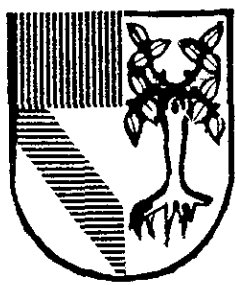


308923

UNIVERSIDAD PANAMERICANA 19

2ej

FACULTAD DE PEDAGOGIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



LABOR DEL PEDAGOGO EN LA IMPLANTACION
DE UN SISTEMA INTEGRAL DE PROCESOS EN
UNA AREA DE RECURSOS HUMANOS

**INFORME ACADEMICO
DE ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
ANA LILIA REYNOSO MOLINA
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

DIRECTOR DEL INFORME: LIC. MONICA MEZA MEJIA

MEXICO, D. F.

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

272471



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.

A DIOS:

Por dame la oportunidad de vivir.

A mis padres, Javier y Lili:

Que por su gran amor, esfuerzo y ejemplo, me inculcaron el deseo de superación ante la vida y me ayudaron a ser una mujer útil e íntegra para la sociedad. Los quiero mucho.

A mi hermana, Mary Carmen:

Por ser una gran amiga, entenderme y escucharme siempre.

A mi hermano, Javier:

Por ser parte fundamental para lograr esta meta. Tu sabes porque ¡¡¡¡¡¡¡¡

A José Antonio:

Motivador de este gran esfuerzo. Con todo mi amor, por estar siempre junto a mí en este camino y compartir cada una de mis metas. Por tu amor, ayuda, paciencia y dedicación incondicional. Por ser una parte esencial de mi existencia. Este logro también es tuyo.

A mis abuelitos:

Por su gran ejemplo de virtud ante la vida. Gracias por su recuerdo tan especial.

A mi familia:

Por su apoyo y comprensión que me han brindado durante mi vida.

A Vero:

Por enseñarme el verdadero significado de la amistad.

A mis amigas:

Por todos esos momentos que unidas hemos pasado y que tanto he disfrutado.

Un sincero agradecimiento:

A mis compañeros de trabajo y profesores, quienes han sabido estimular con sus consejos y aportaciones mi desarrollo personal y profesional.

ÍNDICE

EXORDIO	1
I. CUERPO DEL TRABAJO	5
I.1. Descripción General	5
I.1.1. Tipo de Institución	5
I.1.2. Misión Institucional	7
I.1.3. Estructura General	9
I.2. Descripción Específica	13
I.2.1. Funciones y acciones desarrolladas	13
I.2.2. Selección y exposición de un proyecto	16
II. VALORACIÓN DE LA CRÍTICA	22
II.1. Fundamentación de la Crítica	22
II.1.1. Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la prá	22
II.1.1.1. Pedagogía y educación en el ámbito empresari	22
II.1.2. Logros, limitaciones y posibilidades	39
II.2. Presentación de la Propuesta	43
III. CONSIDERACIONES FINALES	64
BIBLIOGRAFÍA	67

EXORDIO

Hoy en día las empresas mexicanas encaran un entorno completamente tecnológico que las obliga a generar cambios ágiles y constantes ante el progresivo avance. La mayoría de ellas buscan ser competitivas y altamente reconocidas por sus logros productivos y económicos. Y es ahí donde se ven obligadas a actualizar y modernizar sus sistemas de información para que el mercado comercial los coloque como empresas líderes y transformadoras, y así poder alcanzar y satisfacer sus objetivos organizacionales.

Para lograr dichos beneficios basados en una tecnología de vanguardia, se deben buscar sistemas integrales de información que ayuden en la consolidación y transformación de cada empresa permitiendo flexibilizar y controlar los procesos de negocio. En definitiva, se busca implantar el sistema correcto en el lugar apropiado para los diferentes procesos de la organización.

Actualmente existe una diversidad de desarrollos de sistemas los cuales buscan satisfacer y mejorar el trabajo dentro de la empresa. Estandarizan las operaciones en todas las áreas; proporcionan soluciones integrales y uniformes que incrementan la rentabilidad de las operaciones, consolidando el liderazgo de la empresa; se obtiene información de calidad, precisa, confiable y oportuna que apoya a la toma de decisiones, permitiendo la productividad del personal. Por lo tanto, los coloca como una empresa "privilegiada" en su forma tanto de administrar sus procesos de negocios como de lograr sus objetivos.

