observación, como un instrumento complementario, se redujo a observar lo poco que se puede ver en el tiempo que duraba la visita a la empresa para entrevistar y aplicar los cuestionarios.

4. - Descripción del Universo de la Muestra.

Nuestro estudio de caso fue realizado en -- empresas que por su gran importancia, debida al -- número de personas que trabajan en ellas, por su -- gran productividad y tamaño, así como por su capital social, pertenecen a alguno de los grandes grupos industriales y/o son la cabeza de éstos.

¿Que significa pertenecer y/o ser la cabeza de algún grupo empresarial? Significa, en primer lugar, como ya se dijo, ser una gran empresa tanto por su tamaño, como por su productividad, -- por el gran número de personal que en ella labora y por su importancia económica; y en segundo lugar, significa compartir políticas con otras grandes empresas, laborales, de productividad, de administración, de tecnología, etc., e incluso de capital, -- porque los accionistas de una de estas empresas -- pueden ser los accionistas también mayoritarios de las del resto del grupo.

Consideramos que es importante la pertenencia a un grupo empresarial, porque el promedio de respuestas obtenidas de una de estas empresas -- perteneciente a éste, puede ampliar o lograr una -- generalización de respuestas que más o menos serán similares para todas las restantes empresas de dicho grupo.

Pero para que nuestros datos, a la vez -- que pudieran generalizarse a las otras empresas del mismo grupo, no se vieran restringidos a la acción de dichos grupos empresariales, tomamos también --

grandes empresas que no pertenecían ni dirigían a algún grupo empresarial.

Nuestro grupo muestra de empresas con el cual se trabajó, fue seleccionado por los criterios anteriores, así como por la posibilidad de hacer conexiones con gentes que trabajan en éstas, -- esto no implicó en ninguna manera que fueran escogidas, sino que de todas las posibles conexiones, -- se visitaron aquéllas a las que se nos permitió acudir.

El total de grandes Empresas Privadas -- que se visitaron fue de 13, pero los datos de éstas pueden al menos generalizarse a cuatro veces más empresas y a un par de cientos de plantas, motivo por el cual consideramos a la muestra como representativa; además, aunque las empresas visitadas -- se localizaban en el Distrito Federal, la gran mayoría de sus plantas o sucursales se encontraban repartidas en gran parte de los estados de la República Mexicana.

Las visitas se realizaron en un período -- de dos meses, sin una previa programación, pues -- la obtención de citas se daba en límites de tiempo -- diferentes que fueron desde unas cuantas horas hasta una semana, dependiendo del tiempo libre de que dispusiera la persona que nos recibió, por lo tanto, no hubo tampoco una hora clave. En cuanto a las -- entrevistas, éstas se llevaron a cabo en una sola -- sección, por persona entrevistada. Tanto ellas -- como los cuestionarios fueron aplicados a personas que ocupan puestos que van de subgerentes a directores, pasando por gerentes, jefes de capacitación, etc. pero todos los entrevistados fueron del área de

relaciones humanas o relaciones industriales, como también se le llama.

El área de producción y trabajo de las -- empresas muestra abarcó: la industria química, petroquímica, del papel, de la banca, de proyectos de ingeniería, de los servicios empresariales, de la -- producción y renta de maquinaria especializada; -- pero además, los grupos a que pertenecían o dirigían las empresas visitadas, se dedicaban también, entre otras áreas, a las de alimentos, comercio, -- metal-mecánica, textil, eléctricas, etc.

CAPITULO II. EL ANALISIS DE DATOS.

1. - Estructura de los cuestionarios.
2. - Análisis de datos de los cuestionarios.
en su primera y segunda parte.
3. - Información Complementaria.
4. - Análisis de datos de las Entrevistas.

II. EL ANALISIS DE DATOS

1. - Estructura de los cuestionarios.

Para el análisis de los datos obtenidos por medio de los cuestionarios aplicados a directivos empresariales, nos basaremos en la estructura de éstos, misma que fue planeada así, con el objeto de facilitar el vaciado de datos y la cual es:

Una primera parte con la cual se trató de ubicar a la empresa muestra en la rama específica de su actividad (ítem 2), su red de extensión hasta la provincia (ítems 4 y 5), el grupo empresarial al que pertenece (ítem 3), algunas de las empresas integrantes del grupo al que pertenece (ítem 4) y la jerarquía de la persona que contestaba el cuestionario (ítem 6). Todo esto con el fin de ver el grado de generalización de los datos obtenidos tanto en cuestionarios como en entrevistas.

La segunda parte de nuestro cuestionario estuvo encaminada a, como ya se dijo, averiguar el sistema administrativo vigente de las empresas visitadas (ítems 1, 2, 4, 9, 10, 12), sus resultados de acuerdo a esta administración (ítem 5) y las relaciones interpersonales (ítems 6, 7, 8, 9, 11, 13), todo esto fue realizado con el fin de ver qué puede hacer, innovar o mejorar el pedagogo como "agente de cambio" dentro de la gestión empresarial privada.

2. - Análisis de datos de los cuestionarios de su primera y segunda parte.

A pesar de que las empresas visitadas fueron 13, sólo se contó con la información de 12 cuestionarios ya que en una de las organizaciones empresariales dicho instrumento no fue devuelto al equipo de tesis. No se insistió demasiado para que fuera devuelto por temor a que los datos resultaran falseados.

Tomando en cuenta lo anterior, el análisis de datos en la primera parte de los cuestionarios nos indican que la actividad de las empresas muestra, encajan dentro de las siguientes áreas: de venta y renta de maquinaria especializada, de la petroquímica, de ingeniería, de servicios (Banca), procesamiento de papel, construcción y metal-mecánica.

Por otra parte, las organizaciones empresariales visitadas resultaron ser 8 del tipo "únicas" lo que significa que no pertenecen a ningún grupo empresarial.

Un grupo empresarial es un conjunto de grupos de empresas, las cuales a su vez pueden tener diferentes áreas de actividad, es decir, es una unión de empresas; de esta manera son 5 empresas que pertenecen a algún grupo (ver cuadro No. 1).

En general el total de empresas visitadas se extiende por toda la República Mexicana, porque no obstante que se visitaron sólo algunas empresas,

éstas representan o dirigen un grupo industrial, lo que implica una gran cantidad de empresas en el Distrito Federal y en el interior de la República Mexicana. De esta manera la representatividad de la muestra es confiable puesto que cada empresa visitada maneja una cantidad considerable de trabajadores tanto administrativos como de mano de obra por la gran extensión geográfica que abarcan estas organizaciones empresariales.

CUADRO 1

| Empresa visitada | Grupo al que pertenece |
|---|------------------------|
| Bancomer | Unica |
| Cementos Tolteca | Unica |
| DESC (dirige a su propio grupo) | DESC |
| DUPONT | Unica |
| IBM de México | Unica |
| ICI de México | Unica |
| Kimberly-Clark de México S. A. | Unica |
| NEGROMEX (dirige al grupo NEGROMEX y...) | DESC |
| Papelera San Rafael S. A. | Unica |
| Proyectos Marinos S. C. | Unica |
| PETROCEL | ALFA |
| Industrias Resistol S. A. (dirige al grupo IRSA y...) | DESC |
| SPICER (dirige al grupo SPICER y ...) | DESC |

Por último hemos de mencionar que la -- jerarquía de los encuestados abarcó los niveles tan-- to de gerencia, subgerencia, jefes de departamento de relaciones industriales, de capacitación y desa-- rrollo, de compensación y beneficios y de personal; así como del área de relaciones humanas, coordina-- ción de selección y reclutamiento y por último, je-- faturas de cooperativo de planeación.

En base al análisis de la información ob-- tenida en ésta segunda parte del trabajo, se obtuvie-- ron los siguientes datos:

En el ítem 1, el 91.66% de las empresas visitadas vinculó sus intereses a los de los emplea-- dos para realizar la contratación, contra un 8.33% de éstas que afirmó sólo atenerse a sus intereses -- para la contratación de personal. Esto significa -- que la gran mayoría de las empresas aceptó la im-- portancia que para ellas tiene la identificación de -- su personal con ella misma (cuadro 2).

CUADRO 2 *

| La contratación del personal se hace en base a: | F | % |
|---|----|-------|
| Unicamente a los intereses de la em-- presa | 1 | 8.33 |
| Unicamente a los intereses del em-- pleado | 0 | 0 |
| La vinculación de los intereses del empleado y la empresa | 11 | 91.66 |

(*) La "F" que encabeza la lista de números, en el cua-- dro, significa la frecuencia de las respuestas da-- das por las empresas.

El 100% de las empresas, en la pregunta 2, no hizo distinción alguna en el trato entre su personal administrativo y sus obreros en cuanto a que ambos los capacita y adiestra independientemente de su jerarquía. (cuadro 3)

CUADRO 3

| Las empresas proporcionan cursos de capacitación y adiestramiento: | | |
|--|----|-----|
| | F | % |
| Al personal administrativo | 0 | 0 |
| A los obreros | 0 | 0 |
| A todo empleado sea cual sea su jerarquía | 12 | 100 |

Los cursos que se imparten en las empresas muestra se dan a cada una de las diferentes agrupaciones jerárquicas que existen en las organizaciones empresariales, así por ejemplo se dan cursos que atienden a las necesidades de dichas agrupaciones y la preparación de estos cursos atienden a las necesidades tanto de los grupos de la empresa como de la empresa misma, de esta manera se dan cursos de educación básica, de arreglo personal, de administración del tiempo, de relaciones interpersonales y motivación, de desarrollo secretarial-ejecutivo, de inglés, de análisis de problemas y Toma de Decisiones, de desarrollo de la capacidad para dirigir, liderazgo, administración por objetivos, etc. además todos los empleados en los diferentes niveles, pueden sugerir a tomar algunos cursos deseados, lo que nos lleva a decir que los cursos que se da, en general, no son aquéllos marcados sólo por la ley (a través de UCECA), sino además buscan el desarrollo individual de las personas.

Los datos obtenidos en cuanto a los objetivos perseguidos por las empresas muestra (ítem 4), indican que el 83.33% de las organizaciones empresariales da igual importancia al logro de sus objetivos de producción, de ganancia, de satisfacción social y de relaciones humanas. El 8.33% da mayor importancia a los objetivos de tipo de relaciones humanas así como de venta de sus productos. El otro 8.33% sólo da importancia a sus objetivos de producción, de ganancia y satisfacción social, aclarando que el área de relaciones humanas es un punto al que no dirigen objetivos. Esto nos muestra que para estas empresas las relaciones humanas tienen una importancia muy significativa, y es esto lo que realza la teoría moderna de la administración de empresas a diferencia de la tradicional que se olvida de este aspecto humano.

CUADRO 4

| Los objetivos de las empresas se dirigen a las áreas: | | |
|---|----|-------|
| | F | % |
| Producción, ganancia, satisfacción social y relaciones humanas. | 10 | 83.33 |
| Relaciones humanas y venta de productos. | 1 | 8.33 |
| Producción, ganancia y satisfacción social. | 1 | 8.33 |

En cuanto al ítem 9, podemos concluir que se trata de empresas modernas por el hecho de que en la resolución de conflictos, que surgen en todos los niveles jerárquicos de la empresa, intervienen desde gerentes hasta la Mesa Directiva, o en los casos en que existen, son atendidos además por

Departamentos o individuos especializados en problemas de este tipo (ver cuadro 5).

CUADRO 5

| La solución de problemas los da: | | |
|----------------------------------|----|-------|
| | F | % |
| gerentes | 11 | 91.66 |
| supervisores | 5 | 41.66 |
| mesa directiva | 4 | 33.33 |
| algún individuo especializado | 3 | 25 |
| algún departamento especializado | 6 | 50 |
| no se solucionan | 1 | 8.33 |

Nuestra pregunta 10 (ver tabla No. 1) nos indica lo siguiente:

En cuanto a que el empleado se le considere como irresponsable, el 50% opina que esto es absurdo, el 41.66% que en algunas ocasiones y el 8.33% lo cree frecuente.

En lo referente a la importancia que tienen los procesos mentales y afectivos del individuo en el rendimiento de su trabajo un 8.33% opinó que éstos influyen frecuentemente en el rendimiento del trabajo y el 91.66% que siempre.

El 50% opinó que no era necesario ejercer mucho control y frecuente sobre el personal; el 41.66% que había que ejercerlo en algunas ocasiones, y el 8.33% que había que ejercerlo frecuentemente.

En cuanto a la satisfacción del empleado en su trabajo, el 8.33% opinó que no tiene importancia para la empresa, el 25% que frecuentemente resulta importante y el 66.66% que siempre es importante.

Frente al 16.66% de los directivos empresariales encuestados que opinó que no había que tomarse en cuenta las variables físicas y sociales del comportamiento de los empleados de la empresa, el 8.33% opinó que siempre debía tomarse en cuenta.

El 66.66% de los directivos empresariales opinó que nunca se adiestra mecánicamente al empleado de sus empresas, el 25% que algunas veces y el 8.33% que siempre.

En cuanto a los sitios de trabajo el 25% opinó que frecuentemente están limpios, son adecuados, con temperaturas agradables, música apropiada y con los instrumentos necesarios para realizar el trabajo y el 75% afirmó que siempre.

En lo que se refiere a la comunicación entre superiores y subordinados por medio de órdenes indiscutibles, el 66.66% alegó que nunca se daban órdenes en su empresa de esa manera, el 25% que en algunas ocasiones se daban así, y sólo el 8.33% que ésta es la forma más frecuente de dar órdenes dentro de sus empresas.

El 83.33% de nuestros encuestados, afirmaron que para toda clase de trabajador, el trabajo debe ser una fuente de satisfacciones a través de las cuales se realice, el 8.33% opinó que esto era-

frecuente y otro 8.33% que esto nunca sucedía en el pensar de los supervisores y directivos.

Cuando se les preguntó la cuestión referente a si el trabajo debía realizarse en su empresa en un tiempo determinado por lo cual era necesario utilizar rutinas de trabajo, de tiempo y movimiento, el 91.66% refirió que, al trabajar sus empresas con programación de objetivos esto sí se daba pero no tan estrictamente, y el 8.33% afirmaron que independientemente de los objetivos, ésta era una forma de trabajo que se utilizaba en sus empresas.

El análisis de la cuestión referente a que si existe una posibilidad de que los subordinados proporcionen sugerencias y de que éstas fueran aceptadas por los superiores, el 91.66% de los encuestados afirmaron que siempre sucedía esto, y el 8.33% opinaron que esto era posible sólo en algunas ocasiones.

El 66.66% opinaron que en las empresas siempre hay que tomar decisiones de trabajo, el 25% que frecuentemente y el 8.33% que el trabajo se realiza mecánicamente y sin necesidad de tomar decisiones.

El 50% de los encuestados afirmaron que frecuentemente argumentan los jefes sus órdenes, el 33.33% que siempre y el 16.66% que algunas veces.

En la realización de pláticas con los trabajadores tanto individualmente como colectiva, para explicarles la importancia de su trabajo y la tras-

endencia social, económica y humana, el 8.33% - opinó que nunca se realizaban, el 25% que sucedía - frecuentemente y el 66.66 % que siempre.

El 25% de los directores encuestados en - las organizaciones empresariales, afirmaron que el interés fundamental tanto del empleado como de la - empresa es el beneficio económico, el 41.66% que - esto sucedía en algunas ocasiones, el 8.33% que es - to era frecuente y el 25% que esto nunca se tomaba - en cuenta.

El 91.66% de las empresas muestra refi - rieron, por medio de sus directores, que el emplea - do debe conocer sus deberes para con su trabajo, - sus patrones y sus compañeros, contra un 8.33% -- que opinó que esto debe ser frecuentemente tomado - en cuenta.

Con respecto al deber de los patrones -- para con su trabajo, sus compañeros, sus emplea - dos y los problemas de éstos, el 83.33% de los en - cuestados afirmaron que siempre deberían estar -- conscientes, 8.33% que frecuentemente y otro 8.33% que sólo en algunas ocasiones.

Consideran los encuestados que los intere - ses de la empresa son los mismos que los de los - trabajadores, en cuanto que estos se realizan al - tiempo que la empresa se desarrolla, en cuanto que los problemas de la empresa también son los suyos, etc. el 83.33% que en algunas ocasiones.

El 66.66% de la empresa considera que - todos los empleados siempre se les debe tomar en -

cuenta como capaces de tomar decisiones en su trabajo, el 25% que frecuentemente y el 8.33% que solamente en algunas ocasiones. (ver tabla 1 en la siguiente página).

En el ítem 12 podemos observar el tipo de administración existente, de acuerdo a las medidas que se toman cuando una orden no es cumplida ya sea por una persona o un departamento, y vemos que en el 75% de los casos encuestados, la primera medida que se toma, es la de investigar las causas que ocasionan dicho comportamiento y se estudian las medidas para corregir esta situación con las

TABLA 1 (pregunta 10)

| | Nunca 0 | Algunas veces 1 | Frecuentemente 2 | Siempre 3 |
|------|---------|-----------------|------------------|-----------|
| a... | 6 | 5 | 1 | 0 |
| b... | 0 | 0 | 1 | 11 |
| c... | 6 | 5 | 1 | 0 |
| d... | 1 | 0 | 3 | 8 |
| e... | 2 | 0 | 0 | 10 |
| f... | 6 | 3 | 0 | 1 |
| g... | 0 | 0 | 3 | 9 |
| h... | 8 | 3 | 1 | 0 |
| i... | 1 | 0 | 1 | 10 |
| j... | 0 | 11 * | 0 | 1 |
| k... | 0 | 1 | 0 | 11 |
| l... | 8 | 3 | 1 | 0 |
| m... | 0 | 2 | 6 | 4 |
| n... | 1 | 0 | 3 | 8 |
| ñ... | 3 | 5 | 1 | 3 |
| o... | 0 | 0 | 1 | 11 |
| p... | 0 | 1 | 1 | 10 |
| q... | 0 | 1 | 1 | 10 |
| r... | 0 | 1 | 3 | 8 |

Este cuadro corresponde a la pregunta - No. 10 de la segunda parte del cuestionario, las letras en minúscula representan el orden de aparición de los ítems que integran esta pregunta, los números a la izquierda de dichas minúsculas son el número de empresas que contestó a esos ítems con la frecuencia indicada en el primer renglón del cuadro (nunca, algunas veces, etc.); esta pregunta está encaminada al tipo de administración vigente. (*) esta pregunta indicó que en la mayoría de las empresas se trabaja por objetivos lo que implica rutinas de trabajo pero no en sentido estricto.

cuenta como capaces de tomar decisiones en su trabajo, el 25% que frecuentemente y el 8.33% que solamente en algunas ocasiones. (ver tabla 1 en la siguiente página).

En el ítem 12 podemos observar el tipo de administración existente, de acuerdo a las medidas que se toman cuando una orden no es cumplida ya sea por una persona o un departamento, y vemos que en el 75% de los casos encuestados, la primera medida que se toma, es la de investigar las causas que ocasionan dicho comportamiento y se estudian las medidas para corregir esta situación con las

TABLA 1 (pregunta 10)

| | Nunca 0 | Algunas veces 1 | Frecuentemente 2 | Siempre 3 |
|------|---------|-----------------|------------------|-----------|
| a... | 6 | 5 | 1 | 0 |
| b... | 0 | 0 | 1 | 11 |
| c... | 6 | 5 | 1 | 0 |
| d... | 1 | 0 | 3 | 8 |
| e... | 2 | 0 | 0 | 10 |
| f... | 6 | 3 | 0 | 1 |
| g... | 0 | 0 | 3 | 9 |
| h... | 8 | 3 | 1 | 0 |
| i... | 1 | 0 | 1 | 10 |
| j... | 0 | 11 * | 0 | 1 |
| k... | 0 | 1 | 0 | 11 |
| l... | 8 | 3 | 1 | 0 |
| m... | 0 | 2 | 6 | 4 |
| n... | 1 | 0 | 3 | 8 |
| ñ... | 3 | 5 | 1 | 3 |
| o... | 0 | 0 | 1 | 11 |
| p... | 0 | 1 | 1 | 10 |
| q... | 0 | 1 | 1 | 10 |
| r... | 0 | 1 | 3 | 8 |

Este cuadro corresponde a la pregunta - No. 10 de la segunda parte del cuestionario, las letras en minúscula representan el orden de aparición de los ítems que integran esta pregunta, los números a la izquierda de dichas minúsculas son el número de empresas que contestó a esos ítems con la frecuencia indicada en el primer renglón del cuadro (nunca, algunas veces, etc.); esta pregunta está encaminada al tipo de administración vigente. (*) esta pregunta indicó que en la mayoría de las empresas se trabaja por objetivos lo que implica rutinas de trabajo pero no en sentido estricto.

personas involucradas en dicha desobediencia; en el 16.66% se ve si es personal sindicalizado o no y se canaliza al departamento de relaciones industriales o al sindicato de acuerdo a la adscripción del trabajador; y en un 8.33% se considera que como al empleado antes de su contratación se le dieron a conocer las reglas de la empresa, al infringirlas viene el despido automáticamente.

CUADRO 6

| Medidas tomadas al desobedecer una orden: | | |
|---|---|-------|
| | F | % |
| Investigación de causas con estudio de posibles soluciones | 9 | 75 |
| Canalización del conflicto al Depto. de las personas involucradas (sindicato o depto. de Rel. Industriales) | 2 | 16.66 |
| Despido o medidas represivas. | 1 | 8.33 |

La administración de las grandes empresas productivas, cuenta con un gran número de prestaciones fuera de las que la ley exige para sus empleados (pregunta 13), a continuación mencionamos algunas de éstas que pueden pertenecer a algunas empresas en específico o a todas: descuentos en seguros de automóviles, seguros de vida e invalidez, gastos médicos, caja de ahorros, premios por año, descuentos en los productos de la empresa, becas, carrera dentro de la empresa, sueldos bien cotizados, gratificaciones de fin de año, actividades socio-culturales y deportivas, despensa, automóviles para ejecutivos, pago de viáticos, más días de vacaciones, subsidio de comida, transporte, ascensos, etc.

Se puede concluir que la administración llevada a cabo en este tipo de empresas es moderna aunque en ocasiones tiene algunos elementos de la administración tradicional, en cuanto que en la mayoría se atienden y manejan las situaciones referentes a las relaciones humanas, o sea, elementos claves de la administración moderna; creemos pertinente aclarar que nuestros porcentajes, hablando de las empresas muestra, en general, los resultados son los mencionados anteriormente, aunque no quiere decir que una empresa que se muestra tradicional en un aspecto lo sea en otros. (gráfica 1, 2, 3).

En el área de las relaciones interpersonales nuestros datos obtenidos nos muestran lo siguiente en base al análisis de cada una de las preguntas.

Al preguntar si los superiores contaban con el apoyo de sus subordinados (pregunta 6), el 100 % de las respuestas por parte de los directivos empresariales fue afirmativa.

CUADRO 7

| En general los supervisores tienen el apoyo de sus subordinados: | | |
|--|----|-----|
| | F | % |
| Si | 12 | 100 |
| No | 0 | 0 |

En cuanto a si existían dificultades frecuentes entre superiores y subordinados (ítem 7), el 91.66% respondió que no, y sólo el 8.33% contestó afirmativamente, y este mismo índice corresponde a las respuestas dadas en cuanto a que existen mecanismos de análisis de la conducta de los empleados para solucionar problemas de esta índole.

CUADRO 8

| Existencia de dificultades frecuentes entre superiores y subordinados. | | |
|--|----|-------|
| | F | % |
| No | 11 | 91.66 |
| Si | 1 | 8.33 |

Con respecto a quienes eran los encargados de solucionar problemas surgidos en la empresa, el 41.66% contestaron que los supervisores, el 91.66% respondió que los gerentes, el 33.33% que la mesa directiva y el 25% que individuos especializados en alguna área humanista, el 50% que un departamento especializado al que generalmente se le conoce como de relaciones humanas y solamente el 8.33% dijo que los problemas no se afrontaban a menos que fuera estrictamente necesario; en base a estos datos podemos observar que al sumar las respuestas se rebasa con mucho al 100%, esto es así porque en la gran mayoría de las grandes empresas privadas, los problemas no son afrontados únicamente por algún individuo o departamento especializado, sino que en base en la importancia del proble

ma o en la jerarquía en que se da dicho problema, éstos son solucionados por uno o varios sujetos, pero lo que sí debe quedar claro es que el 91.66% estuvo definitivamente de acuerdo en que cualquier problema surgido debe ser resuelto y sólo el 8.33% opinó que sólo debían ser resueltos aquéllos que tuvieran una trascendencia para la empresa (ver cuadro 5).

Al intentar investigar las áreas más frecuentes de conflicto en las grandes empresas privadas (ítem 11) se obtuvieron los siguientes resultados:

En cuanto a los problemas surgidos entre individuos de una misma jerarquía, el 8.33% opinó que nunca se daban, el 83.33% ocasionalmente surgen algunos y otro 8.33% que éstos surgen frecuentemente. En cuanto a los conflictos entre el personal de confianza y el sindicalizado, el 58.33% de los encuestados opinó que estos nunca surgen, el 25% que ocasionalmente tienen algún problema, el 8.33% que éstos son frecuentes y otro 8.33% que éstos siempre están presentes.

Cuando se preguntó sobre los problemas entre alternos y subalternos el 25% opinó que éstos nunca surgían, el 58.33% que éstos surgían ocasionalmente, el 8.33% que eran frecuentes y otro 8.33% que siempre se daba este tipo de conflictos.

Al ser interrogados sobre los problemas que surgen con los sindicatos, el 41.66% opinó que nunca aparecían, otro 41.66% que ocasionalmente se presentaban, un 8.33% que frecuentemente y otro 8.33% que siempre se daban.

Los problemas con el Estado se dan en las empresas encuestadas, en un 16.66% ocasionalmente, mientras que en un 83.33% éstos nunca se suscitan.

Frente a un 91.66% de los encuestados, -- que opinó que los problemas con los medios masivos de comunicación, un 8.33% refirió que éstos se presentaban ocasionalmente.

Con respecto a los problemas surgidos con otras empresas, el 75% de los directores empresariales afirmaron que éstos nunca se presentaban y el 25% que sólo ocasionalmente.

Con los individuos de diferente jerarquía -- los problemas se presentan en un 83.33% ocasionalmente, en un 8.33% nunca y en otro 8.33% siempre.

En un 83.33% ocasionalmente se presentan problemas entre grupos de un mismo departamento, en un 8.33% frecuentemente y en otro 8.33% nunca se suscitan.

Las desavenencias con empresas afines, los problemas se dan sólo en un 8.33% frecuentemente, mientras que en un 16.66% sólo ocasionalmente y -- en un 75% no se presentan.

El 58.33% de los encuestados opinó que las órdenes recibidas ocasionalmente suscitan problemas, el 8.33% que frecuentemente se dan y el 33.33% que nunca.

En cuanto a los problemas con las personas

encargadas de aplicar dichas órdenes, el 50% refirió que nunca existían, el 41.66% que ocasionalmente se daban y el 8.33% que esto era frecuente.

La implantación de nueva tecnología da -- problemas ocasionales en un 58.33% de las empresas, frecuentes en un 8.33% y nunca en un 33.33%.

La aplicación de nuevas medidas administrativas se presenta en un 16.66% de las empresas y esto da problemas, en un 33.33% ocasionalmente y en un 50% nunca se dan.

El 50% de los encuestados respondió que -- la falta de capacitación técnica y profesional nunca es un problema para ellos, el 33.33% que éste era un problema ocasional para la empresa y el 16.66% que es un problema que se da frecuentemente.

La falta del personal preparado adecuadamente a las necesidades de la empresa, resultan un problema frecuente para el 16.66% de éstas y para un 50% es sólo un problema ocasional mientras que para un 33.33% esto no es problema. (ver tabla 2).

En base a los porcentajes mencionados -- podemos concluir que aunque las relaciones interpersonales en las grandes empresas privadas son satisfactorias, siempre existe algún o algunos puntos de conflicto donde el pedagogo como "agente de cambio" puede llevar a cabo su función (gráficas 1, 2, 3).

Analizando los datos obtenidos acerca de -- los resultados con la organización y administración llevada en las empresas grandes actualmente, pode

mos concluir lo siguiente:

(ítem 5). Que el 50% de los directivos empresariales opina que sus objetivos han sido cumplidos satisfactoriamente y en el otro 50% se afirma que éstos no sólo han sido cumplidos satisfactoriamente, sino que además, han sido superados por los logros obtenidos. (ver cuadro 9).

TABLA 2 (pregunta 11)

| | Nunca 0 | Algunas veces 1 | Frecuente-mente 2 | Siempre 3 |
|---|---------|-----------------|-------------------|-----------|
| a | 1 | 10 | 1 | 0 |
| b | 7 | 3 | 1 | 1 |
| c | 3 | 7 | 1 | 1 |
| d | 5 | 5 | 1 | 1 |
| e | 10 | 2 | 0 | 0 |
| f | 11 | 1 | 0 | 0 |
| g | 9 | 3 | 0 | 0 |
| h | 1 | 10 | 0 | 1 |
| i | 1 | 10 | 1 | 0 |
| j | 9 | 2 | 1 | 0 |
| k | 4 | 7 | 1 | 0 |
| l | 4 | 5 | 1 | 0 |
| m | 4 | 7 | 1 | 0 |
| n | 3 | 8 | 1 | 0 |
| ñ | 6 | 4 | 2 | 0 |
| o | 4 | 6 | 2 | 0 |

Este cuadro representa a la pregunta 11 y muestra los problemas más frecuentes dentro de las empresas muestra. Las letras minúsculas representan el orden de aparición de los ítems que integran esta pregunta, los números a la izquierda de dichas minúsculas son el número de empresas --

que contestaron a esos ítems con la frecuencia indicada en el primer renglón del cuadro (nunca, algunas veces, frecuentemente y siempre).

CUADRO 9

| La forma de administración vigente ha permitido que los objetivos... | | |
|--|---|----|
| | F | % |
| Si se cumplan satisfactoriamente | 6 | 50 |
| Sean superados por los logros | 6 | 50 |
| No se cumplan en su totalidad | 0 | 0 |

De los datos anteriores se puede deducir que las empresas visitadas tienen en general una administración moderna, cuyos resultados se reflejan en el cumplimiento y superación de sus objetivos, así como en el tipo de relaciones interpersonales imperantes, no obstante esto, pueden lograrse mejoras especialmente en el ámbito de las relaciones personales y éstas bien podrían ser realizadas por el Licenciado en Pedagogía funcionando como "agente de cambio" en los términos ya definidos. De esta manera la labor del pedagogo se hace más necesaria mientras más elementos de tipo tradicional tenga una empresa, para que se den mejoras y por consiguiente dichas mejoras repercutan tanto en la productividad como en la imagen de la empresa.

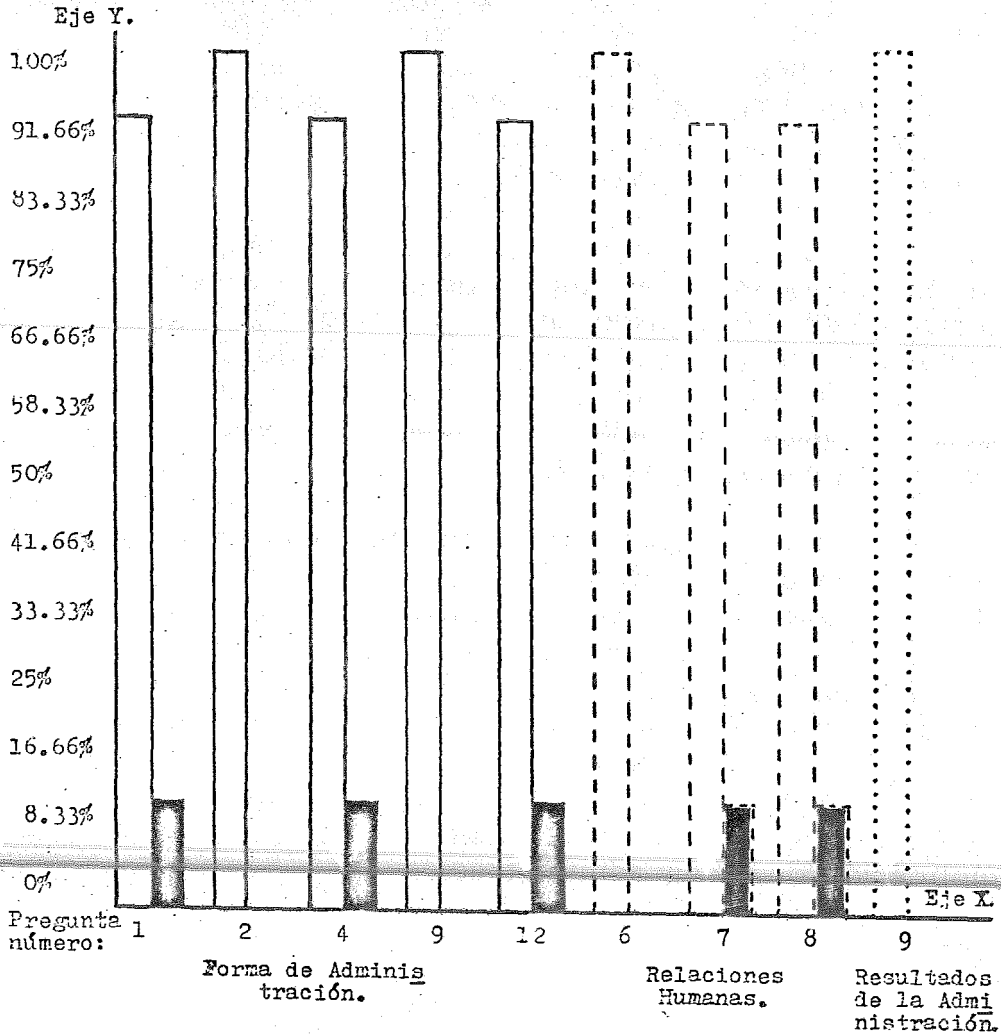
Sin embargo la labor del pedagogo, funcionando como "agente de cambio" tiene más posibilidades de desarrollo dentro de una empresa moderna porque éstas cuentan con más recursos para im-

plementar innovaciones.

Las gráficas 1, 2, 3 que se mencionaron - en páginas anteriores, y que presentamos a continuación, representan todas las preguntas del cuestionario, en su segunda parte. Las cuestiones 1, 2, 4, 9 y 12 van dirigidas a conocer la forma de administración imperante en las empresas muestra; las preguntas 6, 7 y 8 se dirigen al área de las relaciones humanas y la pregunta 5 a la evaluación o resultados de dicha forma de administración vigente; las preguntas aparecen en las gráficas, en el orden anteriormente mencionado en el eje de las "X"; los tantos por ciento representan el porcentaje de empresas que contestaron a las preguntas en términos de administración tradicional o moderna (ver taxonomía de empresas, cap. 3).

Los elementos considerados como tradicionales aparecen en barras oscuras y los elementos de administración moderna en barras cuyo perímetro es lo único que aparece marcado. Por otro lado en ambos tipos de barras, las barras cuyo perímetro son líneas continuas representan a la administración vigente; aquéllas cuyas líneas son intermitentes (línea cortada) a las relaciones humanas y los perímetros punteados a los resultados de la aplicación de dicha administración.

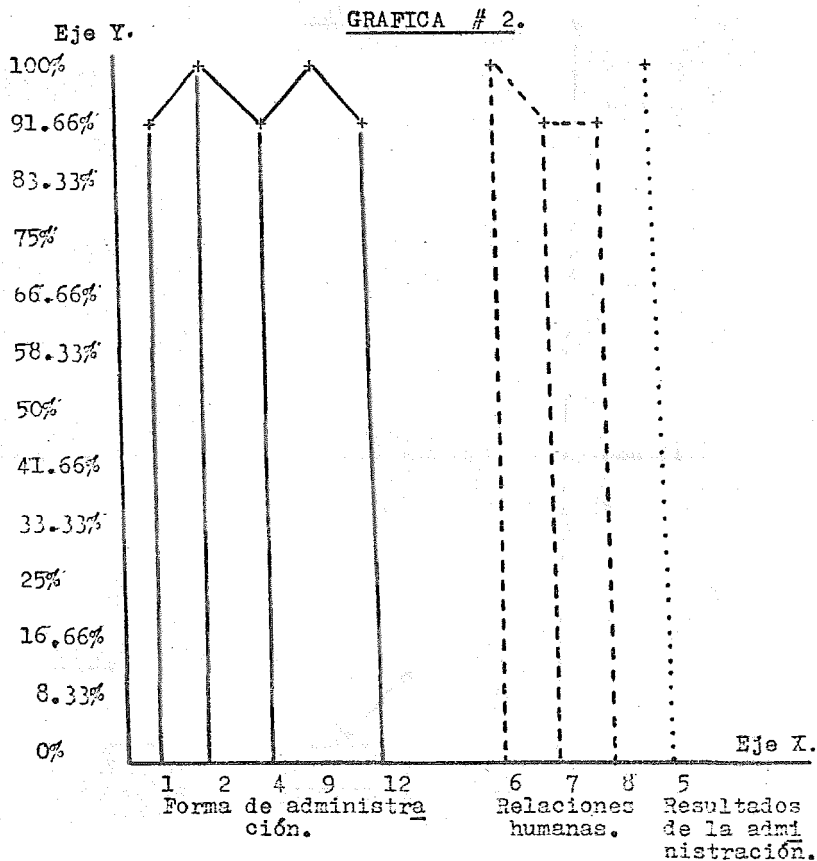
GRAFICA # 1.



Esta gráfica representa algunos de los elementos que las empresas tienen de la administración moderna.

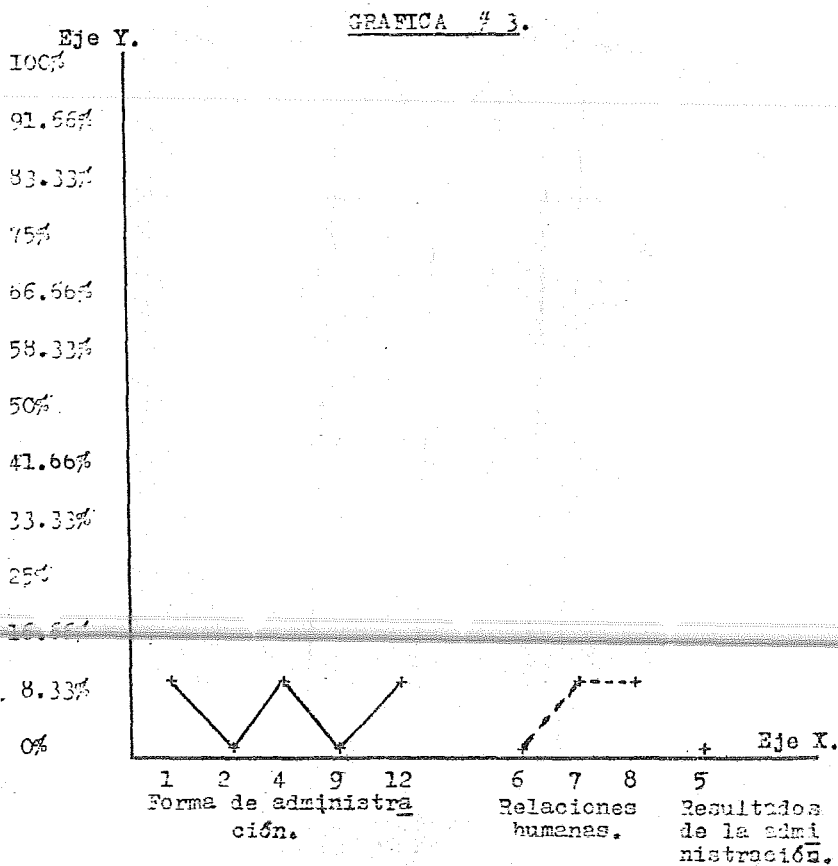
Nota: El tanto por ciento (%) representa al número de empresas que toman elementos modernos de administración.

Los números que aparecen debajo del eje de las X representan al número de la pregunta que se está graficando.



Esta gráfica representa algunos de los elementos que las empresas tienen de la administración tradicional.

Nota: El tanto por ciento (%) representa al número de empresas que toman elementos tradicionales de administración. Los números que aparecen debajo del eje de las X representan al número de la pregunta que se está graficando.



3. - Información complementaria.

Creímos que podía resultar de cierto interés el que incluyéramos dentro de este informe nuestras observaciones, no dirigidas, porque éstas en cierta medida apoyan algunas de las respuestas obtenidas principalmente de los cuestionarios.

