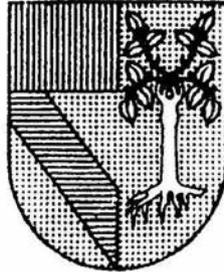


308923

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE PEDAGOGIA

INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



DISEÑO PEDAGOGICO DE UN MANUAL PARA OBREROS SOBRE UNA
ADMINISTRADORA DE FONDOS PARA EL RETIRO

**INFORME ACADEMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
GABRIELA HURTADO Y DAGDA
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PEDAGOGIA**

DIRECTORA DE TESIS: DRA. MONICA DEL CARMEN MEZA MEJIA

m343811



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.

ESTRUCTURA DEL INFORME ACADÉMICO

• EXORDIO	7
I. CUERPO DEL TRABAJO	11
I.1. Descripción general	11
I.1.1. Tipo de institución	11
I.1.2. Misión institucional	13
I.1.3. Estructura general	19
I.2. Fundamentación de la crítica.	19
I.2.1. Funciones y acciones desarrolladas	19
I.2.2. Selección y exposición de un proyecto	25
II. VALORACIÓN CRÍTICA	42
II.1. Fundamentación de la crítica	42
II.1.1. Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la práctica	50
II.1.2. Logros, posibilidades y limitaciones del proyecto seleccionado	55

II.2. Presentación de la propuesta	56
• CONSIDERACIONES FINALES	58
• BIBLIOGRAFÍA	60

EXORDIO

Partiendo de la importancia que tiene la educación en el desarrollo global o general de un país, y tomando en cuenta lo vital que es llevar a manos de todos los elementos que hagan posible dicho desarrollo, la labor del pedagogo es imprescindible en cualquier ámbito.

Para el presente trabajo se ha elegido el tema de las Afores dado que, además de ser de actualidad, conlleva una trascendencia importante para la mayoría de las personas laboralmente activas dentro de nuestro país.

Las Afores representan actualmente una esperanza realista para que nuestro país supere las crisis económicas que en los últimos años se han presentado, esto repercute de manera importante en el ahorro interno de cualquier país y en consecuencia un mejor nivel de vida para los mexicanos, para lo cual, la educación juega un papel de vital importancia dado que un nivel de vida mayor requiere necesariamente de personas educadas y bien orientadas con objetivos firmes.

En este sentido, la educación es importante desde el momento en que ayuda a que las personas involucradas conozcan lo que realmente está sucediendo y de qué manera es un beneficio y/o el inicio de un México más digno. Es el momento no de caer en el escepticismo, sino más bien en el optimismo. Es el tiempo de creer en nosotros mismos sin importar lo que hagan las otras personas que tienen el poder para decidir el rumbo que un país ha de tomar. Es hora de poner las esperanzas y el desempeño en nosotros mismos y demostrar con hechos lo que queremos lograr.

Por estas razones, los retos que de aquí en adelante se le presentan al pedagogo se convierten en metas que cumplir, de ahora en adelante el pedagogo deberá mostrar la necesidad que existe dentro del medio empresarial y social de un profesional de la educación, del saber humano y la mercadotecnia con valores que edifiquen nuestra sociedad mexicana y procure ciudadanos responsables con conocimiento de causa, con capacidad de decisión.

El tema de las Afores ha desencadenado desde incertidumbre, desconfianza, indiferencia y pesimismo popular, hasta contiendas, persecución y engaño por parte de las mismas empresas representantes en el mercado, materializando lo que en principio debemos tomar en cuenta como lo más importante de este negocio: la persona humana. Si tomamos en cuenta que si no hubiese personas no habría necesidad de este negocio, aclaramos lo básico, que es informar de la mejor manera a las personas y así cada quien tenga los elementos necesarios para elegir la Afore que le convenga, estando de acuerdo en que desde este punto de vista el que más engaña, ataca, critica, etc., es el mejor diseñador de una sociedad rebelde y sin metas por las cuales luchar, pues la calidad no requiere de estas artimañas para demostrar su valor.

Por lo anterior, creo que es importante que la gente deba conocer las bases legales en las que se fundan las Afores y asimismo establecer los servicios que en este caso presta la Afore Santander Mexicano, por este motivo, es interesante establecer la manera en la que el pedagogo influye en que ésta, sea una empresa líder en el mercado.

En primera instancia se ha elegido este tema de trabajo porque desafortunadamente la labor del pedagogo no ha sido valorada como debiera en muchos campos, en nuestro caso dentro de la empresa, pues sólo se le ubica en la capacitación del personal o en el proceso de selección del mismo, como un proceso administrativo más que humano. Creo que la mayoría de los pedagogos que deseamos desarrollamos en este campo, a la hora de laborar en esta área nos damos cuenta de este hecho.

Para este caso, la relación que existe entre la labor de un pedagogo, Arqui-Rent, S.A. de C.V. y Afore Santander Mexicano, es justamente lo que se planteaba anteriormente: la obligación que los encargados de recursos humanos tienen de dar la asesoría adecuada, con los medios adecuados, para que sus trabajadores se encuentren debidamente capacitados para una nueva etapa dentro de su control de fondos de retiro, adecuando la información al tipo de persona que se está tratando, que en nuestro caso será un tipo de personas que laboran dentro de una construcción, siendo necesario una explicación breve, sencilla pero profunda, tomando en cuenta su capacidad de comprensión de la información, base fundamental del aprendizaje.

En este sentido, no es lo mismo lograr simplemente la afiliación de la persona, sino que también se encuentre convencida libremente de esta elección, pues lo que toda empresa busca son trabajadores que logren una cierta permanencia en su Afore, para que obtengan buenos beneficios y no aquellos que al año se cambiarán a otra. Además, la labor de un profesional dentro de una empresa, es el desarrollo de la misma, de hecho uno de los objetivos principales de Afore Santander Mexicano es la calidad y el servicio, pues sabe que a mayor calidad de clientes, mayor número de los mismos, en donde calidad del cliente es aquel que sabe lo que quiere, para así lograr la permanencia de los clientes, en donde se sustenta la labor del pedagogo: capacitar y orientar a las personas en los servicios que presta la empresa, elaborando los medios y estrategias didácticas adecuados para lograr sus objetivos.

Por lo anterior, se evidencia que la labor del pedagogo dentro de una constructora (Arqui-Rent, S.A. de C.V.) en el área de recursos humanos, es dentro de varias, el verificar que los trabajadores cuenten con su Afore, lo cual es un trabajo extenso e importante, tanto para los intereses de los trabajadores, como para la empresa misma.

La secuencia pedagógica que en específico se ha venido desarrollando dentro de esta empresa es la siguiente:

- Capacitación de los trabajadores en conocimiento del tema Afore.
- Planeación de la sesión.
- Elaboración de los materiales y estrategias didácticas adecuados para los cursos - informativos a obreros de la construcción.
- Presentación de la sesión.
- Evaluación de la sesión por medio de resultados.

En estas acciones de la secuencia pedagógica, se encuentra el beneficio de la intervención del pedagogo; así, la labor que he realizado como encargada de recursos humanos ha abarcado prácticamente todos los pasos anteriores.

Puedo afirmar que el pedagogo juega un papel de mediador entre trabajador y empresa, por lo que en Arqu-Rent, S.A. de C.V. se reconoce su labor como un motor del éxito empresarial, en especial en el manejo informativo de las Afores a sus empleados.

Cabe hacer mención que, la Afore elegida para este informe, es la Afore Santander Mexicano por ser una de las más estables y rentables, así como la que brinda un adecuado servicio a sus clientes, dentro de este mercado.

I. CUERPO DEL TRABAJO

I.1. Descripción general

I.1.1. Tipo de institución

El grupo financiero Santander fue fundado en 1857 en Santander, España, y su actual Director General es el Lic. Emilio Botín. Hasta hoy se ha mantenido vigente a pesar de haber pasado por dos Guerras Mundiales y la guerra civil Española. Cabe agregar el apoyo que otorgan a empresas como Colgate Palmolive y Procter&Gamble, que han brindado a Santander para lograr grandes objetivos en América.

Actualmente este grupo financiero se encuentra presente en 31 países y cuenta con 4,239 sucursales; sus bienes activos ascienden a \$144,762.00 millones de dólares, ocupando el primer lugar como grupo financiero español y el lugar número 39 a nivel mundial; posee recursos propios de \$4,500.00 millones de dólares; en lo que a fondos de inversión se refiere, maneja \$168,642.00 millones de dólares; cotiza en las principales casas de bolsa como Madrid, Londres, Nueva York, Tokio y Frankfurt, París, Zurich, etc., donde se le reconoce por las siglas S.T.O.

En lo que a fondos para el retiro corresponde, el Grupo Financiero Santander posee 23 años de experiencia en este ramo en España, Chile, Argentina, Perú, Uruguay y ahora en México.