Todo esto lleva a que la empresa se enfrente a cambios rápidos y acelerados dentro de su organización, más para lograrlos, es necesario y fundamental la participación de todos los integrantes de una empresa, esto es, la colaboración de todas aquellas personas que estarán involucradas en el cambio tecnológico. Una de las dificultades de la introducción del cambio es que algunas personas se benefician mientras que otras sufren pérdidas, por lo que se resisten a él al verse afectadas de modos distintos.

Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio. Los obstáculos para el cambio son factores ambientales que dificultan la aceptación y la aplicación del cambio. Esta actitud presentada en los adultos se denomina Resistencia al Cambio. Las personas levantan con frecuencia barreras para el cambio por temor a lo desconocido, por desconfianza hacia los iniciadores del cambio o por sentimientos de seguridad amenazada.

Debido a esta cuestión, hay que considerar que tanto la empresa como los individuos, no pueden enfrentarse a cambios tecnológicos de manera aislada y que cada uno de ellos debe observarse integralmente. Es decir, para que las personas enfrenten el cambio se deben considerar aspectos socioculturales, objetivos, valores y virtudes; en tanto que las empresas deben contemplar los procesos, sistemas, recursos y todas las áreas funcionales de la organización; como la administración, finanzas, mercadotecnia, producción y el personal, entre otros.

Ante esta interrogante, se observa el gran papel que puede desempeñar el pedagogo dentro del ámbito empresarial. El pedagogo actúa en su vida profesional descubriendo, examinando y utilizando aquellos valores de la cultura con características adecuadas para ser aprovechados en la labor educativa. En cuanto al descubrimiento de esos valores, el pedagogo se pregunta qué hay entre lo que la tecnología ha desarrollado en las empresas que ayude de cualquier manera al perfeccionamiento de las facultades específicas humanas.

El pedagogo debe tener la facultad de conocer los principios administrativos de una empresa y el desarrollo humano dentro de un ambiente laboral, además de tener la capacidad de realizar una administración eficiente de los recursos humanos para aumentar la productividad, calidad y competitividad en todas las áreas de una empresa. Todo esto con la impartición de una adecuada capacitación y adiestramiento de personal, colaborando en la planeación organizacional y elaborando sistemas de comunicación, análisis de puestos y planes de desarrollo para empleados.

Cabe mencionar ahora, que el objeto de esta propuesta pedagógica y la relación con lo antes citado, es la labor educativa del pedagogo en la implantación de un sistema integral de procesos en recursos humanos y su participación en la mejora de los individuos en sus conocimientos, actitudes y habilidades, para así recibir una adecuada capacitación y disminuir la resistencia al cambio en la búsqueda de una solución integral dentro de la empresa.

Ante la oportunidad de implantar la funcionalidad del un sistema integral de procesos, el pedagogo tiene la gran oportunidad de conocer algunas prácticas de negocios que se realizan a nivel mundial en el área de recursos

humanos, además de aprender a adecuar los procesos internos de la empresa en un sistema y de enfrentar posteriormente la transmisión de sus conocimientos adquiridos a todo el personal que labora en el área encargado de realizar procesos tales como: Administración de Personal (Selección y Reclutamiento de Personal, Contratación y Movimientos de Personal) y Desarrollo de Personal (Estructura Organizacional, Plan de Vida y Carrera y Capacitación).

El presente informe académico de actividades profesionales mostrará la participación del pedagogo en la implantación de un sistema integral de procesos en el área de Recursos Humanos en una empresa comercial, así como el trabajo desempeñado en la impartición de la capacitación y una propuesta de trabajo para elevar el nivel de satisfacción y entusiasmo del trabajador, como el del bienestar personal reflejado en la organización.