Decimos que nuestra observación no fue dirigida ya que consideramos como válido y de interés todo aquello que podíamos ver, es decir, no teníamos una guía de observación formal. Debido a que la labor del pedagogo a las acciones humanas se dirige, y que el cambio que sugerimos implementar se da así mismo a este nivel, las entrevistas, los cuestionarios y la observación, tienen como centro al hombre y sus acciones.

A grandes rasgos, en la mayoría de las empresas visitadas, los detalles observados parecen indicar que buscan favorecer las relaciones interpersonales, así por ejemplo, los edificios están contruídos en forma tal que no existe una verdadera separación entre los diferentes departamentos y jerarquías, en aquéllos en que aún existen las oficinas tradicionales, las puertas de éstas, según lo observado, siempre están abiertas a menos que la persona dueña de dichas oficinas esté sosteniendo una conversación confidencial; los edificios se encuentran amueblados y arreglados con lujo, pero también con eficiencia, cuentan con todos los elementos necesarios y más actuales para que el personal se sienta cómodo al realizar su labor, esta impresión la confirmamos cuando se les preguntó a las perso-

nas, que laboraban allí, su impresión sobre su comodidad dentro de su labor en la empresa.

La forma de vestir variaba de sport a formal, pero no en relación a puestos, de menor a mayor jerarquía, sino en relación al gusto de las personas.

En la mayoría de las empresas, el lenguaje que se manejaba entre subordinados y superiores era de camaradería, ya fuera que se hablaran de usted o de tú, variando esta forma no de acuerdo al puesto sino por la edad de las personas que los ocupaban.

En un alto porcentaje de las empresas visitadas debimos registrarnos al entrar y salir de ellas, tanto por motivos de seguridad para la empresa, como para el visitante, que en caso de que sufra un accidente, podrá ser atendido en forma correcta al saber la empresa a dónde acudir a pedir informes sobre el estado de salud de dicho visitante y sobre las personas a las que hay que notificar el accidente; en cuanto a los empleados sin importar su jerarquía, deben llevar en un lugar visible una identificación con su tipo de sangre y los medicamentos que puedan producirles alergias, esto es desde luego para su seguridad.

Nosotros pensamos que estos datos confirman los porcentajes obtenidos en cuanto a lo moderno de la administración en estas empresas y las buenas, aunque siempre superables, relaciones entre el personal que labora en dichas organizaciones; por lo que creemos que la labor del pedagogo-

como "agente de cambio" tendría una amplia posibilidad de funcionar en estas empresas, opinión que se vió confirmada a través de las entrevistas.

El ámbito de aplicación de este modelo de intervención se refiere a las empresas que est n pasando por un proceso de reestructuración organizativa, donde el rol del agente de cambio es fundamental para facilitar el cambio y la adaptación de los empleados a las nuevas condiciones de trabajo.

Del estudio se desprende que el agente de cambio debe tener una serie de características personales y profesionales que le permitan actuar como un puente entre la dirección y los empleados. Es importante que el agente de cambio sea alguien que sea percibido como imparcial y que tenga la capacidad de comunicarse efectivamente con los empleados, escuchando sus preocupaciones y facilitando su adaptación a los cambios organizativos.

En conclusión, el agente de cambio es un rol clave en el proceso de reestructuración organizativa, ya que facilita la comunicación y la adaptación de los empleados a las nuevas condiciones de trabajo. Este rol debe ser desempeñado por alguien que sea percibido como imparcial y que tenga la capacidad de comunicarse efectivamente con los empleados.

4. - Análisis de datos de las Entrevistas.

Como anteriormente se mencionó las entrevistas fueron el instrumento utilizado para conocer, en una forma empírica, fundamentalmente, el campo laboral actual y potencial del Licenciado en Pedagogía, y dentro de este campo potencial conocer la posibilidad de que el pedagogo funcione como "agente de cambio", apoyándose esta función en las respuestas obtenidas de los cuestionarios.

Del análisis de dichas entrevistas, -análisis basado exclusivamente en aquéllo que se nos dijo en forma directa y sin intentar buscar significados específicos entre líneas; análisis que se dará en forma de redacción apoyándose en las citas que dan las respuestas más significativas y generalizadas-, se puede decir: que el pedagogo que desee realizar su vida profesional dentro del campo de la Gran Empresa Privada tiene el presente y el futuro abiertos y que, sin embargo, a pesar de esto es un campo que todavía no es explotado por dicho profesionalista más que en un porcentaje mínimo, y este hecho es posible atribuirlo a:

"No sé, eso mismo se los preguntaría yo a ustedes ¿cómo ustedes han promocionado su carrera y han hecho sentir la necesidad de ella?, además, hay carreras muy especializadas que han cubierto parte de lo que hacen los pedagogos, como son los Licenciados en Relaciones Industriales y los psicólogos; entiendo yo que no es lo mismo y que son funciones aparte, pero dado que la

pedagogía se había dedicado mas bien a - áreas como las escuelas ... pues bien yo no sé quién descuido esta área o si no - había sido descubierta" (71).

"... creo que se debe a que hay muy poca publicidad por parte de la Universidad acerca de lo que hace un pedagogo, - entonces sería algo que también debería - hacer una escuela: tratar de vender, pro mover, lo que hace su gente." (72);

este campo de acción es desconocido. Cuando se - ha solicitado personal para capacitación y selección

...

"... jamás se ha aparecido un pedagogo vienen psicólogos, licenciados en relaciones industriales, en administración - de empresas, etc. pero nunca un pedagogo ... ¿Es que ustedes saben la gran área de desarrollo que es la empresa - si se hacen publicidad?" (73)

Sobre este punto los pedagogos que labo - ran en las Grandes Empresas Privadas opinan:

"... lo que yo viví fue lo tradicional, el querer enfocar al educador, al pedagogo, a sistemas tradicionales de enseñanza - aprendizaje, a nuevos métodos didácticos

(71) Entrevista No. 6 ver apéndice

(72) Entrevista No. 16

(73) Entrevista No. 4 D.E.x

y nunca se abrió al panorama de la industria ..." (74)

"... una de las razones por las cuales en la industria no hay pedagogos es por que ... hay que orientar ... a las gentes de las empresas sobre cuál es el papel o la función del pedagogo ...", -
 "... otra es que la función que el pedagogo puede hacer en la empresa es desconocida por el mismo pedagogo...", -
 además, "...todas esas personas que somos pedagogos hasta cierto punto somos responsables de esto porque no nos damos a conocer como gente capaz para moverse en un ámbito industrial..." -
 (75).

En cuanto a la labor actual que el Licenciado en Pedagogía realiza dentro de este tipo de empresas, ésta se encuentra restringida en el presente momento al campo de la capacitación y el desarrollo, así como al campo de la selección de personal.

Dado que consideramos que en cualquier lugar en donde un grupo de personas labore en conjunto, siempre surgirán desavenencias, nos encaminamos a averiguar si el Licenciado en Pedagogía podría funcionar como una persona que interviniera en la resolución de esos conflictos, no sólo a nivel individual, sino también a nivel grupal, departamen

[74] Entrevista No. 3

[75] Entrevista No. 5

tal, etc.; por tal motivo unido al deseo de saber si así mismo el pedagogo podría como "agente de cambio" ayudar a la propagación y aplicación del Desarrollo Organizacional, dirigimos esta pregunta a los directivos empresariales y pedagogos obteniéndose la siguiente información:

El pedagogo podría funcionar como "agente de cambio" ...

"... si sabe comunicarse, porque ésta es la base de la solución de conflictos; los problemas se dan generalmente por una mala comunicación" (76);

"Yo creo que el pedagogo es la persona idónea para producir cambios de identificación del personal con la empresa y con sus objetivos, así como para evitar conflictos, etc., siempre y cuando ..., se haga un cambio planificado y tengan muy claras sus metas y la forma para llegar a ellas" (77);

en Desarrollo Organizacional puede ser un agente definitivo de cambio ...

"... puede estar en todas partes, pero claro afianzado a un nivel alto; no se puede trabajar Desarrollo Organizacional si la alta directiva lo prohíbe y no está involucrada" (78);

(76) Entrevista No. 2

(77) Entrevista No. 4

(78) Entrevista No. 7

"... en cuanto el pedagogo se empape del ambiente empresarial y que conozca lo -- que es la empresa y empiece a aplicar -- todo lo que aprendió, puede llegar a ser un gran agente de cambio, ..., porque -- es una persona que va a tener mucho con tacto con la gente, porque la gente lo va a buscar como a un consultor, o sea a -- veces en este tipo de trabajo tú te conviertes en un consultor importante, en -- muchas ocasiones ya los ejecutivos para cualquier decisión que van a tomar, llaman "al de personal" para ver que van a hacer ..." (79)

"... la gente que haya estudiado pedagoga, que tenga un don muy fuerte de vender las ideas puede llegar a funcionar -- como "agente de cambio" ..., ahora yo creo que el pedagogo, para estar presente dentro de la organización pues, en -- primer lugar tiene que cambiar un poquito la imagen que toda la estructura de -- las organizaciones nacionales les imponen ..." (80);

"... El campo del pedagogo está abierto en Desarrollo Organizacional ...", "... el Desarrollo Organizacional es el campo del pedagogo porque es una técnica -- educativa que prepara al hombre para -- el cambio, entonces nosotros estamos --

(79) Entrevista No. 10

(80) Entrevista No. 8

en técnicas educativas ..." (81).

Si nos basamos en lo anteriormente descrito, podemos afirmar que el campo de selección, -- capacitación y desarrollo de personal podría verse acrecentado con funciones tales como la de "agente de cambio", y así mismo puede pilotear, dirigir -- y/o analizar un estudio de clima organizacional; es decir el futuro de este profesionista es visto por -- los directivos empresariales como brillante en el -- área de la capacitación:

"... porque la gran mayoría de las compañías y el medio ambiente en general es de crecimiento, pues este es un país que tiene de a crecer a pasos agigantados, entonces va a requerir que la gente esté preparada. Para que esto sea, se necesita de capacitadores..." (82);

pero también con la idea de:

"... utilizarlo como un "agente de cambio", y quizá, ¿porque no?, ligado a planes muy ambiciosos como, lo que está de moda, -- que es el Desarrollo Organizacional que va más adelante de lo que es la capacitación y el desarrollo..." (83),

así mismo se le ve futuro en:

"...lo que es llamado estudio de clima org

[81] Entrevista No. 5

[82] Entrevista No. 16

[83] Entrevista No. 7

ganizacional. Este estudio podría ser pi loteado por un pedagogo..." (84),

pero también se les puede ver en:

"...selección de personal, como aplicador de exámenes de diferentes niveles de acuerdo al puesto que se le está solicitando ... en las funciones ... de ver -- que el perfil de la persona se ajuste al puesto y al perfil que nosotros estamos pidiendo..." (85).

Esta área de trabajo es definida por los pedagogos que se desarrollan en ella como:

"... un campo en el que se trabaja con adultos, con gente que ya tiene una experiencia, una forma de pensar, de vivir... un reto bien importante para todos los formadores o educadores ...", "...es un trabajo muy bondadoso porque lo que se haga siempre se hará para bien de -- unos u otros" (86);

"...es tan bonito, o a lo mejor más de lo que puede ser una escuela, porque -- aquí el nivel a que se enseña puede ser a un nivel juventud, como es a los operarios de 16 a 17 años, hasta gente de 50 años como son los supervisores, los operarios que ya tienen mucho tiempo y

(84) Entrevista No. 10

(85) Entrevista No. 14

(86) Entrevista No. 3

las actividades son como las que se llevan en una escuela, tienen materias tanto técnicas como de factor humano tales como : modificación de conductas, motivación en su trabajo, etc., para sacarlos de la monotonía de su quehacer y quitarles la amargura del trabajo pesado que realizan ..."; "...en estas áreas constantemente hay -- que elaborar programas de adiestramiento, sacar objetivos que no nada más se vean bonitos en papel sino objetivos que concuerden con la real necesidad que tiene el hombre de ser entendido y capacitado en su trabajo. Ahora que estoy aquí me he convencido totalmente de que ésta es una área más del pedagogo y además muy remuneradora..." (87).

A grosso modo los Licenciados en Pedagogía que quieran intervenir en la gestión empresarial -- habrán de cubrir en general los siguientes requisitos: factores personales como ganas de trabajar y progresar, capacidad intelectual, juventud, capacidad de relacionarse, de síntesis, de análisis, simpatía, interés en el servicio social, ser una gente hábil, inquieta, no conformista, facilidad de palabra y manejo del lenguaje, mentalidad abierta para conocer el negocio de la empresa, sus realidades y necesidades, estar dispuesto a prepararse en las áreas que la compañía lo requiera, no ser demasiado teórico y saber adaptar la teoría a una práctica específica experiencia no obligatoria; como conoci--

mientos básicos requeridos: el marco teórico del proceso de aprendizaje desde planeación hasta evaluación, saber detectar necesidades, conocimientos de la motivación y su aplicación, dominio de la elaboración de planes y programas, aprendizaje de adultos, didáctica, manejo de grupos, redacción de objetivos y visión global de la vida y de las cosas.

En cuanto a la preparación del Licenciado en Pedagogía se consideró que en ella deberían intervenir gentes cuya vida laboral se llevara a cabo en las diferentes esferas en que el pedagogo pudiera llegar a desarrollarse, por ejemplo, y en el presente caso gente vinculada con la gestión empresarial, también tratar de establecer contacto entre la Universidad y las áreas donde sus profesionistas pudieran desarrollarse para así establecer relaciones entre la teoría y la práctica, la escuela y la empresa y que esta carrera fuese práctico-teórica.

Para concluir este capítulo veamos que opinan los pedagogos que trabajan dentro de la Gran Empresa Privada sobre su futuro:

"...yo creo que el pedagogo tiene un futuro increíble si se habla de la cantidad de industrias y el poco número de pedagogos que egresan de las universidades, por lo tanto, la industria ofrece a un gran número de estos profesionistas un amplio campo de trabajo, pero está en manos de ellos el querer comprender su papel dentro de ésta y así saber desarrollarse en ella" (88);

"... el pedagogo tiene el campo que quiere siempre y cuando tenga la inquietud de seguirse preparando; Desarrollo Organizacional ... es el campo natural del pedagogo así como capacitación y adiestramiento ... Ahora, si encontramos gente en el área de pedagogía que tenga ambiciones de ir más allá; creo que con una preparación y con el encuentro de una empresa suficientemente generosa para tolerar que él se vaya formando ahí, ... el pedagogo es un profesionalista posible a convertirse en un alto ejecutivo... ahorita es una ventaja para el pedagogo, pues puede comenzar ... este rumbo sin invadir terrenos que no le corresponden y si no se aprovecha ahorita el mercado se va a saturar con otros profesionalistas..." (89).

En cuanto a la opinión que el futuro del pedagogo tiene dentro de la empresa de acuerdo a los directivos empresariales, ya empieza a verse al pedagogo en su posible función de "agente de cambio" como una necesidad:

"... en donde creo que los pedagogos podrían llevar a cabo una muy grande intervención sería en el área de relaciones industriales ..., en las plantas podría caer muy bien una gente de esta carrera porque éstas son áreas donde se necesita esa relación empleado-empresa, sobre

todo a nivel obrero en donde esa comunicación a veces es mucho más difícil y es más difícil precisamente por el antagonismo propio de los grupos obreros, entonces estamos muy interesados porque ese antagonismo se lleve por buen camino y amigable y no exista esa lucha; que la gente progrese personalmente que se capacite para que a la vez en un momento dado sirva para -- que nuestras unidades sean las adecuadas. Queremos más enfocar nuestros esfuerzos a obtener mejores resultados que a obtener un buen pleito; por eso insisto, un pedagogo con la función de "agente de cambio" nos sería de gran utilidad" (90).

El futuro del pedagogo es infinito sobre todo en el área de recursos humanos, o relaciones industriales, como es llamada por otras empresas, ya que esta área entra en todos los rincones de la labor empresarial además dicho profesionista tiene como único límite su capacidad personal y los egresados de dicha carrera que están laborando en las empresas muestra han dado muy buenos resultados lo que hace que se opine que merecen ascensos y tener una contratación abierta:

"... que más que ahorita que tienen abierta la oportunidad de la capacitación; es en este momento cuando debería estar el auge de ustedes tomando puestos en todas -

las empresas, ¡que no han tomado! y que nos han dejado a los administradores, a los licenciados en relaciones industriales, a los psicólogos, en fin a otros profesionistas porque ustedes no se han hecho presentes..." (91).

CONCLUSIONES
GENERALES

Hemos visto cómo la pedagogía y la empresa quedan vinculadas en razón de que tanto la pedagogía como la empresa ...

"...manejan un elemento en común, que es el elemento humano ... la industria se encarga de producir bienes materiales, pero éstos son producidos por personas quienes necesitan cierta guía, orientación y formación..." (92)

"... el elemento humano... es el elemento más importante que puede tener cualquier empresa, porque a través de la gente es que la empresa se mueve y hace sus operaciones y no lo podría hacer sólo con máquinas; siempre va a necesitar a la gente para poder operar, pero se le ha dado muchísima más importancia en México en los últimos dos o tres años por el problema de la falta de personal calificado que hay en las compañías y el gran crecimiento que está teniendo México por todo su desarrollo actual, entonces, está haciendo falta una cantidad enorme de personal calificado para hacer frente a todas esas necesidades, entonces esta área se ha convertido en una área conflictiva en la cual las empresas están sufriendo mucho porque, o no tienen personal adecuado, o es difícil conseguirlo, e incluso las empresas que están -

creciendo se llevan a los empleados que ya estaban en las compañías entrenados y capacitados para trabajar, entonces -- esto ha convertido esta área en conflictiva en estos tiempos en la cual es necesario encontrar todos los elementos que estén a la mano como para poder mantener un elemento humano adecuado y además para no tener problemas de mantenerlo en la compañía y establecer precisamente esa relación compañía-empleado, de tal manera que el empleado se sienta, pues, realmente agusto, conforme, -- que satisfaga todas sus necesidades..."

(93)

es decir, siendo el principal componente de una empresa el elemento humano, y siendo el objeto de estudio de la pedagogía, la educación, que va dirigida al ser humano, se puede afirmar que la labor del pedagogo, dentro de la empresa, tiene un amplio porvenir.

Podemos decir, apoyándonos en lo expresado por nuestros entrevistados, que siendo México un país que está creciendo a pasos agigantados, requiere de personal capacitado para que este crecimiento sea efectivo y continuo, por lo que ...

" ... en función de que tengamos en el país mayor número de gente preparada, en mejores condiciones estaremos y no nada más en esta empresa sino en cual--

...quier empresa o en el sector público en cualquier actividad ..." (94)

... un profesional idóneo para educar y capacitar a los mexicanos, es el Licenciado en Pedagogía y su ciencia, por lo que actualmente el pedagogo tiene como función primaria la selección, la capacitación y el desarrollo de las personas involucradas en la gestión empresarial:

"... hay una diferencia fundamental entre capacitación y desarrollo, los dos van enfocados a la educación de la gente, pero el plan del desarrollo es a largo plazo, tú en capacitación les vas a adiestrar para hacer una labor específica ahora porque lo necesitan, en el desarrollo les estás dando una serie de técnicas, es decir, herramientas que el puede usar en un futuro en un puesto mayor, de mayor jerarquía..." (95)

En las grandes Empresas Privadas se considera que la educación es una de las grandes motivaciones, la que se une a las...

"...motivaciones por medio de cursos, integración de grupos, trabajo en equipo, apoyo en lo que son sus funciones, conocimiento más global, tanto del grupo como de la empresa y del área que ellos manejan en general motivándolos sobre todo en relación de trabajo en equipo y con los jefes inmediatos..." (96)

(94) Entrevista No. 1

(95) Entrevista No. 8

(96) Entrevista No. 13

motivaciones de sueldo, de prestaciones, desarrollo personal, enriquecimiento de funciones, el reto del trabajo, el puesto actual, la opción de crecimiento en el mismo puesto y a superiores, programas de capacitación y desarrollo, integración de la gente - socio-culturalmente (conciertos, excursiones, festivales, etc.), fomento del deporte, etc.

"... crecimiento integral del ser humano en su familia, en su trabajo, etc. No somos altruistas porque mientras la persona crece la empresa también" (97)

la cita anterior muestra claramente la filosofía de estas empresas, lo que implica el gran número de elementos motivacionales que manejan, aunque cabe aclarar que estas empresas consideran que...

"... los reforzadores intrínsecos sirven más que los extrínsecos y la capacitación y el desarrollo pertenecen al primer grupo..." (98)

Como se puede observar, la mayoría de los elementos que en estas empresas se consideran como motivacionales, son áreas en las que el pedagogo puede intervenir, ya sea en la función que actualmente se le asigna (selección, capacitación y el desarrollo de personal), o en la que sugerimos de desarrollo Organizacional y "agente de cambio".

En cuanto a la relación mencionada en nuestro capítulo de breve historia de la empresa y

[97] Entrevista No. 4

[98] Entrevista No. 7

de la educación, establecida en forma directa con la creación de UCECA, se puede ver que en términos generales, dentro de las grandes Empresas Privadas, se considera a UCECA como un trámite, porque en estas empresas la capacitación ya tenía una gran importancia antes de que se creara dicho organismo, pero en otras, muy pocas, la capacitación cobra mayor importancia a partir de su fundación; sin embargo el Licenciado en Pedagogía, que trabaja en muy pocas empresas antes de la aparición de UCECA, en general, es a partir de la creación de ésta, cuando los directivos empresariales han empezado a fijarse en dicho profesionista, ya sea que lo contraten o no.

También en relación a UCECA, generalmente se opina:

"A nosotros nos interesa la persona y no el puesto, y realmente, de hecho, el programa más importante que nosotros tenemos, es el plan de sucesiones, nosotros creemos en una capacitación para que las personas puedan desarrollar todas sus potencialidades, de hecho ésta es nuestra meta básica en este momento, por ello, sólo presentamos a UCECA una parte de nuestros programas. Nuestra idea es enfocar la capacitación, ahora sí, casi para el puesto. Sin embargo la meta primordial no es capacitar para el puesto, sino primordialmente para que el sujeto vaya ascendiendo a niveles más altos, esa es la principal inquietud en ese aspecto" (99)

Actualmente los departamentos de personal se encargan de problemas de clima organizacional y del área de capacitación y selección, entre otras; esta área está ocupada generalmente por psicólogos y administradores de empresas. Sin embargo se piensa, que en el futuro, en esta área, podrán llevar a cabo su gestión los Licenciados en Pedagogía.

Tanto la capacitación como el desarrollo, se dan en base a cursos internos y externos, ambos buscan que la persona se desarrolle en un puesto actual y para en el futuro, en un puesto mayor en importancia; estos cursos se dan a todos los niveles, desde obreros hasta directivos. Un dato que puede resultar de interés, es que antes de la creación de la ley de capacitación obligatoria en el trabajo, existían 240 instituciones capacitadoras y después de éstas hubo 2 400, número que puede haber aumentado ya, lo que repercute en en muchas ocasiones la capacitación es de mala calidad (100).

"... Un instructor externo ya está preparado para dar cursos, maneja, o a veces no, su material, pero tiene desventajas: costo alto y falta de conocimiento de la compañía. Entonces yo preferiría tener aquí los instructores propios, empleados de la compañía, que más o menos costarían lo mismo, pero con la ventaja de que tendríamos gente bien preparada, que conociera bien las condiciones de la compañía, se podrían aumentar cursos -

en dirección de los problemas propios de la compañía y tendríamos gente preparada para poderlos promover en el futuro a otros puestos; entonces yo estoy empujando mucho la idea esta, y por ejemplo los instructores con los que podríamos empezar nuestro programa, pues podría ser con pedagogos..." (101)

Por otro lado es de concenso general, que para trabajar como "agente de cambio" (en los términos ya definidos del cambio, en la parte teórica) y con el Desarrollo Organizacional es necesario contar con el apoyo de la alta directiva y sólo si ésta está involucrada, cosa que no se considera difícil. El pedagogo puede aportar muchos conocimientos, sobre todo para la elaboración, desarrollo y evaluación de programas educativos y en especial en los programas para profesionistas, ya que ...

"... es indispensable que independientemente de la formación que han tenido en las aulas universitarias, se les den cursos para que sean especialistas, o que tengan un desarrollo en otras áreas y no sean tan técnicos, sino que tengan la formación técnica pero también del área administrativa; y una cosa que aparentemente es muy importante, que no quiere decir nada aparentemente pero que significa mucho, es el área de las relaciones humanas para evitar conflictos de orden interpersonal en la propia empresa". (102)

[101] Entrevista No. 15

[102] Entrevista No. 1

El evitar conflictos es una de las áreas - en que consideramos que el Licenciado en Pedagogía, en su labor de "agente de cambio", puede interve-- nir.

En cuanto a la relación empresa-sindica-- tos, la gran mayoría de las empresas muestra afir-- maron no tener ningún problema con éstos, y que - en caso de que alguna vez surjan, se solucionan rá-- pidamente, porque se trabaja en estrecho contacto - con ellos; existen empresas que no trabajan con -- sindicatos, como las dedicadas a ventas especializa-- das por comisión y las instituciones bancarias, y - en general la filosofía de todas las empresas mues-- tra es: "meter goles no importa quien los meta..." (103), ya sea un departamento, el sindicato o al-- quien más.

Los sindicatos por su parte afirman que - la labor del pedagogo dentro de la gran Empresa - Privada es:

"...muy importante. Yo no me olvido de un hecho, ¿en qué época vivimos?, hay -- una revolución científico-técnica en la que cada descubrimiento, cada nuevo método -- o invención, repercute en el ambiente ge-- neral del mundo y es lo que ha ocasiona-- do la segunda Revolución Industrial; y, ¿esto se va a parar? no ¿verdad?, cada - vez va a ser mayor, y no sólo esto, sino que los problemas de la mano de obra no calificada van a ser mayores, lo que va - a dar más desplazamiento de esta mano -

de obra no calificada; el segundo problema es que va a haber mayor cantidad de conocimiento; el tercer problema, una necesidad de actualización permanente de conocimientos; el cuarto problema, la capacidad de adaptación de los individuos a todo lo nuevo, y el quinto, la relación que puede haber en el retraso entre los aparatos que trabajen en la empresa y el material humano, esto no va a ser una cosa simple, sino una cosa muy compleja en que el pedagogo puede intervenir para facilitarlos". (104).

Aunque existen algunas empresas que piden como requisito, a sus profesionistas, el haber egresado de alguna universidad particular, porque salen mejor preparados, en la gran mayoría de las empresas, no hacen este tipo de selección, sino que se basan principalmente en factores personales, dentro de los cuales se incluyen los conocimientos porque ...

"... la carrera no te sirve para nada, -- siempre hay que estar preparado en otras áreas, hay que completar los conocimientos para desarrollarse en la empresa". (105)

Tanto el desarrollo profesional del pedagogo, como el de otros profesionistas depende de la persona misma ... (106)

[104] Entrevista No. 12

[105] Entrevista No. 7

[106] Entrevista No. 1

"... porque puede ser una gente que tenga un doctorado, si ustedes quieren, y no funcionar. Por otro lado, puede ser una persona que sólo tenga una licenciatura y funcionar muy bien, o sea, todo depende del factor personal y de las ganas que la persona le ponga al desarrollo de su trabajo". (107)

"... el profesionista se hace en el campo, no siempre el mejor estudiante es el mejor profesionista y en ello hay una gran diferencia..." (108)

El campo del pedagogo, en estas empresas, es muy grande y dentro de éste, bien puede estar incluida la opción de ser un "agente de cambio".

Y retomando una cita sobre lo que el pedagogo podría aspirar a desarrollar en una empresa privada está:

"Yo sugeriría que los pedagogos aspiraran a ser un asistente de la dirección general, ¿porqué no pensar en un asistente de la dirección general? que pueda tener el suficiente poder para llegar hasta arriba y decir "está pasando esto y esto otro; porqué no hacemos esto o aquéllo"... yo creo -- que el Licenciado en Pedagogía como "agente de cambio" debe contar... con el suficiente poder para llegar a la dirección ge

(107) Entrevista No. 1

(108) Entrevista No. 11

neral sin ningún jefe". (109)

Redondeando todos estos puntos, se puede decir que la mayoría de las empresas visitadas concuerdan en que el futuro del pedagogo es muy grande en cuanto a que las carencias de personal calificado, implican la necesidad, en éstas, de tener un sistema de capacitación y el adiestramiento, que las surta de este tipo de elemento humano. No obstante lo anterior, el campo del Licenciado en Pedagogía no se reduce sólo a esto, sino que su área se extiende mucho más al considerársele como capaz de funcionar como "agente de cambio" dentro de la empresa, aunque se concibe que la entrada de estos profesionistas debe ser en el área de los recursos humanos y específicamente, en capacitación y desarrollo. De esta manera se cubre el objetivo de tesis, es decir, el ver la posibilidad de que el pedagogo funcione como "agente de cambio" en el sentido de cambios en sistemas humanos, utilizando las estrategias de transformación conocidas como Normativo-reeducativas, Empírico-rationales, coercitivas y la Matriz Diagnóstico-Desarrollo.

El campo dentro de la gran Empresa Privada, que puede ser cubierto por los Licenciados en Pedagogía está actualmente ocupado por otros profesionistas tales como: Psicólogos industriales, Administradores de empresas, Licenciados en Relaciones industriales y muy pocos pedagogos se encuentran dentro de esto, la razón de esto es principalmente que aún no se conoce el posible campo de acción de éste dentro de las organizaciones empresariales,

por motivo de que las instituciones de educación superior, de donde egresan, no preveen la carrera en esta área y por consiguiente los egresados no conocen este posible campo de acción.

La actuación del pedagogo como "agente de cambio", iría encaminada al área de las relaciones humanas con el fin de que los trabajadores, tanto administrativos como obreros, sientan y comprendan su labor en la empresa, para la empresa y por lo tanto para el desarrollo del país.

La labor del Licenciado en Pedagogía, dentro de las grandes Empresas Privadas, requiere que los estudios de éste, estén enfocados al área mencionada, de tal manera que la sugerencia de nuestros entrevistados, en cuanto a las materias a tratar, dentro de la carrera de licenciatura en Pedagogía, debería incluir, de ser posible, ya fuera como materias obligatorias u optativas, las cuales presentamos a continuación justificándolas y dirigiéndolas a un objetivo general.

a) CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA.

En términos amplios, casi todas las fuentes de trabajo del Licenciado en Pedagogía son las organizaciones empresariales de todos tipos (escuelas, productivas, bancarias, etc.), por lo que se hace necesario para dicho profesionista un conocimiento de éstas, sus necesidades y las diferencias entre sus diferentes tipos.

OBJETIVO

El alumno conocerá los elementos generales del funcionamiento interno y externo, organización y administración de las empresas.

b) MOTIVACION

La motivación en cualquier ámbito laboral - del pedagogo, es muy importante para obtener mejores resultados, por esto es indispensable el conocimiento y manejo de la motivación.

OBJETIVO

El alumno comprenderá el manejo de la motivación en sistemas humanos y la manejará.

c) MANEJO DE GRUPOS

Esta asignatura se justifica porque el trabajo del Licenciado en Pedagogía está siempre en relación al manejo de grupos, por este motivo resulta importante que durante la carrera de dicho profesional se le proporcione un conocimiento sobre este aspecto y sus elementos principales tales como concepto de liderazgo, comunicación, etc.

OBJETIVO

El alumno analizará la dinámica y manejo de grupos humanos y las características específicas de la función de algunos de éstos en diferentes áreas de actividad.

d) COMUNICACION

Creemos que para el desempeño del trabajo es indispensable que cualquier profesionista sea capaz de establecer una comunicación adecuada que le facilite llevar a cabo su trabajo en forma eficaz; por esto es importante que se incluyan cursos de este aspecto en las carreras.

OBJETIVO

El alumno conocerá algunos elementos de la comunicación interpersonal y social y su manejo en sistemas humanos.

e) ETICA SOCIAL COMPARADA Y RELACIONES HUMANAS

Para poder influir en las personas que se encuentran al rededor del Licenciado en Pedagogía, éste debe tener conocimiento de lo "humano", es decir, de los diferentes tipos de moral y ética que pueden influir en el comportamiento del individuo, -

los tipos de relaciones que pueden establecerse, etc.

OBJETIVO

El alumno analizará las diferentes obligaciones que la sociedad impone al hombre y su moral, y cómo a su vez el individuo contribuye a dicha ética social a través de los tipos de relaciones existentes entre ellos.

f) CONOCIMIENTO DEL ADULTO

El Licenciado en Pedagogía tiene la opción de llevar a cabo su práctica laboral con adultos, de ahí la importancia del conocimiento de la edad adulta, dentro de la cual lo que más podría interesarle serían los factores que pueden condicionarse para mejorar el aprendizaje de dicho adulto; tales como: motivación, técnicas didácticas, proceso educativo, etc.

OBJETIVO

El alumno conocerá algunos de los diferentes factores biológicos, sociales y psicológicos que determinan las actuaciones específicas y su repercusión en procesos de enseñanza-aprendizaje.

g) PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD Y MERCADOTECNIA

Sea que el pedagogo realice su labor dentro de una empresa productiva, bancaria, en una escuela, en forma independiente o en cualquier otra forma, debe saber como manejar y evaluar los estados de cuentas, así como el análisis de mercados en donde puede funcionar mejor tal tipo de empresa, por lo que podría resultar de gran interés tener algunas bases de contabilidad y mercadotecnia.

OBJETIVO

El alumno manejará elementos básicos de contabilidad aplicables a diferentes tipos de empresas.

El alumno manejará elementos básicos de mercadotecnia.

i) DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La labor del pedagogo siempre estará relacionada con el ser humano, debido a ello le sería de gran utilidad el conocimiento de lo que es el clima organizacional, su aplicación y evaluación, ya que este es dado por las relaciones humanas, así también de gran utilidad sería conocer lo que es la administración por medio de la Teoría del Desarrollo Organizacional ya que éste y el clima organizacional van unidos.

OBJETIVO

El alumno conocerá las -- bases de la teoría del Desarrollo Organizacional.

El alumno conocerá los -- elementos necesarios para detectar (evaluar) "el clima organizacional" de los departamentos y sus individuos en las organizaciones empresariales.

Así mismo nuestros entrevistados opinaron que una de las materias de mayor importancia dentro del programa de la carrera de Pedagogía, es la Didáctica General. Así mismo se opinó que resulta muy importante el bagaje de materias generales que se dan en esta carrera porque esto proporciona al individuo una apreciación más universal de la vida y de la sociedad.

APENDICE.

APENDICE

1. - Objetivo del Apéndice.
2. - Descripción General de las empresas muestra.
3. - Entrevistas Realizadas.

1. - Objetivo del Apéndice.

El presente apéndice tiene como fin el de dar a conocer la descripción general de las empresas visitadas así como el proporcionar en forma íntegra las entrevistas realizadas, para que así, las personas interesadas en ellas, puedan realizar un análisis más completo del proporcionado a lo largo del capítulo de análisis de datos tanto de cuestionarios como de las entrevistas, es decir, dar la opción a los interesados de realizar un análisis más exhaustivo o desde otro punto de vista y con diferentes o similares fines.

2. - Descripción General de las Empresas Muestra.

Esta parte del apéndice tiene como objetivo el dar a conocer a los lectores una breve descripción general de las empresas visitadas.

El fin de la inclusión de este punto es ayudar a la comprensión de los resultados obtenidos -- mediante la utilización de los instrumentos empleados en esta investigación (cuestionario y entrevista), cuyo análisis de datos se anexó en el último capítulo de la segunda parte de este trabajo, así mismo se introduce como un elemento más que puede facilitar la comprensión y análisis de las entrevistas, - las cuales se anexan al término de la presente descripción.

Industrias Resistol, S. A.

IRSA pertenece al grupo DESC, pero además tiene un grupo propio del cual ella es cabeza y que es el grupo IRSA.

Industrias Resistol, S. A. es una industria química y la mayor parte de la labor de esta empresa se localiza en procesos que culminan con productos intermedios que sirven de insumo para otras empresas; de tal forma que se interviene en la elaboración de muebles, detergentes, alfombras, juguetes, zapatos, ropa, llantas, refrescos, alimentos, etc. En cuanto a productos que se elaboran hasta el fin están los pegamentos, las láminas y las pinturas.

Esta industria no trata de vender al extranjero sin antes cubrir las necesidades nacionales, por esto se hace una investigación de las necesidades del futuro en cuanto a los productos químicos para la industria nacional para después encontrar la forma de producirlos en mayores cantidades para pensar en la exportación como meta con la que se coopera en el desarrollo industrial del país, desarrollo que se considera que debe basarse en el justo equilibrio entre los factores internos y externos.

Industrias Resistol participa cada vez más activamente en la motivación para la creación de grupos técnicos que representan el firme soporte de la investigación tecnológica. Por lo tanto "nos encontramos ya exportando tecnología, nuestra experiencia fructífera en el manejo de dicha tecnología

y en su adecuación a la realidad, esta exportación - la realizamos a países con necesidades industriales similares a las nuestras" (palabras del entrevistado).

IRSA está dirigida por mexicanos y sus decisiones son acordes a las necesidades del país, dos de sus plantas se encuentran en el Distrito Federal y las dieciocho restantes en diferentes partes de la República Mexicana ya que en industrias Resistol - se considera una obligación compartir el desarrollo con las comunidades y las escuelas, comercios y - empleos que llegan junto con éstas empresas.

ICI De México.

Esta empresa produce y vende, está constituida como un grupo y éste es el corporativo. Cuenta con 5 divisiones: una división de explosivos que tiene una planta con obreros y personal de confianza; otra división totalmente diferente, que es pinturas y que también cuenta con su personal y su sistema; otra planta de anilinas que se dedica a fabricar este producto para la ropa, para pintar el cuero y todo este tipo de cosas, también con su personal y organización; tenemos otra de agro-químicos, esta división exporta sus productos, por un lado, - y por otro con empresas asociadas produce desinfectantes y perquicidas y todo este tipo de artículos para la agricultura; y por último una división de - química, la cual produce químicos que ayudan a los procesos de elaboración de alimentos, cables electrónicos, calzado y todo ese tipo de cosas . Se -- produce y luego el cuerpo de ventas distribuye los - productos.

DUPONT.

DUPONT es una empresa muy diversificada, pero todas sus empresas están directa e indirectamente ligadas con el área química, que es su principal campo de acción. Cuenta con plantas y empresas instaladas por toda la República y además de elaborar sus productos los comercializa.

Un ejemplo de cómo sus empresas se ligan indirectamente con el área de la química, lo constituye la posesión y trabajo de una compañía minera cuya producción de materias primas es destinada a la industria química.

PETROCEL.

PETROCEL es una empresa del grupo ALFA, y este grupo está dividido en tres grandes áreas:

1. Una división de acero que es donde está lo que es HYLSA, muy conocida porque es gigantesca en el país.
2. Otra división de cartón y empaque.
3. Y una última división denominada ALFA Industrias, la cual a su vez se encuentra dividida en un sector alimenticio, uno de servicios, otro de petroquímicos, otro de bienes de consumo y otro de bienes de capital.

El sector de petroquímicos está formado a su vez por POLIELES, SETIL y PETROCEL. Dentro de las empresas que constituyen el sector de bienes de consumo están: Magnavox, Admiral, Philco, etc. El sector de bienes de capital incluye todo lo que es maquinaria, aquí también está turismo (Las Hadas) y la cadena de supermercados y otras empresas más.

Grupo Industrial DESC.

DESC es un grupo industrial mexicano, cuyos principales accionistas o propietarios tienen acciones en un gran número de compañías.

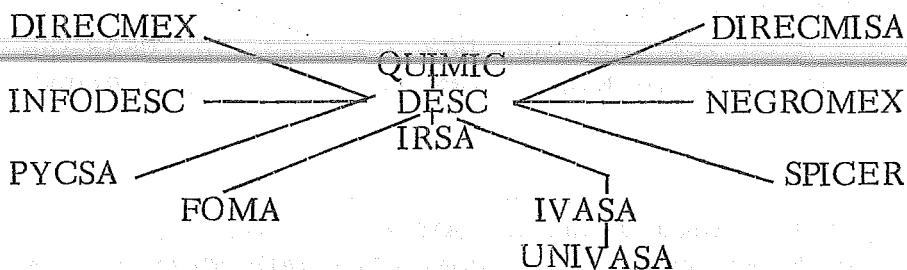
DESC como empresa no existe, éste es el nombre que está formando al grupo de empresas, es el nombre del grupo. Entre las empresas que lo constituyen están PICSA (que es una empresa de servicios), IRSA (empresa química), SPICER (empresa metal-mecánica), NEGROMEX (trabaja en el área de la petroquímica), UNIVASA (se dedica a la cría y venta de pollo y huevo), Administración de Riesgos (contrata todo tipo de seguros para las empresas del grupo), etc. Todas estas empresas están agrupadas en ciertos conjuntos de empresas, por ejemplo el grupo ILSA, el grupo FOMA, etc. porque a su vez controlan una serie de empresas que se van adquiriendo, es decir, se amplía el grupo cada vez más.