El fondo económico que posee para el manejo de las pensiones es actualmente \$3,500 millones de dólares.

Es una institución que se define dentro de un giro totalmente financiero. Cuenta con 42,023 empleados, que se distribuyen dentro de sus principales áreas de negocio donde presta sus servicios, las cuales son:

- Banca comercial.
- Banca corporativa.
- Tesorería y mercado de capitales.
- Banca de inversiones y seguros.

Ahora bien, InverMéxico, casa de bolsa fue fundada en la ciudad de México en 1973. En 1991 se transforma en grupo financiero.

Por otro lado, Banco Mexicano fue fundado en 1932. En Marzo de 1992 InverMéxico compra Banco Mexicano. Actualmente Grupo Financiero InverMéxico está integrado por:

- Banco Mexicano, S.A.
- InverMéxico, S.A. de C.V. Casa de Bolsa. -Latinvest Securities, Ud.
- Latinvest Securities, Inc.
- Factoring InverMéxico, S.A. de C.V.
- Aseguradora de México Lincocln, S.A. -Almacenadora InverMéxico USCO, S.A. de C.V. -InverMéxico Household Tarjeta de Crédito, S.F.O.L.

Grupo financiero InverMéxico es el cuarto Grupo financiero de México. Al 31 de Diciembre de 1995, los activos totales de sus empresas sumaron \$88,351 millones de pesos, los recursos manejados del público ascendían a \$97,456 millones de pesos, la cartera de crédito a \$45,664.6 millones de pesos, y el volumen de compra-venta de divisas a \$72,067 millones de pesos.

Banco Mexicano es una institución de cobertura nacional. Su red cuenta con 324 sucursales ubicadas en 10,009 plazas de las ciudades más importantes del país. Recientemente, Grupo financiero Santander compra Banco Mexicano y se transforma en lo que a hoy en día se conoce como Banco Santander, así mismo, al entrar en vigor el nuevo sistema de pensiones, Banco Santander respalda lo que se conoce como Afore Santander Mexicano, quien hasta hoy cuenta con casi 800,000 afiliados, 250 sucursales y 7,000 promotores de ventas.

I.1.2. Misión Institucional

La principal misión que se persigue en Afore Santander Mexicano es dar el mejor servicio al cliente, con los mejores rendimientos financieros y el mejor nivel en el pago de pensiones.

Además, se quiere que sus clientes consideren a la AFORE como aquella que se distingue entre las líderes, porque se les brinda la más alta calidad de servicio superando sus expectativas.

Sus logros por tanto, son fruto del compromiso con la excelencia y del esfuerzo aportado por cada uno de los que integran su equipo.

Los principios son básicos para el logro de los objetivos indican la calidad de ese esfuerzo, a donde ha de dirigirse AFORE SANTANDER MEXICANO, así, sus **principios fundamentales** son los siguientes:

- Ética y eficiencia.
- Construir una sólida relación a largo plazo con el cliente.
- La calidad en todo lo que se hace.

- El compromiso con la gente.
- La iniciativa para con la gente.
- El desarrollo de las personas.
- Contribuir al bienestar de la comunidad.

Por otro lado, la visión que se tiene en cuanto a la actividad dentro de la sociedad es principalmente el ser socios, compartiendo y viviendo la misma filosofía y valores. Socios convencidos de que los recursos que se administran, corresponden a los recursos de propiedad de los trabajadores, por lo que se comprometen con su rentabilidad y seguridad, así como el servicio a los clientes.

Es una empresa orientada al beneficio, servicio y desarrollo de las personas, llámese accionista, cliente o colaboradores. También, canaliza importantes recursos productivos, generadores de empleos y de ahorro de largo plazo para el país.

Por otro lado, busca un compromiso de sus socios y de su administración a favor de la empresa, a través de una participación activa en las estructuras correspondientes: Consejo de Administración, Contralor Normativo, etc. Se comprende que los socios son los que aportan recursos, clientes, fortalezas, etc., que enriquecen la empresa y generen economías a escala.

Se está estudiando por tanto a una empresa con estándares competitivos a nivel internacional y con liderazgo en su mercado.

En lo que al **personal interno** se refiere, AFORE SANTANDER MEXICANO les **ofrece**:

- Seguridad.
- Incentivos.

- Reconocimientos.
- Desarrollo profesional.

De igual modo, es importante reconocer que para **pertenecer a la empresa**, se deben cubrir ciertos **requisitos**:

- Acreditar los cursos de capacitación.
- Obtener credencial de la CONSAR.
- Cumplir con los lineamientos de la empresa.

De igual modo, se debe cumplir con la **ética profesional**, la que se detalla a continuación:

Ser miembro de AFORE SANTANDER MEXICANO no se reduce a un trámite legal que establece la CONSAR, sino que deberá ser una persona que entienda y comprenda las necesidades e inquietudes de los trabajadoras, y en la cual, éstos depositen su confianza; es decir, deben de ser personas que se dediquen realmente a servir al cliente en todo lo que éste requiera.

Debe tener presente que la materia prima de este negocio es el futuro de los trabajadores, y como tal se le debe dar la importancia y seriedad que se merece.

El trabajador confiará en su asesoría para realizar la mejor elección y tener así una jubilación que cubra sus necesidades futuras, brindándole tranquilidad a los suyos.

El servicio es lo más importante para Afore Santander Mexicano, pues su éxito dependerá de cada uno de ellos, debido a que sin su participación no se podrá aspirar a un buen desarrollo y mucho menos al cumplimiento de sus objetivos.

La calidad que se debe de ofrecer es indispensable, debido a que existen cientos de personas queriendo afiliar a los trabajadores, y por ello, los miembros laborales que integran al AFORE SANTANDER MEXICANO deben distinguirse por la claridad y veracidad de los datos e información que se les proporcionan.

En cuanto al trabajo, su primer lineamiento es la profesionalidad, lo cual depende de cada uno de los promotores. Hay que recordar que lo importante no es afiliar en el momento, sino que el cliente espera el apoyo de la empresa durante 25 ó 30 años, pues confían su porvenir en manos de los promotores.

Uno de los compromisos de la empresa, es el hecho de contar con el equipo de asesores mejor preparados y con mayor conocimiento del mercado.

El **comportamiento del asesor** es muy importante, por lo cual deberán de seguirse las siguientes reglas:

a) HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA EN LAS ACTIVIDADES:

- No se debe recibir por sí mismo o por terceras personas dinero de los trabajadores sobre los servicios que se prestan, así como algún obsequio o invitación, lo que puede prestarse a malas interpretaciones.
- No se pueden realizar ningún tipo de acuerdos con competidores o clientes que puedan afectar los precios de las transacciones o políticas comerciales.
- Procurar no realizar actividades que parezcan dolosas o de mala voluntad para el cliente, o bien, que puedan afectar la imagen de la empresa.

- Apegarse a las leyes y normas que establecen los organismos de control de estas actividades.
- No ingerir drogas o bebidas alcohólicas en horario de trabajo.
- Rechazar todo tipo de invitación hecha por los clientes en donde se ingieran bebidas alcohólicas.

b) INTERESES:

No se deberá utilizar el nombre de la empresa para beneficio personal en transacciones o actividades fuera de este servicio.

- Dedicar integralmente la jornada de trabajo a realizar las actividades que estén relacionadas con este servicio.
- No se puede prestar servicio en otra AFORE mientras se pertenece a una en particular.
- Todos los asesores tienen los mismos derechos y trabajan bajo las mismas condiciones, evitando favoritismos o tratos especiales.
- Debe existir congruencia entre intereses personales y los de la empresa: el éxito es de ambos.

c) CONFIDENCIALIDAD y REPUTACION:

- La información que se maneja dentro de la empresa es confidencial, por lo que por ningún motivo, deberá ser proporcionada a la competencia o persona ajena a la empresa.
- No se debe revelar información que se tenga acerca de un cliente derivada del ejercicio de las funciones.
- Estar capacitado para dar la información objetiva y verídica.

d) INTEGRIDAD:

- Estar capacitado para responder cualquier duda que le pueda surgir al cliente, por lo que será obligación personal el escucharlo y asesorarlo en lo que solicite.
- Deberán ser la primera imagen de servicio que se muestra de la empresa, por lo que se debe poner esmero y empeño en la calidad con la que se atiende a los clientes.
- No se puede hacer uso indebido de la credencial de asesor, la cual, debe portarse en lugar visible.
- Deben dirigirse al cliente con calidez y con el lenguaje adecuado a la persona que se trate.
- No prometer cosas o asuntos que no puedas cumplir y que generen expectativas falsas.