I. CUERPO DEL TRABAJO

I.1. Descripción General

I.1.1 Tipo de Institución

Grupo Elektra, la cadena especialista de tiendas más importante de Latinoamérica, atiende al mercado popular, y es líder en los mercados de productos electrónicos, línea blanca, muebles, y enseres menores. La cadena de tiendas Elektra comprende actualmente más de 917 tiendas cubriendo 304 ciudades en la región. Empresa 100% mexicana con un giro comercial.¹

Además, Grupo Elektra cuenta con tiendas en Centroamérica, en países tales como: Guatemala, Salvador, Costa Rica, República Dominicana y Panamá.

Ofrece los servicios de transferencias de dinero desde Estados Unidos a México; transferencias de dinero en México, Servicios de Ahorro, Garantías Extendidas y Revelado de Fotografías, entre otros servicios que ofrece a su clientela los 365 días del año.

Elektra ha incorporado a sus ventas, el Crédito con pagos Semanales, el cual permite que muchas familias de bajos ingresos, puedan adquirir bienes que de otra manera estarían fuera de su alcance. Este sector de la población es el mercado al que se dirige nuestra empresa y representa el 92% de la población total de nuestro país.

¹ Información actualizada Junio 1999.

La competencia de Elektra es altamente fragmentada. Se tiene más de tres veces el número de tiendas que el competidor más cercano y superamos en más de seis veces su piso de venta.

Los productos son:

Electrónicos	= 100% importados
Muebles	= 100% mexicanos
Electrodomésticos	= 100% mexicanos
Enseres menores	= 50% mexicanos, 50% importados

La tecnología que se posee y desarrolla coloca al grupo en la vanguardia dentro de la industria del servicio en toda Latinoamérica, y se aprovecha para que los clientes se sientan cada vez más satisfechos.

Para lograr que esta filosofía se siga traduciendo en hechos concretos, en Grupo Elektra siempre se está en búsqueda de las tecnologías más modernas y avanzadas con el fin de satisfacer cada vez más y mejor a los clientes. Es un ejemplo de liderazgo y de interés por ofrecer productos y servicios de calidad comprobada por los clientes.

Finalmente, todos estos logros de Grupo Elektra representan oportunidades que la empresa brinda, y que se deben aprovechar al máximo para seguir contribuyendo al desarrollo de la empresa y de cada uno de los miembros y del país.

I.1.2 Misión Institucional

Consiste en satisfacer las necesidades de los clientes, empleados, accionistas y socios comerciales, al tiempo que se contribuye significativamente con el desarrollo de la sociedad y las comunidades en las se tiene presencia.

Los clientes cuentan con los productos básicos al mejor precio y con inmejorable servicio, lo que garantiza su lealtad. Los empleados están seguros de que se valora su trabajo como un recurso esencial, por ello se les ofrecen las mejores oportunidades para su desarrollo y crecimiento, procurando aumentar sus ingresos y mejorar su calidad de vida.

Finalmente, se cumple con obligaciones con la sociedad y las comunidades donde se hace negocio al contribuir al progreso de su gente y que hagan realidad sus expectativas. Se apoya en la realización de actividades culturales, deportivas y recreativas, así como las tradiciones locales que tanta alegría traen en nuestro país.

MISIÓN

Mantener el incremento de las utilidades:

1. Proporcionar al mercado popular bienes y servicios básicos de calidad, con la mejor facilidad de adquirirlo.
2. Atender al cliente a través de tiendas especialistas.
3. Lograr que estos clientes recomienden con familiares y amigos.
4. Integrar un equipo de trabajo comprometido, en un ambiente que favorezca su desarrollo humano.

PROPÓSITO

Ofrecer progreso con bienes accesibles a la gran mayoría de la población, a través de la red de tiendas al menudeo. Al mismo tiempo, comprometerse con la creación de oportunidades para el crecimiento y desarrollo a largo plazo de los empleados, con la prosperidad de los accionistas, con el crecimiento a largo plazo de nuestros socios comerciales, así como con el bienestar de nuestra sociedad.