DESC tiene un corporativo de todo el grupo que se dedica a dar asesoría y servicio a todas sus empresas en las diferentes especialidades; hay un corporativo de finanzas, uno jurídico, uno de personal, etc.

El corporativo de personal tiene a su cargo la selección, la capacitación, las compensaciones, los sueldos, etc., da asesoría en todas estas cosas a las empresas del grupo con el fin de unificar criterios para trabajar con las más parecidas políticas, es decir, establece políticas y procedimientos de trabajo, aunque cada empresa es autónoma y trabaja con sus propios estilos de selección, de capacitación, etc. pero se van formando diferentes servicios que se dan en este corporativo, por ejemplo: INFODESC ó INFORMATICA surge como resultado de la necesidad de que el grupo tenga servicios de informática, esto no quita que cada una de las empresas tenga su departamento de informática los cuales son menos sofisticados y están relacionados con INFODESC.

Cada una de las empresas de este grupo tiene sus encargados de capacitación, o de selección, o de compensaciones, pero el corporativo de personal es el que ve que hace cada empresa y propaga los adelantos en las diferentes áreas, además es la asesoría de las diferentes ramas: de la metal-mecánica, alimenticia, de servicios y de las químicas.

CONSTITUCION DEL GRUPO DESC.

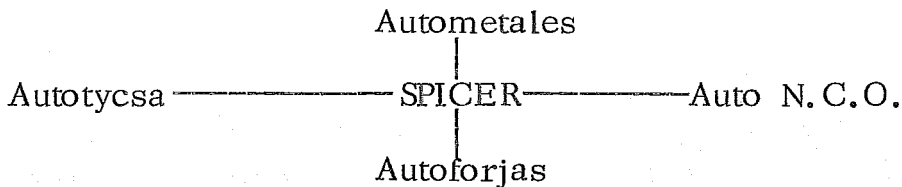


SPICER.

SPICER es una empresa que pertenece al grupo DESC, pero a la vez es directora de otro grupo de empresas que en su conjunto se denomina SPICER.

El área de acción de esta empresa es la metal-mecánica. En ella trabajan alrededor de 5 000 gentes, las cuales están repartidas en 20 plantas, éstas se sitúan, en su mayoría, en el interior de la República Mexicana.

SPICER como grupo se compone de la siguiente forma:



IBM de México.

IBM de México es una compañía norteamericana con sucursales en todo el mundo. En México se dedica a la venta y renta de maquinaria especializada.

IBM de México tiene tres áreas fundamentales de acción:

1. El área de productos de oficina como máquinas de escribir, centros de copiado, equipos de dictar,

sistemas de mecanografía, etc. y de todo aquello que es procesamiento electrónico de la palabra.

2. GS computadoras chicas en la que se manejan lenguajes básicos interactivos que la misma persona puede programar. La computadora más grande de este grupo tiene una capacidad de 3 000 000 de unidades de memoria.

3. DP. este grupo está constituido por computadoras más grandes y complejas.

Hay otras áreas pequeñas que son soporte de las áreas grandes como es el procesamiento de datos que son las que dan cintas magnéticas, discos para máquinas, tarjetas y este tipo de unidades periféricas que tienen su propia manufactura.

NEGROMEX.

NEGROMEX es una industria petroquímica que pertenece al corporativo DESC. Se dedica especialmente a hacer negro de humo y hule sintético; también produce productos químicos para medicamentos, fertilizantes, conservadores de alimentos, en fin, todo lo que es la petroquímica y la química. NEGROMEX es a la vez cabeza de un grupo de diez empresas que se dedican a la misma rama de la producción.

PROYECTOS MARINOS S. C.

PROYECTOS MARINOS es una gran empresa privada, una firma de ingeniería y servicios que se dedica básicamente a hacer estudios de ingeniería - tanto en tierra como en agua, de esta manera ha - realizado los estudios para las plataformas marinas de Petróleos Mexicanos. Se hacen estudios de geotecnia marina para ver como se encuentra el fondo del mar, en esto trabajan profesionistas tales como oceanógrafos, biólogos, ingenieros marinos, ingenieros civiles, mecánicos, ingenieros navales y geólogos. Otra de las actividades es el cálculo de estructuras y el diseño de las mismas, actualmente se está haciendo el desarrollo del Golfo de Campeche, el Puerto de Dos bocas, un puerto marino a la altura de los grandes puertos internacionales, comparable con Amsterdam, Rotterdam, Marsella, Liverpool, Nueva York o con Panamá, va a tener un canal de navegación de 18 m. de calado o profundidad, como el puerto que tenemos en Lázaro Cárdenas, es decir, un puerto que tiene una capacidad de recepción para barcos de 80 000 y 100 000 toneladas, como los puertos más grandes del mundo; "ahorita nuestros puertos principales en el Golfo son Veracruz y Tampico, pero el dragado no es muy profundo, ahí llegan barcos de 30 000 y 40 000 toneladas máximo, por eso cuando llegaba el Marquez de Comillas era algo extraordinario, la llegada del barco español ocasionaba una gran celebración en el Puerto de Veracruz, por eso es que tenemos un comercio pobre porque no tenemos capacidad de recepción de barcos grandes, entonces en el Puerto de Dos Bocas se está haciendo el canal de navegación las escolleras propias, un canal muy - -

profundo para que se cree la obra de infraestructura y poder tener capacidad de recepción de barcos de alto tonelaje, porque nos pasa como antes en el Pacífico, cuando llegaban los barcos grandes y se quedaban barados en las afueras de la bahía porque en Acapulco no hay posibilidad de que lleguen hasta el muelle porque la profundidad es poca; lo que ocasiona que el comercio sea pobre. Con el proyecto de la siderúrgica Lázaro Cárdenas las Truchas, allá en la costa de Michoacán, se desarrolló y construyó un canal de navegación y unos muelles con una profundidad de 18 m. de calado, como ya lo dijimos a la altura de los grandes muelles internacionales, con ello se dio capacidad de recibir barcos como los que llegan a Panamá, Los Angeles, San Francisco o la ciudad de Nueva York, pero esto es en el Pacífico, ahora en el Golfo se parte del desarrollo del Golfo de Campeche y del Puerto de Dos Bocas". (palabras del entrevistado)

CEMENTOS TOLTECA.

"CEMENTOS TOLTECA nos manejamos como un corporativo y somos una de las más importantes empresas de la construcción. Estamos constituidos por alrededor de 30 plantas que se dedican a la fabricación de cemento y concreto, contamos con servicios complementarios como son transportes, distribuidores y depósitos". (palabras del entrevistado).

Papelera San Rafael.

Papelera San Rafael, como su nombre lo indica, es una empresa cuya área de actividad es -

la elaboración de papel, giro al que se dedican todas sus empresas.

"Los pasos que se siguen en la elaboración del papel son básicamente los siguientes: tala de árboles, astillación de la madera, mezclamiento de ésta para en seguida formar una pasta llamada celulosa, y procesamiento de prensa para sacar diferentes tipos de papel que varían en espesores y calidad, etc.

Papelera San Rafael cuenta con varias plantas que se dedican a la elaboración de papel, y una sola planta que surte de materia prima al resto. -- Las plantas se localizan en Villa Nicolas Romero y en la colonia Progreso Industrial, en Tacuba y en la colonia Oriental; las oficinas centrales se encuentran en la colonia San Rafael y es de donde emanan las políticas y procedimientos tales como asesoría de administración contable, prestaciones, cursos, etc., es decir, estas oficinas son el corporativo -- que dicta las medidas que serán operadas en las demás plantas, pero además de las plantas, que ya mencionamos, que están repartidas en el Estado de México y el Distrito Federal, Tenemos otras instalaciones en el interior de la República como en Morelia y Chihuahua" (palabras del entrevistado).

Kimberly-Clark de México, S. A.

Esta es una empresa muy grande que no pertenece a ningún grupo, y cuya producción es el trabajo del papel siendo sus principales marcas, -- bajo las cuales aparece: Kotex, Kleen Bebe, Futura, Finess, Alupac, Pétalo, Scribe, Femens, etc.

"Kimberly cuenta con una planta en Orizaba Veracruz, donde trabajan cerca de 2000 gentes; otra en Naucalpan, Estado de México, con 1500 gentes; en las oficinas centrales, que están en el Distrito Federal laboran 300 gentes y está por hacerse una nueva planta en San Juan del Río, Querétaro", - (palabras del entrevistado).

3. - Entrevistas Realizadas.

Pensamos que sería conveniente anexar a este trabajo las entrevistas realizadas en las empresas privadas, porque éstas pueden resultar muy interesantes no sólo para quienes como pedagogos deseen laborar en estas organizaciones, sino también para psicólogos, sociólogos, administradores de empresas, etc. que pueden inferir de ellas elementos importantes.

Las letras que aparecen en el extremo izquierdo de los diálogos representan a las personas que toman la palabra en ese momento y el significado es:

D.E. - Director Empresarial y Pedagogos en las empresas que los hubo.

D.E. x - Director Empresarial -- No. 1

D.E. y - Director Empresarial - No. 2

Nota: Los D.E.x y D.E.y se utilizan para cuando las respuestas son proporcionadas por más de un directivo empresarial presentes en una misma entrevista.

D.S. - Director Sindical

E. No.1 - María Teresa Leuregans Gouyonnet.

- E. No. 2 - Hilda Gallegos Iñiguez
- E. No. 3 - María Guadalupe Escamilla Vega.

ENTREVISTA No. 1

- E. No. 1: Buenos días, estamos haciendo una tesis sobre Pedagogía y Gestión Empresarial y en nuestra investigación de campo requerimos de la ayuda de gente como usted en empresas importantes, como ésta, para así conocer el campo práctico del pedagogo, su proyección presente y su posible futuro en las empresas.
- D. E. : Pues mis contestaciones van a ser las más simples que se puedan imaginar, ¿Qué es lo que quieren saber?
- E. No. 1: Primero queremos saber, si hay pedagogos en esta empresa.
- D. E. : Si, tenemos una gente que trabaja como jefe del departamento de planeación de recursos humanos y capacitación, es un profesor normalista y además tiene la Licenciatura en Pedagogía, es quien se encarga de todo lo que es la capacitación, las prestaciones y el desarrollo dentro de la organización.
- E. No. 2: ¿Este Licenciado en Pedagogía ha tenido algún problema debido a la formación que recibió dentro de la escuela?
- D. E. : Bueno, si quieren yo puedo pedir que él las reciba y que platique con ustedes y les haga saber cuáles han sido sus experiencias, que está haciendo y como lo está haciendo.
- E. No. 1: Si nos pudiera hacer el favor se lo agradeceríamos mucho. En cuanto a usted, ¿qué opina del pedagogo trabajando en esta empresa?

D. E. : Pues no sé, no te podría decir mucho porque casi no tengo este tipo de profesionistas - laborando en esta área, pero creo que es gente capaz, preparada y que da buenos resultados.

E. No. 1: ¿Porqué se contrató un pedagogo?

D. E. : Bueno, normalmente porque da buenos resultados, es gente que está acostumbrada a trabajar con programas de educación, que pueden ser para adultos, con programas de formación profesional etc. Es gente que ha dado buenos resultados, fundamentalmente con los programas educativos. Ahora, la gran mayoría de los programas de capacitación son para gente profesional, es decir, ingenieros civiles, ingenieros mecánicos, instrumentalistas, químicos etc. entonces es indispensable que independientemente de la formación que han tenido en las aulas universitarias se les dé un curso para que sean especialistas o que tengan un desarrollo en otras áreas y no sean tan técnicos, sino que tengan la formación técnica pero también del área administrativa; y una cosa que es muy importante, que aparentemente no quiere decir nada pero que significa mucho, es el área de relaciones humanas para evitar conflictos de orden interpersonal en la propia empresa.

E. No. 1: ¿El pedagogo que trabaja aquí ya funciona - evitando conflictos?

D. E. : Sí, definitivamente. El se dedica a recolectar información genérica sobre cursos de capacitación para darlos dentro de la propia empresa, y una vez que conocemos los cursos que los evaluamos, que sabemos que pueden -

ser de utilidad, porque se contratan determinados cursos... cursos para lo cual estamos contando con un presupuesto para los gastos que éstos generen, entonces entre esos cursos vienen algunos que son para las relaciones humanas.

E.No. 1: Los cursos, ¿todos son tomados del exterior, no se implementa internamente ningún curso?

D. E. : No, los cursos se traen del exterior y se dan aquí; ahora hay un programa de capacitación interna, Este permite que las personas que trabajen con nosotros se vayan desarrollando en diversas áreas, dependiendo de la actividad, ya sea en el área técnica, o en la administrativa; pero por ejemplo a un dibujante se le contrata como dibujante, es decir, recién egresado de la escuela sin mucha experiencia y mediante un programa de capacitación interna se le va desarrollando, enseñando, formando más y más experiencia en el área técnica y esto lo coordina un pedagogo. En el área administrativa sucede lo mismo, dependiendo de las necesidades, pero yo quisiera que esto se lo dijera el licenciado "X" que es la gente que maneja esta área; Él es Licenciado en Pedagogía, egresado de la Universidad Pedagógica, a la que recientemente el licenciado López Portillo le dió el rango de Universidad, y es de la primera generación de egresados y nos ha estado dando buenos resultados.

E. No. 1: ¿Qué futuro le ve al pedagogo en este tipo de empresas?

D. E. : Pues yo le veo mucho, aunque claro, es como en todos los ámbitos, todo depende de la persona, porque puede ser una gente que tenga

un doctorado, si ustedes quieren, y no funcionar; por otro lado puede ser una persona que sólo tenga una licenciatura y funcione muy bien; o sea, todo depende del factor -- personal y de las ganas que la persona le ponga al desarrollo de su trabajo; yo creo que tanto el pedagogo como cualquier otro especialista es necesario, en función de -- que tengamos en el país mayor número de gente preparada en mejores condiciones estaremos, y no nada más en esta empresa, sino en cualquier empresa o en el sector público o en cualquier actividad. Ahora, concretamente los pedagogos creo que tienen mucha capacidad por la formación que han recibido y -- sobre todo que están acostumbrados a trabajar con adultos, esto es muy importante por que la gran mayoría quieren trabajar con niños o salen como los profesores a dar clases a las primarias o a algunas secundarias; no sé ustedes en la experiencia que tienen de sus compañeros ¿a qué se dediquen éstos?

E. No. 2: Generalmente a eso, a dar clases.

D. E. : Sí, ¿verdad? generalmente se dedican a la docencia y enseñanza a nivel educativo elemental y medio; en cambio si les dan oportunidad de desarrollarse en la industria, la banca o en el comercio, pues como que en -- este último no tanto, a menos que se trate de grandes empresas comerciales como los -- almacenes de Liverpool o el Palacio de Hierro o alguna cosa de esta naturaleza, ya sea aquí en México o en provincia; pero si hay más gente preparada con la Licenciatura en Pedagogía o con materias o grados de enseñanza superior, yo creo que estarán en -- condiciones mejores todos estos profesionistas, pero eso se los puede decir el pedagogo --

go que tenemos trabajando aquí porque yo me dedico a otras cosas, pero él les podrá contestar cómo se siente aquí, cómo ha encontrado su desarrollo dentro de la empresa, qué tanta aceptación ha tenido. Yo creo que la aceptación ha sido muy buena y las posibilidades de crecimiento y desarrollo ya dependen del factor personal, como les dije, podemos tener una gente con un doctorado y a lo mejor le damos las gracias porque no nos sirve ya que es demasiado teórica en cambio podemos tener una gente recién egresada en el área de pedagogía y que sea muy brillante, todo depende del factor básico personal.

E. No. 1: ¿Por qué contrataron a un pedagogo?

D. E. : Bueno, ¿por qué lo hicieron? no lo sé, cuando yo llegué aquí ya me lo encontré, pero nos ha dado buenos resultados, yo tengo una buena imagen de esta persona, porque es una gente muy analítica, es una persona que visualiza con claridad todas las funciones que se están dando, y actualmente estamos satisfechos con los resultados que nos está proporcionando, desde luego no quiero decir que ya llegó a su clímax y que sea lo máximo, no, todo depende de ahí para adelante; su desarrollo profesional dentro de la organización, pero sí creo que el hecho de tener una gente Licenciada en Pedagogía, ayuda mucho para los programas que se están haciendo y por los programas culturales para adultos que él maneja ¡ustedes están terminando ya sus estudios?

E. No. 3: Sí, nada más nos falta la tesis y el examen profesional.

D. E. : El éxito en gran parte de la mayoría de los

profesionistas que se han desarrollado, depende del factor personal, no crean que los doctores lo saben todo, porque hay gente -- que sin tener el doctorado y sin esos conocimientos da mejores resultados, por eso -- insisto, todo depende del factor personal.

E. No. 1: ¿La labor del pedagogo se ha realizado siempre aquí o se va a lugares del interior de la República?

D. E. : En esta empresa normalmente la gente trabaja en campo. Esta compañía tiene cinco edificios y dentro de éstos hay gente laborando y además hay gente en el campo y en provincia; de tal forma que en los lugares donde tenemos un determinado número de gente trabajando, ahí tenemos que hacer programas de desarrollo y de planeación para este personal y hasta ahí acude un grupo de especialistas.

E. No. 3: ¿Qué requisitos de contratación pediría a un pedagogo que quisiera trabajar en esta empresa?

D. E. : De preferencia una gente que ya haya trabajado en la misma industria, dependiendo de lo que vaya a hacer, es decir, una gente -- que ya haya desarrollado algo o tenga algo de experiencia en la industria, independientemente del tipo de industria que sea, hule, química, petroquímica, etc. lo que importa es que la gente tenga previa experiencia en este campo, sucede lo mismo con la especialidad de ustedes, es decir, si un pedagogo ya ha trabajado en una empresa similar a la que quiere ingresar tendrá mayores oportunidades, pues ya sabe hacer las cosas.

E. No. 1: Si usted pudiera implementar un plan de es-

tudios para la carrera de Pedagogía, ¿qué materias pondría para un pedagogo que quisiera trabajar en la industria?

- D. E. : Es que yo no conozco el plan de estudios de ustedes por que no es mi especialidad, lo que yo sí me atrevería a sugerir en la formación profesional y visto desde mi perspectiva es que se le diera importancia a la economía, a la administración, pero como no conozco no quisiera comprometerme, además, todo dependería de los profesores.
- E. No. 1: De acuerdo a los requisitos que pediría una empresa como ésta, ¿cuáles serían las herramientas que más manejaría un pedagogo?
- D. E. : Bueno eso sí, en primer lugar pediríamos -- que fuera una gente joven, dinámica, analítica, con criterio amplio, capaz, con amplia visión etc. yo me atrevería a decir, -- que como en cualquier formación profesional o universitaria, se requiere que la gente -- tenga las características ya antes mencionadas, porque se necesita gente con capacidad de captación, que vea lo que le rodea. La oportunidad se les da a todos, la tienen en todas las áreas, ya que unos destaquen más que otros depende del factor personal. Pero al igual que la Universidad nosotros también damos la oportunidad abierta. Ahora -- ¿qué le pediría yo a una gente que viniera? que se supiera desarrollar, que supiera hablar, porque hay gente que ni hablar sabe, -- yo preferiría una gente despierta, en el -- sentido de que vea lo que va a hacer y que lo haga en una forma muy profesional, miren en esta empresa yo les puedo decir que fácil hay 30 ó 40 especialidades de gente que se ha formado en las universidades, y hasta los psicólogos nos están dando resultados, --

son los que están haciendo entrevistas, reclutando gente etc. y les aconsejo que lo que vayan a hacer, independientemente de lo que sea, haganlo bien, es lo que yo pediría de una persona.

E. No. 3: ¿Qué tan importante es para esta empresa el promedio de calificaciones?

D. E. : Miren, yo creo que no siempre el estudiante de diez es un brillante profesionista y un alumno de seises, sietes y hasta con tres reprobadas llega a ser un buen profesionista. Aunque existen las excepciones como -- Nacho Valle secretario particular del ex presidente Luis Echeverría y Juan Bremer director de Bellas Artes y hay otras dos o tres gentes que fueron muy brillantes en la vida universitaria y en el terreno profesional -- también, pero la gran mayoría de los profesionistas exitosos no fueron alumnos de -- diez.

En una ocasión despedí a dos doctores por -- ser demasiado teóricos, en cambio hay gente que no es así y que funciona mejor, entonces recuerden que el título universitario y los grados posteriores se les van a tomar -- en cuenta y valen pero en realidad es en el momento en que los tienen cuando empiezan -- su desarrollo personal.

E. No. 1: Licenciado muchas gracias, los datos que -- usted nos ha proporcionado van a sernos de mucha utilidad.

ENTREVISTA No. 2

- E. No. 1: *¿Hay pedagogos trabajando aquí?*
- D. E. : *Que yo sepa no.*
- E. No. 1: *¿A qué cree usted que se deba esto?*
- D. E. : *Pues... yo creo que el campo de acción del pedagogo está muy limitado, o sea, nunca se piensa en uno para traerlo a trabajar a esta empresa.*
- E. No. 1: *¿Cree usted que esto se deba a causa de la empresa específicamente o a causa también de que la Universidad no da a conocer a estos profesionistas y su campo de acción o... a qué cree usted que se deba?*
- D. E. : *Pues yo creo que, se debe a que no se conoce lo que hace un pedagogo, cual puede ser su función, en que puede trabajar, en fin en que puede servirnos.*
- E. No. 2: *¿Esta empresa da cursos de capacitación?*
- D. E. : *Sí.*
- E. No. 3: *¿Quiénes lo imparten?*
- D. E. : *Pues los coordinamos jefes de capacitación de cada planta de la empresa y tenemos un corporativo de desarrollo que generalmente está compuesto por administradores o licenciados en relaciones industriales.*
- E. No. 1: *¿Quién o quiénes elaboran los cursos?*
- D. E. : *Pues los elaboramos nosotros, algunas veces o los cursos técnicos los elaboran técnicos especializados en la materia requerida.*

- E. No. 1: Entonces, ¿los cursos que ustedes dan en esta empresa, los elaboran y los llevan a la práctica?
- D. E. : Sí, y algunas veces contratamos cursos externos.
- E. No. 1: ¿Y estos cursos externos les han dado buenos resultados?
- D. E. : Sí, en esta empresa sí, porque se estudia bien el curso que se va a dar, cuál es éste, qué va a representar, qué beneficios va a dar, etc.
- E. No. 1: ¿Le ve usted futuro al pedagogo dentro de la empresa privada?
- D. E. : Yo sí le veo. Yo personalmente conozco lo que es la Pedagogía porque tengo una hermana que estudió esa carrera, y el pedagogo es una persona que puede enseñar, entonces su campo de acción, está bien encaminado a la capacitación, a lo que es la comunicación. Yo personalmente creo que sí puede funcionar, es más conozco gente que trabaja con pedagogos y estos profesionistas están generalmente en el área de capacitación.
- E. No. 1: ¿Qué conocimientos teóricos sugeriría usted para que se le dieran al Licenciado en Pedagogía durante su carrera para funcionar dentro de las empresas privadas?
- D. E. : Comunicación, porque básicamente la capacitación es comunicación, el elemento humano vive comunicándose y la Pedagogía es básicamente comunicación.
- E. No. 3: ¿Hay algún departamento en esta empresa que se encargue de las relaciones humanas?

- D. E. : Sí hay un departamento que se llama Relaciones Industriales.
- E. No. 1: ¿En esta empresa han trabajado ya con la teoría del Desarrollo Organizacional?
- D. E. : Pues sí, se ha hecho algo, aunque no ha sido lo profundo que debiera ser para ser conveniente.
- E. No. 2: ¿Considera usted que el pedagogo podría funcionar en el área de las relaciones humanas?
- D. E. : Sí y en otras áreas de actividad tales como mercadotecnia, pues trata mucho del elemento humano y la pedagogía indica como es el hombre, y pienso entonces, que la comunicación de cómo llegar al hombre puede ser desarrollada por el pedagogo, sumando a esto los detalles técnicos.
- E. No. 1: Entonces la labor del pedagogo podría estar en todas las áreas de la empresa ¿o qué piensa usted?
- D. E. : Sí aunque en la de relaciones industriales pienso, que sería el lugar institucional por excelencia.
- E. No. 1: ¿Podría funcionar como mediador de conflictos en todos los niveles de una empresa?
- D. E. : Sí, si sabe comunicarse porque ésta es la base de la solución de conflictos; los problemas se dan generalmente por una mala comunicación.
- E. No. 1: ¿Esta empresa pertenece a algún grupo?
- D. E. : Es una sola empresa, muy grande pero es

única.

- E. No. 1: ¿Depende de algún grupo o de ésta dependen otras empresas?
- D. F. : No, ésta es una empresa que tiene una planta en Orizaba, con cerca de 2000 gentes, -- otra en Naucalpan con 1500 gentes y estas -- oficinas con 300 gentes y una nueva planta que está por hecharse a andar en San Juan -- del Río, pero ésta es una sola empresa.
- E. No. 1: Los programas de capacitación ¿en dónde surgen?
- D. E. : Generalmente en las fábricas y aquí es donde se encuentra toda la información para -- hacerla más uniforme a todas y contratar -- los medios para implementarlos.
- E. No. 1: La selección de personal ¿cómo se maneja?
- D. E. : Tenemos un corporativo, en oficinas administrativas yo soy ese, que se dedica a manejar la selección y capacitación de toda la empresa aunque hay un jefe de selección y -- otro de capacitación en cada una de las -- plantas. En selección aquí, se manejan todos los ejecutivos y en cada planta el jefe de selección se dedica a controlar a los -- bandos intermedios hasta secretarios y obreros.
- E. No. 1: ¿Qué elementos se manejan para la selección?
- D. E. : La entrevista y en algunos casos se utilizan Test psicométricos y sólo cuando hay -- dudas además se utilizan juegos vivenciales con los candidatos mejores.

- E. No. 1: Entonces ¿qué tiene como base la selección?
- D. E. : Todo tratamos que todo concuerde: ambiente, perfil del puesto etc.
- E. No. 1: ¿Considera usted que las calificaciones van en relación a los conocimientos de una persona?
- D. E. : Los conocimientos y calificaciones son cosas bien independientes para mí no tiene ninguna relación, aunque sí hay escuelas que proveen de mejores elementos que otras pero en términos generales no como una relación específica, o sea nos importan las características de la gente características de tipo humano y en todo caso la experiencia.
- E. No. 1: ¿Aquí se contrata sólo gente con experiencia?
- D. E. : No porque no hay gente preparada, por el momento actual de México, entonces tiene que formar a la gente y para esto hay programas de entrenamiento que cubrirán los puestos, pero ahí no queda el objetivo de la programación, sino que se le sigue preparando a la gente para que tenga la posibilidad de cubrir otro puesto.
- E. No. 1: Este desarrollo es a todos los niveles, es decir, ¿desde nivel obrero hasta dirección?
- D. E. : Sí.
- E. No. 1: ¿No ha habido problemas con el sindicato cuando se ha tratado de implementar cursos?
- D. E. : No. Han sido aceptados porque se tienen --

buenas relaciones con éste.

E. No. 1: Cuando se ve un individuo con mayores aptitudes, ¿el desarrollo de éste se da a nivel obrero?

D. E. : Estos ya son manejos muy especiales, pues - las mismas características del sindicato, - muchas veces no permiten que se haga eso, - es decir, que a una gente se le de prioridad con respecto a otra, el sindicato y su estructura no te permiten hacer esto, se da un curso para todos.

E. No. 1: Los objetivos de los cursos ¿buscan cubrir metas de la empresa o buscan también el desarrollo de la persona?

D. E. : Pues yo creo que esto es siempre para ellos y enfocados a los objetivos de la empresa, - o sea, por un lado buscan la satisfacción - personal de cubrir necesidades en su trabajo y por otro lado satisfacer las necesidades de la empresa.

E. No. 1: La capacitación en esta empresa ¿se da desde antes de la aparición de UCECA o después?

D. E. : Se fortalece a partir de UCECA porque antes era más a lo lírico y era más pobre.

E. No. 1: ¿Qué futuro le ve usted al pedagogo en la empresa?

D. E. : Yo creo que cualquier pedagogo puede desarrollarse en cualquier parte de la producción, pero donde veo que está más orientado con lo poco que conozco es el área de comunicación, o sea, al área de Recursos Humanos, de capacitación, selección, relaciones públicas, manejo de conflictos, impartición

de cursos, detección de necesidades, formación de instructores.

E. No. 1: ¿Considera que todavía pasará algún tiempo para que las empresas conozcan la función del pedagogo dentro de éstas?

D. E. : Honestamente yo creo que sí. Creo que es una labor muy propia de los pedagogos meterse en la empresa y mostrar para qué estudiaron y hacer olvidar la imagen que se tiene y entonces la idea de lo que es un pedagogo, el mismo pedagogo la debe vender.

E. No. 1: ¿Qué elementos considera que el pedagogo -- debe tener para trabajar en una empresa?

D. E. : El pedagogo debe saber manejar conflictos, - es decir, funcionar como un agente de la comunicación.

E. No. 1: ¿Qué conocimientos teóricos considera debe tener un pedagogo, dijo usted?

D. E. : Conocimiento de la empresa y sus objetivos sociales económicos y políticos el ambiente en el que se desenvuelve en general, su funcionamiento.

ENTREVISTA No. 3

- D. E. : ¿Ustedes de qué escuela son?
- E. No. 2: De la Escuela Nacional de Estudios Profesionales de Acatlán, dependiente de la UNAM.
- E. No. 1: ¿Podría decirnos cuál cree que sea la relación entre la pedagogía y la empresa?
- D. E. : Miren, de acuerdo a la experiencia que tengo en la industria, 6 años, creo que la relación fundamental es que ambas, la pedagogía y la empresa, manejan un elemento común que es el elemento humano, y este elemento humano es quien hace funcionar la industria que se encarga de producir bienes materiales producidos por personas quienes en gran parte, sino es que todos, necesitan cierta guía, orientación, formación, que es lo principal, y ahí es donde pienso que está la relación entre la pedagogía y la empresa.
- En la industria se tiene la idea de sólo producir y de que la gente es una pieza más de la maquinaria que se compra y muchas veces se les olvida que las personas tienen necesidades e intereses y ahí es donde entra la pedagogía, la función de un educador o formador, o sea la gente del área de la educación, creo que éste es el lazo que une a la industria y a la pedagogía.
- E. No. 1: ¿Qué le motivó a entrar a la industria y de jar la docencia?
- D. E. : Mira... tantas cosas, yo pienso que el campo de la docencia está muy viciado, que existen muchas fallas y en el intento por mejorarlas se cae en más errores, o sea lo

que pasa es que no se ataca el problema de fondo y se sigue viciando todo el sistema. -
 Llega el momento en que la gente se hace ru-
 tinaria, le falta motivación, entonces la -
 intención de cambiarme a la industria fue -
 para experimentar otro campo nuevo en el --
 que se trabajara con adultos, con gente que
 ya tiene una experiencia, una forma de pen-
 sar, de vivir y que actúan de esa manera --
 porque la vida los ha enseñado a vivir y a
 pensar así, porque no tuvieron la oportuni-
 dad de ver otras cosas, entonces yo pienso
 que en la industria existe un reto bien im-
 portante para todos los formadores o educa-
 dores, en el sentido de que se enfrentan al
 reto de modificar una conducta ya estableci-
 da en los adultos, sobre todo en la gente -
 trabajadora, es decir, los obreros, gente -
 abandonada, marginada o sea que esta gente
 recibe un salario por un trabajo más no por
 que estén conscientes de cuánto es lo que -
 valen o porqué lo reciben.

E. No. 1: ¿Desde cuándo dan capacitación?

D. E. : Desde el punto de vista empresa, y esto vie-
 ne a colación desde tres años a la fecha, -
 que se creó la Ley Federal del Trabajo, don-
 de hay un artículo en que obligan al patrón
 empresarial a dar capacitación y adiestra-
 miento como un intento de estimular a la in-
 dustria a producir más, pero lo que pasa es
 que esta ley, a mi parecer, está mal funda-
 mentada porque no fue pensada de acuerdo a
 la realidad, porque la ley obliga a dar ca-
 pacitación y adiestramiento, pero no obliga
 a dar formación de la persona; entonces -
 esto produce pérdida de tiempo, de dinero, -
 estados de ansiedad en el empleado, etc. -
 por lo tanto para empezar no se atacó el --

problema de fondo, que es la educación bási
ca.

Cualquier departamento de capacitación lo
que busca es adaptar esa obligación con la
necesidad de la empresa.

E. No. 1: ¿Durante su preparación profesional hubo --
alguna alternativa de estudio sobre querer
enfocar a la educación en la industria?

D. E. : No, definitivamente. Lo que yo viví fue lo
tradicional, el querer enfocar al educador
a sistemas tradicionales de enseñanza-apren
dizaje, a nuevos métodos didácticos, nuevas
técnicas didácticas y nunca se abrió el pa
norama a la industria; creo entonces que un
cambio de actitudes, de forma de pensar es
lo básico ahora, sobre todo en el nivel de
adultos, porque son bien resistentes al cam
bio.

E. No. 3: ¿Hay un departamento especial para los peda
gogos en esta empresa?

D. E. : Aquí en esta empresa se parte de la siguien
te base: Creamos un departamento de Planea
ción y Desarrollo de Recursos Humanos, aquí
se hace un análisis de la escolaridad de la
gente, el desempeño de la persona en su --
trabajo, análisis psicométrico de la perso
na y sus condiciones de vida, etc. y a todo
esto le llamamos planeación de recursos hu
manos y de esto se desprende el diagnóstico
de necesidades salariales, materiales, de
capacitación, de promoción cultural y depor
tiva, etc.

Lo principal son las necesidades académicas
éstas son necesidades individuales que com
paradas con los objetivos de la empresa im
plican un programa de trabajo y es aquí don

de se genera el departamento de selección - de personal, el de prestaciones, el de capacitación como entes que van a dirigir la actividad de las empresas hacia los objetivos de éstas, entonces la labor aquí, es analizar a la gente y detectar qué le falla para que en un momento dado se cubra lo que requiera la empresa. De aquí se deriva la necesidad de métodos de educación básica, etc.

E. No. 1: ¿Cómo llegó usted a esta empresa?

D. E. : Mira, la industria nunca va a anunciar en el periódico el requerimiento de un pedagogo, para cubrir puestos, porque la industria no ha sabido explotar este tipo de profesionistas, por un lado, o sea, no se ha interesado en experimentar o dar oportunidades a éstos porque es más práctico o fácil conseguir administradores, ingenieros o sea hay más gente de este tipo a la mano. Entonces es necesario que el pedagogo en la escuela reciba cierta orientación que le dé una visión de lo que puede desarrollar en la industria.

Yo recorrí varias industrias proponiendo programas de capacitación y así llegué a la Papelera San Cristóbal la cual estaba creando un centro de educación y capacitación para obreros así como primaria y secundaria, entonces lo que requerían eran maestros y yo entre ahí y poco a poco fui planteando planes a la dirección general para mejorar los resultados en base a la educación.

E. No. 2: ¿Qué futuro ve para el pedagogo en la empresa?

D. E. : El desarrollo de un pedagogo en la industria es excelente y con ganancia, porque --

siempre será generador de confianza en la gente, motiva, tiene sentimientos de comprensión, entonces esto es bueno porque si nuestra preparación fue dirigida a tratar de desarrollar a los demás y vemos que se cumple nuestro trabajo, por lo que se cumplen nuestros objetivos y los de la industria a la vez, o sea se da un beneficio para todo mundo, entonces éste es un trabajo muy bondadoso porque lo que se haga, siempre se hará para bien de unos u otros.

E. No. 1: ¿Considera entonces que un pedagogo puede funcionar como un agente de cambio, en el sentido de lograr transformaciones en el sistema de valores, conducta etc.?

D. E. : Sí, es cierto, precisamente un agente de cambio es el pedagogo en la industria si ingresa en ésta como instructor, facilitador o conductor de grupos, sin embargo cuando ingresa como planeador de programas o activador para que otros se desarrollen no es un agente de cambio sino que es alguien que propicia que la gente se desarrolle sin él participar directamente en el grupo. Ahora, de que es un enlace formidable entre la gente y la empresa, es cierto. Lo que yo pienso es que si la gente que se dedica a la docencia se le enseña a conocer a las personas y a tratarlas, así como a entender las sin importarles su escolaridad, su profesión, su nivel económico, etc., entonces la ventaja que tiene un pedagogo en la industria es que puede comprender y sobre todo tratar a la gente para encausarla, lo que es muy importante para una industria que tradicionalmente ha sido fría, deshumanizada, en donde sólo les importa producir más. Entonces en la medida que entre el pe

dagogo o educador a la industria, esta se --
hará más humana y de otra manera.

- E. No. 1: ¿Dentro de los conocimientos que adquirió --
en su preparación profesional académica, --
cuáles son los que más le han servido?
- D. E. : Mira, básicamente el saber interpretar a la
gente, conocerla, entenderla para poderla --
ayudar a resolver su problema. Entonces --
lo principal en la formación de cualquier --
gente del área de la educación, es el he- --
cho de tratar de entender y comprender a la
gente.
- E. No. 1: Si tu pudieras crear un programa de Pedago-
gía para las universidades, ¿qué conociemien-
tos incluirías?
- D. E. : Mira, serían varios uno de ellos el más --
fuerte sería el aspecto de relación en el --
factor humano, esto sería básico, además --
de conocimientos serios de psicología.
- E. No. 3: ¿Qué requisitos exigiría esta empresa a los
pedagogos que quisieran ingresar a trabajar
en ella?
- D. E. : Mira, a mí no me gusta hablar de requisi- --
tos, sino de potencialidades de la gente, --
que sea apta para innovar, cambiar, desarro-
llar porque sino se encajona a la gente en
cosas materiales.
- E. No. 1: ¿Qué puede dar la industria al pedagogo?
- D. E. : Mira, a lo mejor soy un poco optimista, --
pero yo creo que el pedagogo tiene un futu-
ro increíble si se habla de la cantidad de
industrias y el poco número de pedagogos --

que egresan de las universidades, por lo --
tanto la industria ofrece a un gran número
de estos profesionistas un amplio campo de
trabajo, pero está en manos de él, el que --
querer comprender su papel dentro de ésta y --
así mismo saber desarrollarse en ella.

ENTREVISTA No. 4

E. No. 1: Buenos días, estamos haciendo nuestra tesis en forma colectiva, unidisciplinaria -- que se titula "Pedagogía y Gestión Empresarial", y en la parte de la investigación de campo tratamos de ubicar al pedagogo trabajando dentro de grandes empresas privadas, y en caso de que no existan conocer el porqué y en ambos casos su proyección futura y la posibilidad de laborar como "agente de cambio".

D. E. x: Pues no, aquí no tenemos pedagogos.

E. No. 2: ¿Porqué no tienen?

D. E. y: Porque no hemos llegado a la etapa de poder justificar un puesto para un pedagogo.

E. No. 1: Perdón, ¿a qué se refiere cuando dice que aún no han llegado a la etapa de poder justificar un puesto para un pedagogo?

D. E. y: Mira, en esta empresa tenemos dos gerencias dedicadas a la capacitación y al desarrollo de personal, una para sindicalizados y -- otra para personal de confianza, nosotros -- estamos en la última, o sea en la gerencia de formación administrativa. Pero nuestros cursos de capacitación y desarrollo apenas están en el plan curativo, -- es decir, todavía no planeamos para mejorar e innovar, sino que todavía estamos en la etapa de corrección de errores, debido a la falta de capacitación y adiestramiento, -- pues apenas se está implementando, además -- de que contamos con la ayuda de asesores externos, todavía no llega el momento para -- que podamos justificar la inclusión de un --

pedagogo dentro de nuestro personal, aunque creemos que a futuro sí se podrá incluir, al parecer dentro de un año, pero esto es muy relativo porque puede variar de acuerdo a las necesidades que debamos suplir. Un pedagogo podría sernos de gran utilidad.