I.1.3 Estructura general

La forma en la que se encuentra organizada la institución, puede esquematizarse de la siguiente manera:



I.2 Fundamentación de la crítica

I.2.1 Funciones y Acciones desarrolladas

Las funciones que se realizan dentro de AFORE SANTANDER MEXICANO en un contexto pedagógico, son muy variadas puesto que se requiere de una labor pedagógica, tanto para la empresa en sí, como para el nivel directivo, el nivel gerencial, los supervisores, los promotores, y hasta para los clientes, dado que en todos los casos se está tratando con seres humanos, y en cualquier situación en que ubiquemos a éstos, se hace presente el

proceso educativo y el desarrollo de las personas, para lo cual. se requiere de la mano del pedagogo.

Se expone a continuación una breve descripción de la acción pedagógica que se realiza en cada uno de los niveles antes mencionados:

- **Para la empresa:**

Es importante la acción pedagógica en este ámbito, porque en principio, para la organización de un sistema de personas se deben tener en cuenta ciertos conocimientos de la dinámica grupal y el trabajo en equipo para el mayor y mejor desempeño de sus actividades.

Además, la selección de metas, objetivos, la filosofía de la empresa, su reglamento de conducta, etc., están fundamentados en el sujeto de estudio de la pedagogía, el ser humano, y en consecuencia de lo anterior, las personas requieren ser seleccionadas para el puesto que van a desempeñar, lo que se cuenta con un despacho psicopedagógico en el que se realizan todas estas operaciones (elaboración, aplicación y evaluación de tests psicométricos), además de la elaboración de los cursos de capacitación adecuados para cada uno de los niveles laborales de la empresa y para el desempeño acorde a los objetivos de la misma, y es en estas acciones donde encontramos igualmente la labor del pedagogo.

Igualmente, tiene un valor importante para la empresa la imagen que se proyectará a los clientes, por lo que éstos, son el objeto de mayor interés para ella. En este sentido, hay que tomar en cuenta el tipo de mercado al que se dirigirá, localizando las características de estas personas para el diseño que se deba llevar a cabo con motivo de atraer la atención de los clientes; esto requiere una preparación importante en la que encontramos

por ejemplo el estudio de mercado, la elaboración de anteproyectos y el piloteo de los mismos, etc., en los cuales los conocimientos y habilidades del pedagogo son de gran ayuda.

Dentro de toda organización empresarial, siempre debe de tomarse en cuenta el factor humano y su desarrollo social, por lo que la vinculación que existe entre la labor del pedagogo y esta empresa en particular queda fundamentada por la participación activa del mismo en este rubro.

- **A nivel directivo:**

La acción pedagógica dentro de este nivel se refleja ampliamente en la planeación de las estrategias concretas a seguir que el director de la zona debe realizar en todo momento dentro del horario laboral (a corto, mediano y largo plazo), tanto en el sentido humano como económico, es decir, que desde su inicio, la persona que desea obtener este puesto, debe presentar un proyecto en cuanto a las metas a lograr, estrategias de ventas, estrategias motivacionales, etc., lo que involucra todo el plan de trabajo que piensa realizar; este proyecto se somete a un análisis y la persona que haya realizado el mejor proyecto será la que ocupe este puesto.

Además se valora el perfil profesional de la persona, esto es, si tiene el don del liderazgo suficiente para desempeñar esta labor.

Es importante agregar que la empresa cree un valor de vital importancia a la ACTITUD que se tiene ante el trabajo en general, pues el giro de la empresa es totalmente de servicio, por esta razón, la actitud es un factor decisivo para la selección de su personal en general.

Por otro lado, el Director controla desde una hasta diez gerencias, por lo que su capacidad de control es vital para su óptimo desempeño y el desarrollo de la empresa; en este sentido, cuenta con un asesoramiento y capacitación continua y especializada en las cuales se encuentra directamente involucrado el pedagogo.

También, el Director debe planear la capacitación y el plan de trabajo para los gerentes, donde igualmente encontramos la intervención del pedagogo.

En cuanto a la labor cotidiana dentro del nivel directivo se encuentra por ejemplo el análisis de resultados diarios, semanales, quincenales, etc. estableciendo un ranking general entre cada gerencia que le corresponda, así como de la valoración de la dinámica grupal que se experimentó en un momento dado.

Es evidente que en todo este proceso la labor pedagógica se encuentra presente, sin embargo, también se requiere de conocimientos que se pueden incluir dentro de otras disciplinas, como puede ser el caso de la administración, sin que este hecho haga menos u opaque el desempeño que en un momento dado el pedagogo puede realizar, quedando de este modo sustentada la labor pedagógica en este nivel empresarial.

- **A nivel gerencial:**

La labor de un gerente dentro de AFORE SANTANDER MEXICANO es prácticamente puro diseño y acción pedagógica, debido a que sus principales actividades son capacitar, guiar, motivar y controlar el desempeño tanto de los supervisores, como de los promotores.

Capacita en cuanto al conocimiento del producto y medios de venta que se han de utilizar en el trabajo diario tomando en cuenta la experiencia que le han dejado las instituciones

internacionales con las que cuenta esta empresa; para lo cual, se hace necesaria la planeación de dichos cursos, tomar en cuenta los materiales que se utilizarán, los contenidos que se van a incluir, el lugar que es el más adecuado para el mayor aprendizaje posible, la persona que impartirá dicho curso, el horario más conveniente, el cupo adecuado para cada curso, la distribución y elección de los asistentes al curso, etc.

Guía a los supervisores y promotores en cuanto a lo que se debe de hacer cada día, dando una cartera de clientes interesados que él ya ha contactado. Igualmente guía, pues tiene la obligación de ayudar a resolver los problemas que dentro de su gerencia se presenten.

Motivar es otra de sus actividades y quizá una de gran valor, dado que el trabajo que se realiza por parte de los supervisores y promotores es desgastante y a veces no tan exitoso como ellos esperaban, por lo que la motivación es una parte relevante dentro de este nivel.

Motivar no es lo más sencillo, pero sí el motor de toda empresa de este nivel. El gerente debe ocuparse de planear las estrategias motivacionales para todos sus subordinados como pueden ser concursos de hombres contra mujeres, el que realice más de cinco afiliaciones en "X" día ganará una cantidad adicional, festejos, convivencias, reconocimientos especiales, juntas con el director general de la empresa, premios por calidad de ventas, premios de actitud, etc.

Para lograr la excelencia, se requiere de un control completo del sistema, por eso, el gerente debe controlar toda la actividad que se lleva a cabo dentro de su zona, elaborando rankings que en todo momento les den los resultados que se han obtenido.

Por esta razón, la actividad gerencial se encuentra vinculada directamente con la labor pedagógica.

- **Supervisores:**

En el nivel de supervisión, la actividad pedagógica esta manifestada en prácticamente toda su actividad, pues él, es el encargado principalmente de proporcionar a los promotores todo el apoyo didáctico necesario para la distribución y venta del producto, y el asesoramiento que en cada caso le corresponda y la evaluación de esta actividad.

El supervisor tiene a su cargo hasta 25 promotores y una zona de trabajo preestablecida por la gerencia; tomando en cuenta este punto, debe planear el contenido de las juntas diarias en las cuales debe incluir la información del sistema de trabajo, proporcionar material didáctico, motivar individualmente, coordinar la actividad de su grupo, establecer reglas del grupo para el mejor desarrollo del trabajo, etc.

Por otro lado, es de su interés contactar a empresas o personas interesadas en este producto, contactar una cita y enviar a algún(os) promotores a visitar a dicho cliente, con el fin de ocupar algún buen lugar dentro de la gerencia, pues siempre hay premios de incentivo para los mejores lugares, y es una manera de que dentro de la empresa se vayan visualizando a las personas que desputen más en su actividad y se les encausa a puestos de mayor rango inclusive dentro del mismo banco. Igualmente lo transmite a sus promotores y es el encargado de llevar el registro de cada uno de ellos en lo que respecta al desempeño del trabajo para su mismo efecto, y obviamente si el supervisor realiza un buen trabajo, los promotores salen beneficiados.

En resumen la actividad del supervisor es justamente supervisar la actividad del promotor en concreto, para lo cual realiza diversas estrategias pedagógicas como dinámicas grupales, dinámicas de venta, planeación de sesiones, métodos de evaluación, etc., donde se vincula totalmente con el que-hacer pedagógico.

- **Promotores:**

La principal actividad del promotor es la distribución y venta del producto.

Para la realización de su trabajo, el promotor tiene la libertad de elegir alguno de los medios didácticos que la empresa ofrece, o en su defecto, realizar él mismo su material didáctico que se acople a su estilo y nivel de trabajo.

El promotor tiene como requisito realizar dos ventas diarias, asistir a las juntas de su equipo diaria y puntualmente, entregar diariamente su producción y exponer sus actividades al supervisor que le corresponda, así como cumplir con el reglamento de conducta de la empresa que anteriormente se puntualizó.

Toda la actividad que llevan a cabo los promotores, se encuentra registrada en el sistema de computo de la empresa por lo que, si algún promotor excede el número de faltas y reportes establecidos en el sistema, o no cumple con su producción diaria, el mismo sistema lo cancela como promotor.