VALORES

1. Respeto a las personas y al entorno.
2. Compromiso personal para lograr el máximo esfuerzo.
3. Calidad en los productos que se ofrecen.
4. Satisfacción del cliente.
5. Honestidad y lealtad que aseguren la integridad de la empresa.
6. Capacidad para tomar decisiones responsables y flexibilidad para enfrentar los cambios.
7. Comunicación abierta para trabajar en equipo.
8. Educación como principal vínculo para lograr el crecimiento, la superación y desarrollo.
9. Tenacidad y perseverancia en nuestras actitudes.
10. Iniciativa y creatividad en el desempeño de nuestro trabajo.
11. Reconocimiento y retribución económica como resultado de la productividad.
12. Innovación constante para lograr el crecimiento deseado.

VISIÓN

Elektra tiene una visión basada en:

- Sistema de Crédito
- Redes de distribución
- Productos y Servicios
- Publicidad Agresiva
- Cliente primero
- Equipo de trabajo
- Creatividad

OBJETIVO

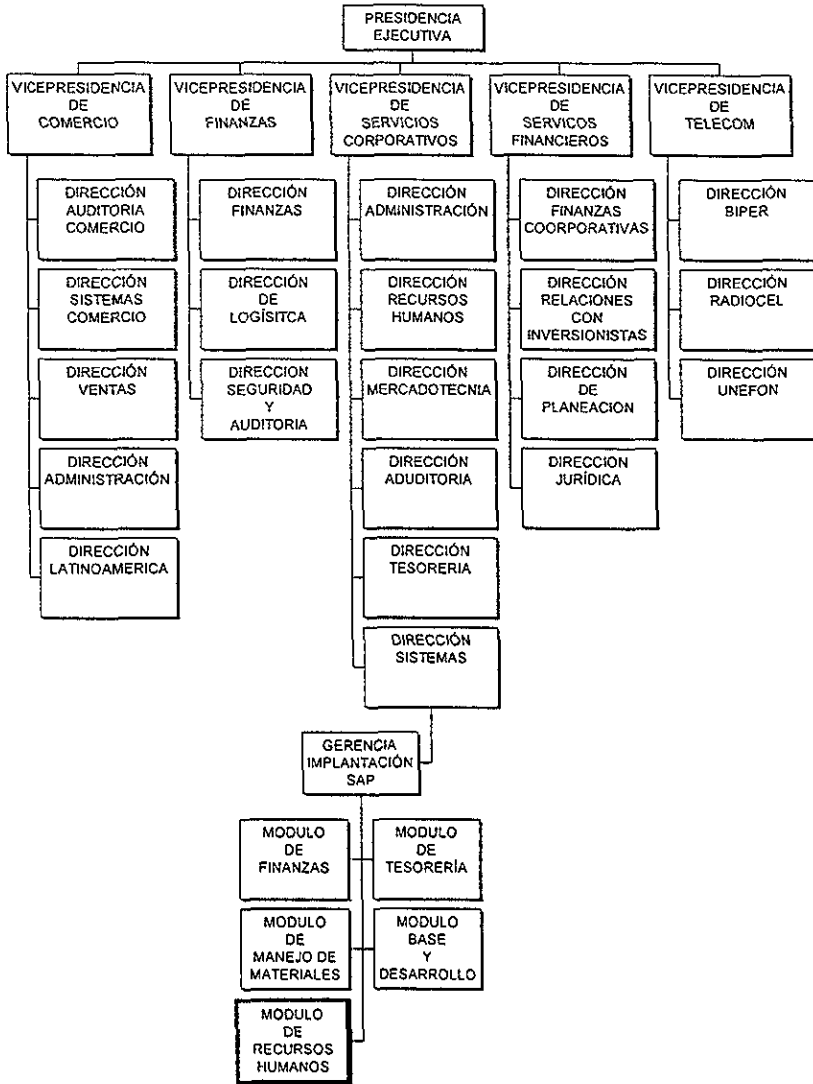
“LLEVAR PROGRESO A FAMILIAS DE MÉXICO Y AMÉRICA LATINA”

Consiste en mantener su liderazgo como la mejor alternativa de compra para familias de ingresos bajos y medianos en todos los mercados. Esto significa contar con las mejores marcas, incluyendo la marca Elektra, manteniendo los precios más bajos frente a la competencia y proporcionando el mejor servicio al consumidor.