E. No. 3: ¿Cuántas personas se encargan de este departamento y que profesiones tienen?

D. E. y : A nivel profesional 4, un licenciado en relaciones industriales, un contador público y dos psicólogos.

E. No. 1: ¿Cuál es específicamente su labor?

D. E. x : Diagnosticamos necesidades, creamos o buscamos afuera cursos que puedan cubrir esas necesidades y evaluamos resultados a través de prácticas de quienes toman dichos cursos y además creamos materiales didácticos e impartimos cursos de capacitación aquí a todos los niveles.

E. No. 2: ¿Qué porcentaje de los cursos los realizan ustedes y qué porcentaje lo hacen asesores externos?

D. E. y : Yo diría que nosotros hacemos y usamos alrededor de un 20%, y las instituciones de asesoramiento externo un 80%.

E. No. 1: ¿A qué se debe que ustedes elaboren y den relativamente tan poca capacitación?

D. E. y : Mira, por lo mismo de que somos un departamento que estamos apenas creciendo y por otro lado porque como además, también somos un corporativo de muchas empresas, no podríamos asesorar a todas.

E. No. 1: *¿Qué resultados les han dado las instituciones de asesoramiento externo y por qué?*

D. E. y: *Satisfactorio, y es así porque escogemos -- instituciones que tengan práctica en el -- área que se va a desarrollar aquí, además -- porque nuestros contactos ya saben, por la experiencia en sus empresas, cuáles son las instituciones asesoradoras que dan buenos cursos, además estas realizan en ocasiones estudios sobre nuestras empresas para ver la realidad a la que van a enfrentarse, y por otro lado, cuando son cursos abiertos, para diferentes empresas, es decir, donde vamos gente especializada en "x" cosa, por decirte algo psicólogos, tú ves el programa, lo analizas, ves si sus objetivos te sirven y además, ya por tu cuenta, te enteras, con gente que ya haya tomado antes el curso, de que tan bueno es; es decir, nosotros nos vamos a lo seguro.*

E. No. 1: *¿Ustedes capacitan a la persona o al puesto? ¿por qué?*

D. E. x: *Capacitamos a ambos porque queremos que la gente adquiera experiencia en su área por medio de la capacitación para que sea más productiva, pero también queremos que se desarrolle individualmente y para ello hacemos un análisis y evaluación de su potencialidad porque de acuerdo a nuestras políticas queremos que los puestos que vayan quedando vacantes sean ocupados por nuestra propia gente, además porque creemos que los reforzadores intrínsecos sirven más que los extrínsecos y la capacitación y el desarrollo pertenecen al primer grupo, además de que son una motivación muy importante y también preparamos a la gente para su puesto --*

actual, para un puesto más elevado.

E. No. 3: ¿Qué tipo de motivaciones manejan?

D. E. y: Además de la motivación material, la capacitación y el desarrollo, el que se pueda hacer carrera dentro de la empresa, juegos en equipos como football, etc., teatro, convivencias, etc.

E. No. 1: ¿Porqué han dividido la capacitación y el desarrollo para personal sindicalizado y personal de confianza?

D. E. x: Es porque como éste es el corporativo de -- unas 30 empresas, entonces son demasiadas -- actividades para una sola gerencia, no se -- trata de una cosa discriminativa ni mucho -- menos, sino que se trata de una cosa de efi -- cacia y eficiencia, nosotros realizamos -- nuestro trabajo en cooperación, con los di -- ferentes departamentos y personas a las que va a darse capacitación y desarrollo, y -- quienes se encargan de capacitar a personal sindicalizado en cooperación con la comi -- sión mixta.

E. No. 1: ¿Qué conocimientos creen que requeriría un pedagogo que quisiera trabajar aquí?

D. E. y: Yo creo que conocimientos administrativos -- contables, apoyos para recursos humanos, -- proceso de capacitación completa, conduc -- ción de grupos, controles, apoyo a la invés -- tigación, motivación, la experiencia no es necesaria porque aquí, para gente sin expe -- riencia, damos cada año 4 meses de capacita -- ción a este tipo de gente, también debería saber de relaciones humanas, de economía, -- elaborar material didáctico, toma de deci --

ciones, estar familiarizado con la capacitación y con la ley Federal del trabajo, elaboración de objetivos de enseñanza, evaluación, diagnóstico y elaboración de proyectos, además que debería ser una gente muy activa.

- D. E. x : ¿Saben de lo que me estoy acordando? de que cuando se ha solicitado personal para este tipo de puestos jamás se ha aparecido un pedagogo, vienen psicólogos, licenciados en relaciones industriales, en administración de empresas, etc., pero nunca un pedagogo, y nosotros hechándole la culpa sólo a la empresa, ¿es que ustedes saben la gran área de desarrollo que para el pedagogo es la empresa si se hacen publicidad?
- E. No. 1 : Me temo que no.
¿Qué nos puede decir respecto de ver al pedagogo como un "agente de cambio" en términos del desarrollo organizacional y de intentar evitar conflictos a todos los niveles, todo esto a través de las estrategias empírico-rationales, normativo-reeducativas, de poder coercitivo y de la matriz D/D?
- D. E. y : Yo creo que el pedagogo es la persona más idónea para producir cambios de identificación del personal con la empresa y con sus objetivos, así como para evitar conflictos, etc., siempre y cuando, como ya ustedes lo dijeron, se hable de un cambio planificado y se tengan muy claras las metas y las formas para llegar a ellas.
- D. E. x : El pedagogo es uno de los profesionistas -- que actualmente y en el futuro próximo tendrá ilimitado desarrollo dentro de la empresa; yo les aconsejaría a aquellos pedagogos

que quisieran trabajar en nuestro campo, -- que estudiaran bien a fondo las materias de que ya hablamos.

Además pienso que la acción del pedagogo -- como agente de cambio, como capacitador, -- como desarrollador y como seleccionador de personal ayudaría en una forma muy amplia a la creación de una infraestructura empresarial.

E. No. 1: Muchas gracias.

D. E. y : No, al contrario gracias a ustedes por haber nos expuesto sus puntos de vista y darnos -- la oportunidad de cooperar en su trabajo.

ENTREVISTA No. 5

- E. No. 3: *¿Por qué cree usted que, generalmente, en la empresa privada no trabajen Licenciados en Pedagogía?*
- D. E. : *Miren, una de las razones por las cuales, en la industria no hay pedagogos, es porque más bien a quienes hay que orientar no es a los pedagogos sino a las gentes de las empresas sobre cuál es el papel o la función del pedagogo. Ahora, desconozco totalmente cuáles son los planes educativos que existen en la escuela de donde ustedes vienen. Que yo conozca la única universidad que tiene planes educativos enfocados a la empresa, es la Universidad Panamericana. Ahora, la UNAM no acepta estas materias, sino que no sé como lo hagan, ni siquiera sé si es legal o no, pero les dan materias con un nombre pero su contenido es totalmente diferente. Dentro de todo lo que es la industria o el ámbito industrial, el pedagogo tiene muchísimo campo, solamente que lo desconocen tanto pedagogos como empresarios. El departamento de relaciones industriales es donde sería la ubicación del pedagogo a mi juicio, solamente que se utilizan gente con carreras de administración de empresas, psicología, derecho, etc. Pero al pedagogo siempre lo toman como aquella persona que se prepara en materias como para enseñar a los niños, para cuidar a los bebés, para ser maestra de escuelita, porque además así le llaman, no se conoce lo que realmente es un pedagogo.*

Cuando yo llegue aquí en 1977 creo que ni ellos ni yo teníamos una idea de para qué servía yo; cuando yo entre aquí mi primera

asignación fue capacitación, generalmente en todas las empresas capacitación es un pe-
 dazo de relaciones industriales, pero esta empresa en concreto no funciona así, el en-
 trenamiento, la capacitación y el desarro-
 llo, que había quedado en ese departamento,
 era demasiado grande como para que un depar-
 tamento de relaciones industriales pudiera
 con ello, entonces, la dirección general, --
 que sí estaba convencida de la importancia
 de la capacitación y el adiestramiento, mu-
 cho antes de que saliera la ley que obliga
 a las empresas a capacitar a su gente, em-
 pezó un instituto de entrenamiento que per-
 tenece al grupo y que funciona como una em-
 presa más, tiene una gerencia de contabili-
 dad que les lleva sus asuntos financieros, --
 tiene un organigrama como lo puede tener --
 cualquier otra empresa, incluso tiene gente
 dentro de lo que es el proceso de selección
 y reclutamiento, entonces desde el princi-
 pio aquí arrancó la capacitación y adiestra-
 miento aparte de lo que era relaciones in-
 dustriales, y a mí me trajeron originalmen-
 te para que yo me encargara del adiestra-
 miento, elaboración y estructuración de pro-
 gramas. Normalmente las personas que hi-
 cieron estos programas eran ingenieros, per-
 sonas con una visión muy diferente a la que
 tiene un pedagogo; y, ahora, yo no conside-
 ro que en este puesto pueda estar una perso-
 na exclusivamente de pedagogía, puede ser --
 cualquier persona cuya carrera y personali-
 dad tengan una tendencia o un enfoque hacia
 el área educativa.

Ahora, el error que pienso que se está dan-
 do en el área de pedagogía en todas las ins-
 tituciones, es que se está limitando las ven-
 tajas de lo maravilloso de la carrera, por-

que uno puede ser maestra tanto de preescolar, como de enseñanza media o universitaria, y no nos dan ese panorama a los estudiantes de pedagogía y a fin de cuentas el entrenamiento, el adiestramiento y la capacitación son enseñanza, son técnicas docentes para que el hombre aprenda a hacer mejor su trabajo.

Yo pienso también que todas esas personas - que somos pedagogos, hasta cierto punto somos responsables de esto porque no nos damos a conocer como gente capaz para moverse en un ámbito industrial, como que nos hemos hecho un poco conformistas y comodinos, porque es muy cómodo el horario de una escuela, las vacaciones son divinas, de dos meses, se trabaja medio tiempo nada más y - aquéllos más ambiciosos se meten a trabajar en dos turnos y no asomamos la nariz a más allá de lo que es la enseñanza en un aula, - y la enseñanza en una industria, es tan bonita, o a lo mejor más de lo que puede ser en una escuela, porque aquí el nivel a que se enseña puede ser a un nivel juventud -- como es a los operarios de 16-17 años hasta gente de 50 años como son los supervisores, los operarios que ya tienen mucho tiempo, - y las actividades son como las que se llevan en una escuela, tienen materias tanto teóricas como de factor humano tales como : modificación de conducta, motivación en su trabajo, etc. para sacarlos de la monotonía de su quehacer y quitarles la amargura del trabajo pesado que realizan.

E. No. 1: ¿Usted dónde estudió?

D. E. : Miren yo entre a la UNAM, luego parte de la carrera la hice en Francia (3o. y 4o. semes

tres) y luego entre a la Panamericana porque era la única universidad que tenía esta carrera y la UNAM, pero ésta estaba en huelga. Al terminar la carrera ahí me fui a realizar un medio posgrado a España y fue ahí donde me di cuenta del campo empresarial de la pedagogía, y luego entre a trabajar aquí sin saber nada y afortunadamente la gente de esta empresa me tuvo paciencia y soy la única pedagoga trabajando aquí.

E. No. 2: ¿Qué te motivó a entrar a esta empresa?

D. E. : Lo primero que me motivó, es que actualmente doy clases en la universidad, pero sólo me gusta como pasatiempo; desde que entre a pedagogía no sabía que mi carrera iba a tener un giro como el que ha tenido hasta ahora, pero sí sabía que en el futuro algo tenía que suceder en mi carrera que me daría una completa satisfacción y un pleno conocimiento de lo que es un pedagogo. A mí lo que me gustaba era planear cosas, emplear la creatividad y controlar mis nervios, entonces con esto me di cuenta que tenía una limitante para ser maestra y que me tenía que poner en áreas de investigación o de elaboración de planes y programas de estudio. Pero lo que me motivó a ingresar a esta empresa fue la casualidad; cuando fui a tomar la maestría me di cuenta que el área del pedagogo no era nada más el aula, sino que en la industria también tenía cabida en el área de capacitación y adiestramiento, y entonces esto me gustó porque en estas áreas constantemente hay que elaborar programas de adiestramiento, detectar necesidades de capacitación, sacar objetivos, que no nada más se vean bonitos en papel sino objetivos que concuerden con la real

necesidad que tiene el hombre de ser entendido y capacitado en su trabajo. Ahora que estoy aquí, me he convencido totalmente de que ésta es una área más del pedagogo y además muy remuneradora y creo que nosotros -- los pedagogos somos los responsables principales de que nuestro sueldo sea bajo, porque si uno se abarata con tal de conseguir trabajo y se acepta lo que sea, se perjudica a los pedagogos que vienen atrás.

E. No. 1: ¿Usted considera que el pedagogo podría funcionar como agente de cambio en sistemas -- humanos, además del área de capacitación y adiestramiento?

D. E. : Claro, el campo del pedagogo está abierto - en desarrollo organizacional; el único lugar en donde yo pienso que los pedagogos tenemos una limitación dentro de la industria, es en la aplicación de baterías psicotécnicas por una razón; durante la carrera de pedagogía no se da un panorama de psicoterapia al 100%; nosotros podríamos entrar a -- selección y reclutamiento siempre y cuando, aparte del panorama de psicometría que se nos da, se reforzaran con otros más detallados; y hay varios pedagogos que trabajan en esta área pero es gente muy poco ética porque no está preparada para ello, de poder -- hacerlo se puede hacer en algunas baterías sencillas que tienen su tabla para calificar pero ya en las más complicadas en donde se tiene que interpretar datos, es poco ético meterse en esto sin una preparación extra.

El desarrollo organizacional es el campo -- del pedagogo porque es una técnica educativa que prepara al hombre para el cambio, --

entonces nosotros estamos en técnicas educativas pero aún así hay que aprender muchas cosas que uno no ve en la escuela, por ejemplo, evaluación de puestos, descripción de los mismos, como pagar a los profesionistas en tal nivel en base a los sueldos del mercado, etc. son cosas que se tienen que aprender.

Ahora, un pedagogo egresado de la universidad no tiene experiencia, pero si las empresas se pusieran a pedir esto nunca habría oportunidad para nadie, pero ¿cómo se hace la experiencia?, pues por medio de que alguien de oportunidades y éste lo acepte y que la empresa nos de trabajo en concepto de capacitación y adiestramiento. Es muy nuevo esto, en general no sólo aquí, entonces lo que yo espero es que los altos niveles se den cuenta de la importancia del entrenamiento y la capacitación porque a fin de cuentas esto es el futuro de la empresa. La empresa espera de mí pues... se tienen muchos objetivos en cuanto a mi persona, algunos de ellos los conozco y otros no. En esta empresa se hace lo que se llama "planeación de carreras" yo estoy en una gerencia de capacitación, o sea, una gerencia de área, pero lo que se espera de mí es que no a muy largo plazo (2 ó 3 años) yo tenga la experiencia, la humildad, la madurez y la capacidad para poder ser un gerente general dentro del área de capacitación y adiestramiento; me están ayudando dándome los elementos que necesito para ello, pero falta que yo ponga mi parte y estoy lejos todavía pues me falta experiencia y como soy única pedagoga, no tengo un comparativo para ver si voy bien o mal y ellos tampoco me pueden ayudar a evaluarme ya que no hay con quien compararme por ser la única, entonces no está siendo nada fácil mi carrera. Por otra

parte, creo que muchas veces soy muy poco - humilde y uno de los grandes problemas con los que me he encontrado es que la gente no entiende qué es y para qué sirve un pedagogo, la capacitación y el adiestramiento, a pesar de lo que nos ayuda el director general de esta empresa, quiero creer que como él, pronto tendrán fe en este departamento de capacitación y adiestramiento y se convencerán de su necesidad, ya que hay otros gerentes y jefes que no ven esta utilidad y constantemente están en pugna con el director; hasta este momento podemos decir que la capacitación ha sido impuesta por el director y espero que para el próximo año -- vean la necesidad de capacitación el resto de los directivos, por esto los programas de capacitación nunca son impuestos, sino -- que son invitaciones, pero no obligatorias, por ello muchos de nuestros obreros no quieren capacitarse, sobre todo los más antiguos de ahí la importancia que damos a la capacitación de los supervisores, ya que -- éstos son los que dan la imagen que la empresa tiene y a fin de cuentas una empresa vive gracias al trabajo de los obreros, y -- si un obrero es maltratado, no comprendido, vamos a tener obreros pobres, amargados, -- fuera de una realidad; por lo tanto haciendo una pequeña conclusión, el pedagogo tiene -- todo el campo que quiera siempre y cuando -- tenga la inquietud de seguirse preparando. -- El desarrollo organizacional es un concepto muy nuevo en las empresas y creo que en general tiene apenas una década de existir, y eso es poco tiempo, pero es el campo natural del pedagogo así como capacitación y -- adiestramiento, ya sea como una institución aparte del resto o como un pedazo de relaciones industriales. Ahora, si encontramos

gente en el área de pedagogía que tenga ambiciones de ir más allá, creo que con una preparación y con el encuentro de una empresa lo suficientemente generosa para tolerar que el hombre se vaya ahí haciendo, inclusive, podría ser una cabeza de relaciones industriales adquiriendo conocimientos de huelgas, sindicatos, contratos, política del país, prestaciones, comisiones mixtas de seguridad, de higiene, de capacitación y adiestramiento; el pedagogo es un profesionalista posible a convertirse en un alto ejecutivo de relaciones industriales, ya que en la mayoría de las empresas no hay gente preparada para ello, y los que conocen de estos asuntos están en las mejores empresas y se les ofrece sueldos disparadísimos para retenerlos (como de ciento diez mil pesos mensuales); generalmente las gentes que se utilizan para esta área son gentes de administración de empresas, pero la carrera de administración de empresas está teniendo muchos problemas por que abarca una área muy general y por lo tanto no hay una especialidad en algo. Ahora, el pedagogo podría decirse que tampoco es un especialista en nada porque es educación en general, pero solamente que el enfoque que se da dentro de la educación, tiene más bases como que es más completo, y los administradores no, porque éstos se encaminan a querer llegar a directores de buenas a primeras: y esto ahorita es una ventaja para el pedagogo pues puede comenzar en este rumbo sin invadir terrenos que no le correspondan, y si no se aprovecha ahorita, el mercado se va a saturar y por eso es bien importante que en las escuelas se de un panorama empresarial, ya sea por medio de conferencias dadas por gente que trabaje en relaciones industriales,

para que sepa el campo real del pedagogo.

Yo me acuerdo que cuando iba a salir de la carrera lo que me dijeron fue: "tu con esa carrera puedes dedicarte a la investigación, a la docencia", pero nunca dijeron que tipo de investigación, en que instituciones aceptan pedagogos para hacer investigación, qué requisitos se necesitan para ser un buen investigador, además de la embarrada de conocimientos que se dan en un curso, ni tampoco me dijeron cómo le haría para llegar a una escuela, si lo que piden es título de normalista o de educadora, cómo les explico que yo soy pedagogo y que puedo estar en todos los niveles educativos, si me lo hubieran dicho a lo mejor hubiera sido más fácil.

La investigación es básica porque es lo que nos va a hacer seguir creciendo, si no se tienen nuevos descubrimientos de nuevas técnicas educativas que vayan con el cambio del hombre, la pedagogía va a ir desapareciendo y si no hay gente que se dedique a la investigación, la pedagogía se va a ir quedando cada vez más aislada de la realidad y por lo tanto se va a ir perdiendo; entonces nadie sabe el panorama real de la investigación y cuando a alguien se le ocurre ir a pedir trabajo en una empresa está en el colmo de los nervios, cuando no debía de ser esto, si se prepara a los alumnos en su carrera, pero por desgracia, estamos acostumbrados a que todo es escribir y pensar pero no hacemos que las cosas sucedan, somos muy planeadores, tenemos unas supertécnicas para sacar objetivos y planes y también programas para detectar necesidades de adiestramiento, para elaborar exáme-

nes, sistemas de evaluación; pero todo es pensante y cuando se va a hacer las cosas, ahí viene el problema y en la empresa se necesita que se hagan cosas como en todas partes, aunque nos equivoquemos, pero es a través de esto, que se aprende y se corrigen los errores, claro que da miedo pero hay que arriesgarse.

E. No. 3. Muchas gracias, los datos que nos proporcionó nos serán de gran utilidad.

ENTREVISTA No. 6

E. No. 1: Buenos días, le agradecemos que nos haya recibido, su entrevista va a ser de gran ayuda para la parte práctica de nuestra tesis, en la cual vamos a tratar de ver el papel que tiene actualmente el pedagogo en la gran empresa privada, así como su proyección futura, incluyendo dentro de ésta la posibilidad de funcionar como "agente de cambio" en sistemas humanos.

D. E. : Yo voy a tratar de responderles lo que me pregunten, si es que puedo.

E. No. 1: Perdón, ¿trabajan aquí pedagogos?

D. E. : En unas de las empresas que componen al grupo trabajan algunos.

E. No. 1: ¿Sabe usted que labor están realizando?

D. E. : Sí, están en el área de capacitación y entrenamiento o desarrollo de personal.

E. No. 1: ¿Por parte de la empresa, por qué trabajarían aquí?

D. E. : Porque la empresa cree que la ciencia de la Pedagogía o la misma carrera, se aplica a las funciones de enseñanza dentro de la misma empresa, básicamente a las funciones de capacitación y desarrollo, eso básicamente se me ocurre ahora.

E. No. 2: ¿Y por qué hay tan pocos pedagogos?

D. E. : No lo sé.

E. No. 2: ¿Y por qué no hay más?

D. E. : No sé, eso mismo se lo preguntaría yo a ustedes, ¿como ustedes han promocionado su carrera y han hecho sentir la necesidad de ella?, además hay carreras muy especializadas que han cubierto parte de lo que hacen los pedagogos, como son los Licenciados en Relaciones Industriales y los psicólogos, entiendo yo que no es lo mismo y que son funciones aparte, pero dado que la pedagogía se había dedicado más bien a áreas como las escuelas... pues bien, yo no sé quien descuidó esta área, o si no había sido descubierto.

E. No. 1: En cuanto a la capacitación, ¿esta se da a todos los niveles y a todos los individuos, a los puestos o cómo?

D. E. : Pues ustedes saben que hay una ley que obliga a las empresas a capacitar a todo el personal, esto es un poco una ilusión y un sueño, porque ni es práctico ni es rentable; mi teoría de la capacitación es que debe dársele primero a quien la necesita también con prioridades, y para mí hay que dar prioridad de capacitación al que tiene más potencial que al que tiene menos, esto suena contradictorio y discriminante, pero no lo es, porque definitivamente esto va a hacer usar esfuerzos y recursos y hay que ocuparlos donde sean más redituables y más rentables, entonces, la ley obliga a dar capacitación a todas las empresas, lo estamos cumpliendo en un grado o en otro, pero independientemente de que la ley lo obligara, nosotros estamos convencidos de la importancia que la capacitación tiene para la supervivencia de la empresa, pero entendiendo también, que la capacitación se da en el mismo trabajo, y que la mejor fuente de aprendizaje

je, y así lo creemos, sobre todo la educación de adultos, da una experiencia -- mucho más fuerte y entre más vivencial sea pues mucho más efectiva será.

E. No. 3: ¿Entonces, no hay una persona específica -- que de esa capacitación?

D. E. : Sí las hay, hay muchas. Existen puestos -- específicos como gerentes de entrenamiento, gerentes de capacitación, de desarrollo, -- más los respectivos subniveles de éstos tales como los subgerentes, jefes, supervisores, ayudantes, asistentes, etc., pero sí -- existe esa condición.

Con nosotros existe a nivel corporativo y -- existe también a nivel empresa; estos puestos pueden definitivamente ser ocupados por pedagogos, a medida que éstos puedan mostrar que tienen las calificaciones para -- ello.

E. No. 2: ¿Serían las calificaciones requisitos para contratar a un pedagogo?

D. E. : No, no hablo de calificaciones en el sentido de notas o de grados, sino en cuanto a -- las cualidades, al entrenamiento. Nosotros en esta empresa tenemos un principio que -- dice: "no nos interesan los grados", es decir, a mí no me interesa que ustedes sean -- pedagogos o psicólogos, me importa que tengan el entrenamiento necesario para cumplir las funciones que yo necesito, lo importante es que tenga las cualidades, el conocimiento o la experiencia necesaria para cumplir la función que necesita ser desarrollada.

E. No. 1: ¿Cuáles cree usted que serían esas cualidades?

- D. E. : Bueno, podemos dividir las --
teóricas, las personales, las de experien--
cia, las técnicas que quizá van junto con --
las de experiencia, los conocimientos de la
enseñanza, del mundo de la empresa, de las
teorías del aprendizaje, del aprendizaje de
los adultos, manejo del lenguaje, capacidad
de relacionarse, de síntesis, de análisis, --
de visión global de la vida y de las cosas,
experiencia en manejo de grupos, dinámica --
de los mismos, y además las cualidades per--
sonales de simpatía, servicio e interés so--
cial, gusto por la enseñanza, por las cien--
cias sociales, Estas son las cosas que yo --
pondría, pero lógicamente estas son solamen--
te representativas y no definitivas ni limi--
tativas.
- E. No. 1: ¿Los pedagogos que hay aquí han llegado por
accidente o por que se han buscado para --
puestos específicos en los que están?
- D. E. : Mira, de la única persona que sé, llegó por
que estábamos buscándola, porque supusimos
que la carrera debería preparar para lo que
necesitábamos, aunque hay muchas carreras --
que realmente no preparan para nada, están
desligadas de la realidad y hay un divorcio
grande entre universidades y fuentes de tra--
bajo y entre universidad y la vida; no creo
tampoco que deban de ser preparadas para --
servir de "granero" a la industria, no, --
pero sí que deben tocar la realidad, deben
ser campo general de aprendizaje, visión ge--
neral de la vida y de la ciencia, pero con
aplicación al aquí y al ahora, aunque sea --
filosófico y poco científico. A veces re--
sulta que nos prepararon para cosas amor--
fas, difusas y no se sabe para que nos es--
tán preparando, independientemente de que a

veces viene uno mal preparado, así la pedagogía debería preparar para enseñar en general, aunque la palabra pedagogía derive del vocablo "paidos" que significa niño, es decir, debe haber una extensión de la carrera. Bueno, creo que estoy haciendo un poco de disgregación, pero en última instancia es cierto que comenzamos a buscar a esta persona, pero no porque supieramos que se estaba cumpliendo con los propósitos de la carrera y que la gente estaba preparada.

Quién mejor para que haga programas de instrucción, quién mejor para entender las técnicas de la enseñanza, para preparar grupos, etc. que un técnico en esta especialidad y creo que por esto es que tenemos a una gente de esta naturaleza, de esta carrera, pero también creo que estas cosas se hacen por prestigio personal y por prestigio de las instituciones, pues a medida que las instituciones prueben, con el prestigio de sus egresados como personas preparadas con posibilidades de dar buenos resultados, serán tomadas más en cuenta. En este momento está abierta la oportunidad de la capacitación y es en este momento cuando debería estar el auge de ustedes, tomando puestos en todas las empresas que no han tomado y que tienen a administradores, a licenciados en relaciones industriales, a psicólogos, en fin, otros profesionistas porque ustedes no se han hecho presente o a lo mejor sí se han hecho presentes y yo soy el que no lo sabe.

E. No. 1

2, 3: No, nosotros somos los que casi no nos hemos hecho presentes.

E. No. 2: Entonces ¿Los cursos de capacitación a car-

go de qué persona están?

D. E. : De un gerente, de un director, éste es un centro de desarrollo como pueden ver ustedes, tenemos un auditorio, aulas, tenemos muchos centros de esta naturaleza, yo tengo trabajando conmigo, al menos, 2 gentes directamente que se dedican sólo a hacer programas de capacitación y de desarrollo, y ninguna de ellas son pedagogos, las dos son psicólogos que se dedican a esto.

E. No. 2: ¿Qué otra alternativa para el campo laboral del pedagogo vería usted en la empresa aparte de la capacitación?

D. E. : No conozco el currículo de su escuela, entonces no sabría para que los preparan, a medida que pudiera entender más su propio currículo, podría saber en que otras áreas entrarían, en cualquier forma yo siento que las escuelas deberían prepararlos en un entrenamiento básico general para aprender posteriormente, y esto es para el pedagogo como para cualquier otro profesionalista; yo he visto sociólogos dando clases, y he visto sociólogos ocupando puestos directivos, y así también a ingenieros, yo creo que esto depende de la vocación de la persona y también de la preparación de ésta como una cosa básica y fundamental que después pueda ampliar los deseos de cada quien.

E. No. 1: Dentro del marco que manejamos en la tesis, estamos viendo si el pedagogo podría funcionar como un agente de cambio en el ámbito del desarrollo organizacional, ¿cómo ve usted esto?

D. E. : Claro que sí, pero lo primero que les pre--

guntaría es: ¿qué es el desarrollo organizacional?, estoy jugando un poco con la semántica, pero creo que es importante, y ¿qué es lo que quieren cambiar? y ¿de dónde a -- dónde quieren cambiar?, todo esto se los digo un poco así, en plan amable, porque a veces se va uno con la literatura y hay que tener cuidado con usar las palabras, pero entiendo lo que quieren decir. Un agente de cambio es un promotor del cambio, un facilitador de él, ¿pero que del cambio? pues no es forzosamente de el cambio sino un analista y procesador de su ambiente, y si algo tendría que cambiar tendría que hacerlo; pero es como si yo fuera a su escuela y les dijera que la voy a cambiar, entonces ahí me dirían ¿y cómo sabe lo que tiene que cambiar? y no me sentiría ofendido porque yo sé que hay muchas cosas que deben cambiar y mucho, pero a veces esta terminología y este "argot" que usamos, puede cambiar la idea original y puede sonar como fante ante los ojos de la gente; me acuerdo cuando yo fui gerente y fui con el director y le dije: "vamos a ser agentes de cambio" y el cambio por el cambio tampoco tiene sentido, dime un cambio, de donde a donde, pero en fin, porque estoy dentro del área les puedo entender que es lo que me quieren decir.

Definitivamente el pedagogo debe saber que puede ser un agente de cambio en las escuelas, en las familias, en las empresas, etc. Yo creo que cualquier buen profesionalista puede ser un agente de cambio y también -- creo eso de que nos abrazamos de ciertas -- ciencias sociales, la paternidad del cambio es un tanto presuntuoso. El cambio se da a todos los niveles de las empresas y es obligación nuestra facilitarlos, dado que se ma-

nejan técnicas que pueden influir en los de más, y esto da la posibilidad de cambiar -- para bien o para mal, porque los cambios -- pueden ser hacia un lado o hacia otro, pero por otro lado, es muy importante que los -- que trabajemos en esto nos acordemos de lo que dice Freire, si no estoy equivocado, -- "nadie le enseña a nadie, pero tampoco nadie aprende solo, aprendemos en interrelación social", entonces, en la medida en que seamos capaces de mejorar la interrelación social, quizá nosotros mediante nuestra influencia y nuestro ejemplo, podríamos facilitar el cambio.

En el cambio hacia afuera hay pocas cosas -- que hacer, porque nuestro trabajo de pedagoga sería restringido, ya que las empresas tienen poco interés en utilizar pedagogos -- en esta dirección, ya que esto sería para -- gente especializada en campañas de relaciones públicas o alguna otra cosa, en el cambio dentro sí y es todo lo que se ha escrito y se sigue escribiendo sobre la motivación del hombre en el trabajo, del porqué -- trabaja un hombre y para que sirve la empresa. Droker tiene por ahí una frase que creo que es interesante, "Las ganancias son para la empresa como el oxígeno para el hombre, -- no se puede vivir sin el oxígeno, pero el -- oxígeno y las ganancias no son el fin ni de la empresa ni del hombre, el hombre no vive para respirar, pero tampoco puede vivir sin respirar; las empresas no necesariamente -- deberían de trabajar para hacer ganancias, -- pero tampoco pueden vivir sin ellas..." es quizá, un juego de palabras pero es interesante.

Hablar de empresarios, es como hablar de -- mexicanos, ¿mexicanos?, ¿de dónde? del nor-

te, del sur, del este, del oeste, de Veracruz, de Chihuahua etc. pero lo que sí, es que cada vez más los empresarios, a los diferentes niveles están creando una conciencia propia, una conciencia empresarial, donde el servicio no sólo es hacia el accionista, sino hacia todos los que tienen alguna relación con la empresa: los accionistas, la sociedad, los empleados, en fin, hay obligaciones que cumplir con cada uno de ellos. Ahora, desde el punto preciso de los empleados, hay una doble relación: por un lado desde el punto de vista de la empresa, de no ser un lugar alienante, pero por otro lado también la clarificación de conceptos y metas del propio empleado, sobre su propia responsabilidad; definitivamente es un área donde, se puede hacer muchísimo y creo que de hecho ya se está trabajando bastante.

Yo no se si la empresa es o no alienante pero habría que estudiarlo más a fondo pero es también una realidad social clara y existente en este momento, y mientras no cambien las circunstancias actuales, si es que debieran cambiar, pues habría que hacerla un lugar lo más humano, accesible, desarrollado, etc. que se pueda, y creo que hay muchas empresas que lo hacemos, y esta es específicamente una con deseos de implementar una práctica.

Estamos suponiendo un cambio de cosas y a lo mejor no hay que cambiarlas, quién sabe, a lo mejor hay que encausarlas nada más; ahora el cambio es una palabra muy amplia y muy bonita, se puede cambiar un cuadro de aquí a allá y no es que se viera mal aquí; es como el movimiento es moverse de donde a donde, entonces insisto, a lo mejor yo --

estoy tocado por la vida empresarial, entonces, suena un poco chocante que me digan -- "que tengo que cambiar", ya que para decirlo primero hay que hacer un diagnóstico de lo que tengo que modificar y después cambiar, ¿no?, no aceptaría que alguien llegara abriendo la puerta y diciendo: "yo soy -- el agente de cambio y te vengo a cambiar".

E. No. 1: Sí, estamos de acuerdo, tendría que ser un cambio planificado y coordinado sobre todo, y también en que sólo debe cambiarse aquello que sea obvio que no funciona, o por -- lo menos que no funciona como debiera.

D. E. : Planificado más que nada, insisto, filosóficamente se puede decir que la vida se puede mejorar siempre, y el agente de cambio puede mejorar lo mejorable, por lo que se puede hablar de agentes de cambio en la familia, la escuela, el gobierno, la empresa, -- la sociedad, en nuestra propia vida y en -- ese sentido sería un poco la terapia Char-- din, ¿verdad?, de que la sociedad, la vida, el mundo se están perfeccionando, okey, -- ¿que otra cosa quieren que les conteste?

E. No. 1: Si usted pensara en un plan de estudios -- para la carrera de Pedagogía adaptable a la empresa ¿Que pensaría que debiera contestar?

D. E. : Bueno, debería de incluir un poco de la empresa, porque pasa a veces, como con los -- psicólogos, saben mucha psicología pero no saben donde la van a aplicar, y por ello -- salió la carrera de psicología industrial, ¿no?, bueno, tendrían que conocer un poco -- lo que es la empresa y cuáles son sus fines un poco de administración, de su organiza--

ción, debería llevar educación de adultos, porque ustedes más que nadie saben que no es lo mismo la educación de infantes o de adolescentes que la educación de adultos, las técnicas son diferentes, los intereses, la motivación también, etc., debería darse la legislación de la materia, los principios básicos de las cosas más comunes, de los intereses que debe manejar un capacitador dentro de la industria, pero realmente estoy diciendo cosas así sin haberlas meditado, realmente estoy pensando en voz alta. Pero si yo fuera el director de una escuela de pedagogía, y quisiera promover generaciones que se dedicaran a la industria, pensaría en eso, querría gente que no estuviera tan desconectada de el medio en que puede desarrollar su vida profesional, a mí no me importaría tanto que conociera las bases de una escuela, me interesaría más que supiera las bases de un centro de capacitación, que técnicas y que principios se siguen, cuál es la motivación para aprender de un adulto, las dinámicas distintas utilizables, a diferencia de la de los niños, las expectativas, la mentalidad, los propósitos, los reforzadores, etc. todas esas cosas que también son diferentes del individuo y más de una edad a otra; yo opinaría que el currículo de una persona de pedagogía que quisiera entrar a la industria, debería encaminarse hacia estas áreas, o sea ya tienen la técnica básica de la enseñanza, porque ésta es toda igual, los principios, la filosofía, etc., pero después tendrían que tener una especialización hacia educación de adultos, dado que en la industria no van normalmente a encontrar niños.

E. No. 1: Bueno, muchas gracias por habernos recibido.

ENTREVISTA No. 7

E. No. 2: *¿Hay pedagogos trabajando en esta empresa?*

D. E. : *Aquí en esta empresa no, no tenemos pedagogos trabajando.*

E. No. 3: *¿Y el personal de recursos humanos a quién reporta?*

D. E. : *Mira, tenemos una dirección de organización y recursos humanos. A esa dirección reportan cuatro cabezas: dos son gerencias; una es la gerencia de relaciones industriales - que está en la planta y maneja todo lo que es sindicato; la otra gerencia es la que yo tengo, que es la de capacitación y desarrollo, abarcando tanto planta como oficinas.*

Las otras dos áreas no son gerencias sino - jefaturas; una es la jefatura de compensaciones y beneficios y la otra es la jefatura de recursos humanos que está aquí en las oficinas de México, así es como estamos estructurados en cuanto a puestos.

E. No. 2: *¿Y en cuanto a la profesión que tienen?*

D. E. : *Bueno, mira el gerente de relaciones industriales es administrador de empresas, el gerente de capacitación, que soy yo, también soy administrador de empresas, la jefa de - compensaciones y servicios no tiene carrera sino que es una gente que se ha hecho con - la práctica que lleva aquí toda una vida y se le ha orientado hacia eso pero sin ningún estudio específico y el jefe de personal o recursos humanos que es también administrador de empresas.*

De hecho así es como estamos estructurados, tenemos trabajando con nosotros, por ejem--

plo conmigo está un psicólogo, trabaja gente en la planta de diferentes profesiones pero de hecho pedagogos no tenemos.

E. No. 2: ¿Por qué no habrá pedagogos?

D. E. : Mira, porque la situación no lo ha ameritado, yo sé de empresas que tienen pedagogos, por ejemplo X, se que tiene ahí gente de esa área trabajando en capacitación. Aquí no hay por la misma situación, yo he preferido psicólogos, o sea no somos cerrados a una carrera, si yo busco un jefe de capacitación y viene un psicólogo, un administrador, etc. yo escojo el que mejor me sirva para el puesto no me interesa la carrera -- que tenga.

E. No. 3: ¿Qué función hace el psicólogo?

D. E. : El psicólogo está ahorita como jefe de capacitación y desarrollo, él está en la planta cien por ciento todo el tiempo en Tampico, maneja todo lo que es capacitación, orientación, entrenamiento, adiestramiento entre los obreros y es el que me apoya a mí en lo que es desarrollo en todos los niveles. Y él, aparte, como está en Tampico, apoya a la función de reclutamiento, de selección y contratación.

Yo siento que un pedagogo podría entrar -- aquí en lo que es capacitación y desarrollo entrenamiento o adiestramiento. Pero si no lo tenemos no es porque digamos que no lo queremos tener, sino porque no se ha dado el momento de que lo tengamos, esa es la -- situación básicamente.

E. No. 1: En este grupo empresarial al que pertenecen, hasta donde usted sabe, ¿hay o no pedagogos?

trabajando?

D. E.: No sabría decirte. Es demasiado grande este grupo, pero de las empresas que yo más conozco no tienen pedagogos.

E. No. 3: Con respecto a la capacitación ¿hay cursos que se den aquí?

D. E. : Sí.

E. No. 3: ¿A que nivel se dan y de qué tipo son?

D. E. : A todos los niveles se dan; en capacitación se manejan dos niveles lo externo y lo interno, es decir, lo externo va a la gente que detecta un curso y nosotros nadamás lo autorizamos si el curso es bueno para la persona, o lo desaprobamos si éste no vale la pena o bien es útil pero no para ese puesto. No se puede tomar ningún curso que la empresa no autorice. Y aparte hay todo un programa de cursos dentro de la empresa muy completo, por decirte algo, a nivel sindicalizados hay cuarenta y ocho cursos que se imparten diariamente y que los interesados están tomando, hay cursos de seguridad, para manejo de bombas, etc. Y para empresas también hay todo tipo de cursos a todos los niveles por ejemplo: manejo de tiempo, desarrollo de la capacidad para dirigir, análisis de problemas y toma de decisiones, comunicación efectiva, y otros muchos más.