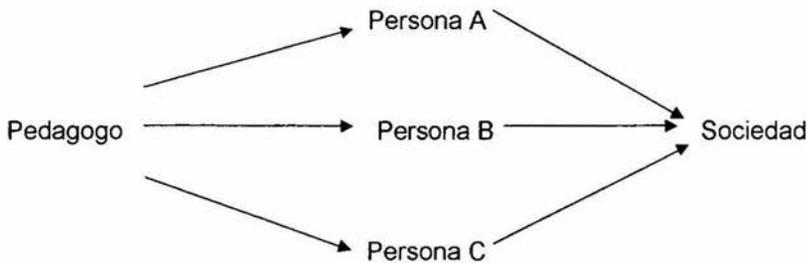
La vinculación que tiene este puesto en cuanto a una labor de tipo pedagógica es indiscutiblemente la preparación de su material didáctico como la realización y evaluación de éste y los resultados obtenidos en el trato con el cliente.

1.2.2 Selección y exposición de un proyecto

El proyecto seleccionado para realizar este informe académico, es el que se refiere a la actividad que se realiza dentro de Arqui-Rent, S.A. de C.V., en el puesto de recursos humanos, donde parte de mi labor, es informar e inclusive capacitar a los trabajadores que lo requieran, acerca del sistema Afore y vigilar que todos cuenten con este servicio.

A lo largo de mi desempeño en este puesto, me di cuenta de que sobretodo, el nivel de trabajadores operativos como los obreros (albañiles), le era difícil comprender lo que es la Afore, por lo cual se diseñó un manual en el que se basó la capacitación sobre este tema. Así mismo, se eligió a Afore Santander Mexicano porque es una de las únicas Afores que acepta a trabajadores con un nivel de salarios bajos y por el servicio que hasta ahora ha brindado.

Por lo anterior, sostengo que el pedagogo tiene gran oportunidad de desarrollo profesional y es de ayuda para la sociedad, pues si cada persona que trabaja realizara su actividad con el fin de educar con el ejemplo, en nuestro país se daría un gran cambio, pues el pedagogo "enseña a pescar" y con que ayude a mejorar a algunas personas, éstas, lo transmitirán a otras por su ejemplo y así se seguirá multiplicando la labor que el pedagogo realizó, y finalmente su labor trascenderá a miles de personas sin que él lo realice directamente, pero es evidente la trascendencia de esta labor como se observa en la gráfica siguiente:



En lo que se refiere a la actividad que se realizó, este proceso se lleva a cabo sorprendentemente, dado que cuando uno realiza su trabajo de la mejor manera posible, los mismos trabajadores invitan a otros y acuden para resolver alguna duda que tengan sobre el tema de AFORE .

Para el mejor desempeño del trabajo no hay mejor sustento que la planeación, y como ya se ha venido comentando, al conocer la forma en que se lleva a cabo este trabajo, me llevó a valorar que era de vital importancia la planeación de los cursos, tomando en cuenta los diversos tipos de personas que trabajan en la empresa.

Debo señalar que el contacto con los obreros presentaba varios obstáculos a vencer antes de que la persona siquiera dejara ver un poco de interés en el tema, por lo cual era difícil lograr una plática con ellos, por lo que fue vital que se realizara un plan de trabajo específico para este tipo de personas, y fue así como le tomé interés a este ámbito de mi trabajo, pues sabía que con la base de ser pedagogo se darían grandes resultados; el proceso de realización de este proyecto se describe a continuación:

- **Esquema General:**

1. Identificación de los obstáculos.
2. Soluciones individuales a cada obstáculo.
3. Perfil del tipo de trabajador con el que estoy tratando.
4. Condiciones del lugar de trabajo.
5. Características del trabajo del obrero de una construcción.
6. Planeación del contenido del curso.
7. Realización del curso.
8. Evaluación del curso.

1. Identificación de los obstáculos:

Como en toda acción inicial o permanente, uno siempre se encuentra con obstáculos que más que detenernos nos deben impulsar para vencerlos, de tal forma que nuestra labor

tome un tono de heroísmo personal que nos haga sentir más satisfechos, que cuando las actividades se presentan fácil de realizar.

En este caso, la acción se ubicó dentro de una construcción, con decenas de obreros trabajando, en un ambiente hostil y de mucha identificación de grupos de obreros que entre sí no se llevan bien; definitivamente el trabajo presentó muchos obstáculos para la comunicación. Los que yo pude identificar fueron:

- Falta de preparación escolar, lo que provoca menor capacidad de aprendizaje comprensivo.
- Desconfianza de la gente mas preparada por temor al engaño.
- El trabajo tan pesado que realizan provoca gran cansancio que impide la concentración.
- Falta de interés por la falta de conocimientos.
- Desconfianza a que el patrón se moleste y los corra si se afilian a la AFORE.
- E lenguaje.
- E tiempo restringido que se tiene para platicar con ellos.

2. Soluciones individuales a cada obstáculo:

Podríamos agrupar la falta de preparación, el temor al engaño, la falta de concentración y de interés como obstáculos a los que directamente nosotros no podemos solucionar, sin embargo, lo que si podemos hacer es lograr hablarles y explicarles lo más simple y sencillamente posible.

En cuanto al temor de que el patrón se moleste, lo más viable sería pedir el consentimiento del mismo y hacérselo saber a los trabajadores, de hecho, de este modo se facilita en mucho el problema de la recolección de documentos, porque es más fácil que obedezcan al encargado de la obra a quien si le tienen confianza que a un empleado

de una AFORE o a un empleado de Recursos Humanos, en segundo lugar, se evita el que se extravíen u olviden documentos de los trabajadores.

Por lo que al tiempo se refiere, de igual modo, se ahorra mucho si el patrón da el permiso de que a una determinada hora se reúna a los trabajadores en un lugar asignado, y así los obreros ven más claramente el apoyo del patrón, y se da un solo curso, y no se afecta tanto la jornada.

3. Perfil del trabajador con el que estoy tratando:

En este caso se trata de personas que no poseen un nivel escolar que les permita comprender rápidamente de lo que se les está hablando, pues se trata de un tema financiero respecto a inversiones, etc., de lo cual están totalmente desinformados y nunca han manejado, por lo que les causa temor.

Por otro lado, son personas de nivel económico bajo, con deficiencias en su alimentación, en su trato social, que les impide una comunicación abierta y sencilla con otro tipo de personas. Para solucionar este problema, es primordial que se establezca un vínculo de "amistad" y comprensión por mi parte al interesarme por sus problemas e inquietudes, y conviviendo un poco con ellos.

Muy singular es encontramos con que existe un líder al que ellos admiran y hacen lo que esta persona diga, por lo que es básico localizar a esta persona, que es el que realiza la función de porta voz de todos.

Otra característica con la que nos encontramos es la variedad de edades con que cuentan los trabajadores, pues giran entre los 16 y los 60 años de edad, solteros, casados, en

unión libre, divorciados, etc., quienes viven cerca, lejos o de plano no tienen un lugar fijo para vivir, por lo que sus necesidades son tan inestables, como uno no se puede imaginar.

Por todo lo anterior, establecí una sola variable importante que en todos esta presente y es la capacidad de aprendizaje, pues se tengan o no estudios, el pedagogo sabe que todo ser humano es educable hasta el día de su muerte, así que lo único que se puede hacer es tomar en cuenta este hecho.

4. Condiciones del lugar de trabajo:

Es evidente que hay que tomar en cuenta este punto pues no es lo mismo trabajar en una oficina que un espacio irregular, lleno de polvo, quizá expuesto a los rayos del sol, etc. pues el proceso de trabajo se limita a las características del lugar.

Es necesario que uno se adapte a las características de cada construcción, pues a veces hay alguna mesa donde apoyarse, a veces no, a veces hay sombra y a veces no, hay lugares más accesibles que otros, etc.; con el objetivo de siempre lograr una cierta organización en el trabajo y dar el servicio que toda persona se merece.

Previendo accidentes que puedan suceder dentro del área de trabajo, es conveniente utilizar el vestuario que más se acople a las necesidades, por lo cual, decidí usar zapatos bajos por el tipo de suelo, pantalón de mezclilla, y blusa y saco del uniforme, lo cual además de la comodidad, ayuda a tener un mayor rapport con el personal con el que se iba a tratar.

5. Características del trabajo de obrero de una construcción:

Primeramente como se ha mencionado analizado, el trabajo que realizan estas personas es realmente pesado y en condiciones climatológicas variables, a pesar de las cuales los obreros no pueden suspender sus labores; esto definitivamente interviene en la capacidad de atención y el aprendizaje de las personas.

Por otro lado, debemos tomar en cuenta el horario laboral de estas personas, el cual aplica de lunes a viernes de 9:00 a.m. a las 6:00 p.m. y los sábados de 9:00 a.m. a 12:00 p.m.