E. No. 2: ¿Y porque dice que en primera instancia el pedagogo podría trabajar en capacitación?

D. E. : Porque es ahí en donde lo he visto, es donde he visto que puede estar porque detecta necesidades, por un lado o sea para capacitar, por ejemplo, no puedes decir: "quiero

dar estos cursos", ¿porqué? "porque yo quiero", no, sino qué es lo que mi empresa necesita. En cuanto a capacitación y desarrollo, es el paso número uno y ahí puede entrar un pedagogo detectando necesidades. Ahora éstas se detectan a través de cuestionarios, entrevistas, a través de observar mucho la empresa hasta donde quiere llegar como está ahorita, como va a llegar y en base a eso se apoya capacitación y desarrollo. Un pedagogo puede entrar entonces ahí detectando necesidades y controlando planes de capacitación o estructurándolos y también puede entrar dando capacitación o como coordinador de desarrollo.

E. No. 3: ¿Usted piensa que el pedagogo puede funcionar como agente de cambio?

D. E. : Definitivamente sí.

E. No. 3: Aquel, ¿si el pedagogo trabajara a quién reportaría? o ¿quedaría en un departamento aparte?

D. E. : Yo por lo que he visto lo ubicaría en el área de recursos humanos, principalmente en lo que se refiere a capacitación y desarrollo, aunque lo llamen distinto de una empresa a otra; unos le llaman planeación de carrera, inventario de recursos humanos, en fin el nombre va cambiando pero la idea viene siendo ésta, es decir usarlo como un agente de cambio. Y quizás, ¿porqué No? llegar a planes muy ambiciosos como lo que está de moda que es el desarrollo organizacional, que ya es más adelante de lo que es la capacitación y desarrollo, siento que ahí pudieran estar.

- E. No. 1: Es precisamente hacia donde estamos dirigiendo nuestra tesis, ¿crees que esto pueda ser viable?
- D. E. : Sí claro, definitivamente nosotros somos -- muy abiertos al cambio y lo que es más por ejemplo... como te dije yo antes decía: -- "con un psicólogo no trabajo, porque todos están locos y es cierto, se creen muy subrealistas... te ven y te psicoanalizan" sin embargo yo me topé con uno y es excelente elemento, no es un psicólogo común y corriente, y redondeando su experiencia lo mismo puede pasar con un pedagogo, yo creo que el camino del pedagogo dentro de una empresa depende de la persona, pero sí siento que el punto de entrada podría ser capacitación y desarrollo, llámese como se llame, se puede llegar a cualquier parte.
- E. No. 1: Entonces, ¿tu pondrías las características individuales como un requisito?
- D. E. : Definitivo, la carrera no te sirve de nada, siempre hay que estar preparándose en otras áreas. Hay que completar los conocimientos para desarrollarse en la empresa.
- E. No. 1: ¿Que viabilidad tendría la creación de un departamento pedagógico que tuviera acceso a la directiva para poder implementar cambios y demás en todos los niveles?
- D. E. : Sí vas hacia desarrollo organizacional sí, definitivamente como agente de cambio puedes estar en todas partes, pero claro, afianzado a un nivel alto; no se puede bajar desarrollo organizacional si la alta directiva lo prohíbe y no está involucrada.
- E. No. 3: Con respecto a los capacitadores, ¿ustedes

tienen o se los manda UCECA?

D. E. : No, son internos. UCECA únicamente es puro trámite. Cumplimos con ello en cuanto a registro de planes o sea es una obligación de tipo legal, pero empresas como la nuestra - nunca se ha movido en base a UCECA, es decir antes de que UCECA apareciera ya dabamos capacitación como lo hacen las grandes empresas X y Y.

UCECA lo que viene a decir es que es injusto, y es cierto, que nada más la empresa -- fuerte tenga capacitación, que debe tenerla todo mundo y es donde lo hace obligatorio, -- es decir, el que UCECA exista no nos afecta en nada pues hemos tenido siempre lo mismo, lo que pasa es que ahora hay que registrarlo, hay que decirle: "mira aquí está mi acta de la junta que yo hice y aquí está donde nombre representantes, aquí donde firmaron de enterados, aquí mis planes, etc. es un mero trámite legal que cumplimos pero no nos implica nada, es decir antes... antes - de UCECA ya estábamos trabajando en esto.

E. No. 1: ¿No tienen ningún problema con los sindicatos en cuanto al tipo de programas que quieren implementar?

D. E. : No. Porque no pensamos nosotros sino piensa toda la gente, o sea toda la empresa. El plan número uno es: armar tu comisión mixta y esto te lo dice el nombre, debe ser parte sindical y parte empresa, entonces ahí reunes parte del sindicato que tenga capacidad para ello y vas negociando a cerca de lo -- que deba darse en cualquier tipo de capacitación o sea no llegas a imponer, porque -- quien más sabe es la gente de abajo, yo le puedo decir a un mensajero: "la carta la en

tregas así y asado" y me va a decir: "yo sé como hacerlo". Y tiene toda la razón porque lo hace diario. Lo que tengo que hacer es ser astuto para decirle: ¿cómo lo harías mejor? y conjuntamente con él mi técnica con su experiencia da el resultado, es el único modo. Pero tú no puedes decir: "yo quiero esto y esto otro" sin saber que está pasando allá abajo, hay que tratar a los obreros conocer la planta, el nivel con el que cuentan etc.

Pero en cuanto a sindicatos, vamos muy bien con ellos, y es más, ... formamos la comisión mixta, ya va para un año y está marchando perfectamente bien. Nos reunimos cada mes, a veces peleamos pero siempre bajo el objetivo de ambos, "pide pero también da", la parte sindical es responsable de su gente; si quiere que su gente esté bien entonces presiona.

E. No. 1: ¿El sindicato que existe aquí es un sindicato autónomo?

D. E. : No, es el de la C.T.M. Petroquímicos porque estamos totalmente en esta área. Y no tenemos ningún problema con él, afortunadamente; en cuanto a sindicato, el error de mucha gente es que piensa que la revisión empieza una vez al año en el mes que termina el pliego. Nosotros pensamos que eso empieza toda la vida, tanto en el contacto diario con ellos eso es lo que va a evitar que se venga una huelga o que tenga pérdidas la empresa.

El sindicato aquí nos exige capacitación. - Son gentes Conscientes, quieren que su gente mejore y también depende de cómo tú llevas las relaciones con ellos.

E. No. 1: ¿El contacto entre los diferentes departamentos está interrelacionado?

D. E. : Sí, se interrelacionan todos, la filosofía que se maneja aquí está dirigida a la importancia de "meter goles" no importando quien los meta, es decir los directores tienen -- que saber de todo.

E. No. 2: ¿Que tipo de incentivos se manejan aquí? -- para que el trabajador se identifique con -- su puesto, para el trabajo interrelacionado etc.

D. E. : Insisto, todo es lo mismo no hay una área -- sino que por ejemplo, desde el momento en -- que tú seleccionas gente inquieta para tu -- empresa, gente que no quiere quedarse en el mismo puesto, o sea que quiere progresar, -- y no vas a meter a una gente tipo gobierno que diga: "ya entre, y aquí estoy, una vez al año me aumentarán por ley y si me corren les costará tanto, si no aquí me paso la -- vida tan tranquilamente". En este aspecto somos muy elitistas para seleccionar, como es una empresa muy chica y muy productiva, -- porque todo es electrónico, todo es muy -- avanzado en la planta; somos pocos sólo 500 gentes en la empresa nada más, para lo que produce en realidad somos muy poquitos, la selección es muy difícil porque buscamos -- gente muy especial; se busca gente con mucha capacidad y muchas ganas de crecimiento.

Como el pirateo es muy grande, es necesario ofrecer áreas de desarrollo o planes de desarrollo valiosos como enriquecimiento del puesto o sea áreas de desarrollo que yo manejo y que son muy extensas. Una es motivación de sueldo, otra la de prestaciones y -- otra el desarrollo personal, el enriqueci--

miento de funciones, el reto, el puesto actual, la opción de crecimiento en el mismo puesto y a superiores.

Aparte como desarrollo manejamos actividades, integración de la gente, socio-culturales (excursiones, conciertos, festivales etc.) y se fomentan los deportes.

Entre las plantas, hay ya una integración porque la filosofía que manejamos es: crecimiento integral del ser humano en su familia, en su trabajo, etc. No somos muy altruistas porque mientras la persona crece la empresa también.

E. No. 2: ¿Que requisitos exigirían para que un pedagogo ingresara a trabajar a esta empresa?.

D. E. : Siendo un poco subjetivos, muchas ganas de trabajar y progresar. Y dependiendo del puesto serían los requisitos, o sea, si no hay un puesto libre no puedo decir que requisitos se necesitarían, aunque pediría algo de experiencia en el área, pero no es lo básico para nosotros, porque la gente se puede hacer en la práctica, básicamente es eso, gente joven de preferencia, gente que vaya a hacerse todavía, la edad, la experiencia y algo más dependiendo del puesto. Desgraciadamente tenemos poca información porque la empresa es pequeña y somos pocos.

E. No. 1: ¿A que se da prioridad a la hora de seleccionar, a la práctica, al nivel de conocimientos, de calificaciones o a la iniciativa propia?

D. E. : Se da preferencia a todo, es decir, una suma de todo porque se ofrece el grupo no sólo el puesto, lo que es un atractivo.

E. No. 1: ¿Qué conocimientos piensa que se podrían introducir en el programa de la carrera de pedagogía, para que ésta se enfocara también de una manera u otra a la labor en una empresa?

D. E. : Conocimiento de lo humano, yo veo una gran diferencia entre el maestro y el capacitador, grandísima, porque no es lo mismo ir ante un grupo que generalmente es menor que tú, que tiene desventajas porque tú sabes el tema y ellos no, porque tienes la investidura de maestro, a enfrentarte a un grupo que generalmente es de tu misma edad, con mayor o igual conocimiento que tú, y enseñarles algo; es totalmente distinto porque tienes que manejarlo o dominarlo con tus técnicas personales, por lo tanto es importante saber cómo la gente aprende, que le guste su trabajo, que sea humilde, que trate de conocer al elemento humano, que sepa de motivación, de manejo de grupos, que sienta placer al ayudar a sus semejantes, que sepa controlar el cambio continuo y saber transmitirlo a las personas, así como involucrarlos en él.

El campo del pedagogo es muy amplio, está de moda la capacitación.

ENTREVISTA No. 8

E. No. 1: *Estamos haciendo una tesis colectiva unidisciplinaria sobre Pedagogía y Gestión Empresarial, cuya investigación de campo tiene el objeto de conocer el ámbito del pedagogo en la gran empresa privada en estos momentos y su posible proyección futura, y dentro de ésta saber la viabilidad del funcionamiento de éste como un "agente de cambio".*

D. E. : *Bueno ... me daría mucho gusto ayudarlas en lo que pueda.*

E. No. 2: *¿Hay pedagogos trabajando aquí actualmente?*

D. E. : *Sí, tenemos tres laborando en el área de capacitación y desarrollo. Ahora que yo veo futuro para el pedagogo en otras áreas, puede existir en el área de reclutamiento y selección así como en planeación de recursos humanos.*

E. No. 2: *¿Los resultados que han dado los pedagogos que se encuentran trabajando en esta empresa, son satisfactorios con respecto a su preparación y las necesidades de la empresa?*

D. E. : *Específicamente una de las pedagogas está trabajando conmigo y lo ha hecho satisfactoriamente; entonces creo, que debe de estar en otro puesto, que debe de subir, ella es supervisora de capacitación. Yo creo que todos en sí, han dado buenos resultados.*

E. No. 2: *Los pedagogos que aquí trabajan, ¿de qué escuela han egresado?*

D. E. : *De la Universidad Nacional Autónoma de México*

co. ¿Están ustedes en ella? ¿no?

E. No. 2: Sí, estamos en la ENEP "Acatlán".
¿Para ingresar como pedagogo a esta empresa
qué requisitos se necesitan cubrir?

D. E. : Aquí hay varios puestos y los requisitos --
son de acuerdo al puesto, si estamos pi- -
diendo un puesto de supervisor lo que más -
se pide es experiencia dentro de la empre--
sa, si estamos pensando en un licenciado en
pedagogía recién egresado de la escuela lo
que nosotros pediríamos sería un muy buen -
record académico, no quiero decir puros --
dieces, porque gente de puros dieces no --
aceptamos aquí; aquí se aceptan gentes de -
8, 9 y 10 porque son los prácticos.

E. No. 1: ¿Qué diferencia existe entre capacitación y
desarrollo?

D. E. : Mira, hay una diferencia fundamental entre
capacitación y desarrollo, las dos van enfo- -
cadas a la educación de la gente pero el --
plan del desarrollo es a largo plazo. Tú -
en capacitación, los vas a adiestrar para -
hacer una labor específica, ahora porque ya
lo necesitan, de la otra manera en el de- -
sarrollo, les están dando una serie de téc-
nicas, es decir, herramientas que ellos pue-
den usar en el futuro, en un puesto mayor, -
de mayor jerarquía; esa es básicamente la -
diferencia.

E. No. 3: ¿Tú crees que el pedagogo ahora esté traba-
jando como "agente de cambio"?

D. E. : Mira, yo creo que el pedagogo no tiene nada
que ver como agente de cambio, yo creo que
la empresa en sí es el agente de cambio y -

el recurso humano que está dentro de la organización es el agente de cambio.

Digamos, tú me puedes decir: "oye un pedagogo puede entrar como agente de cambio"; pero yo te digo, si la organización no se lo permite, jamás va a ser un agente de cambio.

- E. No. 3: ¿Entonces sería el pedagogo un auxiliar en cuanto a los fines y objetivos que tenga la empresa?
- D. E. : Exactamente. El pedagogo, como cualquier licenciado o como cualquier ingeniero, tiene como objetivo de él, el objetivo general de la organización.
- E. No. 3: ¿Ustedes piensan en el cambio en términos generales, en el sentido de las relaciones interpersonales, de los cambios técnicos, etc.?
- D. E. : Nosotros ahorita no estamos pensando en eso. Lo que yo sí te puedo decir, es que ésta es una organización del cambio, pero no específicamente por eso, sino por el sistema de trabajo. La mayoría de las empresas son empresas muy tradicionalistas, utilizan la administración así por pura vista, a ver que pasa. Lo que sucede dentro de esta compañía es que nosotros trabajamos a través de administración por objetivos, eso obviamente no lo impone un pedagogo, sin embargo en el momento en que el pedagogo entra al sistema va a ser un agente de cambio dentro de la organización, como lo son todos los profesionistas que están en ella, y por profesionistas quiero delimitar un poquito, porque no podemos hablar de una secretaria, ni de un obrero, ni de un auxi-

liar; ellos trabajan para "arrastrar el lápiz"; y los profesionistas lo que hacen es un poquito planear sus objetivos, el qué es lo que quieren hacer y cómo lo van a hacer.

E. No. 1: Lo que nosotros habíamos pensado, es que el pedagogo puede promover el cambio. Puede hacerlo en cuanto que la empresa misma tiene creada una imagen, que en muchas ocasiones puede ser negativa desde el punto de vista del público; entonces al hacerse un cambio dentro de la empresa éste puede ser proyectado a través de los individuos que estén en ella y esto puede cambiar la imagen de la empresa misma. El cambio del que hablamos toma elementos del Desarrollo Organizacional.

D. E. : Entonces, la gente que haya estudiado pedagogía, que tenga un don muy fuerte de vender las ideas puede llegar a funcionar como agente de cambio. Porque en general se tiene la idea de que el pedagogo es una gente que educa niños o retrasados mentales, es decir no le han dado la importancia que realmente merece. Ahora, yo creo que el pedagogo, para estar presente en la organización, pues ..., en primer lugar tiene que cambiar un poquito la imagen que toda la estructura de las organizaciones nacionales les imponen, de que la educación es ante todo, ¿porqué no ver un poquito más allá? Entonces si el pedagogo tiene la suficiente habilidad para poder vender sus ideas "la va a hacer", eso es lo que yo creo.

Yo recomendaría que les cambiaran el plan de estudios, porque de administración no ven casi nada, y para ser un buen agente de cambio hay que saber bien el proceso administrativo de planear, dirigir, evaluar y con-

trolar; si lo puede hacer, estupendo. Entonces, volviendo a la pregunta, no creo que el agente de cambio sea el pedagogo, sino, aquélla persona que haya estudiado la Licenciatura en Pedagogía y que tenga una facilidad de palabra estupenda, que pueda vender sus ideas estupendamente bien y que si no le hacen caso la primera vez, no se dé por vencido, que siga insistiendo, hasta demostrar que en un momento dado la organización puede cambiar, y ahí es donde podemos hablar de si es una organización paternalista o tradicional, o una organización moderna.

E. No. 1: ¿Hay un departamento especial para los pedagogos?

D. E. : No, ustedes mismas en su tesis se quieren limitar. Porque el pedagogo nada más va a estar restringido a un departamento ¿qué no puede entrar en todos?

E. No. 1: Nuestra idea es un departamento interrelacionado con todos, para lograr un cambio, o sea, un departamento donde pudiera haber reunidos: pedagogos, economistas, psicólogos, etc. y que éstos como equipo no se restringieran a un campo, sino que entraran a todos los rincones de la empresa.

D. E. : Mi sugerencia es ... que no piensen en un departamento, porque puede haber choque. -- Yo lo que sugeriría es que un pedagogo fuera un asistente de la dirección general, -- porque si se pone un departamento, éste le va a reportar a un gerente, ese gerente le va a reportar a un director y éste a su vez a su director general, porqué no pensar en un asistente de la dirección general que va a tener el suficiente poder para llegar -- hasta arriba y decir: "está pasando esto y esto otro ¿porqué no hacemos esto o aqué-

llo?", o sea, en una persona o personas que tengan acceso directo a la dirección general por status, para que el jefe de estas gentes no diga: "oye sabes que no, párale, como le vamos a estar hechando al de arriba, hay muere", porque eso sucede y sucede en todos los departamentos. Yo creo que el licenciado en pedagogía como agente de cambio debe de estar si no solo, sí sin ningún departamento, pero con el suficiente poder para llegar a la dirección general sin pasar por ningún jefe.

E. No. 1: ¿Tú crees que así podría funcionar? y ¿qué herramientas crees que se requerirían?, además de una personalidad del tipo que describiste, es decir, a un nivel teórico ¿qué debería conocer?

D. E. : Yo creo que la herramienta fundamental es dominar las teorías de la motivación y saber llevarlas a la práctica, no decir: "fulanito de tal dice esto", sino más bien -- "como fulanito de tal dice esto vamos a ver que tal funciona".

E. No. 3: ¿Dentro de la función que actualmente realiza el pedagogo se contratarían más?

D. E. : Yo creo que lo que funciona en sí es que sí existe un puesto dentro de la organización adecuado para un pedagogo ¡hombre, porque no!, pero por ejemplo, nosotros estamos completos, aquí en la empresa hay licenciados, arquitectos, administradores, etc.

La función de un pedagogo no es venir a hacer lo que quiera, si no hacer un trabajo específico el cual después de ser realizado deja al pedagogo la opción de ampliar su campo adquiriendo nuevas responsabilidades

que ya pueden ser de iniciativa propia, siempre y cuando no se opongan a los objetivos generales de la empresa.

E. No. 1: Te agradecemos mucho tu tiempo, tu ayuda y tus consejos.

D. E. : No tienen nada que agradecer, fue un placer tener esta pequeña plática con ustedes; espero haberles podido servir de algo.

ENTREVISTA No. 9

E. No. 1: Estamos haciendo una tesis colectiva unidisciplinaria, sobre Pedagogía y Gestión Empresarial. En la investigación de campo utilizamos como instrumento de recolección de datos la entrevista, para la cual se han elaborado varios objetivos que la guiarán.

E. No. 2: Para empezar esta entrevista, ¿podríamos saber si hay pedagogos laborando en esta empresa?

D. E. : No, no hay ningún pedagogo laborando aquí.

E. No. 2: ¿Porqué no habrá ningún pedagogo laborando en esta empresa?

D. E. : Bueno, Mira, ahorita no hay pedagogos porque hubo una reestructuración del Departamento de Recursos Humanos, la realidad es que aunque estaban conscientes de la importancia de la capacitación y el adiestramiento, nunca se le había dado un apoyo real.

En estos momentos, debido a este cambio de estructura ya se está dando un apoyo real a la capacitación y apenas se está iniciando, yo soy la única persona que maneja la capacitación aquí en estos momentos; sin embargo, tenemos la idea de que esto crezca, pero ahorita estamos en fase de planeación para ver que se puede hacer sobre la reestructuración de algunos sistemas y elementos que nos permitan, en un futuro, lograr tener un equipo más fuerte para atacar este problema.

E. No. 2: Y si ingresan pedagogos a trabajar a esta empresa, ¿a qué áreas se les dirigiría?

D. E. : Bueno, pues básicamente a ésta que es capacitación y desarrollo profesional. Aquí se encuentra todo lo que es aprendizaje dentro de la empresa, o sea, todo lo que implique aprendizaje, por cualquier razón o motivo, tiene que pasar por este departamento, entonces, siento que el pedagogo es el único departamento en el que podría desempeñar -- adecuadamente sus funciones, porque aquí -- está concentrado todo.

E. No. 2: ¿Cuáles serían los requisitos que se exigirían para que ingresaran pedagogos a trabajar en esta empresa?

D. E. : Este es un problema serio pues... ¿Cuáles serían los requisitos?... Mira, yo tengo 2 meses aquí y antes estuve en un centro en donde sí había todo un sistema de capacitación y... intentamos crear todo un sistema o centro en donde hubiera profesionistas de todas las carreras, de hecho, teníamos psicólogos industriales, psicólogos educativos, administradores de empresas. La intención era tener pedagogos ¿sí?, que en el mercado no hay muchos pedagogos, honestamente.

Las características que nosotros estábamos pidiendo, y que creo que se pueden aceptar aquí, en primer lugar tener todo el marco teórico del proceso de aprendizaje, y estoy hablando de todo, desde la planeación de la educación hasta la evaluación de la misma, pasando por todas las etapas del desarrollo, implementación de programas y todo este tipo de cosas. De hecho... pues, no se requería ser profesionista, vamos... con que fuera pasante y tuviera este marco, pues, creo que podría funcionar bastante bien. Creo que no sé si contesté un poco a

tu pregunta.

E. No. 1: ¿A partir de cuando se empezó a pensar en capacitar, a partir de que UCECA dió la orden de que se implementaran cursos de capacitación, o ya existían antes de esto?

D. E. : Pues ya existían de antemano, el problema es que, como muchas empresas en México, aquí, no se utilizaban muchos técnicos, a las gentes especializadas en diferentes campos, sino que la gente se iba desarrollando, vamos, en el puesto independientemente de qué tipo de puesto se tratara, en el caso de esta empresa, pasó algo semejante, pues en el Departamento de Recursos Humanos, había mucha gente que no era especialista en recursos humanos, que había ido ascendiendo y que por aras del destino cayó en recursos humanos. Obviamente intentaron hacer un programa de capacitación. Creo que las limitaciones que tenían, en cuanto a la preparación, era un programa bueno. Ellos, dada su carencia, decidieron atacar únicamente el cuerpo de ventas, de vendedores, y de hecho, el programa de ventas está muy desarrollado, sin embargo, se les olvidaron todas las demás cosas. Tenían un curso comprado, tenemos un curso comprado para ventas, un curso muy elaborado bajo las técnicas didácticas pues... ultramodernas, es decir... instrucción programada y todo este tipo de cosas, es decir, una maravilla de instructor, y esto pues... no les presentó problemas, sin embargo, esto fue lo que pasó: nosotros nos dimos cuenta aquí, la compañía se dió cuenta aquí, que este tipo de gente, aunque ponía su mayor esfuerzo, no podía cubrir todas las necesidades reales, entonces, debido a esto, se decidió reestructurar toda el área, no sólo de capa

citación sino también de recursos humanos y decidieron traer, entonces sí, gente especializada, gente que tuviera experiencia en el campo y que pudiera, realmente, atacar las necesidades que presentaba. Entonces, como comentario, nosotros pensamos presentarle a UCECA un programa muy corto, sin embargo, nuestro programa real, el programa que sí vamos a llevar a cabo, es mucho más amplio, o sea, con UCECA nosotros vamos a cumplir con el requisito de presentar un programa, sin embargo, lo real que vamos a manejar es mucho más amplio que eso.

E. No. 1: ¿Dentro de sus planes futuros de desarrollo de la capacitación, piensa desarrollar al puesto como dice UCECA o a la persona?

D. E. : A nosotros nos interesa la persona y no el puesto, y realmente, de hecho, el programa más importante que nosotros tenemos, es el "plan de sucesión", nosotros no creemos en la capacitación suelta para el puesto, creemos en una capacitación para que las personas puedan desarrollar todas sus potencialidades, de hecho ésta es nuestra meta básica en estos momentos, por ello el presentar a UCECA sólo una parte. Nuestra idea es enfocar la capacitación, ahora sí, casi para el puesto, sin embargo la meta primordial no es capacitar para el puesto sino irlo preparando para que vaya ascendiendo a niveles más altos. Esa es la principal inquietud en este aspecto.

E. No. 1: ¿Eso sería a todos los niveles, desde el nivel obrero hasta el nivel dirección, o sería nada más a un nivel administrativo?

D. E.:

Pues... digamos que a todos los niveles... en cuanto al personal de confianza. Nosotros tenemos el problema de que la mayoría de nuestros obreros son personal sindicalizado, aquí hay pues... limitantes por parte del sindicato para desarrollar a la gente, - aquí sí, el sindicato para desarrollar a la gente, tiene mucho que ver. Nuestra idea - sí sería desarrollar a todo el mundo, es -- esa la filosofía que estamos impartiendo al personal de confianza, sin embargo, para -- promover a un obrero, por ejemplo, a ser empleado de confianza, pues tiene que haber -- autorización del sindicato y éste nos presenta muchos problemas de tipo relación -- obrero-patronales o de la empresa-sindicato, entonces, a los obreros sí les damos... -- pues lo limitado supuesto únicamente. En -- una o en otra planta, de esta empresa, nos atenemos dentro del contrato colectivo esta -- bleciendo que los obreros pueden presentar un examen de conocimiento para 6 meses y si lo pasan, pueden ser promovidos, pero esto todavía no es una política a nivel grupal, - es sólo aplicada en una de las plantas de -- la empresa.

Ahí, digamos, sí hay desarrollo a nivel -- obrero, cada 6 meses él presenta su examen, y si lo pasa puede ser ascendido y si no, - se queda en su nivel que está y puede pre-- sentarlo hasta los 6 meses siguientes.

Y de hecho, pues, los cursos que estamos -- manejando de UCECA están dirigidos a que -- pasen estos exámenes.

E. No. 1:

Mire, nosotros partimos de una idea un tanto diferente, en cuanto a la teoría de que el pedagogo sólo puede desarrollarse a nivel de capacitación y en un departamento es

peccífico como es aquí, o sea, nosotros partimos más bien de la idea de que el pedagogo podría intervenir en todas las áreas, desde el área de los obreros hasta la del personal de confianza y directiva; en el sentido de que pensamos que de hecho existen problemas en la empresa que pueden ser de diferente índole como por ejemplo: de sindicato-empresa, pueden ser a nivel personal, intergrupal, etc., o sea, a todos los niveles y entonces el pedagogo podría llegar a funcionar como un agente de cambio para lograr interrelaciones más aceptables de acuerdo a las estrategias empírico-racionales, reeducativas y de Diagnóstico de Desarrollo. Por lo tanto creemos que es ahí, donde podría trabajar el pedagogo, con lo que se beneficiarían tanto el pedagogo como la empresa, en cuanto que la poca imagen que la empresa refleja en la sociedad, casi siempre... bueno para empezar, no existe y cuando existe, por desgracia casi siempre la ponen horrible, como un órgano imperialista, etc. ¿sí?, entonces, pensamos que ésta es una imagen impuesta, o sea, en casos específicos podría haber algún motivo de que esto suceda, pero en la mayoría de los casos esto es injusto.

Pensamos que si se logra cambiar la realidad que existe dentro de la empresa misma, se podría lograr un cambio en el sentido de que creemos en un cambio en el que el obrero pueda sentirse... bueno. ¿pero cómo creen ustedes que el obrero o cualquier otro empleado debe sentirse respecto de su trabajo?

D. E. : Bueno. A mí me gustaría contestarte, un poco antes [titubeos]... la declaración que hiciste, pues tienes toda la razón del mun-

do.

No es que sea injusto con el pedagogo... vamos... porque el problema está un poco en cómo estamos estructurados, yo te voy a decir por ejemplo: nuestra empresa, en cuanto al área de recursos humanos, está estructurada en relaciones laborales, Este departamento se dedica a todos los aspectos administrativos del personal, como pueden ser nóminas, seguro social, ¿sí? y ellos manejan la revisión del contrato colectivo, -- ellos cuidan de que las relaciones sean buenas desde el punto de vista legal. Tenemos otro departamento, el de compensaciones, -- ahí se dedican a ver que la persona tenga las prestaciones, el sueldo que merece de acuerdo al trabajo que está desarrollando, ¿sí?, y tenemos el departamento de selección de personal cuya misión es únicamente traer recursos humanos adecuados a las necesidades de la empresa.

Ahora, fuera de estos departamentos, lo demás es producción, es contabilidad, es finanzas ¿sí?, entonces, si tomas un cambio como una transformación de actitudes, estoy de acuerdo contigo, un cambio de mentalidad estoy de acuerdo contigo, ¿pero en dónde crees que van a caer todas esas funciones?

- E. No. 1: Pues nosotros creemos que podría crearse -- una especie de departamento, aunque no precisamente un departamento, sino que sería en cuanto que un número de gente especializada en diferentes áreas trabajasen en un nivel a la par que la directiva, para que -- si hay un problema, o hay necesidad de un cambio, Este pueda ser aceptado; entonces, -- en cuanto a esto, necesitaría tener una estructuración formal, pero mediante la labor

práctica, entraría en todos lados, en cada uno de esos departamentos que mencionaste y en cada una de las fábricas, o sea, a todos los niveles reportando directamente en base a objetivos planeados que deberán dar origen a un cambio planificado, desde luego, y no a ver que pasa ¿sí?

D. E. : Sí, de acuerdo. Sin embargo el problema es bien sencillo, esto es toda la filosofía -- que trae una persona del área humana, vaya, yo soy psicólogo industrial, para mí, lograr un cambio conductual podría ser lo mímo que tu me cuentas ¿no?

Tal vez es lo que busca la gente que está en -- recursos humanos, sin embargo las empresas mexicanas, yo siento, que no están preparadas para este tipo de departamentos... se maneja un departamento de Clima ambiental, no hay empresas que manejen un departamento que se enfoque a este campo y la mayoría de las empresas les hablan por ejemplo de desarrollo organizacional, te lo rechaza, te -- dice "es muy bonito pero no quiero problemas". La gente le tiene mucho miedo a esos cambios, somos muy resistentes al cambio, -- sobre todo el empresario mexicano le teme a ese tipo de cambios. Aquí mismo en capacitación se generan muchos descontentos de esa -- índole advirtiéndole a la empresa que el -- clima es grave que tiene que ceder y generar un cambio, sin embargo, este tipo de -- descontentos generalmente no tienen el impacto esperado en la dirección, dada esta -- resistencia al cambio ¿sí?

Y hay empresas que han probado y que les -- ha ido como en feria, que han intentado -- hacer cambios ¿porqué? porque es una realidad, en México no estamos muy preparados -- para hacer este tipo de cambios masivos, la

idiosincracia del mexicano es muy especial. ... la mayoría de los libros que nos hablan de cambios, sobre todo de desarrollo organizacional, nos hablan de unas teorías que a lo mejor pueden funcionar con americanos, - con ingleses pero con mexicanos es muy difícil... te puedo decir las reformas administrativas... del gobierno, los dejaron hacer un cambio y ve el fracaso que están teniendo... no están obteniendo resultados y ahí sí hubo toda una serie de estudios que intentaban lograr un cambio radical en toda la gente, no pudieron, entonces en la empresa difícilmente pueden hacerse este tipo de cambios, generalmente los ceden a capacitación con los famosos cursos de relaciones humanas, de comunicación y todo ese tipo de cosas que a lo mejor no son la solución y - la mayoría de las veces no lo son.

Para terminar, sólo quiero hacer notar bien una cosa, que aunque en esta empresa todavía no solicitamos pedagogos, por lo que ya les expliqué, de que apenas estamos reestructurando el departamento, por experiencia propia, de la empresa en la que anteriormente estuve trabajando y en la que sí solicitamos pedagogos y los buscamos como locos, nunca se presentó ninguno a solicitar el puesto y eso que durante varios días salió el anuncio en más de un periódico y - que a toda la gente que conocíamos le pedíamos que entre sus conocidos viera si había algún pedagogo que quisiera trabajar con nosotros. Ahorita yo sé de 4 empresas que están también solicitando pedagogos, la mayor parte de ellas son de la banca y les está pasando exactamente lo mismo, no hay pedagogos que contesten a sus anuncios.

ENTREVISTA No. 10

E. No. 1: *Gracias por recibirnos.*

D. E. : *No, no tienen nada que agradecer. Me decían que es una entrevista sobre el papel presente y futuro del pedagogo dentro de la gran Empresa Privada y de su posibilidad de funcionar como agente de cambio, ¿verdad?.*

E. No. 2: *Sí, así es.*

D. E. : *Bueno, pero antes que nada, plátiquenme bien de que se trata su tesis.*

E. No. 1: *En la parte teórica de la tesis tratamos puntos como: educación, pedagogía, educación en los diferentes sistemas económicos, historia general de México y empresa. Todo esto para tratar de conocer la posible labor que el pedagogo pudiera realizar dentro de este tipo de empresas. También tratamos lo que consideramos que es el cambio y los elementos que de la teoría pedagógica podemos retomar para el cambio que pensamos. En la parte práctica pensamos básicamente en entrevistas para ubicar al pedagogo, en cómo funciona o cómo podría funcionar, qué futuro tiene, o sea, un contexto general para ubicarlo y entonces poder introducir esto en la tesis, nuestra creencia de que el pedagogo no sólo debe estar en las escuelas y que debe estar preparado para trabajar en un momento dado en una empresa, en este caso en una gran Empresa Privada.*

D. E. : *Realmente el mercado, ahorita, de trabajo de capacitación, está básicamente ocupado por psicólogos e inclusive por licenciados en administración de empresas.*

Hasta yo donde sé, apenas se están incurriendo los pedagogos, me parece, no sé, que en muchas ocasiones es porque ellos mismos no intentan el contacto con la empresa, o sea, no se muestran interesados hacia la empresa, y no dan la posibilidad de que la empresa piense que son un elemento para contratarse, porque, al menos yo, conozco muy pocas gentes en el área que sean pedagogos, básicamente éstos se van a las escuelas, pero hasta donde yo he visto, el pedagogo puede ocupar un lugar en cualquier nivel gerencial o en cualquier nivel de asistencia dentro de las áreas de capacitación, que es donde más lo ubico, donde más lo pienso, o sea en capacitación en las empresas, hasta donde yo creo que el pedagogo reporta a la gerencia de recursos humanos y se encarga básicamente de hacer toda la evaluación, la determinación de necesidades de capacitación, y toda la organización de los cursos y seminarios que se imparten en una empresa. También se encarga de buscar los recursos internos o externos, o sea, ver si por ejemplo, va a dar un curso de ingeniería mecánica, el pedagogo vería si el ingeniero de adentro de la empresa, está capacitado para poder impartir el curso o tiene que buscar una gente de fuera que lo pueda dar. Eso es básicamente lo que haría.

- E. No. 1: ¿Cómo les han resultado los capacitadores externos?, ¿Se adecúan a las necesidades y realidades de la empresa o tienen problemas por no conocer el medio en el cual se van a desenvolver?
- D. E. : Hay muchos tipos de capacitadores. Mira, - estoy segura que a partir de que la ley de capacitación salió como tal o sea, de que -

la capacitación se hizo ley, empezó a invadirse el mercado de una serie de gentes que pensaron que iban a hacer su agosto dentro del mercado de capacitación, y para no ir más lejos, te voy a decir cifras aproximadas que yo conocí: de 240 instituciones capacitadoras que hablan antes de la ley, se presentaron, 2 400 después de esta ley, entonces, si tú calculas, aproximadamente lo que pasó, te das cuenta de que una serie de gente, en un momento, se inspiraron en un mercado que piensan muy fértil, y en el que ellos podían hacer grandes cosas en el aspecto económico, de negocio. Entonces yo creo que hay de capacitadores externos a capacitadores de éstos. Yo creo que hay instituciones muy serias y que definitivamente no te dan ningún programa al azar y sin conocer el ambiente, sino que cuando tú vas, y les propones que ellos den un curso, o algo, tanto el capacitador interno, si es listo, y si sabe su negocio, debe llevar muy bien especificadas las áreas en las que quiere que se le de la capacitación, y el capacitador externo, si es bueno, si es una gente calificada y profesional, debe meterse en la empresa a indagar cuáles son los factores para los que se le está llamando, qué objetivos debe perseguir, etc. Entonces, yo creo que varía el mercado, pero a veces tenemos que contratar gente a la que no conocemos, pensando que nos presenta buenos programas, y en ocasiones el programa no es tan bueno como la capacitación que da, porque también varía, te puede presentar un proyecto que en papel se ve fabuloso, tal vez se fusiló un temario, no sé, pero a veces la calidad de la capacitación es muy distinta, y yo creo que es una función mucho del capacitador interno, el que

haga que el capacitador externo se adecúe a las necesidades de la empresa, porque es -- bien cierto que el capacitador de afuera, -- no ha vivido el concepto empresa, y quien -- tiene bien clara la idea de los objetivos -- a cubrir adentro, puede encontrar buena gen-- te afuera.

E. No. 1: Esta empresa da capacitación a otras empre-- sas ¿verdad?

D. E. : Para otras empresas que no sean del grupo -- no, para las del grupo sí.

E. No. 1: En cuanto al pedagogo ¿Qué se espera que -- haga?

D. E. : Te voy a hablar de lo que yo pensarla. Bue-- no, la idea general es que aquí toda la gen-- te, en cualquier puesto, tenga un desarro-- llo personal, y pueda realmente tener pro-- yección para pasar a cualquier puesto dentro de nuestras empresas, o sea, estamos en con-- tra de que la gente se estanque, porque la gente debe tener oportunidades de crecimien-- to.

El crecimiento se da por muchas formas. Pri-- mero, el crecimiento individual, de forma-- ción en el puesto; después un crecimiento -- de ampliar el puesto, teniendo un asistente cuando ya conoces bien tu puesto, o tener -- gente auxiliándote porque tu puesto ya lo -- requiere, se manejan tantas necesidades ya, o has hecho tan importante el puesto en fun-- ción de requerimientos o de los resultados -- que da, que se amplía, y que de un puesto -- puede ser ya un departamento. Entonces, yo pienso, que el pedagogo en un momento da-- do, se estaría contemplando como una gente que puede dar la función primaria de análi--

sis de la capacitación y después, de buscar recursos para que se imparta, si no es que él mismo lo puede hacer, o se buscan en los aspectos estrictamente técnicos o de motivación del aprendizaje, claro, según la técnica didáctica que está empleando, que inclusive pueda él entrenar a otros entrenadores, porque conozca los métodos didácticos. Porque, en muchas ocasiones, hay gente que puede ser, por ejemplo, un médico muy brillante, o un ingeniero con cantidad de conocimientos, pero en un momento dado no sabe enseñar, le falta la técnica de la enseñanza. Entonces, yo creo que el pedagogo puede empezar por sensibilizar a los grupos con los que trabaja, a que entiendan que la función capacitadora es una de las más importantes dentro de la empresa, que la capacitación es una responsabilidad de cada uno de los supervisores, que tengan gente a su cargo, que él es una ayuda, un consultor, una gente que va a auxiliar en el proceso de hacer programas, porque él, no es un experto en todo, entonces, en un momento, él puede auxiliar a una gente de una área específica, como química por ejemplo, a que hagan un programa, pero él no va a hacerlo, él puede decirte cuál es la técnica didáctica para hacer un buen programa, y te puede decir: "te aconsejo que el grupo no sea mayor de 15 personas o 20, según el trabajo que vas a hacer, porque entonces se te duermen; o que no sea todo el día, o que ponga 20 horas, porque es muy pesado y la gente no va a rendir". Yo creo que todos esos detalles los puede asesorar el pedagogo, o sea, en el proceso didáctico y de armar programas y de armar la capacitación.

E. No. 1: Hasta donde sabes cómo ha funcionado el pedagogo?

D. E. : Yo creo que cualquier profesional, cuando entra en una empresa, siempre va a tener -- que aprender muchísimo, venga de la empresa que venga. Entonces, al pedagogo le pasa -- lo mismo. El pedagogo cuando viene trae to- dos los conceptos escolarizados que le di- mos, toda la teoría pero la teoría, ya cuan- do la vas a vaciar a la práctica, tiene mu- chos cambios, y hay que hacer adaptaciones. Yo creo que el pedagogo, como cualquier pro- fesionista, depende de las características personales para que su función pueda ser de sarrollada muy adecuadamente o que falle, -- porque ahí también descubriría él si sus -- intereses personales van hacia la labor em- presa, o se retira y se va a otra clase de trabajo. Hasta donde yo sé, el pedagogo pue- de funcionar igual que cualquier otro profe- sionista, empezando a conocer la empresa, -- metiéndose e interesándose y yo creo que la motivación es muy alta a medida que vea que sus resultados son adecuados y que es acep- tado. Yo no creo que dependa del título -- que traiga, por decirte, que diga, que es -- pedagogo para que la gente le haga a un la- do, no, yo creo que no, al contrario, como es algo extraño y está entrando con un títu- lo diferente, como que pueden pensar que -- es un especialista que los puede auxiliar -- mucho en las cosas de enseñanza.

E. No. 1: ¿Qué clase de motivación maneja la empresa?

D. E. : Todo depende del tipo de empresa. Yo creo que muchas veces vemos hasta el nivel de -- jefe-subordinado, "¿qué tipo de motivación maneja tu jefe contigo?", o sea la empresa como grupo, como conjunto, puede tener ya -- un paquete de prestaciones, inclusive, que puede estar pensando que son factores moti- vacionales para la gente, pero de hecho, no

sotros nos vamos mucho porque la motivación va muy relacionada con la motivación del -- trabajo, o sea, creemos que a veces puedes estar ganando "los millones" de pesos, pero si no estás satisfecho por tu trabajo en sí o por los resultados que se esperaban y los que estás dando, te baje la motivación y -- puedes decaer en tu rendimiento. La motiva- ción sube y tu rendimiento aumenta y tu pro- ductividad es buena, pero si tu motivación es baja, automáticamente bajará tu rendi- miento. Inclusive, dentro de la empresa se ha comprobado que un aumento de sueldo te -- hace durar la motivación poco tiempo, dos -- meses aproximadamente, y de ahí vuelve a de- caer, porque es muy importante el aumento -- de sueldo, porque a toda la gente les gusta que les paguen bien y más y que les digan, -- cuando les están dando el aumento, que es -- porque trabajan bien y porque están funcio- nando, porque una cosa va muy acompañada de la otra, entonces, si así se da el aumento, durante dos meses las cosas van bien y tú -- estás como hormiguita otra vez, si es que -- ya andabas descansando, y te sientes muy -- bien, pero es muy probable que en otros dos meses empieces a decaer nuevamente, claro, -- no puede ser una cosa muy rápida para bajar pero empiezas a bajar de nuevo e imaginarte que a los seis meses tu sueldo ya no te al- canzará y que querrás otro aumento. Pero -- por lo tanto, ahora, el dinero como motiva- ción única no sirve y lo tienes que acompa- ñar de otras cosas como: entrenamiento, el cual es aceptado y captado por la gente -- como un motivador importante, porque le da desarrollo, porque finalmente si tú te cam- bias de empresa los conocimientos ya te los llevas, o sea no hay nadie que te vaya a -- quitar éstos, porque si te sales te quita-- ran el seguro de vida, que puede ser un mo-

tivador en prestaciones, pero los conocimientos que tú adquiriste y la experiencia, eso te lo llevas siempre, entonces, son más importantes los factores motivadores intrínsecos que los extrínsecos, aunque ayudan.

E. No. 1: Dentro de la tesis planteamos la posibilidad de que el pedagogo pudiera funcionar -- como agente de cambio, para ayudar a que la gente se dé cuenta de la importancia de la labor que realiza, que se identifique con la empresa, que trate de evitar y reducir los conflictos a todos los niveles etc. -- ¿esto podría ser?

D. E. : Yo creo que definitivamente es factible, -- por lo mismo que te mencionaba. Yo creo -- que en cuanto el pedagogo se empape del ambiente empresarial, y que conozca lo que es la empresa y empiece a aplicar todo lo que aprendió, meta las cosas que en ese momento pueda ir creando, puede llegar a ser un gran agente de cambio; creo que puede ser -- de las mayores posibilidades de que un pedagogo sea un agente de cambio, o un psicólogo también, porque es la persona que va a -- tener mucho contacto con la gente, porque -- es el que factiblemente se establece una -- buena relación de confianza, que es muy importante, porque la gente lo va a buscar, -- como un consultor, o sea, a veces en este -- tipo de trabajo tú te conviertes en un consultor importante, en muchas ocasiones ya -- los ejecutivos para cualquier decisión que van a tomar llaman "al de personal" para -- ver que van a hacer, por ejemplo: si van a correr a alguien o no, que porcentaje de -- sueldo se va a aumentar, etc. porque tal -- vez dentro del proceso de trabajo has demostrado que tienes buen concepto de decisión -- o puedes influir, inclusive, en situaciones

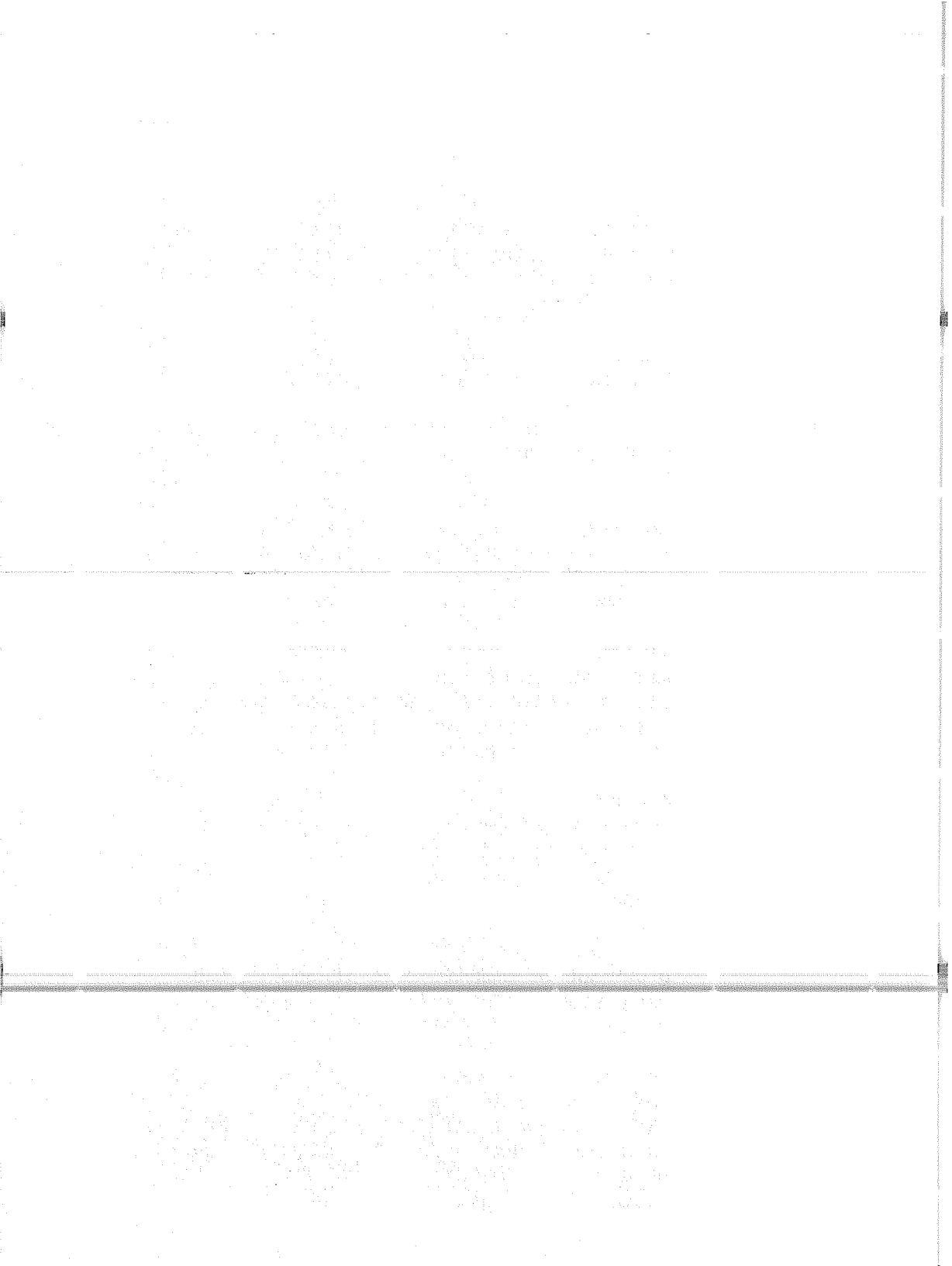
de conflicto entre jefe-subordinado, en negociaciones, o sea que vengan contigo y se quejen, que se están peleando con su jefe -- por X causa, y tú empiezas a investigar el proceso y puedes llegar a establecer una -- buena relación en el proceso, pudiendo llegar a ser un gran agente de cambio. Puedes cambiar las relaciones interpersonales de -- la empresa porque, por un lado hablas con -- el jefe y por el otro con el subordinado y les pides a ambos, si quieren tener un en--cuentro, el cual puede ser inclusive frente a ti. El estar las tres gentes no es realmente una situación agresiva, sino de aclarar y establecer, hasta cierto punto pará--metros en los que te puedes mover para juzgar, lo más acertadamente posible, la situa--ción conflictiva y un poco ubicar a la gen--te para que se pueda entender mejor.

Yo creo que definitivamente las gentes que trabajamos en personal esa es una de las -- grandes labores que podemos hacer, sobre -- todo a nivel de relaciones interpersonales, es muy duro, porque Estas son cada vez más difíciles dentro de la empresa, porque en--tra mucho la competitividad, entonces, se -- presenta mucho a nivel jefe-subordinado por que por ejemplo: te contratas un muchacho -- que acaba de salir de la escuela y al principio no le tienes miedo y piensas que se -- va a doblegar. Y un tiempo después empie--zas a ver que te "está comiendo el mandado" porque la gente lo busca más, porque está -- cayendo muy bien a la gente, porque está -- dando resultados muy buenos, etc. y curiosa--mente mucha gente reacciona al contrario, -- pues en lugar de que diga, "que buen elemen--to tengo en mi equipo", dice "aguas" y em--pieza a pararlo, y lo para a tal grado que el muchacho puede terminar en conflicto con

su jefe, porque piensa "al principio me dejaba todos sus manuales, ahora me esconde la información, ¿que está pasando?", y ahí empieza muchas veces los conflictos a todos los niveles.

E. No. 2: ¿Hasta ahorita el departamento de personal se encarga de estos conflictos?

D. E. : Sí. En algunas empresas, apenas está empezando su labor, inclusive, en muchas de estas empresas se está haciendo, porque antes no tenían departamento de personal... por decirte algo, no contrataban ellas, sino -- que hay despachos que contratan personal y ellas, las empresas, acudian a éstos, pero si empiezas a ver que una gente de personal, no solamente te puede dar el trabajo -- de contratar, sino que te puede dar algo -- más, como es el platicar con la gente, hacer las entrevistas de "ajuste" que se realizan a los tres meses de haber entrado, -- las cuales se hacen a cada gente para saber, como va, como se siente, como se está llevando, si le gusta o no la empresa, etc., entonces ahí empiezas tú a captar mucho. -- Los departamentos de personal somos "las -- orejas de la empresa" y no es que estemos -- siendo una "orejas" negativas, sino que ayudas estando con las "antenas" bien abiertas para saber que está pasando en todos lados, y que en un momento dado tengas el tacto -- para saber intervenir en el momento preciso y que puedas ir hasta con un director y decirle "estás fallando", pero con todas las pruebas en la mano para poder decirle en -- qué. Porque no vas a crear una expectativa que no se va a cumplir, porque el señor te va a cuestionar y lo va a hacer muy fuerte, y, a veces, los de personal tenemos unos -- problemas muy grandes, porque tenemos que --



tad de decir lo que están pensando, porque muchas veces, aunque tú seas de personal y te tengan mucha confianza, piensan: "¿quién sabe si después de que yo fui a hablar, me vayan a correr", se esperan muchas cosas y a veces sí se dan, entonces, la gente ya -- tiene miedo.

¡Imagínate! que llega el experto y le plantea a la gente que se está haciendo un estudio de cómo se sienten, para ver que cosas se pueden cambiar, qué se puede mejorar y qué puede permanecer como está, entonces -- comienzan a hacer grupos pilotos, que consisten en que de diferentes departamentos se toma un "X" número de gente de todos los niveles y el grupo piloto empieza a funcionar con una entrevista directa con estas -- personas, sobre varios factores que la empresa le pidió que se midieran, por ejemplo, -- como se sienten en sueldo, en las instalaciones, en la distancia que hay de sus casas a la empresa, con sus jefes, con el tipo de liderazgo que se está ejerciendo con ellos, cómo se sienten con otros departamentos de la empresa, si hay buena relación o cómo esta, etc. Ya con un parámetro, ellos empiezan a hacer una serie de entrevistas y en éstas van a salir factores que no se habían contemplado. Imagínate que detectan -- en las instalaciones, por ejemplo, un mal servicio de sanitarios para obreros, y eso no se había pensado medir, entonces se incluye dentro del cuestionario. Después de que se hace todo el estudio piloto, se elabora un cuestionario que va muy directamente relacionado con las necesidades de la empresa, y se aplica a todo mundo, en forma -- anónima, y después se hace un vaciado de datos estadísticos por computadora y se sacan los perfiles de cómo se sientan las gentes;

se le presentan estos resultados a la dirección general y se le dice: "mira como andamos, la curva de mercado en sueldos es ésta y nosotros andamos aquí". Imagínense, que se hiciera un estudio de sueldos, y la media del mercado en sueldos estuviera por debajo de los sueldos de la empresa, y en el detecte de necesidades resulta que un 45% de la gente de la empresa no estuvo de acuerdo con los sueldos, te preguntas "¿por qué se están quejando si estoy pagando arriba de lo que el mercado marca?", entonces todas esas cosas, deben analizarse con mucho cuidado, porque a lo mejor, esto que se refleja en sueldos, habla de otra cosa y se tiene que analizar, cuando sí coincide que la gente se queja por el sueldo, y la curva demuestra que éstos están por debajo del mercado, es obvio que la respuesta sí se remite realmente a sueldos, y se tiene que tomar una decisión, si no se quiere que la gente se siga sintiendo molesta en sueldos, o bien los elevo de puesto.

Todos estos estudios nos arrojan también líneas de cómo está el mercado, y entonces se analizan los resultados por si a lo mejor no te dan los resultados esperados, y si éstos los analizas en conjunto puedes decir: "no esto no es así", a lo mejor te encuentras que el problema es de liderazgo, ahí hay una línea que dice: "blando" o "autoritario" entonces a lo mejor lo que causa la anomalía en sueldos es que el liderazgo es autoritario, que te limita la libertad de acción. Y esto podría ser pilotado por un pedagogo.

E. No. 2: ¿Qué requisitos piensas que debería llenar un pedagogo que quisiera trabajar aquí?

D. E. : Bueno, me lo voy a imaginar. Creo que según el perfil del puesto. Generalmente tendríamos que ver para que puesto se necesita, imagínate tú que aquí hay una gerencia de personal, aquí tenemos subdivisiones que pueden ser por ejemplo gerencia de compensaciones, gerencia de selección y gerencia de capacitación, pero este capacitador tiene un asistente. Para asistente, entonces, puedes pedir una persona recién egresada; que no tenga experiencia en el campo de la empresa, pero que quiere desarrollarse en el campo de capacitación, que su interés sea el capacitar, entonces los requisitos serían: un nivel más o menos de edad, dependiendo de la edad en que se salga de la escuela, y posiblemente carta de pasante.

Ahora, si pensamos ya para una gerencia de capacitación, se busca una gente con un mínimo de cinco años de experiencia en capacitación, titulado o con maestría porque va ocuparse de toda la coordinación de la capacitación.

¿De que institución? quien sabe, algunas empresas ahorita, y eso sí se los digo bien claro, están diciendo: "de la UNAM. ¡cuidado! quiero de escuelas particulares". No es cuestión de valores, sino de la experiencia; imagínate que te llegan gentes de la Nacional y has probado que no te funcionan, porque no vienen bien capacitados, o al contrario, pero te están llegando muy bien de la Iberoamericana, entonces, empiezas a clasificar que de estas escuelas llegan mejor, y que te conviene, es como con las secretarías, a lo mejor te dicen: "del colegio X están saliendo muy bien", y a lo mejor este colegio no es la gran cosa, "y del colegio Y que cobra muchísimo, y que te dan la se--

cundaria y preparatoria bilingüe, están muy mal preparadas porque su sistema de enseñanza es malo", y si te están funcionando las del colegio X, ¿qué vas a hacer?, pues das preferencia a las de esta escuela. Es un fenómeno de oferta y demanda y de cómo está el mercado, de cómo lo estás viendo y de -- qué experiencia tienes. No es tan estricto esto, pero... no sé..., si se ponen a leer los periódicos los domingos, van a ver que ya dicen: "egresados de universidades particulares", esto ya es una cultura de empresa, a lo mejor yo en base a resultados digo: -- "que me importa que el sujeto venga de la Nacional", pero la cultura empresarial me -- está diciendo: "quiero uno de la "Ibero", y solamente que le presentes un supercandidato de la Nacional, a lo mejor te dice: -- "bueno lo acepto".

- E. No. 1: ¿Qué tipo de conocimientos crees que deba tener un pedagogo para trabajar en esta empresa?
- D. E. : Bueno, inmediatamente yo lo ubicaría en técnicas de enseñanza-aprendizaje, que las manejara muy bien, que pudiera hacer algo con dinámicas de grupo, y después, yo creo que de ahí se desprenderían una serie de técnicas ya muy específicas, para cubrir necesidades dentro de la empresa pero básicamente cuando piensas en un pedagogo dentro de una empresa, quieres que maneje técnicas de enseñanza-aprendizaje y que pueda dar cursos o asesorar, o bien, preparar gente para que de los cursos, o sea, que tenga habilidad para hablar en público para explicar, para atraer a la gente con la que esté hablando, que le entiendan, que los motive, etc. No me imagino a un pedagogo, y generalmente -- así lo pensamos, como una gente de escrito-

rio, estamos pensando en un pedagogo que se le va a pasar haciendo cosas en papel, y la borando para otros, y no es la esencia, más bien, debería ser activa la función del pedagogo y no tanto como hasta el momento se maneja: sacando libros, teorías, haciendo un libro programado y una serie de cosas así pero no está en el campo. Yo creo y he visto que así es.

E. No. 3: Muchas gracias por tu ayuda.

D. E. : Fue un placer el poder ayudarlas. Espero que todo les salga bien.

ENTREVISTA No. 11

E. No. 1: ¿Trabajan pedagogos aquí?

D. E. : No.

E. No. 1: ¿Qué tipo de motivación se utiliza en esta empresa?

D. E. : Esta empresa realiza actividades sociales y culturales, entre otras, pero hay varias formas de motivar al personal, no siempre es lo económico la mejor forma de motivar. Muchas veces el empleado, si tiene un buen ambiente de trabajo, en donde hay camaradería, la empresa o los representantes son abiertos y sinceros en todo lo que acuerdan, entonces, no existe ambiente de tensión. El empleado, muchas veces, aunque gane poco, pero si tiene un ambiente agradable, por ese trato de interrelación que existe entre el obrero, el empleado y el patrón, va a permanecer en la empresa; sin embargo, para asegurar que el empleado no quiera irse a otra empresa, buscamos que exista ese ambiente agradable ¿cómo?, pues con viviendo todo el personal de la empresa en actividades socio-culturales, recreativas, deportivas, etc. y eso no es más que motivar al personal.

E. No. 1: ¿Nos podría dar un ejemplo de cómo conviven?

D. E. : Bueno, por ejemplo, pensemos en una fiesta de fin de año, en donde hay empresas que dicen: "el personal sindicalizado para acá, y el no sindicalizado para allá, a éste le vamos a hacer una fiesta pequeña y al otro una grande", esto es lo que no debe hacerse, sino que tanto personal sin-

dicalizado, como no sindicalizado deben convivir juntos, porque al fin y al cabo todos somos empleados, y estamos aportando algo a una empresa, eso es en carácter de actividades sociales. En cuanto a actividades deportivas, se hace que se formen equipos de volley ball, basquet ball, foot ball, etc. - en donde participen las dos partes, tanto personal sindicalizado como el no sindicalizado. En el aspecto cultural, ahorita, nosotros no lo estamos practicando como lo hemos hecho otras veces, en donde hay actos literarios, teatro, etc. Además, la empresa proporciona papelería a los hijos de sus trabajadores que están en la escuela que lleva el nombre de esta empresa.

E. No. 1: ¿Qué futuro le ve usted al pedagogo dentro de la empresa privada en los campos de capacitación y adiestramiento, y como agente de cambio?

D. E. : Ahorita, es trascendente en los dos campos, por el crecimiento industrial de México. En esta época toda empresa busca tener capacitado a su personal para contar con... cuadros de reemplazo, es decir, substituciones a algún puesto de mayor jerarquía, lo que se hace a través de la capacitación y el adiestramiento y el desarrollo, y esto ya es un agente de cambio, que antes no existía, pues había mucha gente se traía externamente; actualmente no existe esto, por lo tanto, las empresas necesitan capacitar a su propio profesional, incentivarlo, retenerlo, remunerarlo para poder contar con personal, ya que cada día, definitivamente, va siendo más difícil encontrar profesionistas o personal de cualquier área capacitado, con experiencia en cualquier materia

administrativa o técnica, difícilmente los podemos localizar, porque no los hay, y ésta es una de las razones que existen y que repercuten en el costo constante de incremento de los empleados, es decir, ese es uno de los factores que influyen para que el empleado cada día sea más caro, más costoso por el famoso "pirateo", esto es lo que está sucediendo en la realidad, entonces lo que más conviene, es capacitar y desarrollar internamente a nuestro personal, pero sin olvidar darle prestaciones, que tenga ambiente agradable, etc. Que el empleado esté capacitado y desarrollado para retenerlo en la empresa, esto es un factor de cambio automático, por lo tanto considero, que el aspecto de lo pedagógico es muy importante dentro del ambiente empresarial.

- E. No. 1: Si usted tuviera la oportunidad de crear un programa de estudios, para la carrera de pedagogía en una Universidad, ¿qué materias o conocimientos pondría de acuerdo a las necesidades de la empresa?
- D. E. : Bueno, pensaría precisamente en las necesidades particulares de la industria y buscaría, dependiendo de las necesidades de la empresa, en separar campos técnicos y administrativos. En lo técnico en áreas operativas y áreas técnicas, puras de asesoramiento. En el área administrativa me iría a recursos humanos, me iría a aspectos contables, me iría a aspectos financieros, y en función de esto... inclinaría el programa a determinada área de la empresa. En el área administrativa tenemos también la mercadotecnia, las ventas... entonces, para que la misma escuela desarrollara esos programas, en función a las áreas de la empre-

sa, crearía un programa que implicara un conocimiento de todas las áreas de la empresa y sobre éstas, hacia donde me voy a inclinar, o sea, áreas de especialización, y aunque es muy difícil manejar todas las áreas por un sólo profesionista, en este caso el pedagogo, tienen la obligación de tener conocimientos básicos de todas las áreas y especializarse en una, la cual, debe dominar.

- E. No. 1: Dentro de estos conocimientos básicos que mencioné, ¿cuáles serían los que tendrían más importancia?
- D. E. : Las áreas de producción, .. conocimiento de la integración de una área de producción a pesar de las diferencias que se dan en cada empresa en particular, estructura organizacional y aspectos a considerar para el análisis de ésta. En el campo de la mercadotecnia: cómo realizar estudios de mercado para expansión de nuevos productos. En el área de ventas: las técnicas de ventas, los tipos de negociación que se deben considerar en función al producto que se va a vender. En el área contable: cómo interpretar un estado financiero, un estado de pérdidas y ganancias, qué es un cargo, qué es un abono. En el área financiera: qué es un crédito, cómo se obtiene. Estos serían conocimientos básicos, y ya cuando se va a inclinar a una área específica, entonces, tendría que tener un conocimiento profundo del área y dominarla... pero sin dejar de conocer, repito, en general todas las demás áreas.
- E. No. 1: ¿Solo ese tipo de conocimientos pediría o habría algunos más específicos del área pedagógica o psicológica?

- D. E. : Sí, definitivamente, porque como va a manejar grupos en la capacitación, entonces, habría que incluir obligatoriamente dinámicas de grupo, porque la capacitación se da por grupos, no en forma individual, entonces, se pondría... cómo manejar grupos, cómo poder distribuirlos en mesas de trabajo, cómo manejar la capacitación.
- E. No. 3: ¿Qué requisitos se pedirían a un pedagogo para ingresar a trabajar a esta empresa?
- D. E. : Bueno, pues... realmente la pregunta es un poco difícil, porque... como realmente no se conocen profesionistas que trabajen en la empresa, como pedagogo... ahora, que si lo comparamos con un encargado de capacitación y desarrollo, creo que son dos cosas... en este momento, como lo están orientando ustedes, o especialidades diferentes, aunque, en el fondo van a encontrarse o llevan la misma finalidad. Sin embargo, no me iría por el pedagogo, sino por el encargado de capacitación y adiestramiento, y si estoy buscando un empleado, y a éste lo voy a llamar pedagogo, pues entonces, voy a procurar que sepa manejar cómo detectar necesidades de capacitación específica, cómo elaborar programas de desarrollo, capacitación y adiestramiento, se vería la trascendencia que ha tenido en su tipo de relaciones humanas, lo cual es muy importante, y pedirle que tuviera conocimientos sobre la reglamentación legal de UCECA y sus trámites. Estos serían los requisitos que yo pediría para el encargado de capacitación y adiestramiento, y si a éste, lo siguen comparando con el pedagogo, entonces, repito, éstos serían los requisitos. Les digo, ahorita ustedes lo conocen como pedagogo y yo como encargado de capacitación y desarrollo.

(Interrupción)

E. No. 1: ¿Qué se considera más importante para admitir a una persona a trabajar en esta empresa?

D. E. : Primeramente, estamos procurando contratar personal que reúna los requisitos que el puesto requiere; si en el puesto se requiere un profesionalista, se busca un profesionalista en la especialidad y experiencia que el puesto describa, esto es el parámetro. Luego se ve su manera de pensar, se hace una investigación socio-económica y familiar, y entonces, se analizan todos los datos y factores que aparecen en dicha investigación.

Ahora, las calificaciones generalmente las tomamos en consideración para aquéllos puestos en los que se requirieren pasantes; ahora, a esto quiero decir, que el profesionalista se hace en el campo, no siempre el mejor estudiante es el mejor profesionalista, y en ello hay una gran diferencia. Ahora, hay puestos en los que se requiere de pasantes, y entonces, nos basamos en sus calificaciones para contratarlos, porque no los conocemos. Hay un puesto en esta empresa, en el área de producción, que se llama "jefes de turno", que son ingenieros recién salidos de la carrera, entonces, buscamos, hacemos el reclutamiento institucional, que actualmente así se le llama, se va a las escuelas y se pide la relación de alumnos que van a terminar y se inicia la labor de reclutamiento, pero esto sólo en puestos en donde no se requiere experiencia.

E. No. 1: ¿Cuándo fueron impuestos los programas de capacitación y desarrollo, y su aplicación,

antes o después de la aparición de UCECA?

D. E. : Ya existía antes de UCECA, aunque incipientemente, porque esto no es nuevo, lo de UCECA sí, entonces, muchas de las empresas ya estaban capacitando a su personal.

E. No. 3: ¿Se capacita a todo el personal?

D. E. : Sí, a todo tipo de personal. Les repito, -- hay por la necesidad de personal capacitado es que se hace necesidad el capacitar, y dicen por ahí "hay mucha gente desocupada" y eso es efectivamente, pero son gentes que no son especialistas o no tienen experiencia en algo específico, porque todo aquél que domina una técnica, no está sin trabajo.

E. No. 1: ¿A qué cree usted que se deba que no haya trabajando ni siquiera un pedagogo aquí?

D. E. : En todas las profesiones, al principio, si son nuevas, se encuentran barreras por desconocimiento a qué puede proporcionar este tipo de profesionista a la empresa o en el ámbito en que vaya a desenvolverse.

E. No. 1: ¿Piensa usted que el pedagogo podría funcionar en la empresa privada?

D. E. : Pues... pienso que se le adelantaron al pedagogo los especialistas en capacitación y desarrollo, pues es la misma actividad que desarrolla éste último profesionista en estas áreas.

E. No. 1: ¿Y no sería, más bien, que la plagiaron la profesión al pedagogo estos especialistas en capacitación y desarrollo?

- D. E. : No se la pueden plagiar, porque el pedagogo no existe.
- E. No. 1: Sí, la carrera sí existe, y ya tiene muchos años, lo que pasa es que el pedagogo, que conoce las técnicas de cómo enseñar mejor, motivación, etc., se está dedicando a otras cosas.
- D. E. : No existe este tipo de profesionista en la iniciativa privada ni en la empresa.
- E. No. 1: Sí, sí existe.
- D. E. : Pues yo no sabía que existía la carrera de pedagogía que se dedicara a las necesidades de la empresa, entonces, esto corrobora lo que hace rato les dije, de que al principio de una carrera se tiene que luchar por que los empresarios sepan que cosas pueden proporcionarles los nuevos profesionistas a la empresa, entonces, las Universidades deben de promover las carreras en las empresas, y las primeras generaciones tendrán que luchar por convencer a los empresarios.
- Todos los profesionistas tienen futuro, -- siempre y cuando, se conozcan las empresas o lugares en donde va a trabajar, los beneficios que acarrearía la carrera; y su -- carrera, como no es conocida todavía, van a tener que hacer una labor muy ardua, y creo que deben de entrar por el área de capacitación, pero tendrán que buscar una especialización, si es de relaciones humanas, su labor puede ser en todas partes, pero mi sugerencia es que se especialicen en alguna -- área de las empresas.
- E. No. 2: Muchas gracias por la información.

ENTREVISTA No. 12

- E. No. 1: Buenos días. Estamos haciendo una tesis colectiva sobre Pedagogía y Gestión Empresarial. En ésta intentamos conocer la relación que hay entre los Licenciados en Pedagogía y la empresa privada, quisieramos saber, por medio de la entrevista que usted nos ha hecho favor de concedernos, que opina un importante representante del sindicato sobre dicha relación.
- D. S. : Haber, díganme que quieren saber.
- E. No. 1: Los sindicatos tienen una relación directa con la empresa privada ¿cómo definirla usted la relación que existe?
- D. S. : Bueno, depende. Hay una lucha de clases -- que determina la forma de relación en la empresa, cualquiera que sea su característica: pequeña, mediana, grande o muy grande. -- La empresa procura pagar lo menos posible, y el trabajador procura ganar lo más posible. Ahora bien, desde el punto de vista de lo -- que podríamos llamar ya como tal, la relación que hay en la función de la empresa, -- se puede decir que entre mayor sea la empresa y mayor nivel técnico tenga, pues lógicamente requerirá mayores conocimientos y eso representa una labor de enseñanza inmensa, -- de actualización o de revisión de conocimientos o adaptación de éstos, siempre, permanente, para poder asegurar que la empresa esté en el nivel más alto que debe tener. -- Entonces, desde este punto de vista, la pedagogía siempre ha existido, lo que acontece es que antes la capacitación del trabajador era breve, de días, de semanas y ahora en la medida en que la revolución científica técnica plantea problemas mucho más complejos, más exigentes, no sólo por los rit-

mos productivos, sino también por el nivel técnico, ésta es una relación pedagógica -- esencial.

E. No. 1: Usted, ¿cómo ve la labor del pedagogo viviendo en el ámbito de la empresa privada?

D. S. : Es una labor muy importante. Yo no me olvido de un hecho, ¿en qué época vivimos?, hay una revolución científico-técnica en la que cada descubrimiento, cada nuevo método o invención, repercute en el ambiente general del mundo y es lo que ha ocasionado la Segunda Revolución Industrial; y, ¿esto se va a parar? no ¿verdad?, cada vez va a ser mayor, y no sólo esto, sino que los problemas de la mano de obra no calificada van a ser mayores, lo que va a dar más desplazamiento de esta mano de obra no calificada; el segundo problema es que va a haber mayor cantidad de conocimientos; el tercer problema, una necesidad de actualización permanente de conocimientos; el cuarto problema, la capacidad de adaptación de los individuos a todo lo nuevo, y el quinto, la relación que puede haber en el retraso entre los aparatos que trabajen en la empresa y el material humano, esto no va a ser una cosa simple, sino una cosa muy compleja en que el pedagogo puede intervenir para facilitarlos.

E. No. 1: Si aparte de los cursos que determina la comisión mixta, la empresa desea dar cursos de desarrollo a un individuo con mayores aptitudes en algo ¿el sindicato pone algún problema a esta capacitación individual?

D. S. : Al contrario, los sindicatos están luchando porque la empresa cumpla con sus obligaciones de capacitación y esa es una realidad --

y por fortuna ahora ya hay una ley que obliga a los patrones a capacitar a los trabajadores y este problema de la capacitación, no es sólo de los trabajadores, sino que abarca a los gerentes y a todo el aparato de dirección, es decir, a todo el personal de las empresas, y esto es un problema muy complejo, por eso los problemas de la pedagogía en los diversos sectores y niveles productivos son muy importantes.

E. No. 1: ¿Qué posibilidades le ve usted al pedagogo de funcionar como un intermediario entre individuos, departamentos, etc. en la empresa privada?

D. S. : Bueno, eso depende, por las limitaciones del capitalista. En un sistema capitalista, al capitalista no le conviene esta acción y por eso impide el completo pensamiento del pedagogo en esos niveles. Va les digo, esto es una cosa muy compleja pero es necesario, indudablemente, que la empresa esté viendo todas las invenciones o métodos para no gastar, para no invertir y a veces, hasta contrariamente a los intereses de la empresa, entonces yo creo que tenemos a veces un gran retraso en nuestras condiciones de desarrollo económico, por la no comprensión del problema, por lo que ustedes quieren, pero es un problema muy complejo.

E. No. 1: ¿Cómo vería usted al pedagogo relacionándose con el sindicato y la empresa?

D. S. : Creo que el pedagogo debe tener un conocimiento bastante grande, esencial para poder no sólo ser un factor de relación, sino también ser el factor de promoción, de planeación y de desarrollo.

E. No. 1: ¿Qué conocimientos teóricos cree usted que

deba tener el pedagogo para poder trabajar en una empresa privada?

- D. S. : Antes debo aclarar que los programas actuales de la Universidad no los conozco, pero los anteriores, los veo muy tradicionales, los veo tratando de encontrar en el pasado inmediato, las bases de lo nuevo, olvidando que lo nuevo está creando sus propias bases. Los problemas de la pedagogía hay que verlos en función de todo lo nuevo que hay, si no se está siendo maestro; el maestro tiene como función el buscar los medios para dar un mayor conocimiento, mayores capacidades de readaptabilidad, de orientación, etc., por lo tanto, tiene que aprender siempre y este proceso lo tiene que elaborar en cada industria de acuerdo a sus características, en cada región, en cada país.
- E. No. 1: ¿Usted concibe al pedagogo como una persona que tiene que comprender el presente en que está viviendo?
- D. S. : Sí, debe pensar para adelante pues de otra manera no es pedagogo, aunque se debe conocer el pasado pero no descansar en él. El pedagogo tiene que aprender permanentemente, estudiar todos los procesos que se vayan dando.
- E. No. 1: Muchas gracias por su ayuda.
- D. S. : De nada.

ENTREVISTA No. 13

- E. No. 1: Buenos Días, gracias por recibirnos. Mira, se trata de lo siguiente: estamos haciendo una tesis sobre pedagogía y gestión empresarial. En nuestra investigación de campo -- hemos estado hablando con directivos empresariales y con pedagogos, para así saber el campo laboral actual de éstos dentro de la gran empresa privada y su posible proyección futura, así como de conocer dentro de ésta, la posibilidad de funcionamiento del pedagogo como "agente de cambio".
- D. E. : Yo manejo lo que es capacitación y desarrollo, que es donde podría entrar la función del pedagogo. Sería de utilidad, sobre todo, en el campo de desarrollo de los planes y programas, y en el desarrollo de cursos. -- Más o menos ustedes tienen todo lo que es la teoría acerca de esto, de cómo hacer un curso, sus objetivos, la programación y todas estas cosas.
- Yo pienso que sí podrían entrar, siempre y cuando, tuvieran una base administrativa -- de conocimientos bien sólida o sea, saber el conocimiento de lo que es la empresa, -- por lo que yo creo, que en su carrera, deberían de incluirse algunas materias que les fueran de utilidad para esto. Es más, conozco gente que labora como pedagogo en la industria, que está trabajando en el campo de la capacitación, que es donde más, o se puede decir que es la única área vigente -- ahorita para el pedagogo, porque en realidad, pienso que no podría ser otra. Ustedes lo que más manejan es esto ¿no?
- E. No. 1: Pues sí, pero creemos que el pedagogo podría intervenir en esa área, pero también estaría haciéndolo en lo que es desarrollo orga

nizacional, y en las relaciones humanas, -- tratando de evitar y eliminar conflictos, -- mediante estrategias empírico-racionales, -- normativo-reeducativas, coercitivas y la matriz Diagnóstico-Desarrollo (D/D).

D. E. : Sí, sería específicamente dentro del área de recursos humanos, y más específicamente en capacitación y desarrollo, en donde se vería todo este clima organizacional, detección de necesidades, en el mejoramiento de las personas por medio del entrenamiento, y cosas así, entonces, yo pienso que el campo específico sería la capacitación y desarrollo para entrar en un principio a la empresa, y después que ustedes tengan un conocimiento más amplio de todo lo que es recursos humanos, podríamos implementar algo. Yo pienso que sí sería positiva la aportación que podrían dar, pero sería cosa de que conocieran más lo referente a administración, no sé si ustedes hayan llevado experiencias acerca de esto, de lo que es la industria privada, cómo se maneja el campo de las relaciones humanas, etc.

E. No. 1: No, no llevamos estas materias, tocamos un poquito de esto en la primera parte de la tesis, pero claro que es una visión muy general, por eso, si tú pudieras ayudarnos, te lo vamos a agradecer.

D. E. : Claro. Miren, en un principio podrían entrar en lo que es capacitación, en los cursos que se dan. Ustedes saben que hay instituciones que imparten cursos de acuerdo a las necesidades de cada empresa, pero en un principio, cada empresa tiene que hacer su propia detección de necesidades de capacitación, para el buen desempeño del puesto, -- para las necesidades individuales del pues-

to y para que la organización suba, o sea, se toman en cuenta los objetivos globales de la empresa, los objetivos de la persona y los del puesto en que se va a desempeñar, así como el área o el departamento, y así se obtienen buenos resultados para la empresa en general, por lo tanto, en los cursos internos, se tiene que hacer primero la detección de necesidades por medio de inventarios, cuestionarios, entrevistas, etc., después de éstos, pláticas con cada gente para ver cómo es la descripción del puesto, cuáles son las características que debe poseer, cuáles son las que tiene, cuáles son las que le faltan, cómo podemos ayudarlo por medio de capacitación para un mejor desempeño de esto y para su proyección al futuro dentro de la empresa. En esto es donde cabría la pedagogía, hacer unos buenos planes de cursos, formatos para detección de necesidades y todo esto de lo que ustedes tienen más conocimiento, es una área bastante amplia para la pedagogía, en realidad te digo, que es ésta en donde más podrían estar ustedes, porque son instructores, y se puede decir que dan clases y porque tienen conocimiento de lo que es esto, pueden implementar cursos para preparar gente que la capacitación, dentro de las áreas técnicas, que no manejamos nosotros, pero en las que sí pueden ayudarnos, orientarnos en lo que es planear, bien, objetivos, el apoyo que pueden seguir los apoyos didácticos que pueden utilizar la mejor manera de funcionar y directamente con la persona en caso de ser necesario. En realidad en esto, del jefe inmediato, te vas pasando a los niveles superiores para tener una visión global de qué es lo que necesitas, también detectando las fallas que se tienen para ver, si por medio de capacitación, se pueden superar, o

hay otros cambios o caminos a seguir, porque no nada más la capacitación es importante, creo que es un apoyo de esto, pero hay otros caminos.