Como ya se ha valorado, la única forma de no quitarles tiempo en exceso, que sientan un mayor apoyo del patrón y que no intervengamos en sus horas de trabajo o de comida continuamente, lo mejor es establecer por medio del encargado un día y la hora exacta de la junta.

6. Planeación del contenido del curso:

La planeación de este contenido, se selecciona del cuaderno de trabajo que la misma Afore proporcionó; esta selección de información se realizó tomando en cuenta dos puntos principales:

- Características del cliente.
- Puntos de mayor importancia.

Los puntos seleccionados fueron:

CAPÍTULO	SUBTEMA
<ul style="list-style-type: none">• AFORE	<ul style="list-style-type: none">• Qué es• Para qué se crea• Ventajas• Actores
<ul style="list-style-type: none">• SEGURO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none">• Razones del cambio en el IMSS – SAR• Nueva Ley del IMSS
<ul style="list-style-type: none">• SIEFORE	<ul style="list-style-type: none">• Qué es
<ul style="list-style-type: none">• PENSIONES	<ul style="list-style-type: none">• Opciones para el retiro de fondos• Retiro, cesantía y vejez.• Invalidez y vida• Riesgos de trabajo• Otros beneficios
<ul style="list-style-type: none">• AFORE SANTANDER MEXICANO	<ul style="list-style-type: none">• Visión de la empresa• Servicios y comisiones

- **CONTENIDO DE LOS CAPITULOS:**

- **AFORE**

- A.1. Qué es:

Administradora de Fondos para el Retiro

- A.2. Para qué se crea:

Para ofrecer mejores beneficios, y mayores ganancias a los fondos de retiro de los trabajadores.

- A.3 Ventajas:

- El trabajador podrá elegir la AFORE que mejor le convenga.
- El trabajador tendrá una cuenta individual.
- El trabajador conocerá en cualquier momento lo que tiene acumulado en su cuenta.
- Podrá realizar voluntariamente aportaciones a su cuenta.
- El fondo es propiedad del trabajador y no se pierde por ningún motivo.
- La inversión de la cuenta genera ganancias de dinero.
- El dinero esta protegido contra la inflación.

Además, el trabajador puede usar la cuenta individual, como cuenta de ahorro a plazos fijos con oportunidad de disponer de ese dinero cada 6 meses.

- A.4. Actores:

LUGAR DE TRABAJO -- EMPRESA





teniendo la información de cada persona lo manda a:



AFORE

- **SEGURO SOCIAL**

- B.1. Razones del cambio en la ley del IMSS:

1. Sistema injusto porque:

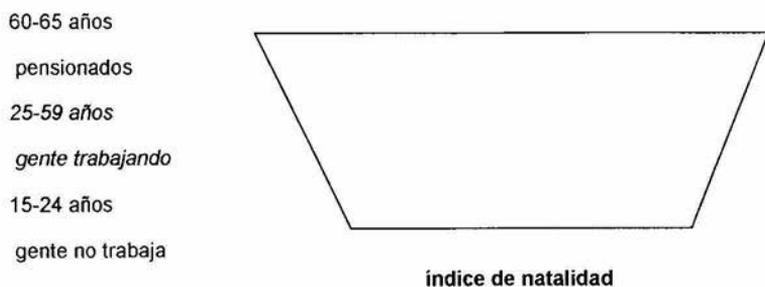
- Un trabajador que cotizó en el IMSS casi toda su vida laboral pero por alguna razón no pudo continuar haciéndolo hasta las edades que marca la ley, no alcanzaba pensión y perdía todo lo cotizado.
- Un trabajador que cotizó en el IMSS toda su vida laboral, tenía casi la misma pensión que una que cotizó solamente 2 años.
- Las pensiones actuales no reflejan el esfuerzo real de una persona, debido a y que últimamente para definir la cantidad de la pensión sólo se toman en cuenta los últimos 5 años.

2. Situación económica:

- Últimamente se han dado cambios demográficos.
- Las expectativas de vida son actualmente mayores.
- Mayor tasa de natalidad

- Inflación.
- Crisis económica.

Tabla gráfica del porque el IMSS en unos años no podrá sustentar el pago de pensiones



- B.2. SAR:

En 1992 se formó el SAR que pretendía asegurar un fondo de retiro para los trabajadores, por lo que se estableció una cuota nueva para el patrón que era del 2%, más la cuota del INFONAVIT que ya existía y que era del 5%.

Ese sistema presentó los siguientes problemas para el trabajador:

- El patrón elegía el banco de su preferencia para realizar sus aportaciones.
- Por lo mismo, al cambiar de patrón, éste elegía otro banco y se iban acumulando las aportaciones de una misma persona en distintos bancos.
- Esto ocasionó la falta de control para conocer el saldo de cada persona.
- Falta de interés en los estados de cuenta.

- B.3. Nueva ley del IMSS:

LEY ANTERIOR	%	NUEVA LEY	%
• RIESGOS DE TRABAJO	2.5	RIESGOS DE TRABAJO	cuota diferente para cada empresa
• ENFERMEDADES y MATERNIDAD	12.5	ENFERMEDADES Y MATERNIDAD	13.9
INVALIDEZ, VEJEZ, CESANTIA y MUERTE	8.5	INVALIDEZ Y VIDA,	4
RETIRG (SAR)	2.0	CESANTIA, VEJEZ y RETIRO (SAR)	4.5 2.0
GUARDERfAS	1.0	GUARDERfAS y PRES-TACIONES SOCIALES	1.0

• **SIEFORE:**

- C.1. Qué es:

SOCIEDADES DE INVERSIÓN ESPECIALIZADAS EN FONDOS PARA EL RETIRO.

- **PENSIONES:**

- D.1. Opciones para el retiro:

Al haber cumplido, 65 años, el pago de pensiones se puede realizar de dos maneras a elegir por el jubilado:

- Retiro programado.
- Renta vitalicia.

RENTA VITALICIA

Como su nombre lo indica, es una renta mensual que es pagada por la aseguradora durante la vida del pensionado a cambio de recibir la cantidad total acumulada de la cuenta del trabajador; es decir, cuando una persona cumple la edad de jubilación, tiene derecho a ir con la aseguradora de la AFORE y comprar un seguro con el dinero que acumuló en su cuenta individual.

En esta opción existen tres probabilidades:

- Que el seguro que adquiera cueste lo mismo que el total de su cuenta.
- Que el seguro le cueste más que lo que acumuló en su cuenta, y en este caso, si la persona cumple con las 1250 semanas cotizadas en el IMSS, éste pone el faltante, si no lo cubre, se le da su dinero en una sola exhibición.
- Que el seguro le cueste menos de su total en la cuenta individual y en este caso el trabajador puede:

1. contratar una renta vitalicia mayor

2. contratar un seguro de sobrevivencia para algún beneficiario
3. retirar el excedente en una o varias exhibiciones

RETIRO PROGRAMADO:

En este caso, el IMSS evalúa médicamente al trabajador y hace un estimado de sus años de vida. La pensión constará en la cantidad que resulte de dividir el saldo total de su cuenta entre la esperanza de vida del trabajador.

Ejemplo:

Edad = 65 años

Saldo = \$250,000.00 Esperanza de vida = 15 años

$250,000/15 = 1388$

Pensión = \$1,388.00

- D.2. Retiro, cesantía y vejez:

PENSIÓN GARANTIZADA

Es aquella que el gobierno asegura a quienes reúnan los requisitos de la jubilación y será igual a un salario mínimo general vigente y se ajustará a la inflación.

RETIRO

Es cuando el trabajador desea no seguir cotizando y no ha alcanzado la edad de jubilación; podrá pensionarse si dicha pensión que se calcule sea mayor a un 30% de la

pensión garantizada y una vez cubierto el seguro para sus beneficiarios. No se exige ni edad ni semanas específicas en el IMSS.

CESANTÍA

Es cuando el trabajador pierde su trabajo después de los 60 años y se tiene derecho a pensión si cubre 1250 semanas cotizadas en el IMSS.

VEJEZ

Se considera haber cumplido 65 años, y de igual modo, haber cubierto 1250 semanas cotizadas en el IMSS.