- E. No. 2: ¿Qué tipo de motivación manejan a nivel general?
- D. E. : Aquí tratamos de implementar un campo de motivación por medio de cursos, integraciones de grupo, trabajo en equipo, darles más apoyo en lo que son sus funciones, conocimiento más global tanto del grupo como de la empresa y del área que ellos manejan en general, motivándolos sobre todo en relaciones de trabajo en equipo y con los jefes inmediatos. Están implementándose estos programas haciendo motivación por medio de la experiencia, además de la ya concebida motivación material, pero yo creo, que se puede hacer muchísimo en el campo de la motivación.
- E. No. 1: O sea, lo que se trata de hacer es identificar al trabajador con su trabajo?
- D. E. : Sí, integración a la empresa y con sus propios objetivos.
- E. No. 1: A la hora de implementar ¿no han tenido problema, o sea, de llevar los planes a la práctica, han funcionado bien?
- D. E. : Mira, como hacemos un estudio, bien profundo, de clima organizacional, de cómo se están desempeñando las gentes en el trabajo de equipo, si su trabajo es individual, etc., pues creo que es más fácil y seguro que los problemas disminuyan bastante.
- E. No. 1: ¿Ustedes han tenido fricciones, cuando intentan implementar más programas, con el personal sindicalizado, de los que ya acordaron

con la Comisión Mixta?

D. E. : No. No hemos tenido problemas, porque apenas estamos implementándolos, y los que hemos llevado hasta ahorita, han sido de común acuerdo con las personas encargadas del sindicato, lo principal es establecer buenas relaciones y hacerle ver a la gente que es algo positivo para ellos, motivándolos para que vean que lo que se les va a dar es en beneficio de ellos mismos y su trabajo y para integrarlos a la empresa y que funcionen mejor en un futuro. Además hacerles ver que pueden tener dentro de la empresa su superación en cuanto al puesto, en cuanto al sueldo, para que ellos entiendan que conviene cooperar en los programas que se llegan a implementar.

E. No. 1: ¿Consideras tú que el pedagogo podría funcionar como "agente de cambio"?

D. E. : Claro que sí, teniendo las bases bien sólidas.

E. No. 1: Si pudieras diseñar un programa universitario para la carrera de pedagogía, tomando en cuenta su desarrollo en la empresa ¿qué materias pondrías?

D. E. : En realidad yo creo que ustedes ya llevan materias que les puedan ayudar, como son : diseños de programas de cursos didácticos y docencia, pero además pondría conocimiento de la empresa, bases de la administración, recursos humanos, estudio de clima organizacional, relaciones humanas y si ustedes pudieran hacer visitas a la empresa, y platicar con gente que esté trabajando dentro de ellas, en éstas áreas, tendrían una visión más general, y además, deberían tener maestros que estén trabajando en una empresa, que les puedan enseñar realmente lo que es

la práctica de la administración dentro de la empresa.

E. No. 1: ¿Tú lo sugerirías como parte del programa de licenciatura o como una maestría?

D. E. : Yo diría que como parte del programa, y podría ser la base para que las personas que se piensan dedicar a las empresas privadas, pudieran hacer una maestría con conocimientos más profundos; pero yo diría que ante todo debería implementarse una carrera práctico-teórica.

¿No tienen maestros que estén relacionados con la industria?

E. No. 3: Bueno, dentro de los que tuvimos, no.

E. No. 1: ¿No sabes a qué se deba que no tengan pedagogos aquí?

D. E. : Se debe en un principio a que la visión que se tiene ahora, es que los pedagogos cabrían dentro de lo que es capacitación y desarrollo. Ahora, yo si tengo la visión de que en caso de necesitar un auxiliar, sería muy conveniente una persona de relaciones industriales, psicología industrial o pedagogía, y esto sería un complemento muy bueno para desarrollar más esta área. No se ha hecho porque, en sí, el departamento está ahorita creciendo, está en pleno desarrollo, su papel, ahorita, es implementar, hacerlo fuerte, posteriormente se requeriría gente sería gente especializada en esto, y los pedagogos cabrían perfectamente, es más, yo tengo contemplada esta situación, de que un pedagogo nos sería de mucha utilidad en el desarrollo.

E. No. 3: ¿Los cursos que se dan aquí, quiénes los imparten?

D. E. : Los imparten personas que tienen pleno cono

cimiento de lo que es la empresa, personas que ya están capacitadas, ya sea que fuera de la empresa o hayan tenido experiencia en ésto, o se prepara, aquí, a personas para ser instructores internos. En cuanto al aspecto técnico, tiene que ser una persona -- que conozca perfectamente bien el área que maneja, y después darle capacitación para -- que sepa cómo manejar un curso, cómo implementarlo, porque ustedes saben, puede ser una persona que tenga todos los conocimientos del mundo, pero no sabe impartirlos. -- Tenemos instructores potenciales que se han hecho dentro de la empresa y que se les da la orientación para que puedan impartir un curso.

E. No. 3: ¿Quién les da esta orientación?

D. E. : Bueno, en este caso... yo tengo poco dentro de la empresa, pero se los daba la persona encargada de capacitación, que ya tenía todo un programa estipulado de capacitación -- de instructores, sino, se les mandaba a cursos externos, según el caso y la persona de que se tratara y el área en que se desarrollaría, en fin, se hacía un estudio profundo. Si nosotros detectamos que hay una persona que maneja a la perfección una área -- técnica, pero que jamás ha dado un curso, -- a esa persona inmediatamente, si tiene interés y potencial para ser un instructor, -- se lo prepara como tal.

E. No. 1: Los instructores externos ¿han funcionado?, ¿no han tenido problemas respecto a que no conozcan la realidad de la empresa y que no se adapten del todo los cursos que toman, -- a la empresa?

D. E. : Sí se da. Se supone que las instituciones externas están bien enteradas de cómo funciona una empresa, de cómo se estructura, --

pero no pueden tener el conocimiento preciso de cada empresa, sin embargo, se busca -- que los cursos externos estén relacionados con las necesidades de la empresa, esto se ve de los objetivos y temarios que tiene -- el curso y la experiencia del instructor, -- teniendo en cuenta estas cosas, tú esperas que el curso te funcione. Claro que hay -- muchos casos en que mandamos a la gente a -- unos cursos, y que lo que nosotros esperába mos que aprendieran no fue lo que se les -- dió, entonces, en determinada área, debe de tomarse en cuenta la experiencia laboral, y -- los conocimientos escolares que tengan y en general la personalidad global de la persona. Si es un puesto de nueva creación, donde no se necesita experiencia, donde se te puede dar capacitación, conforme pasa el -- tiempo, puedes ir teniendo ya los conocimi entos necesarios impartidos en la escuela se toman en cuenta no tanto por calificaciones, sino mediante una entrevista técnica -- por la que nos podemos dar cuenta si se tienen bien sólidos, si no se tiene la experiencia, se ve si la podemos desarrollar, y aquí mismo se le capacita.

E. No. 1: Muchas gracias por la información.

ENTREVISTA No. 14

E. No. 1: *¿Trabajan pedagogos aquí, dentro de esta empresa?*

D. E. : *Sí, tenemos psicólogos y pedagogos.*

E. No. 1: *¿Qué labor realizan los pedagogos?*

D. E. : *Bueno, estudian las técnicas más adecuadas para que la capacitación sea dinámica, cumplan el objetivo de que a los participantes se les haga atractiva la capacitación, ya que son gente que está saliendo de la escuela o que está estudiando y que va a cambiar su nivel de status a un trabajo, y entonces que el cambio no le impacte tanto, que no lo sienta duro sino al contrario que vea que el trabajo es algo que lo va a beneficiar, y que vea la idea desde el punto de vista positivo para crearle conciencia de la gran responsabilidad que está adquiriendo al encargarse de un puesto que esta empresa le ofrece.*

E. No. 1: *¿Estos pedagogos de dónde han sido egresados?*

D. E. : *Bueno, son de diferentes escuelas, no podemos decir que sean básicamente de una sola, sino vienen de varias de la UNAM y de diferentes colegios particulares.*

E. No. 1: *¿Cómo han funcionado, han dado los resultados que se esperaba de ellos?*

D. E. : *Creo que sí, definitivamente los resultados han sido favorables, positivos, y lo podemos ver en nuestro sistema de capacitación que manejamos así: al final del curso el participante se lleva, vamos a llamarle una boleta de calificaciones con el promedio que tuvo, pudo haber sacado 8.9 de calificación, a los veinte días de estar trabajando*

esta persona en el puesto, para el cual se le capacitó, nosotros enviamos un informe de resultados al supervisor que lo está manejando; ese supervisor nos regresa la información que le estamos demandando, por escrito, en la cual se están evaluando diferentes aspectos como la habilidad, la cooperación, las relaciones humanas, y sobre todo, los conocimientos operativos; con una calificación que está dando el supervisor que lo ha estado viendo en la práctica. Ahí nos damos cuenta que en un 90% las calificaciones son al nivel que les estamos enviando, del centro de capacitación, o superiores; ahí es donde nos estamos dando cuenta que estamos cumpliendo el objetivo y generalmente estamos adelante.

- E. No. 1: ¿A estos pedagogos, porqué los contrataron, pidieron específicamente pedagogos y en respuesta vinieron o... cómo fue?
- D. E. : Bueno, el perfil del puesto requiere de personal capacitado ¿verdad?, definitivamente, que esté llevando a cabo esta función, se considera que el personal que tiene los conocimientos adecuados para llevar un grupo, para seleccionar personal, para poder decidir si se contrata o no, debe tener un nivel de estudios, pero en este caso, el más adecuado, es un pedagogo o un psicólogo. Estas personas han venido por su cuenta ¿a qué? a solicitar trabajo a esta institución, y el departamento de selección dice: "bueno, esta persona tiene la carrera de psicología o pedagogía, lo voy a contratar, pero lo voy a enfocar directamente a selección de personal", porque aquí, en esta empresa, se les ubica donde más conviene, es como cuando vienen licenciados, si son de derecho, la institución los contrata y los manda al jurídico, si son de administración

de empresas, pues los pasa a jefes de departamento ¿verdad?.

E. No. 1: ¿Entonces, la labor que realizan va encaminada a preparación de cursos, aplicación -- de los mismos y selección?

D. E. : La labor de ellos es básicamente selección de personal, como aplicadores de exámenes -- de diferentes niveles de acuerdo al puesto que se le está solicitando. También otra -- de las funciones, muy importantes, es ver -- el perfil de la persona para que se ajuste al puesto y al perfil que nosotros estamos pidiendo, que tenga más habilidad, que sea una persona más analítica, etc. Esa es la función básica de ellos, ya la de preparar cursos, está enfocada básicamente al personal del centro de capacitación.

E. No. 1: ¿En este personal del centro de capacita -- ción existen pedagogos o tienen otra espe -- cialidad?

D. E. : Bueno, en este caso, los instructores no -- son pedagogos, son gente que ha estudiado -- psicología, pero no a fondo, inclusive, son personas que tienen carreras de diferentes ramas: administración de empresas, contaduría pública, licenciatura en finanzas, pero lo que se está aprovechando de esto, es la experiencia del individuo, no podemos meter a un pedagogo egresado de la sucursal, digo de la escuela, recién desempacado, no, nosotros tenemos a gente que ha pasado ya por -- el nivel operativo, por el nivel supervisor y que tal vez ha llegado a un nivel de jefa -- tura, es decir, gente con cuatro o cinco -- años de experiencia, al menos; gente que ya conoce el puesto, sabe a los problemas que se va a enfrentar, el tipo de gente que va a encontrar, esa experiencia unida con las técnicas que se le van a dar en el centro --

de capacitación, y con la orientación adecuada de psicólogos, los ayudará a salir adelante. No somos tan técnicos más bien - somos prácticos.

- E. No. 1: En cuanto a las limitaciones que han encontrado en los pedagogos, en su preparación, ¿cuáles son?
- D. E. : No he encontrado, es un punto de vista muy personal, no siento que un pedagogo tenga - limitaciones, al contrario, siento que es - la persona adecuada para poder ayudar a sus semejantes ¿porqué?, porque el mismo estudio que ha tenido, le permite saber qué estímulos debe mandar para que la reacción o respuesta del individuo sea la más adecuada; ¿qué está ganando con esto? por un lado él está reforzando su carrera de pedagogo, y por otro lado, está cumpliendo el objetivo de que tal vez a una persona que se sienta limitada, o que no tenga estudios, la - esté ayudando a sentirse importante y a salir adelante. Yo siento que es gente importante, definitivamente.
- E. No. 1: Si usted pudiera elaborar un programa para la carrera de Pedagogía ¿qué materias piensa de acuerdo a las necesidades de la empresa, que debería tener la persona, en cuanto a - requisitos individuales, para tener éxito - en la empresa? ¿qué características debería llenar?
- D. E. : Bueno, considero que se les debe dar a profundidad un curso de relaciones humanas, en el cual se estudie el desarrollo del ser humano, que se remonte hasta la prehistoria, para ver cual ha sido el desarrollo del ser humano hasta nuestros días, para hacer constante la superación del hombre. Que ese - curso también estuviera muy enfocado al tema de comunicación, ya que es muy importan-

te, ahora y siempre ha sido en, toda empresa, la buena comunicación para el desempeño del trabajo; que también parte de fijación de metas, esto sería orientar a la persona si está en lo que quiere, porque hay personas que porque su compañero está entrando a la escuela o a un trabajo, lo hacen también ellas por seguirlo, pero no están convencidos de lo que realmente quieren, más bien, que nada una orientación completa, -- que el curso fuera teórico-práctico; práctico visitando empresas, como lo están haciendo ustedes en este caso, conocer las inquietudes de la gente de todos los niveles; lógicamente, estudios de psicología; estudios de contabilidad. Considero que básicamente sería eso.

- E. No. 1: ¿Para contratar personal que importa a esta institución: personalidad, conocimientos, calificaciones, o qué?
- D. E. : Bueno, para nosotros son importantes los resultados que estamos diciendo, con éstos -- tal vez habrá una persona que tenga los métodos adecuadísimos para llevar a cabo un trabajo, pero estos métodos, tal vez por -- ser tan adecuados, lleven un tiempo exagerado, 2 ó 3 años para cumplir ese objetivo; y nos encontremos dentro de la misma empresa con una persona que tenga más audacia, más habilidad, que sepa cambiar un poco el estilo ya tradicionalista y que ese mismo resultado se le obtenga en un año, entonces, lo que buscamos son los resultados, pero no -- descuidamos en ningún momento la antigüedad, ni la calidad humana de las personas. -- Las calificaciones también se toman muy en cuenta. Se puede llegar a un nivel "X", -- pero si la persona ya no está estudiando, -- esta empresa no la está limitando, pero solita sí lo está haciendo, ¿porqué? porque --

el nivel de los compañeros que están compitiendo por el puesto, es más elevado, y -- esto la pone en desventaja, sin embargo, se dan casos de personas que estando sin una -- preparación escolar amplia, sobresalen ante los profesionistas, ¿verdad?, y llegan a -- ocupar puestos importantes, más que nada -- siento que es un fenómeno de oferta y demanda, que hemos estado viviendo en los últimos años, ahorita, la demanda es excesiva -- y la oferta es lo que se ha limitado, sin -- embargo, nuestra empresa sí tiene una contratación abierta todo el año, y si ustedes pueden observar, ahorita, tenemos en el centro de capacitación a 120 personas capacitándose, es gente de nuevo ingreso que va a entrar a trabajar.

E. No. 1: ¿Ustedes capacitan a la gente que va a entrar o también a la que ya está trabajando?

D. E. : En el turno matutino capacitamos grupos de bancarios, es decir, gente que va a entrar a trabajar, que hizo su solicitud, que aprobamos sus exámenes, y de acuerdo a si saca el curso adelante, se le contrata para el -- puesto; en la tarde tenemos grupos formados exclusivamente para personal ya contratado, y son los cursos a niveles operativos, supervisario medio, y puestos gerenciales a -- todos los niveles.

E. No. 1: ¿Esta capacitación tuvo algo que ver con -- UCECA o ya estaba antes, o bien, se implantó más a partir de UCECA?

D. E. : Es independiente de ella. En cierta forma, en ocasiones, recibimos asesoría, los mismos instructores toman cursos, pero nuestra capacitación en general es interna y está -- compuesta por personal de la institución, -- los cursos que llegamos a contratar con --

otra empresa, son básicamente para reforzar el nivel. Nosotros somos una de las primeras empresas, no sólo en México sino en América Latina que estableció su centro de capacitación, en este año cumplimos 10 años de haber fundado el centro, pero ya para entonces teníamos experiencia en impartición de cursos, tenemos programas bien definidos, en fin, ha sido algo muy de la iniciativa privada.

E. No. 1: Dentro de nuestra tesis planteamos la situación de que el pedagogo pudiera funcionar, además de como capacitador y seleccionador, como agente de cambio en sistemas humanos, tanto a nivel técnico como de relaciones humanas, previendo y solucionando conflictos, ayudando a identificar al empleado con su trabajo, al hacerlo consciente de la importancia del mismo, etc. De acuerdo a su experiencia con los pedagogos, ¿cree usted que podrían llegar a funcionar así?

D. E. : Considero que definitivamente sí, porque como lo decía hace un rato, son gente que tiene el conocimiento para enviar los estímulos, los pedagogos, precisamente, son agentes definitivos de cambio, no por medio de palabras la gente cambia, cambia en el momento de que se le convence que debe cambiar, o de que lo que está haciendo no está bien sino que puede ser una persona más productiva en otro puesto. Lo importante es cómo se le va a decir, no le podemos decir: "tú no sirves, se te va a poner aquí", no somos piezas de ajedrez. Y la forma en que se le motive, en que se le diga, es determinante, pero si rompes un poquito con una herencia, la gente en México tiene, o tenemos, una herencia muy arraigada con muchas limitaciones que, como podemos ver los factores o los problemas se inician en el factor familiar, porque éstos determinan las -

raíces referenciales de los individuos que los limitan o los sacan adelante, pero si tenemos un factor externo, como podría ser un pedagogo para sacar esas limitaciones y para ayudar a que la gente se supere, siendo que es un buen papel que haría con éxito.

E. No. 2: Perdón ¿cuántos pedagogos tienen?

D. E. : Bueno... el número exacto no lo sé, pero -- enfocados exclusivamente a la selección de personal son como doce.

E. No. 2: ¿Más o menos a partir de cuando ingresaron pedagogos aquí?

D. E. : Es reciente, el dato exacto lo desconozco.

E. No. 2: ¿Su capacitación como la dan?

D. E. : Damos cursos teóricos-prácticos, es decir, les damos la teoría y después en este centro, que es exactamente igual a nuestras sucursales, practican lo aprendido. Aquí se prepara todo el material, el cual tiene errores con toda intención, para que la persona que se está capacitando los descubra, porque cuando están ya en el trabajo muchas veces van a encontrar situaciones anormales y deben de estar preparados para resolverlas y se les dan las herramientas necesarias para ello. Las instituciones, además de encargarse a los instructores la impartición de sus clases, les encarga prepararlas, llevar a su grupo, preparar todo su material, hacer una guía del material que necesitan, para citar a los especialistas (fotógrafos, dibujantes, etc.) para que los hagan, y luego el instructor selecciona el material para sus clases; la gente que está en esta área es porque le gusta, no por categoría ni por status, porque al cabo de unos meses al que no le gusta se va. Nuestras clases son dinámicas, usamos materia--

les como: pizarrón, rotafolios, láminas -- ilustrativas, material filmico, películas -- de tipo motivacional o enfocadas al aspecto operativo, etc.; siempre un buen instructor si no tiene material lo improvisa, pero de todas maneras los materiales didácticos -- siempre son un apoyo.

Por las características de nuestros cursos un instructor se da cuenta de si un alumno es teórico o teórico-práctico. Nosotros combinamos el entusiasmo y dinamismo de la gente joven con la experiencia de la gente de cierta edad que ya tiene tiempo aquí, esto hace que la empresa se desarrolle porque -- toda la gente es importante; los mismos instructores además de impartir estos cursos -- con fines prácticos inmediatos, imparten -- cursos de relaciones humanas donde se tocan un sinnúmero de temas y hacen sentirse al -- participante como la imagen de la empresa. -- Entre clase y clase se dan recesos, se formula el periódico mural sobre temas que tengan que ver con lo que estudian, el mejor -- periódico del curso, recibe un libro que se sortea entre los alumnos que lo elaboraron, con ello buscamos favorecer la cooperación, la delegación de responsabilidades, etc.

E. No. 1: ¿Todos los cursos que dan tienen que ver -- con el trabajo o hay cursos de superación -- individual?

D. E. : Tenemos cursos independientes, algunos se -- toman en esta empresa y otros en otros lugares, por ejemplo: de estética femenina, decoración, adornos, etc.

E. No. 2: ¿Quién planea los cursos?

D. E. : Tenemos un departamento que se llama "Planes de Capacitación" es él el que planea, -- hace la detección de necesidades etc. y ca-

pacitación hace que el programa se cumpla.

D. E. : Creo que su trabajo es un buen trabajo y -
además muy interesante.

E. No. 2: Pues lo mismo opinamos del de Ustedes. Le
agradecemos mucho su ayuda.

D. E. : Les aseguro que van a tener mucho éxito y -
todo les va a salir muy bien.

ENTREVISTA No. 15

E. No. 1: Nuestro trabajo de tesis consta de una parte teórica y una práctica. En la parte -- práctica estamos realizando entrevistas, -- con gente importante, como usted, en empresas importantes, como la suya, para pedir -- opiniones sobre la posibilidad de funcionamiento del Licenciado en Pedagogía dentro -- de la gran empresa privada.

D. E. : No sé si yo pueda ser la persona realmente indicada para contestarles, en el sentido -- de que en esta área, que es precisamente la de relaciones humanas, yo tengo poco tiempo.

Yo llegué a esta área a fines del año pasado, después de haber pasado doce años en el área financiera. Realmente estoy empezando aquí en relaciones humanas, entonces tal -- vez no sea una persona muy adecuada para -- contestar a estas preguntas, porque no tengo la experiencia necesaria, sin embargo, -- se me hace muy interesante platicar a ese -- respecto, porque ésta es una área, que en -- los dos últimos años en México, se ha convertido en un área sumamente importante, no porque el personal en la empresa, o el elemento humano, no haya tenido en el pasado, la importancia que realmente tiene. Verdaderamente es el elemento más importante que puede tener cualquier empresa, porque a través de la gente, es que la empresa se mueve y hace sus operaciones, y no lo podría -- hacer sólo con maquinarias; siempre va a necesitar a la gente para poder operar, pero se le ha dado muchísima importancia en México en los últimos dos o tres años, por el -- problema de la falta de personal calificado que necesitan las compañías y por el gran -- crecimiento que está teniendo México, por --

todo su desarrollo actual, entonces, está haciendo falta una cantidad enorme de personal, y sobre todo de personal capacitado, para hacer frente a esas necesidades, por lo tanto, esta área se ha convertido en conflictiva, y es un área por la cual las empresas están sufriendo mucho porque: o no tienen personal adecuado, o es difícil conseguirlo, e incluso las empresas que están creciendo se están llevando al empleado que ya estaba, en las compañías, entrenado y capacitado para trabajar, entonces, esto ha convertido a esta área en un problema en estos tiempos, en los cuales, es necesario encontrar todos los elementos que estén a la mano para poder mantener un elemento humano adecuado y además para no tener problemas de mantenerlo dentro de la compañía y establecer precisamente esa relación compañía-empleado, de tal manera que él se sienta, pues ... realmente agusto, conforme, que satisfaga todas sus necesidades, no sólo económicas, sino también a nivel profesional. Creo que en este punto, en esta área, pueden tener aplicación miles de gentes, no sólo desde el punto de vista psicológico, sino del área de psicología, de relaciones industriales, la pedagogía, etc., en el sentido de que se necesita mucha educación dentro de la compañía en todos los niveles, es decir, no sólo la capacitación ... básica (cultura, desarrollo personal, etc.) sino también la técnica que hace falta y que ha ocasionado muchos problemas, por lo que tenemos unos planes de capacitación muy amplios; pero el problema con que nos volvemos a encontrar, es la falta de capacidad de la gente como para poder tomar esos cursos, porque muchos de ellos no tienen la capacidad básica de educación, sobre todo a nivel obrero. Entonces origina problemas cuando se intenta capacitarlos en --

una área importante técnica de entrenamiento en la cual por su propia falta de educación básica, no podemos obtener los resultados - que queremos cuando los capacitamos técnicamente.

Entonces creo que puede tener muchísimo campo de aplicación un pedagogo en una empresa, sobre todo en una como ésta, dado la diversificación de sus áreas; la diversificación de las operaciones son tales, que creo que casi la mayor parte de las carreras podrían tener aplicación en esa empresa, por la magnitud de nuestras operaciones. Nosotros tenemos desde simples empleados hasta ingenieros mineros, o sea, hay una gran diferencia de áreas en las que muchas personas pueden llegar a tener campo de aplicación y, concentrándonos en el área, en donde creo que los pedagogos podrían tener una muy grande intervención sería en el área de las relaciones industriales y probablemente en nuestras unidades que se localizan en el interior de la República. En las plantas podría caer muy bien una gente de esta carrera, porque éstas son áreas en donde se necesita esa relación empleado-empresa, sobre todo a niveles obrero, en donde esa comunicación, a veces, es mucho muy difícil, y lo es precisamente, por el antagonismo propio de los grupos. Entonces, estamos muy interesados porque el antagonismo se lleve por buen camino, y que sea amigable y no exista esa lucha, porque estamos interesados por la gente y no por la lucha; que la gente progrese, personalmente, que se capacite, para que a la vez en un momento dado sirvan para que nuestras unidades sean las adecuadas. Queremos más enfocar nuestros esfuerzos a obtener mejores resultados que a obtener un buen pleito, por eso insis

to, un pedagogo con la función de agente - de cambio nos sería de gran utilidad.

E. No. 1: ¿Actualmente hay pedagogos trabajando en -- esta empresa?

D. E. : Que yo sepa no. Realmente en el poco tiempo que tengo aquí, realizando la revisión - del tipo de elementos con los que nosotros contamos, no he podido encontrar a nadie -- que esté en dicha carrera de pedagogía, aun que tal vez si se revisa detenidamente, nos podríamos encontrar con alguno, porque siem-- pre se lleva uno sorpresas en esta empresa, pues somos varios miles de gentes laboran-- do. Pero tal vez en el pasado ha habido -- alguno.

E. No. 2: ¿Y porqué no hay pedagogos en esta empresa?

D. E. : Pues no lo sé, tal vez porque este departa-- miento en el pasado, era un departamento que no había crecido, inclusive en el sentido - que lo estamos tratando de dar a conocer -- actualmente. Era un departamento que se ha-- bía dedicado a trabajar en una forma sin -- agresión, en el sentido de que no tenía mu-- chas expectativas ni objetivos. Esta compa-- ñía tradicionalmente había sido una compa-- ñía que no había tenido mucha rotación de - personal, y si la había, era porque la gen-- te se tenía que ir de viaje, o se pensiona-- ba, o porque se cambiaba de lugar, o por la creación de un negocio de familia, pero no había razones muy fuertes como para tener - necesidad de un departamento de relaciones humanas muy grande, porque era una empresa muy estable, entonces realmente este departa-- miento funcionaba en una forma muy mínima. Cuando se vinieron los problemas de los úl-- timos 3 ó 4 años por la falta de personal - capacitado y por la fuerte demanda que hubo

en el país de éstos, entonces empezamos a sufrir mucho las consecuencias de no tener una estructura adecuada, en este sentido, - entonces nos empezaron a quitar mucha gente las otras empresas que se estaban desarro--llando, por lo tanto decidimos que se rees--tructurara este departamento para darle la importancia que debería tener, entonces, --ahorita, tenemos grupos que están revisando constantemente los niveles de salario que - existen en la compañía, los sistemas de --prestaciones, se está adecuando la situa--ción de la compañía al mercado, o sea, que se le ha dado una dinámica totalmente dis--tinta, entonces el departamento ha crecido.

- E. No. 2: ¿Qué especialidad tienen estas personas?
- D. E. : Es una mezcla rara, comparada con otras em--presas, por que es una empresa que tiene --unas características especiales, tiene una filosofía diferente, aquí todo el mundo re--corremos los puestos que tiene la compañía para tener un entrenamiento general en to--das las actividades que desarrolla la empre--sa, o sea, no nos gusta que la gente haga --carrera en un sólo campo. La filosofía de la empresa es redondear a la persona, para que cuando llegue a los puestos más altos, - sea una persona que tenga conocimientos de todas esas áreas, independientemente de que en cada área hay especialistas. pues por --ejemplo, en esta área tenemos a licenciados en relaciones industriales, en administra--ción de empresas, ingenieros civiles, aboga--dos, contadores públicos, etc.
- E. No. 1: ¿Piensa que el pedagogo pueda funcionar den--tro de una empresa a nivel de hacer desapa--recer conflictos, etc., además de la capaci--tación y el adiestramiento?
- D. E. : Pues yo diría que en principio tendría mu--cho campo, si lo limitamos específicamente

al campo de las relaciones humanas, que es a donde yo creo que por su formación podría tener mejor aplicación, ayudándonos en los conflictos principales, por ejemplo, tenemos una posición que se llama administrador de políticas, es una persona que tiene que estar siempre vigilando que cualquier aspecto de la organización de la compañía, no tenga algún efecto negativo en otros grupos de la misma empresa, por darles un ejemplo, que la empresa ahorita tiene, ese problema de que en varios pisos del edificio hay hornos de micro-ondas, cerca de cuatro pisos, entonces nos surge un problema, que es el que en los otros pisos también los quieren tener, y nosotros estamos en contra de tenerlos, nos oponemos a ello porque se ha demostrado que las personas que están en contacto con dichos hornos, a la larga, pueden adquirir cáncer y más si las puertas no cierran bien. Pero esto no lo sabe la mayoría de la gente, y así van surgiendo problemas de este tipo y todo esto viene porque no llega la información y así van surgiendo los problemas de este tipo. Entonces, lo que queremos es una persona que sepa manejar este tipo de conflictos, que sepa las consecuencias e implicaciones que en un momento dado puede ocasionar una decisión, por lo que debe basarse en un estudio, comprensión y detección del problema y su origen. Entonces, para mí, esto sería un puesto en el cual una persona de esas características se podría desenvolver muy bien, y en el resto del departamento de recursos humanos creo yo, que hay infinidad de cosas que realizar.

- E. No. 1: ¿La capacitación se daba antes de que saliera la ley que la hace obligatoria?
- D. E. : Sí, Mira, la damos no sólo por el hecho de

que tengamos una obligación gubernamental, -- antes de que esta orden se diera, nosotros ya realizabamos cursos de capacitación y -- adiestramiento especializados para las plan-- tas, programas fijos, y no programados para todos los niveles de la empresa. Entonces, -- todo esto forma el programa interno de ca-- pacitación. El programa interno que tene-- mos para este año es introducir tres cursos nuevos que van a estar a disposición de los gerentes para que sus gentes, en general, -- puedan asistir y capacitarse; estos tres -- cursos son adicionales a los otros doce, -- que tenemos ahorita en nuestro programa, en-- tonces por ejemplo: estamos ahorita siguién-- do el criterio de que hay problemas con los instructores para dar esos cursos; los dos problemas son: el que estamos tratando de -- crear multiplicadores, yo como empleado de esta compañía voy a tomar un curso o lo -- tomo con el objetivo de ser multiplicador, y después de tomar este curso en el resto -- del año lo voy a dar como instructor. El -- principal problema que yo le veo a este sis-- tema, es el hecho de que eso es algo adicio-- nal a mi trabajo, entonces yo no voy a te-- ner la preparación, ni los elementos, tampo-- co el tiempo para preparar bien un curso -- que yo tenga que pasar a otra persona. Para mí es de suma importancia que la persona -- tome un curso adecuado para que después ten-- ga realmente resultados, porque si yo le -- doy el curso, sólo para salir del paso, la gente que lo vaya a tomar va a salir perju-- dicada, primero por la falta de preparación para dar un curso y segundo por la falta de tiempo para preparar el material. Entonces yo estoy en contra de este sistema, pero lo tenemos..lo tenemos que usar, porque no con-- tamos con otros elementos para hacerlo de -- otra forma. El segundo problema que tene--

mos, es utilizar instructores externos, un instructor externo ya está preparado para dar cursos, maneja muy bien su material, -- pero tiene desventajas como: costo alto, -- falta de conocimientos de la compañía, etc. Entonces yo preferiría tener instructores propios, empleados de la compañía, que más o menos costarían lo mismo, pero con la ventaja de que tendríamos gente bien preparada, que conociera bien las características de la compañía y que podría conectar sus -- cursos a los problemas propios de la compañía y tendríamos gente preparada para poder la promover en el futuro a otros puestos. -- Entonces yo estoy empujando mucho la idea, -- y por ejemplo los instructores con los que podríamos empezar nuestro programa podrían ser pedagogos, que después pudieran pasar -- el puesto de supervisores en el departamento de capacitación y luego al puesto de supervisores de entrenamiento para que realmente investigaran en qué áreas hace falta educación y ver el tipo de problemas especiales que hay en la compañía.

- E. No. 2: ¿Qué requisitos pediría usted para que un pedagogo pudiera ingresar a esta empresa?
- D. E. : Bueno, pues requisitos ... quizás en un -- principio no serían muchos, en el sentido -- de que no podríamos exigir en este momento un pedagogo que tuviera experiencia en -- empresas. Por otro lado, lo que exigiríamos, sería que tuviera los conocimientos de su -- carrera y tratar de encontrar el lugar más adecuado dentro de la empresa para que pudiera desarrollarse y al mismo tiempo aplicar sus conocimientos en esa área, y que -- realmente se obtuvieran resultados adecuados a los conocimientos que aplica; quizás con el tiempo, si la persona tiene las cua-

lidades para desarrollarse, más adelante se le impulsa y se le puede capacitar dentro de otra área para ocupar puestos más altos. Pero como esta carrera es nueva, entonces lo más lógico sería que el pedagogo empezara al principio teniendo aplicación en el área donde más pueda rendir y que ya después pensara en diversificarse por otros lados.

E. No. 1: De acuerdo a UCECA se capacita al puesto, pero de acuerdo a ustedes ¿qué se capacita, el puesto o la persona?

D. E. : Las dos cosas, en opinión de nosotros se capacitan las dos cosas, en el sentido de que en realidad, la mejor capacitación que puede tener una persona, es el trabajo, y esa capacitación del trabajo de todos los días, se lleva a cabo en una relación muy estrecha que hay entre el supervisor y el subordinado. Entonces nosotros, como política corporativa, pensamos que el responsable de la capacitación del subordinado es el jefe, entonces el jefe tiene dos responsabilidades. Una de ellas es capacitar al subordinado en el propio trabajo, se supone que el supervisor ya tiene la experiencia suficiente en ese punto porque conoce esos puestos y esa área, lo suficiente para poder orientar a sus subordinados en cómo poder hacer mejor sus trabajos; obviamente, esto está compuesto de dos cosas: una guía que le da el supervisor, quien no va a hacer el trabajo de la persona, sino únicamente lo va a guiar. Y la otra porción del éxito de la capacitación en el propio puesto, es que la persona tenga iniciativa, que la persona recomiende, nadie va a saber hacer mejor su trabajo que él mismo, porque lo está haciendo todos los días y todos los problemas que se presentan él los maneja. Entonces nadie

va a saber más de su puesto sino él, entonces, con la orientación del supervisor, y con la iniciativa del empleado puede éste proponer mejoras, cambios para capacitarse, inclusive con elementos de fuera que le sirvan para mejorar su trabajo. De esa manera pensamos nosotros que se capacita al puesto, ahora ¿cómo capacitamos a la persona? - la capacitamos dándole una serie de cursos que tienen aplicación general, o sea, nosotros le damos cursos de administración, de cómo conducir una plática de desempeño, de cómo manejar persona, de cómo manejar la relación entre el jefe y el empleado, de dirección de discusiones. Tenemos una serie de cursos con los cuales capacitamos en forma general a la persona y todos esos conocimientos adquiridos, los puede aplicar después en su trabajo; adicional a lo que es esencialmente capacitación se están haciendo cosas técnicamente nuevas.

Si queremos que una persona se desarrolle en un futuro en algo, lo mandamos a tomar cursos especializados, aunque no tenga gente debajo de él, es decir, nos prevenimos para obtener mejores resultados, entonces se le capacita antes, y después ahí sigue la capacitación en su puesto, y su supervisor lo va a empezar a ayudar en cómo enseñarle a su propio personal, entonces, ya le dimos la capacitación técnica o teórica y luego en su propio puesto lo capacitamos, a través del mismo puesto, para que él maneje todas esas situaciones y aplique lo que aprendió para ser supervisor, y esto depende de la persona si lo pasa o no.

La oportunidad para ascender está en relación a una serie de características que están basadas en la opinión que pueda tener el jefe, aunque se trata siempre de contro-

lar y modelar la supervisión para evitar -- elementos subjetivos. Entonces, la base -- está siempre también en los resultados propios de su trabajo, aportaciones personales, deseo de progresar, etc.

No siempre el dinero es la motivación principal, por lo tanto, los aumentos de sueldo no son una buena motivación, porque dura -- muy poco.

En esta empresa tenemos una contratación -- muy grande, por ejemplo: cerca de cien profesionistas se contrataron el año pasado.

En esta empresa los psicólogos no existen -- actualmente y esto se debe a nuestra teoría especial, según yo sé por la experiencia -- que he tenido, los psicólogos tienen mucha experiencia en el área de reclutamiento; -- hay muchas empresas que tienen por costum-- bre hacer una serie de pruebas psicométri-- cas al empleado que va a entrar a trabajar, o sea, yo no digo que no tengan mucha aplicación ese tipo de cosas, pero la teoría de la empresa es: "que unos tests de esta naturaleza son sumamente inconfiables", en el -- sentido de que pueden influir una serie de factores tales como: anímicos, sentimientos, problemas internos, etc. en el momento de -- la prueba, por lo tanto, ésta no va a decir realmente el tipo de persona que es. A lo mejor, ya dentro de la empresa, rinde mucho una persona que en la prueba no rindió nada o viceversa, entonces, la compañía no tiene por costumbre ni por política, hacer este -- tipo de tests a los empleados que entran a -- esta empresa, preferimos contratar 10 gen-- tes, ver como se desarrollan en su trabajo, y sé de las 10 nos quedamos con 2, ya nos -- damos por bien servidos, o sea, creemos que hemos tenido una buena relación entre los -- que contratamos y los que nos quedamos. En-

tonces, yo he visto que la psicología tiene mucha relación y aplicación en ese tipo de puestos, en donde los psicólogos hacen -- tests, pruebas, y van determinando por sus calificaciones que empleado entra y cuál -- no. Como nosotros realmente no le encontramos ningún beneficio, a ese tipo de procedimientos, pues no hemos visto la necesidad -- de contratar psicólogos, probablemente eso se vaya a cambiar en el sentido de que la -- compañía tiene una política de seguridad -- muy fuerte, aquí en esta compañía, la seguridad es condición de empleo aún en el edificio, pues los reglamentos de seguridad -- son muy estrictos.

Yo veo, por las características actuales -- de la sociedad, más aplicación al pedagogo en cuanto que se necesita capacitar para -- tener personal calificado, y es esta área -- donde pueden iniciarse mejor que el psicólogo. Entonces son las condiciones sociales -- las que nos indican que personal hay que -- contratar, por la falta que hagan.

E. No. 2: Gracias, ha sido muy amable al recibirnos, los datos que nos proporcionó nos serán de gran utilidad para nuestro trabajo.

D. E. : Buena suerte.

ENTREVISTA No. 16

E. No. 1: Buenas tardes. Le agradecemos mucho que nos haya recibido.

D. E. : Es un placer, ¿en qué puedo ayudarlas?

E. No. 1: Estamos haciendo una tesis colectiva sobre pedagogía y gestión empresarial, y para nuestra investigación de campo necesitamos hablar con directivos como usted, de grandes compañías como la suya, para enterarnos de la función que actualmente tiene o podría tener el profesionista en Pedagogía.

D. E. : Bueno, es muy importante, que en primer lugar, vean cómo está la organización de esta compañía, la cual tiene un presidente, a este presidente reportan en organización, las cabezas de cada uno de los grupos como es finanzas, ingeniería de servicios, que es una área especializada en esta compañía, el abogado o consejero, el gerente de ventas o de marketing, el gerente de programas externos que lleva comunicación con el gerente de soporte de marketing y con el gobierno y que hace las veces también de subdirector de la compañía; y lo que nosotros llamamos educación, que en este caso se llama "LANUCES" (Latinoamerican National Education Center) no solamente para México, sino también para Centroamérica. Entonces la organización de la educación está dada por un gerente de educación ejecutiva a clientes. Esta área se encarga de la educación, no a la gente interna de esta compañía, sino a los ejecutivos de las compañías con las cuales nosotros tenemos negocios. La intención de esto es hacerle ver al ejecutivo, las ventajas que tienen nuestros productos dentro de una organización, ya sea para mecanizar ventas, costos, nóminas, contabilidad, etc., y obviamente llegando a

los mandos más altos que son los ejecutivos de las compañías. Entonces es una área muy delicada, es una área donde debe estar muy bien capacitada la persona para poder dar - adiestramiento y convencer, porque realmente lo que pretende uno es no solamente negociar, sino convencer a las gentes, de la necesidad del uso de nuestros productos. Después, tenemos un gerente de educación profesional, y esto está referido a la gente interna de esta compañía, es decir, a la que se va a dedicar a hacer ventas, o los que se van a dedicar a hacer ingeniería de sistemas, o sea servicios de programación a -- clientes, y es una área mucho muy especial por el tipo de negocios que manejamos, o -- sea, las ventas y normalmente... en el medio mexicano son ... pues ... de un nivel muy bajo, concibo... y solamente las compañías que venden tecnología, son las que requieren de gente muy bien preparada. Entonces, como esta compañía vende tecnología, realmente necesita que la gente esté perfectamente bien capacitada y sepa de qué está hablando.

Entonces, un instructor, requiere conocer - más que él para poderle vender, el concepto de lo que es venta o de lo que es servicios. Después tenemos una área que es educación para ... ingenieros de servicio. Esta también... aquí lo que se da... es entrenamiento técnico que es lo que normalmente pasa - en el mercado, en éste existe una área de - capacitación y desarrollo que más bien está orientada a capacitar al personal obrero, o sea, a enseñarle técnicas para mejorar la - producción, o técnicas para mejorar la productividad, pero orientadas siempre hacia - el campo de la producción. Entonces en -- este caso, la producción no la tenemos aquí,

sino que importamos esa tecnología, entonces necesitamos gente que arregle esas máquinas, para ello tenemos una escuela para enseñarles a estas gentes a arreglar dichas máquinas...

Otra área es la que da educación a los vendedores, es decir, una vez que pasaron por lo que es educación profesional y conocieron las técnicas de ventas, conocieron lo que es el equipo... entran a esta área para conocer sistemas, o sea, un vendedor que vende computadoras debe conocer lenguajes y cómo se manejan esos lenguajes; por ejemplo no sé si ustedes hayan conocido lenguajes comunes como son el "forjan" o el "carwel".

E. No. 2: No

D. E. : Bueno, son lenguajes comunes de computación que utilizan la mayoría de las empresas. Entonces, ese tipo de lenguajes se les enseñan al vendedor y aparte también se les enseña a algunos clientes y gente de éstos, o sea, una vez, que ya vendimos el equipo, el cliente decide enviar a gente para capacitarse en este tipo de lenguajes y poder hacer mejor uso de las máquinas que le vendimos, entonces, esta gente se encarga de hacer eso.

Después tenemos la educación financiera, o sea, como es un negocio, requiere de que la gente conozca muy bien todos los aspectos financieros, de una compañía para poder obtener mejores márgenes de utilidad. Entonces se da educación a todos los niveles de gerencia y a todos los niveles de empleados, acerca de finanzas, también crea conciencia... más bien.

Después está la educación administrativa. Esta va orientada a todas las áreas de la -

administración de la compañía, ya sea en -- ventas, en ingeniería de sistemas o en in-- ingeniería de servicio y en la que es en la -- propia administración de compañía, personal de finanzas, y aquí se dan cursos, la mayo-- ría de ellos externos, se buscan, consulto-- res ya sea en relaciones humanas, en mejo-- rar técnicas para productividad y ellos se encargan de darles consulta personal, es de -- cir, son como intermediarios entre el con-- sultor y los empleados de esta compañía.

Después tenemos lo que es educación de ge-- rencia, y aquí lo que se busca es entrenar al gerente, desde los principios básicos de gerencia, hasta los más avanzados, con dife-- rentes cursos, como es el básico de geren-- cia, el de gerencia media y el de gerencia avanzada, para esto se utilizan los servi-- cios de gente externa también, de Universi-- dades de E.E.U.U., de Europa, y estas perso-- nas coordinan este tipo de cursos; y en s̄ esto es lo que es la educación de esta com-- pañia en México.

Ahora, ¿porqué tanto énfasis en educación? ¿porqué tanta gente dedicada a la educación? Bueno, en primer lugar, creemos en esta com-- pañia, que uno de los principios básicos -- para que una compañía se desarrolle es te-- ner a la gente capacitada, y tenerla capaci-- tada en las diferentes ramas en las cuales -- nos estamos desarrollando y en lo que esta-- mos vendiendo; entonces, es por esto que -- hacemos mucho hincapié en que la gente ten-- ga un "x" número de cursos o de horas de -- educación en el año, como parte de su entre-- namiento, o sea, siempre se está buscando -- que la gente esté preparada, porque... creo que es la base de tener a la gente califica-- da... y tan es así, que el mercado en este momento está necesitando mucho de gente --

con gran capacidad en el manejo de negocios... cómo decirlo... que estén ampliamente capacitados para poder desarrollar negocios, y busca mucho, en este tipo de compañías, el personal. Entonces, si nosotros no preparamos a nuestra gente... pues... lo -- que vamos a hacer es un negocio malo, creemos, y no vamos a vender nuestro producto. -- Entonces necesitamos preparar a nuestra gente, y a su vez, nuestra gente, cuando sale de aquí, prepara a otra gente, entonces, -- realmente tenemos más competencia, y ... -- creemos que ... es más difícil que nuestra gente, con toda esta serie de comunicaciones que tenemos con ella, se vaya a otro lugar.

Bueno, esto es básicamente lo que la compañía piensa acerca de la educación.

- E. No. 1: Perdón... ¿tienen pedagogos aquí?
- D. E. : Pues no sé decirte si esta gente que se dedica a dar este tipo de entrenamiento, tenga alguna licenciatura en Pedagogía. Normalmente el tipo de gente que entra a esta compañía, es gente del área de ingeniería o del área de administración de empresas, finanzas, economía... en sí, no sé contestar si existe algún pedagogo. Pero probablemente creo que se deba a que hay muy poca publicidad, por parte de la Universidad, acerca de lo que hace un pedagogo. Entonces -- sería algo que también debería hacer la escuela, tratar de vender, promover lo que su gente, buscarle, ya sea una, como se llama en Estados Unidos, "oficina de colocación", dentro de la misma Universidad de sus estudiantes. Algunas compañías, aquí en México han hecho el intento en ir con algunas Universidades como son la Anáhuac, la Iberoamericana o bien el Tecnológico de Monterrey, y dicen "bueno, yo voy a participar con un

donativo, pero quiero tener la oportunidad de ser el primero que seleccione a la gente antes de que salgan de la escuela". Entonces eso se da porque esas escuelas dan publicidad de las carreras que tienen, entonces, si la Universidad no hace publicidad de lo que es su carrera de Pedagogía y en qué se puede utilizar en una empresa... -- pues... creo que escogieron mal la carrera. Ahora mira, todo depende también de la persona que estudia la carrera, por decirte -- algo: yo soy contador público, y sin embargo, estoy desempeñando un cargo que a nivel mercado, está ocupado por gente que pasó -- por la carrera de administración de empresas o licenciados industriales, entonces, yo -- creo que uno es el que hace que su carrera, o lo que uno aprendió en la escuela, sea -- utilizable. Entonces, yo no sé cuanto tiempo tenga la carrera de ustedes en la Universidad Nacional, tal vez sea nueva o tenga -- ya muchos años.

- E. No. 2: Tiene muchos años de existir como dependiente de la Escuela de Filosofía, después se -- volvió carrera independiente, pero en la -- unidad de Acatlán, que es donde estudiamos nosotros, somos la tercera generación de -- egresados, tiene realmente poco.
- D. E. : Y ustedes ¿qué sienten que sea el campo en el cual puedan desempeñarse en una empresa? ¿esta área de capacitación?
- E. No. 1: Sí, pero no la única, un poco capacitación... un poco adiestramiento, relaciones humanas, un poco "agente de cambio" en cuanto que -- puede intentar evitar conflictos, o sea, el intentar incorporar a la gente a su empresa por convencimiento de la importancia del -- trabajo que están realizando al favorecer a la empresa a la vez que se favorecen ellos mismos, y que vea lo importante que es cada

una de las personas para el desenvolvimiento de la empresa. También podría estar un poco en selección de personal.

- D. E. : Porque mira... yo creo que en la mayoría de las empresas, como decía antes, solamente - en capacitación y desarrollo es donde ustedes podrían estar, pero también si está muy orientada al área técnica, no podrían ustedes, porque tendrían que capacitarse técnicamente para poder enseñar a un obrero, a un técnico en línea o cualquier cosa.
- E. No. 1: Sí y no, porque también podría ser simplemente que muchas veces hay técnicas con una gran gama de conocimientos y que sin embargo no tienen la facilidad para transmitirlos. Entonces en ese sentido, tal vez no - podríamos intervenir directamente con quienes van a recibir capacitación, pero sí con quien lo va a capacitar, enseñándole técnicas didácticas, dinámicas de grupo, motivación, etc.
- D. E. : Entiendo. Aquí se preocupan mucho de eso, - entonces tenemos muchos gerentes que somos expositores en algunos temas de cualquiera de nuestras áreas, entonces, te preparan -- con un... programa que se llama "T T", es - decir "Teacher of teachers" maestro de maestros, y lo que te dan son técnicas de cómo hablar en grupo, de cómo convencer... aquí, lo que se trata mucho es de convencer a la gente, no importa mucho si eres muy buen pedagogo o no, lo que importa es venderle el concepto que tú quieres. Entonces, por ejemplo, dentro de la educación a gerencia, es básico que sepan cómo administrar salarios y cómo convencer a su gente de que el sistema que utilizamos de pago es el adecuado, - nosotros pagamos a través de la contribución que el empleado hace a la empresa, o sea, a través de sus méritos, entonces, es

algo que el gerente debe venderle a sus empleados, y si el gerente no está capacitado para eso, el empleado va a estar a disgusto, su moral va a ser baja, y entonces, su productividad también.

Ahora, ésta es una compañía que trabaja sin sindicatos... entonces, es muy importante - que el gerente venda, porque sino, lo primero que haría la gente, es tratar de unirse y formar un sindicato para lograr... un satisfactor de tipo derechos, y sin embargo a través de la comunicación, del entrenamiento básico de gerencia media, se está instruyendo continuamente al gerente sobre cuál es la técnica, cuál es la comparación del sueldo en el mercado, sobre cómo se evalúan los productos, cómo se paga, pero sin que sea un experto... tú no eres un experto, tú eres persona común y corriente y nunca te dicen "vas a tener que hacerlo y lo vas a hacer así y así", y esto no solamente es en el área de administración, sino que es en el área de finanzas, en el área de personal, como les dije antes, de ventas, de ingeniería y por ejemplo la gente que maneja el área de clientes, son verdaderos vendedores que tuvieron ya un nivel muy alto, o sea, aquí tenemos niveles de asociados, de un "full", el siguiente es "adviser", después de eso, normalmente la gente pasa a ocupar gerencias de alguna sucursal. Entonces no toda la gente puede calificar para manejar gente, sin embargo, puede calificar para educación profesional, o sea, sabe tanto, tiene tanta experiencia del movimiento del marketing, que es muy bueno para convencer a los clientes, entonces, se le pasa para acá, sin que tenga la carrera de pedagogía, igual que para educación al cliente, e igual para educación a ingenieros, que normalmente son muy técnicos... son muy es-

pecialistas en carreras de ingeniería.

E. No. 3: De acuerdo a lo que UCECA pidió de capacitación ¿cómo lo manejan ustedes? ¿hacen exactamente eso? ¿capacitan al puesto o intentan capacitar al individuo? y esta capacitación ¿se hace de acuerdo a las necesidades del individuo para un desarrollo personal?

D. E. : Bueno, mira... hay mucha educación que está orientada hacia el individuo. Esa educación está... ayudada por esta compañía en un programa de beneficios, que se llama "reembolso de colegiaturas" en la cual el individuo puede estudiar cualquier cosa que puede ayudar en su carrera interna, y la compañía le va a reembolsar el 75%. Eso es por el lado del individuo. Por el lado de la compañía, toda la serie de educación administrativa que hay y educación profesional, es para ayudarlo al puesto a desempeñar mejor sus tareas. Y por ejemplo si yo en un puesto administrativo, requiero que alguien mejore sus relaciones humanas, lo voy a mandar a un curso de relaciones humanas; si quiero que alguien maneje o domine a la perfección asuntos de seguro social, lo voy a mandar a un curso de capacitación sobre seguro social, tributación, beneficios y todo eso. Y así para cada necesidad. Para esto hay cursos externos e internos y todo depende a donde quieres llevar a tu gente. Tú como gerente tienes que ver que la gente se capacite y tienes un objetivo de entrenamiento por "x" número de horas de educación para cada empleado, entonces tú orientas esa educación para cada empleado en su lado débil, dependiendo del área.

E. No. 1: ¿Cómo ha resultado la educación del exterior para la empresa? porque nos decían en una compañía que los cursos externos tienen desventajas, en cuanto a que en varias oca-

siones los cursos que se tomaban no servían de mucho porque no se adecuaban a la realidad propia de una empresa en particular.

D. E. : No, no hemos tenido problemas porque esta compañía trabaja por objetivos, o sea, desde la gerencia general hasta abajo todos -- trabajan por objetivos. Te dicen "estos -- van a ser tus objetivos, así los puedes medir, este peso van a tener y así se van a evaluar", entonces nuestros cursos están -- analizados, cuando hay alguno nuevo, te mandan a capacitar a Estados Unidos a una Universidad o a la casa matriz.

E. No. 1: ¿Qué posibilidades de funcionamiento le ve a un pedagogo dentro de una empresa como -- Esta?

D. E. : Yo pienso que muchas, pero también debe tener una mentalidad muy abierta para conocer cuál es el negocio de la compañía a la cual se va a dedicar, y en lo que va a trabajar, porque cuando sale uno de la escuela lo que se trae es una serie de teorías que no se sabe ni como aplicarlas, entonces, necesita uno conocer realmente cómo es el negocio en el cual va uno a trabajar y a aplicar esos conocimientos. Obviamente yo creo que si -- la gente, o bien los instructores, fueran -- pedagogos, que aparte conocieran la técnica de ventas y la técnica de las computadoras, sería fantástico, porque tendrían técnicas para poder enseñar a la gente correctamente... no sé... todas aquellas cosas que ustedes manejan.

El campo lo tienen, pero no deben limitarse sólo a la pedagogía, ya la pedagogía la saben, ahora vamos a aprender lo que es una -- empresa y vamos a utilizar estos conocimientos para enseñar a la gente de la empresa, -- y yo creo que es algo que a futuro, tiene --

mucho campo, porque la gran mayoría de las compañías o el medio ambiente en general es de crecimiento, pues este es un país que -- tiende a crecer a pasos agigantados, entonces va a requerir que la gente esté preparada y para que esto sea, se necesita de capacitadores. Entonces, por ejemplo lo que me dijiste hace un momento de UCECA, muy pocas compañías le dieron la importancia, porque muchas compañías como ésta ya tenían años -- trabajando con programas de capacitación. -- Para nosotros fue algo muy sencillo, lo único que se hizo fue llenar el formulario de UCECA y presentarlo y el cual fue aprobado en seguida.

Pero hay muchas compañías que no le dan importancia, y no se la dan, porque se están robando la gente de otras compañías, pero -- va a llegar un momento en que va a estar -- saturado el mercado y no va a haber de donde robar, entonces van a tener que capacitarlos, y para ello se requiere de gente -- como ustedes.

E. No. 2: Esto sería en cuanto a su función capacitadora, pero en cuanto a su función de cambio, de relaciones humanas y todo esto -- ¿cómo lo ve? ¿podría llegar a funcionar?

D. E. : Pues mira... es que el campo de las relaciones humanas está también muy limitado al -- tipo de negocios en el cual te muevas, no -- sé, en esta compañía las relaciones humanas son muy importantes, trabajas a base del -- respeto por el individuo, entonces, cualquier relación que tengas con el empleado, -- va a dar por resultado la oportunidad de -- que te comuniqués. Se encuentra siempre la puerta abierta para que venga cualquiera, -- no hay escalafón; por ejemplo, en muchas -- compañías, tú, para ver a un ejecutivo tienes que hacer antesala y pasar por la secre

taria, aquí, no, aquí sí un empleado trata de ver al gerente general, pues va y se -- para frente a su oficina, espera que se desocupe y se mete, entonces creo que las relaciones humanas se manejan muy bien, pero te digo, depende de la compañía, hay algunas, que como te digo, se tienen que hacer antesala para todo, pues ahí creo que tienen un enorme campo ustedes para poder mejorar algo y creo que entre más corto y más simple sea el canal de comunicaciones mejores son las relaciones humanas, entonces, -- creo que el campo de comunicación de ustedes, en ese aspecto, es también muy amplio, porque son raras las compañías que tienen esos principios.

E. No. 1: Si usted pudiera elaborar un programa o sugerir un programa para que la carrera de Pedagogía tuviera una relación con la empresa; ¿qué cree que se necesitaría para que funcionara?

D. E. : Mira... yo creo que el principal problema de las universidades en México es que están trabajando desde el punto de vista teórico, y los egresados son gente que está capacitada para ocupar puestos a nivel ejecutivo, a niveles técnicos en las compañías y en la industria en general, entonces yo creo que las gentes que preparan los programas deberían estar en contacto con las diferentes industrias y ver cuáles son las necesidades de éstas, y de acuerdo a ellas, establecer los programas de estudio, tipo lo que se -- hace en Estados Unidos, lo cual es básico -- porque la gente sale de la escuela y no sabe hacer nada, lo único que sabe es decir -- "en el libro tal dice esto, la teoría fulana dice esto otro", o sea, pura teoría, -- nada aplicado a negocios, entonces es muy importante que los programas de estudio de

las universidades conozcan cuáles son las necesidades de la industria, o de la economía para poder hacer los planes de estudio de acuerdo a eso y capacitar a la gente; es decir, deberían capacitarlos en lo que la industria requiere y no tengan que salir ustedes con esa serie de técnicas y que tengan que empezar a capacitarse en lo que es una industria y como funciona.

E. No. 1: En cuanto al currículum del pedagogo ¿qué cree que necesitaría? ¿qué bases cree que debería tener?

D. E. : Conocer la motivación, porque cuando tú motivas, les das las herramientas necesarias a alguien para que sea más productivo y desarrolle lo que tú quieres, entonces, no importa que sea un grupo o un individuo, pues aquí siempre lo que estás haciendo en cualquier puesto o área es vender y para vender hay que motivar.

E. No. 3: ¿Qué proceso se sigue para la contratación y promoción de personal?

D. E. : Sí te dan la oportunidad de contratar a alguien, entonces, lo primero que se hace es analizar lo que se quiere; en segundo lugar, se pasa a describir el análisis que se hizo anteriormente, y en el cual se dice -- las condiciones del puesto, datos genéricos del puesto, responsabilidades y después valorizan a la persona los datos de este (en experiencia, educación, responsabilidad, etc.). Una vez que se tiene todo esto, yo gerente, junto con el departamento de personal hacemos una evaluación, la cual se hace por un sistema general para todos los puestos, esto se divide en dos tipos de puestos y que conocemos como exentos y no exentos. La diferencia básica entre estos dos tipos es que el primero es técnico o no profesio-

nal y el segundo es profesional, entonces a través de este sistema se le otorgan una serie de valores a éste. Se toman en cuenta las consideraciones del puesto, (las responsabilidades, educación, experiencia, toma de decisiones, relación con otros, responsabilidad general y financiera, condiciones del puesto, etc.) y cada una de estas se le da un valor y se va determinando un número de puntos y el cual va a ser traducido a un nivel el cual a su vez se lleva a una estructura de sueldos donde se ve la máxima y mínima salarial, entonces con esto se sabe como se va a contratar, se hace el reclutamiento y se contrata y ya se sabe bajo que condiciones va a trabajar la persona que se seleccione.

- E. No. 3: ¿Cuándo sabe el seleccionado sus objetivos y el valor de éstos?
- D. E. : Pues una vez que ya es elegido, en base al renglón de responsabilidades delimitado anteriormente, le voy a fijar objetivos, le voy a decir "tienes que hacer esto, y esto vale x, y esto y, y esto z, el total vale 100%, entonces como lo desempeñes es como te voy a calificar, tengo calificaciones entre 4, 3, 2 y 1. Cuando apenas cumplas con los requisitos del puesto te doy 4 puntos, 3 cuando excede los requisitos, 2 es un genio, y 1 me enseñas. Entonces de acuerdo a esto te voy a pagar". Ahora, la calificación se da por el dominio del puesto, o sea, todos los días el empleado puede ir escalando su puesto de acuerdo a la realización de los objetivos que le fueron impuestos, casi siempre es 4, pero a veces a través del tiempo va escalando hasta llegar a ser 1 y ahí lo paro y lo paso a otra escala de mayor nivel hasta poder llegar a ser asociado, es decir, esto es lo que se llama

como "carrera del puesto".

- E. No. 3: Sí algún empleado que ha ido ascendiendo -- no llena los requisitos de algún nivel al -- que haya llegado, ¿se le regresa al nivel -- anterior?
- D. E. : No, realmente como gerente, lo que haces es un análisis, es decir, vuelves a analizar a tu empleado. En esta empresa lo más importante es el empleado, como ustedes se pueden dar cuenta, el respeto por el individuo es muy tomado en cuenta, porque éstos son -- los que hacen que la compañía sea grande, -- entonces es necesario invertir dinero para que éstos se capaciten, si yo le voy a pagar su contribución, yo tengo que estar muy consciente de si va a poder o no aceptar estas responsabilidades. Yo como gerente manejo toda esta área, yo sé que se necesita para hacer esto y cubrir esto y aquello, entonces, yo gerente, puedo decir si el empleado puede ser promovido, probablemente sea 1 de calificación, pero el hombre tiene ciertos límites que no le van a permitir -- llegar a ser asociado, entonces, si le doy la promoción, lo que voy a hacer es perjudicarlo, entonces probablemente el hombre no está capacitado, pero otra carrera probablemente le resulte muy bien, entonces lo cambio a otra área donde el empleado pueda desempeñarse, eso es muy importante; suena -- muy raro porque muy pocas veces las compañías tienen este tipo de método, el cual da mucho, pero también exige mucho y por esto, los índices de productividad de esta compañía son altísimos, pero también se preocupa porque se te pague bien y por entrenarte -- para que tengas todos los elementos necesarios para poder ir escalando, esto a través de la misma capacitación interna y externa, con ayudas que te da tu gerente o por medio de manuales, instructivos, procedimientos, --

etc.

Se busca que la compañía no tenga la imagen de cualquier compañía transnacional que busca explotar y obtener muchas utilidades del país y llevarselas a otro país, esta compañía busca ser ciudadana ejemplar de un país a través de pagar correctamente sus impuestos, de darles grandes prestaciones a sus empleados, de tener políticas de empleo pleno para todos sus empleados y no dejarlos tirados en un momento dado y, obviamente, que todo eso lo va a hacer por medio de sus ventas.

E. No. 1: Entonces, ¿también sería otro de sus objetivos, las relaciones humanas?

D. E. : Sí, así, es, y el empleado te dice, a través de encuestas anónimas, sobre todo lo que te puedes imaginar de el negocio de esta empresa, de sus programas de beneficios, de su gerencia, de su organización, de sus compensaciones, del medio ambiente en el cual trabaja, o sea, de todo. Este es uno de los elementos que nosotros utilizamos como termómetro para saber cuál es el grado de satisfacción de la gente, su índice de moral, etc.

Otro medio de información es el conjunto de programas de comunicación abierta, que son diálogos francos, también son anónimos; tú puedes en un momento dado llegar y escribir un diálogo diciendo: "no me gusta esto, quiero que me de una respuesta y quiero que la respuesta me la de fulano de tal", y si tú tienes programas de sugerencias las das diciendo: "sugiero que se haga este tipo de arreglo o que se utilice este sistema para ahorrar energía, dinero, para vender mejor, etc." y todo mundo lo puede hacer independientemente de si trabajas o no en esta empresa. Todo ese tipo de canales de comuni-

cación te ayuda a estar siempre enterado de lo que está sucediendo con tu gente y se hacen estudios para saber esta inconformidad y poder corregirla, además si el empleado tiene alguna queja y la presenta a su gerente y este la rechaza, el empleado puede llevar esa queja al gerente de su gerente y así hasta llegar con el presidente de esta compañía.

E. No. 3: ¿Los exámenes de admisión en esta compañía quienes los elaboran y quienes los aplican?

D. E. : Los exámenes vienen elaborados de Estados Unidos y los aplica un auxiliar, que es un estudiante, El mismo los califica de acuerdo a parámetros ya establecidos, además de que los exámenes son realmente simples y para calificar más.

E. No. 3: ¿De qué carrera es este estudiante?

D. E. : De administración de empresas.

E. No. 2: Muchas gracias por habernos recibido y ayudado tan productiva y gentilmente.

BIBLIOGRAFIA

1. - Aguilar Monteverde, Alonso. Problemas Estructurales del Subdesarrollo. México, Edit. UNAM 1971. pp. 327
2. - Alvear Acevedo, Carlos. Manual de Historia de la Cultura. México, Edit. Jus, 1975. pp. 479.
3. - Azevedo, Fernando de. Sociología de la Educación. México, Edit. Fondo de Cultura Económica, 1a. ed. en español, 1942. pp. 381.
4. - Antología. Cuaderno de lectura No. 5. Educación y Sociedad en México. México, Universidad Pedagógica Nacional, Programa de Especialización, 1979. pp. 98.
5. - Antología. Funciones Sociales de la Educación. México, Universidad Pedagógica Nacional, 1980. pp. 172.
6. - Antología. Educación y Sociedad en México. México, Universidad Pedagógica Nacional, 1979. pp. 143.
7. - Antología. Sociedad Mexicana 11. México, Universidad Pedagógica Nacional, Área de Formación Básica, Tomo 2, 1980. pp. 296.
8. - Barbosa Heldt, Antonio. Cien Años en la Educación de México. México, Edit. Pax-México, 1978 pp. 317.

9. - Baudelot Ch., R. Establet. La Escuela Capitalista. México, Edit. Siglo XXI, 1975 1a. ed., 1978 2a. ed. pp. 301.
10. - Bejar Navarro, Raúl. El Mexicano aspectos culturales y psicosociales. México, Edit. UNAM., 1979. pp. 195.
11. - Bennis G., Warren. et. al. The Planning of Change. USA., Holt Rinchart Winston, 1976 - third edition. pp. 517.
12. - Bernard, Chester I. Clásicos de la Administración.
13. - Bravo Ahuja, Victor y José Antonio Carranza. - La Obra Educativa. México, Edit. Sepsetentas No. 301., 1976. pp. 211.
14. - Britton, John A. Educación y Radicalismo en México. Los años de Cárdenas (1934-1940). - México, Edit. Sepsetentas No. 288, 1976. - pp. 173.
15. - Broccoli, Angelo. Antonio Gramsci y la Educación como Hegemonía. México, Edit. Nueva -- Imagen, 1977. pp. 319.
16. - Brom, Juan. Para Comprender la Historia. - México, Edit. Nuestro Tiempo, 1977. pp. 171
17. - Best, J. W. Cómo Investigar en Educación. - Madrid, Edit. Morata, 1974. pp. 510.

18. - Careaga, Antonio. La Investigación Tecnológica en el Desarrollo Industrial de México. Política y Perspectiva. México, Edit. ENEP Aca--tlán, 1980, pp. 113.
19. - Cari, Barry. El Movimiento Obrero y la Política en México (1910-1929). México, Edit. Sep Setentas No. 257, 1976. pp. 189.
20. - Córdova, Arnaldo. La Formación del Poder Político en México. México, Edit. Serie Popular Era, 1979, pp. 99.
21. - Córdova, Arnaldo. La Ideología de la Revolución Mexicana, la formación del nuevo régimen. México, Edit. Era serie El Hombre y su Tiempo, 1974. pp. 508.
22. - Córdova, Arnaldo. La Política de Masas del Cardenismo. México, Edit. Serie Popular - - Era, 1974. pp. 219
23. - Grossman R. M. S. Biografía del Estado Moderno. México, Colección Popular. FCE, 1974. pp. 385.
24. - Cue Cánovas, Agustín. Historia Social y Económica de México. 1521-1854. México, Edit. Trillas, 1977. pp. 422.
25. - Educación y Sociedad en México. Programa de Especialización de la UPN. Cuadernos de Lectura No. 2. México, UPN. 1980. pp. 85.

26. - Engels, Federico. Del Socialismo Utópico al Socialismo Científico. Moscú. Edit. Progreso. pp. 87.
27. - Fajnzylber, Fernando y Trinidad Martínez - -
Tarrago. Las Empresas Transnacionales. -
México, edit. FCE., 1980. pp. 423.
28. - Ferrini Rios, Rita. Metodologías Educativas -
Actuales. Paquete Didáctico. México.
29. - Freire, Paulo. ¿Extensión o Comunicación? la
concientización en el Medio Rural. México, -
Edit. Siglo XXI, 1977. pp. 109.
30. - Freire, Paulo. La Educación como Práctica de
la Libertad. México, Edit. Siglo XXI, 1976.
pp. 151.
31. - Freire, Paulo. Pedagogía del Oprimido. Méxi-
co, Edit. Siglo XXI, 1976. pp. 245.
32. - Galvan Escobedo, José. Tratado de Administra
ción. México, Edit. FCE, 1976. pp. 591.
33. - Garrido, R. El Marketing. México, Edit. Li-
musa, 1979. pp. 150.
34. - Gilly, Adolfo. et. al. Interpretación de la Re-
volución Mexicana. México, Editada por conve
nio entre UNAM y Ed. Nueva Imagen, 1979. pp.
150.
35. - González Casanova, Pablo. La Democracia en
México. México, Serie Popular Era, 1979. --
pp. 333.

36. - González Casanova, Pablo y Enrique Florescano (coordinadores) México Hoy. México, Edit. Siglo XXI, 1979. pp. 419.
37. - Guzman Valdivia, Isaac. Problemas de la Administración de Empresas. México, Edit. Limusa, 1974. pp. 196.
38. - Gutiérrez Zuluaga, Isabel. Historia de la Educación. Madrid, Edit. Narcea S.A., 1972. - - pp. 480.
39. - Gramsci, Antonio. La Formación de los Intelectuales. México, Edit. Grijalbo Colección - 70, 1967. pp. 159.
40. - Haro Leeb, Luis e Hilda D. de Basurto. Ética Laboral. México, Edicol, 1977. pp. 158.
41. - Hayman, John L. Investigación y Educación. - Buenos Aires, Paidós, Biblioteca del educador-contemporáneo No. 105, 1974. pp. 194.
42. - Historia General de México. México, Edit. - Colegio de México. Tomo 4 1977. pp. 505.
43. - Humboldt, Alejandro de. Ensayo Político sobre el Reino de la Nueva España. México, Colección ideas, letras y vida. Compañía General - de ediciones S.A., 1953. pp. 285.
44. - Illich, Ivan. La Sociedad Desescolarizada. - México, Edit. Posada, 1978. pp. 211.
45. - Illich, Ivan. Para que sirve la Escuela. Ar- - gentina, Edit. Búsqueda, 1973. pp. 79.

46. - Juárez Caballero, Ma. Elisa. Corrientes Contemporáneas del Pensamiento Pedagógico. Paquete Didáctico. México. pp. 101.
47. - Kaplan, A. D. H. La Empresa en un Sistema de Competencia. México, Limusa-Wiley S. A., 1967. pp. 269.
48. - Kaplan, Marcos. Estado y Sociedad. México, - UNAM dentro de Política Educativa Tomo I. -- México, UPN, 1980. pp.116.
49. - Kedrov B. M. y Spirikin. La Ciencia. México, Edit. Grijalbo S. A. No. 28 pp. 160.
50. - Koontz y O' Donell. Curso de Administración Moderna. México, Libros Mc. Graw Hill, - - 1964, pp. 702.
51. - La Nueva Pedagogía. Barcelona España, Salvat Colección Grandes Temas No. 67. 1975. pp. - 142.
52. - López Gallo, Manuel. Economía y Política en la Historia de México. México, Edit. El Caba^llito, 1972. pp. 607.
53. - Larroyo, Francisco. Historia Comparada de la Educación en México. México, Edit. Porrúa Hermanos S. A., 1975. pp. 589.
54. - Larroyo, Francisco. La Ciencia de la Educación. México, Edit. Porrúa Hermanos S. A., - 1976. pp. 614

55. - Latapí, Pablo. Análisis de un Sexenio de Educación. 1970-1976. México, Edit. Nueva Imagen, 1980.
56. - Lemus, Arturo Luis. Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Bs. Aires, - Edit. Kapelusz. Biblioteca de Cultura Pedagógica, 1975. pp. 382.
57. - Lenin, V.I. Acerca del Estado. México, Edit. Grijalbo y la versión en español en su 8a. ed.
58. - Leontiev N.A. El Hombre y la Cultura. México, Edit. Grijalbo S.A. No. 36, 1973. pp.160
59. - Linguística y Significación. Navarra España, - Salvat Editores. Colección Grandes Temas, -- 1975. pp. 143.
60. - Lafarga Corona, Juan y Gómez del Campo, -- (Compiladores) José. Desarrollo del Potencial Humano. Aportaciones de una Psicología Humana. México, Edit. Trillas, 1978 Vol. I. pp. 248.
61. - Luzurriaga, Lorenzo. Historia de la Educación y de la Pedagogía. Bs. Argentina, Edit. Losada, 1976. pp. 278.
62. - Luzurriaga, Lorenzo. Pedagogía. Bs. Argentina, Losada S.A. Edit. Biblioteca Pedagógica, - 1975. pp. 331.
63. - Makarenko, Anton. Conferencias sobre Educación Infantil. México, Ediciones de Cultura - Popular, S.A., 1971. pp. 107.

64. - Makarenko, Anton. Poema Pedagógico. México Edit. FCE., 1975. pp. 624.
65. - Marguiles, Newton y Raia, Anthony P. Desarrollo Organizacional. México, Edit. Trillas, 1976. pp. 500
66. - Matias Rodríguez Rivera, Victor. Psicotécnica Pedagógica. Teoría y Práctica. México, Edit. Porrúa Hermanos S.A., 1975. pp. 295.
67. - Mattelart, Armand. La Cultura como Empresa Multinacional. México, Edit. Serie Popular Era., 1975. pp. 233.
68. - Medina, Luis. Origen y Circunstancia de la -- Idea de la Unidad Nacional. México.
69. - Medin, Izvi. Ideología y Práxis Política de Lázaro Cárdenas. México, Edit. Siglo XXI, 1980. pp. 237.
70. - Meneses Morales, Ernesto. Psicología General. México, Edit. Porrúa en colaboración con la - Universidad Iberoamericana, 1974. pp. 476.
71. - Molina Enriquez, Andres. Los Grandes Problemas Nacionales (1909). México, Edit. Era. - 1979. pp. 523.
72. - Monroy Huitrón, Guadalupe. Política Educativa de la Revolución (1910-1940). México, Edit. - Sepsetentas No. 2003, 1975. pp. 175.
73. - Miranda Basurto, Angel. La Evolución de México. México, Edit. Herrero, 1973. pp. 379.

74. - Neill, A.S. Summerhill México, Edit. FCE. 1976. pp. 302.
75. - Neill, A.S. Maestros Problema y los Problemas de los Maestros. México, Editores Mexicanos Unidos S.A. Psicología, Pedagogía, 1978. pp. 203.
76. - Neill, A.S. Padres Problemas y los Problemas de los padres. México, Editores Mexicanos Unidos S.A., 1976. pp. 272.
77. - Nervi, J. Ricardo. La Práctica Docente y sus Fundamentos Psicodidácticos. Bs. Argentina, Edit. Kapelusz, 1977. pp. 232.
78. - Nassif, Ricardo. Pedagogía General. Bs. Argentina, Edit. Kapelusz, 1974.
79. - Plan Global de Desarrollo 1980-1982. México, - Talleres Gráficos de la Nación. Supervisión de la Secretaría de Programación y Presupuesto, 1980.
80. - Política Independiente en el Desarrollo Económico de México. México, NAFINSA-CEPAL, - 1971.
81. - Programas y Metas del Sector Educativo 1979 -1980. México, Edit. Diana, 1980. pp. 78.
82. - Pazos, Luis. "Peligroso Momento Económico. - Expansión del Gobierno". Impacto No. 1586, - México, 1980.

83. - Revista Latinoamericana de Economía. "Problemas del Desarrollo". México, UNAM-Instituto de Investigaciones Económicas No. 30, 1977 - pp. 166.
84. - Revista del Centro de Estudios Educativos. -- Vol. IV No. 3. México. 1974. "Modelos de -- Sistemas Educativos".
85. - Revolución en la Lingüística. Salvat Editores Colección de Grandes Temas, 1973. pp. 142.
86. - Rios, Szalay, Jorge. Relaciones Públicas. Su administración en las Organizaciones. México, Edit. Trillas Biblioteca de Ciencias de la Administración, 1978. pp. 134.
87. - Salinas Sosa, José Mario. Tesis para Obtener el Título en Licenciado en Sociología. Eficacia y Relaciones Sociales. México, Facultad de - Ciencias Políticas y Sociales, 1979. pp. 687.
88. - Salomón, Magdalena. Panorama de las Principales Corrientes de la Interpretación de la educación como fenómeno social. Revista Perfiles Educativos, abril-junio No. 8 UNAM.
89. - Samuelson, Paul A. "Curso de Economía Moderna." Madrid, Edit. Aguilar Biblioteca de Ciencias Sociales, 1975. pp. 1004.
90. - Semo, Enrique. Historia del Capitalismo en México. Los Orígenes 1521-1763. México, -- Edit. Era, 1979. pp. 281.
91. - Solís Luna, Benito. El Hombre y la Sociedad.

- México, Edit. Herrero, 1954. pp. 303.
92. - Summerhill: pro y contra. Nathan W. Ackerman et. al. México, Edit. FCE, 1976. pp.218
93. - Soldevilla García, Emilio. Teoría y Técnica de la Organización Empresarial. Barcelona - España, Edit. Hispano-Europea, Biblioteca de Dirección, Organización y Administración de Empresas, Tomo 2. pp. 1972.
94. - Suchodolsky, Bogdan. Fundamentos de Pedagogía Socialista. Barcelona, Edit. Laia, 1980. pp.
95. - Torres Ramírez, Blanca. Historia de la Revolución Mexicana período de 1940-1950. México Colegio de México, 1977. pp. 380.
96. - Trueba D., José. Hacia una Sociología del Trabajo. De la Sociedad Primitiva a la Sociedad Industrial. México, IMES Instituto Mexicano de Estudios Sociales A.C. Edicol., 1976. pp.147
97. - Trueba D. José. Sociología de la Empresa. México, IMES, Edicol, 1979. pp. 153.
98. - Ulloa, Berta. Historia de la Revolución Mexicana 1914-1917. La Revolución Escindida. México, Colegio de México, 1979 pp. 178.
99. - Ulloa, Berta. Historia de la Revolución Mexicana período 1914-1917. La Encrucijada. México, Colegio de México, No. 5, 1975. pp.267.

100. - Vasconi et. al. La Educación Burguesa. -
México, Edit. Nueva Imágen, 1978. pp. 341.
101. - Villegas, Abelardo. Positivismo y Porfirismo.
México, Edit. Sepsetentas, No. 40., 1972. pp.
223.
102. - Weber, Erich. Estilos de Educación, Manual
para estudiantes de Pedagogía. Barcelona, --
Edit. Herder, 1976. pp. 320.
103. - Silva Michelena Héctor y Heinz Rudolf Son -
tag. "Universidad y Dependencia". México, -
Siglo XXI, Colección Mínima 33, 1978. 217p.
104. - Cuadernos de Cultura Política Universitaria. -
Deslinde. México, UNAM, Nos. 51 y 3.