- D.3. Invalidez y vida:

TIPO DE INVALIDEZ	DESCRIPCIÓN	REQUISITOS	PENSIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Temporal 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfermedad o accidente de trabajo donde existe recuperación 	<ul style="list-style-type: none"> • 250 semanas 	<ul style="list-style-type: none"> • 35% del promedio del salario base de los últimos 5 años.
<ul style="list-style-type: none"> • Definitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el asegurado se encuentre imposibilitado para seguir trabajando y recibir una paga. 		
<ul style="list-style-type: none"> • 1 a menor 		<ul style="list-style-type: none"> • 250 semanas 	<ul style="list-style-type: none"> • 35% del promedio del salario base de los últimos 10 años.
<ul style="list-style-type: none"> • 28 mayor al 75% 		<ul style="list-style-type: none"> • 150 semanas 	

- D.4. Riesgos de trabajo:

TIPO DE INCAPACIDAD	DESCRIPCIÓN	REQUISITOS	PENSIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Temporal 	<ul style="list-style-type: none"> Donde existe posibilidad de recuperación y dura mientras no se vuelva parcial o total. 	<ul style="list-style-type: none"> Ninguno 	<ul style="list-style-type: none"> 100% del salario base
<ul style="list-style-type: none"> Permanente total 	<ul style="list-style-type: none"> Donde al trabajador se le declara en imposibilidad de trabajar. 	<ul style="list-style-type: none"> Ninguno 	<ul style="list-style-type: none"> Por accidente: 70% del salario base. Por enfermedad: 70% del salario base del último afta.
<ul style="list-style-type: none"> Permanente parcial 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando el trabajador carece de algún miembro de su cuerpo o padece una enfermedad. 	<ul style="list-style-type: none"> Ninguno 	<ul style="list-style-type: none"> Incapacidad 25%: indemnización de 5 anualidades de la pensión que le hubiese correspondido. Incapacidad 25-50%: determina IMSS. Incapacidad +50%: 70% del salario base.

- D.5. Otros beneficios:

- Ayuda para matrimonio: tienen derecho a retirar 30 días de salario si se tienen 150 semanas cotizadas, y se ejerce una sola vez.
- Desempleo: al cumplir 46 días de desempleo se tiene derecho a retirar 75 días de salario base de los últimos 5 años o el 10% del fondo de la cuenta, lo que sea menor; y se deben de tener cotizadas 250 semanas.

- **AFORE SANTANDER MEXICANO**

- E. 1. Visión de la empresa:

- Banco internacional.
- Dan apoyo financiero.
- Experiencia en AFORE por 16 años en Argentina.
- Uruguay, Perú, Chile, España.
- Entre las mejores AFORE.

- E.2. Servicios y comisiones:

- En AFORE SANT ANDER MEXICANO todos los servicios son gratuitos.
- Se cobra el 1.7% sobre cada aportación y el1% del saldo anual.

Como puede percibirse existe una amplia gama de contenidos que debían de desarrollarse en este proyecto, tomando además en cuenta la población a la que iba dirigida, así, el pedagogo en la empresa, retoma los momentos y los elementos didácticos, que lo llevan a ser el elemento relevante a considerar como trabajador de una empresa.

II. VALORACIÓN CRÍTICA

II.1. Fundamentación de la crítica

Considero que principalmente se debe establecer un criterio para fundamentar una crítica, por tanto, comenzaré por definir y desarrollar qué es y cómo se elabora un manual.

Como pedagogos, sabemos que un manual es un instrumento didáctico; y " (...)los materiales didácticos son todos aquellos elementos, aparatos, objetos y representaciones de la realidad que forman parte de la situación de aprendizaje y posibilitan una comunicación positiva entre educador y educando" (Avoliolde, A., 1988: 258).

Los materiales didácticos son todos los medios de comunicación posibles que utilizamos los educadores para que el aprendizaje, fin de la enseñanza, sea más eficaz y lo más acercado a la realidad de la persona.

Como es lógico, todo material didáctico debe cubrir requisitos para ser objetivo (Reyes, K., 1987: 55):

- Debe ser sencillo y explicarse por sí mismo.
- Debe responder a una necesidad informativa específica,
- Debe contener sólo los elementos mínimos indispensables.
- Debe haber sido seleccionado o elaborado con base en sus posibilidades reales de empleo.
- Debe ser de duración razonable, es decir, que se haya elaborado o seleccionado en función de las veces que se empleará y los requerimientos de actualización.

- Debe tener las dimensiones correctas de acuerdo a las condiciones en las que se empleará.
- Debe cumplir los objetivos para los que fueron seleccionados o elaborados.

Por otro lado, los materiales didácticos también poseen características muy diversas, y existen varias categorías en las cuales clasificarlos (INEA, 1990: 88):

Por su universo o cobertura

- Materiales de difusión parcial
- Materiales de difusión general
- Por su forma de transmisión
- Auditivo
- Visual
- Audiovisual

Por su uso

- Individual
- Grupal

Es importante resaltar que "(...) en una investigación reciente, se demuestra que la memorización se realiza en un 50% con relación a lo que se oye, un 40% con respecto a lo que se ve, y, un 70% en lo que se participa directamente. Por lo tanto los medios

audiovisuales acortan el tiempo de aprendizaje y aumentan su retención" (Nerici, I., 1980: 83).

Ahora bien, en cuanto a los manuales, se encuentran dentro de los materiales visuales, dado que apelan a la visión. Los elementos que contienen pueden ser elementos escritos por números, letras y símbolos, así como elementos analógicos como dibujos, mapas, etc.

Precisamente porque los manuales en nuestro medio (México) son una técnica relativamente nueva, existe confusión sobre lo que es un manual, los tipos que existen, el fin que se tiene, su forma de elaboración, así como su uso, entre otros.

A continuación se presentan algunas definiciones sobre lo que es un manual:

Duhalt Kraus Miguel A. lo define como "(...) un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran para la mejor ejecución de un trabajo" (Cómo elaborar manuales, 1989: 30).

Terry G.R. lo define así: "Es un registro escrito de información e instrucciones necesarias que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa" (Cómo elaborar manuales, 1989: 31).

Continolo G. lo define como: "(...) una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del material operativo" (Cómo elaborar manuales, 1989: 31).

El manual es "(...) un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad" (Cómo elaborar manuales, 1989: 31).

Es "(...) un texto de estudio en el cual se expone sistemáticamente, con miras a hacerlos asimilar por el alumno, un cierto número de elementos sobre una materia dada bajo una forma escrita correspondiente a una situación pedagógica determinada" (Loveridge, 1992: 9).

En los programas de post-alfabetización que se realizan, los materiales didácticos recomendados son los escritos, dado que por sus características favorecen la consolidación de la lecto-escritura y esto genera diversas actividades de aprendizaje. Esto es importante tomarlo en cuenta, pues hay que recordar que estamos tratando con personas de nivel educativo mínimo.

Por otro lado, un manual "(...) ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que va a perder su carácter nebuloso y abstracto, para tomar cuerpo en una serie de normas definidas" (Cómo elaborar manuales, 1989: 31).

Podríamos añadir que, "(...) un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional. Es decir, son manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades" (Cómo elaborar manuales, 1989: 31).

Los manuales, por lo tanto, son una herramienta de comunicación muy importante dentro de la empresa, puesto que son el medio por el cual, en resumen, se transmiten los objetivos de la empresa y por esta razón, se les podría llamar "MEDIOS ADMINISTRATIVOS" (Cómo elaborar manuales, 1989: 31).

De acuerdo a su clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos deben cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal en cuanto a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la realización correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas” (Cómo elaborar manuales, 1989: 33).

Lo anterior implica poner empeño en la elaboración y uso del manual para comunicar información. Dichos objetivos sirven para lograr claridad, sencillez y flexibilidad.

Para la realización de un manual son importantes los siguientes 4 puntos (Maclinker, 1992: 16):

1. Los objetivos deben ser conocidos.
2. El mensaje debe ser adecuado.
3. El mensaje se debe transmitir efectivamente.
4. Se debe evaluar el sistema de comunicación.

A continuación, se presenta un cuadro de posibilidades y limitaciones que los manuales nos brindan (Cómo elaborar manuales, 1989: 35):

LIMITACIONES

- Su deficiente elaboración provoca problemas en el desarrollo de operaciones.
- El costo de producción puede ser objetivos alto.

- Sin actualizarse pierden efectividad.
- Incluyen sólo aspectos relevantes;.
- Muy sintéticos carecen de utilidad y muy detallados son complicados.

POSIBILIDADES

- Fuente permanente de información sobre el trabajo.
- Ayudan a hacer efectivos los objetivos.
- Evitan discusiones y mal entendidos .
- Aseguran continuidad y coherencia.
- Incrementan coordinación en la realización.

Para elaborar cualquier material escrito, en este caso manuales, es importante seguir un proceso cuidadoso para su efectividad y suponer algunos pasos a seguir, los cuales son, basándonos en los momentos didácticos, planeación, realización y evaluación (Reyes, K., 1987: 59):

PLANEACIÓN → DISEÑO DE CONTENIDOS → VALIDACIÓN

PLANEACIÓN:

En el caso de la elaboración de manuales la acción de planificar le permitirá establecer el objetivo al alumno las características y utilidad del material que será escrito. De este modo se podrá elaborar material que sirva a los objetivos del proyecto educativo.

Los factores o aspectos que se deberán tomar en cuenta al planear son:

"En primer lugar la población destinataria, es muy importante tener en cuenta y conocer las características de las personas a las que va dirigida la acción educativa.

En seguida los objetivos de la institución, que de alguna manera ya esta contemplada aquí la población destinataria, esto va a dar el marco general en el que se va a estructurar todo el material.

En tercer término se deben tomar en cuenta los objetivos del proyecto para el cual se va a elaborar el manual, esto enmarca específicamente el material.

En seguida es importante planear los recursos necesarios tanto para el proceso de elaboración como para la distribución de dicho material.

En quinto lugar el nivel de aplicación del material, que puede ser nivel nacional o regional, de acuerdo a la característica del material mismo.

Y por último el número de ejemplares que hay que elaborar para que así se evite el perder tiempo en impresiones posteriores" (INEA, 1990: 1-3).

CONTENIDOS:

Los contenidos deben tener aplicación y utilidad; el proporcionar conocimientos que sean funcionales y significativos favorece al aprendizaje y motiva al educando. No hay que olvidar que el adulto (nuestro receptor) le gusta ver lo que aprende, su utilidad inmediata y la solución a sus problemas cotidianos. Los conceptos que se manejan deben ofrecerse en forma directa, incorporando en las ideas elementos más significativos:

"El contenido se refiere al conjunto organizado de conocimientos e informaciones, que se requieren transmitir, para el desarrollo de hábitos, habilidades o aptitudes" (Reyes, K., 1987: 61).

El redactor de materiales debe procurar que el contenido deje en el educando ideas claras y concretas.

El contenido de orden técnico debe estar apegado a la realidad, se sugiere buscar la asesoría de los especialistas de los temas que se tratan. Esto es válido para todos los

manuales de lectura que desarrollen temas especializados, debido a que los contenidos deben involucrar al lector en un proceso continuo de aprendizaje. Debe representar la adquisición de técnicas y hábitos que le permita un buen aprendizaje.

La etapa de elaboración de contenidos comprende los siguientes pasos (Reyes, K., 1987: 62-63):

- 1) Elección y delimitación del tema: con base en los objetivos y necesidades detectadas, es importante tratar un solo tema sin mezclar otros que, aunque van relacionados, pueden ser confusos.
- 2) Ubicación de las fuentes de consulta: buscar libros, revistas, personal técnico que conozca el tema elegido.
- 3) Toma de información por medio de apuntes, fichas, etc. que sirvan para la elaboración del bosquejo.
- 4) Elaboración del bosquejo: propiamente se está elaborando un esquema del manual pero ya con contenidos.
- 5) Redacción inicial: es ya propiamente el manual, pero es muy importante que se tenga en cuenta que esta primera redacción nos va a dar la pauta para hacer las revisiones necesarias, así como las correcciones pertinentes.
- 6) Revisión: puede ser una o varias, de acuerdo a la calidad del manual haciendo los ajustes necesarios.

" Así mismo, la redacción debe dirigirse al lector, por lo que el texto redactado debe ser interesante para el adulto lector, por ello debe ser lo más claro posible" (Enriquez, M.A., 1987: 5).

En resumen, un manual deberá cumplir con la acertada definición de ser "(...) una visión íntegra de toda una ciencia, por su finalidad divulgadora y su redacción clara y sintética" (Enciclopedia Monitor, 1995: 4015).

II.1.1 Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la práctica

La valoración se refiere a la obtención de resultados en relación a los objetivos, es decir, en cuanto se cubrieron las expectativas del proyecto, pues con base en los resultados se realizan los cambios pertinentes.

Ahora bien, después de repasar los aspectos más importantes que hay que tomar en cuenta al elaborar un manual, podemos objetivamente realizar una evaluación del proyecto realizado, y en el cual se fundamenta este trabajo de investigación.

En lo que respecta a la definición de un manual, considero que el manual que se presenta cubre la primera característica importante y debe ser un apoyo para la empresa, dado que efectivamente este manual ha resultado ser un gran apoyo tanto para nosotros como capacitadores, como para los trabajadores que requieren de una atención especializada, como pueden ser las personas de bajos recursos y con tiempo limitado.

El manual pretende ser un material que ayude al alumno a asimilar los conceptos que se le presentan; esto lo podemos asegurar por el hecho de que las personas a las que se capacita, muestran interés en el tema, realizan preguntas con referencia al tema que se expone y son capaces de transmitir nuevamente la información a compañeros de nuevo ingreso, para lo cual ellos mismos se encargan de localizarnos para realizar un nuevo curso. Esto indica claramente que las personas quedan satisfechas con el servicio que se les brinda puesto que, en el caso de que dicho servicio fuera poco claro o deficiente por alguna razón, los trabajadores no recomendarían nuestro servicio a otras personas.

Bien es cierto que un manual es una guía de lo que se quiere transmitir, pues en ocasiones (quizá en otros medios de trabajo) en los que no se utiliza el manual, la información suele ser un tanto más deficiente que cuando sí es utilizado, se trate por el tiempo limitado al encontrar a una persona en la calle o cualquier otra situación donde no

sea posible exponer tranquilamente el tema, hay aspectos que se olvidan mencionar o simplemente la secuencia no es la que mejor conviene.

El manual ha sido un material de gran ayuda en este aspecto, pues permite llevar una secuencia y seguimiento muy regular en la exposición de la información, lo cual atrae numerosas ventajas para la empresa.

Otra característica que considero valiosa dentro del marco de la definición de un manual, es el hecho de que al presentar un trabajo bien definido, el trabajador siente confianza en la empresa, pues percibe la preparación del material y que no es una simple plática informativa.

Pienso pues, que en lo que se refiere a dar un marco de referencia o cubrir las características de una definición de manual, en este sentido el manual que se presenta cubrió dichas expectativas.

Ahora bien, desde el punto de vista de los objetivos que debe alcanzar el uso de un manual, pienso que tiene mucha relación con lo que se refiere a la definición; sin embargo, en este caso se encuentra más definida la labor de un manual como podríamos ir mencionando el proceso de instruir al personal precisar funciones, servir como medio de información, etc., los cuales son cubiertos en el caso del proyecto al que nos referimos en este informe.

Pienso que el desempeño de una labor es objetivamente medible por los resultados, y en este caso, el objetivo final es que el trabajador se afilie por convicción y no por inducción; donde la diferencia radica en que por convicción implica conocimiento y conciencia de la persona, y por inducción queda descartada la voluntad de la persona.

Punto muy importante es este último, tanto en el sentido de tener un apoyo didáctico como el hecho de utilizarlo. De tenerlo, porque en esto se refleja el interés y calidad de la empresa; y de utilizarlo, porque el trabajador se percató de dicha calidad.

"No todo lo que brilla es oro" dice el dicho popular mexicano y es cierto, "a veces las apariencias engañan", y una Empresa Administradora de Fondos para el Retiro no es o no debería de ser una simple organización para ganar dinero; es verdad que todas las AFORE pretenden ganar dinero, pero "en el modo de hacer las cosas" se encuentra el éxito, si yo empresa hago que tu cliente ganes primero, yo empresa ganaré mucho más dinero pues mis clientes me preferirán.

Ahora bien, en ocasiones en al considerar al manual como herramienta no se consideran algunas limitaciones como el costo de la producción y la actualización pues encontramos casos en el mercado en donde no se dignan a gastar ni un solo centavo en sus promotores o de hecho, ni siquiera tienen personal asignado y capacitado especialmente para este caso, una cosa es el banco que respalda a la AFORE y otra persona física muy distinta es la AFORE; sin embargo, como se menciona, encontramos AFORES que utilizan al mismo personal del banco en la promoción de AFORES. Con este antecedente se da uno cuenta de que aunque sus comisiones no son muy altas, su calidad no lo es tampoco porque no tiene los fondos necesarios para invertir en el propio provecho, y en el de sus clientes. Por esta razón Santander Mexicano no escatima (que no se refiere a derroche) en otorgar beneficios a sus empleados y a sus clientes.

Bien es cierto que "muy sintéticas no sirven y muy detalladas son complicadas". En el caso del manual que nosotros presentamos quizá se traten varios temas, pero el cliente casi nunca conoce los cambios que hubo en el seguro social, ni en lo que consisten las AFORES, y es importante que la información se de completa para que se de el aprendizaje.

Si voy a enseñar a restar debo enseñar primero a sumar. La dimensión de la exposición no deja de afectar en lo que a un manual se refiere, sin embargo, esto se soluciona por medio del expositor, quien debe procurar no extenderse más del tiempo considerado y de una manera amena y atractiva.

En lo que a las posibilidades de un manual se refiere, creo que es un punto importante en utilidad para los trabajadores o futuros capacitadores, pues evita en realidad discusiones o que cada quien explique lo que entendió del tema, así se "incrementa la continuidad y coherencia del tema".

Es en este sentido que también nos encontramos con personas que han recibido pláticas de otras administradoras, y, además de que tienen muchas dudas, la información que tienen es obviamente incompleta o falsa. Con el uso de un manual, se evitan estos aspectos, y de hecho, uno como expositor se siente más seguro de lo que dice.

Por otro lado, en cuanto a la elaboración del manual, se puede decir que se tomaron con relación a los documentos bibliográficos revisados los siguientes aspectos:

- Población destinataria: se consideró a personas con bajos recursos, trabajadores en obras de construcción, con tiempo limitado y nivel de aprendizaje bajo.
- Objetivos de la institución: se tomó en cuenta el principal objetivo de la empresa que es la capacitación de los trabajadores por medio del servicio que se les ofrece; y obviamente lograr que se afilien a una Afore.
- Objetivos del proyecto: el objetivo es la capacitación de los clientes en el nuevo sistema de pensiones, con el fin de que elijan la AFORE que más les convenga.
- Recursos necesarios: en este caso, la distribución del material es sólo para el uso de la empresa y su elaboración fue pensando en lo sencillo y fácil de manejar por el uso que se le da.

- Aplicación del material: se tomó en cuenta el lugar en el cual se iba a hacer uso del manual, por lo que se requería de un manual de tamaño carta, con espiral para su fácil manejo en el transcurso de la sesión.
- Número de ejemplares: se consideró el número de personas destinadas a esa labor.

En lo que a contenidos se refiere, bien sabemos que es la información que transmitiremos a nuestro trabajador y por lo tanto fue tomado muy en cuenta, se consideró no omitir algún punto importante, pero sin tornar al manual en libro de texto.

Como bien se analizó, los contenidos deben tener utilidad y aplicación para promover el interés de las personas, y en este sentido, se tomó muy en cuenta el hecho de demostrar al trabajador la **NECESIDAD Y EL BENEFICIO** de estar dentro de una Afore. Por esta misma razón, se consideró importante la exposición de ejemplos prácticos en inversiones a corto y sobre todo a largo plazo que obtendrán al estar afiliados con diversas Afores; fue decisiva la presentación de los cambios que el IMSS ha tenido para su nuevo sistema de pensiones.

En resumen, se concluyó que el afiliarse es una necesidad y un beneficio. Una necesidad porque su futuro está mejor definido y un beneficio porque recibirán mejores pensiones que en el sistema pasado.

Al señalar contenidos, se supone un aprendizaje, y por tanto, se pretende que el cliente aprenda a decidir con la razón, por eso se presentaron ideas claras y precisas a lo largo de todo el manual. Lógicamente nos encontramos con resultados positivos y negativos en este punto, pues, a causa del tiempo, de las condiciones físicas y del tipo de personas al que nos estamos refiriendo, nos encontramos con personas con las que requieren de

mayor tiempo y dedicación, casos que posteriormente se trataban individualmente, pero en general, considero que los contenidos expuestos son aprendidos por los trabajadores.

Los contenidos expuestos, se encuentran apegados con la realidad actual de los trabajadores: deben y tienen que afiliarse a una AFORE con conocimiento de causa.

II.1.2 Logros, posibilidades y limitaciones del proyecto seleccionado

En un primer momento en el proceso de elaboración del manual, se localizaron los puntos más importantes que el cliente debe tener bien fundamentados para elegir una AFORE;

Se procedió a la consulta de un manual utilizado para la capacitación de los promotores dentro de la empresa, junto con el análisis de diversos folletos publicitarios de diversas AFORES para poder establecer un criterio de base para la exposición de ventajas de cada una.

En un tercer momento se elaboró la base del manual tomando en cuenta el vocabulario que se debería de utilizar, así como la introducción de gráficas explicativas, entre otros elementos que facilitarían la comprensión del tema.

Considero que la elaboración de este manual fue correcta, pues se encontró bien estructurado, sin embargo, los resultados son los que confirman este hecho.

Como ya se estudió, nos encontramos con personas que requerían más dedicación, pero en general, pienso que la información otorgada fue de utilidad para los trabajadores y bien aprovechada.

II.2 Presentación de la propuesta

Esta actividad tuvo un fin determinado, por lo que pienso que este manual puede ser de gran utilidad para dejarlo en el departamento de recursos humanos o los encargados del personal que me precedan, para mantener a la mano la información y en un momento dado poder asesorar al personal nuevo. Esta sería mi propuesta para darle seguimiento al manual.

Ahora bien, en lo que se refiere a los problemas detectados, podemos considerar los siguientes puntos:

- En ocasiones el grupo de personas era verdaderamente heterogéneo en cuanto al nivel de aprendizaje; lo que impedía el transcurso normal de la plática y se desviaban los temas.
- El gran problema con el que me enfrenté a menudo es la falta de una fotocopidora para no tener que llevarnos los documentos originales de las personas y evitar pérdidas de éstos, o simplemente para un ahorro de tiempo.
- La recopilación de documentos es extremadamente laboriosa, pues no todas las personas recordaban traer sus documentos, y hay que estar regresando continuamente a su lugar de trabajo para recoger dichos documentos.

En resumen, la mayoría de los problemas encontrados, se refiere a la acción posterior del curso; aspecto que no se consideró y en realidad afectaba el ritmo de trabajo, lo cual, pienso que debería de considerarse en el manual.

Para el primer problema detectado, considero que la solución sería separar en grupos pequeños al personal por capacitar, para tener un poco más de control de grupo, aunque esto supone la cooperación de mayor número de personal.

En el caso del segundo problema detectado, es bien conocido por la empresa, más considero que es un problema básicamente de organización entre los administrativos y el de mantenimiento, dado que se cuenta con camionetas equipadas con todo el material necesario para esta labor, inclusive la fotocopidora; el punto que hay que aclarar es que dicho vehículo es rolado entre varias personas lo que supone mayor comunicación entre todos, y nuevamente más información en la capacitación, podría ayudar a solucionarlo.

En cuanto al último problema detectado, como ya se ha expuesto con antelación, es poco solucionable por nuestra parte; quizá, uno, se incluyan los documentos necesarios en el manual además de entregar estampas adheribles a la ropa, con el indicativo de recordar traer los documentos requeridos, dado que son personas que rara vez tienen teléfono particular por el cual recordarles este punto.

CONSIDERACIONES FINALES

- La participación del pedagogo dentro de cualquier ámbito laboral incrementa la eficiencia y eficacia de una empresa apoyándonos en los resultados que resulten de esta labor.
- Por lo tanto, confirmamos que la labor de un pedagogo no es tan limitada como a veces se piensa, y por el contrario, contribuye al enriquecimiento humano de cualquier labor.
- Nosotros como pedagogos, tenemos la responsabilidad de "educar" en cuantas situaciones se nos presenten, y no sólo en las que se sobreentiende nuestro trabajo.
- Con la elaboración de este informe nos damos cuenta de que nuestra presencia puede realizarse implícitamente en varios ámbitos, sobretodo el empresarial, y no necesariamente en un puesto con el título de pedagogo.
- En cuanto a la elaboración de manuales, puede señalarse que si se saben utilizar, son de gran ayuda tanto en el desarrollo de una actividad, como en la obtención de mejores resultados.
- Para usar correctamente un manual es necesario cubrir los requisitos para su elaboración, ejecución y tomar en cuenta las necesidades que nos rodean.

- De nada sirve una excelente organización sin una guía para el desarrollo de las actividades.
- El manual, sobretodo es una excelente aportación el trabajo de la educación de adultos, pues ayuda a operatizar la labor, sobretodo cuando se tratan temáticas complejas como lo es las AFORES.

BIBLIOGRAFÍA

- **AFORE SANTANDER MEXICANO. (1995).** *Las Afores.* México: Banca Santander Mexicano. Material de uso interno.
- **AVOLIODE, Susana. (1988).** *Conducción del aprendizaje.* México: s.p.i.
- **Enciclopedia Monitor. (1995).** *Enciclopedia Monitor.* Tomo 8. Argentina: Latino.
- **Enriquez, M.A. (1987).** *La comunicación y el lenguaje escrito adecuado a los neolectores.* México: UPN
- **IMSS. (1996).** *Ley del IMSS.* México: IMSS
- **INEA (1990a).** *Criterios para seleccionar y producir material escrito para neolectores.* México: INEA.
- **INEA. (1990b).** *Los materiales didácticos.* México: INEA
- **Loveridge. (1992).** *La preparación de manuales escolares en los países en vías de desarrollo.* México: CREFAL
- **Maclinker, J. (1992).** *Diseño de material visual: didáctica - teórica composición - ejecución.* Argentina: Kapelusz

- **Nerici, I., (1980).** *Hacia una didáctica general dinámica.* Argentina: Kapelusz
- **Reyes, K. (1987).** *Propuesta para elaborar material escrito de autoconsumo para adultos recién alfabetizados.* México: s.p.i.
- **S.A. (1989).** *Cómo elaborar y usar los manuales.* México: Material de uso interno de la Constructora Arqui-Rent, S.A. de C.V.

ventasghd@yahoo.com.mx