I.1.3. Estructura General

A continuación se presenta el organigrama de la empresa y después se ofrece una breve explicación del mismo.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Actualmente Grupo Elektra cuenta con 18,057 empleados y en el corporativo se encuentran laborando 1,800 personas. Para dirigir al Grupo existen una presidencia ejecutiva y cinco vicepresidencias:

- Presidencia ejecutiva: Tiene la función de una Dirección General y de ella dependen las otras cinco vicepresidencias.
- Vicepresidencia de Comercio: Tiene la función de dirigir todas las tiendas de la organización y su área principal es la de ventas, ésta es la vicepresidencia que cuenta con mayor número de personal. Atiende todo lo relacionados con tiendas Elektra y Hecali.
- Vicepresidencia Telecomunicaciones: Dependen de ella todas las actividades relacionadas con las unidades de negocios de comunicaciones como Biper, Unefon, Radiocel. Asimismo, ella es la encargada de los negocios relacionadas con telecomunicaciones.
- Vicepresidencia de Servicios Financieros: Se manejan todas las actividades relacionadas con servicios y productos financieros, como es el caso de Western Union, Dinero Express, Guardadito.
- Vicepresidencia de Finanzas: Se encargan de todas las actividades financieras como la relación con inversionistas.
- Vicepresidencia Servicios Corporativos: Se encarga de dirigir todas las actividades relacionadas con la administración del grupo, como Recursos Humanos, Contraloría, Auditoría y Sistemas.

Dentro de la Dirección de Sistemas, se encuentra ubicada la Gerencia de Implantación SAP, quien tiene a su cargo el proyecto de implementación del Sistema de Aplicaciones de Procesos, la cual se encuentra dividida por cinco módulos, entre ellos el Módulo de Recursos Humanos.

Dicho módulo se encarga de adecuar los procesos internos de recursos humanos de la empresa en el sistema SAP, parametrizar información relevante del personal y capacitar a los futuros usuarios del sistema.

Para poder llevar acabo todo lo anterior, participan 2 equipos:

1. Equipo externo de Consultoría SAP, especialista en el sistema
 - Líder de Proyecto SAP
 - 2 Desarrolladores de Sistemas SAP
 - 2 Consultores SAP

2. Equipo interno Elektra
 - Líder de Proyecto Elektra RH
 - 2 Desarrolladores de Sistemas Elektra RH
 - 4 Parametrizadores Elektra RH

I.2. Descripción Específica

I.2.1. Funciones y acciones desarrolladas

Las funciones específicas de un pedagogo en un proyecto de implantación de un Sistema Integral de Procesos en el Área de Recursos, Humanos son en términos generales:

- Parametrizar el sistema a los procesos específicos de recursos humanos.
- Proporcionar capacitación a usuarios sobre el funcionamiento del sistema.

A continuación se detallarán las funciones realizadas y a su vez la relación con las acciones desempeñadas.

FUNCIONES Y ACCIONES

- Analizar los procesos de Recursos Humanos y adecuarlos en el sistema.
- Crear la Estructura Organizacional y depurar la información relevante de todo el personal que labora en la empresa.
- Realizar la documentación del funcionamiento del sistema. Esta documentación se recopila en manuales para los usuarios por áreas funcionales y también se utiliza como base para la creación de manuales de capacitación.

- Trabajar con los usuarios funcionales de Recursos Humanos y validar que los procesos cumplan políticas y procedimientos internos de la empresa.
- Brindar apoyo al usuario en sus labores y orientarlos hacia los objetivos específicos de su área.
- Participación en las presentaciones del sistema a los directivos para aprobar el diseño empresarial que se está implementando.
- Trabajo conjunto con el líder del equipo del proceso para determinar las necesidades de documentación y de formación de los usuarios.
- Capacitación de los usuarios sobre el funcionamiento del sistema.
- Trabajo conjunto con los desarrolladores de conversiones, interfases, informes y formularios para aprobar las fuentes de datos, los datos convertidos resultantes y el diseño, y la producción de formularios e informes.
- Establecer los procedimientos y organizar un equipo de apoyo para los usuarios durante las operaciones de producción.

NECESIDADES PERSONALES PARA EL PUESTO

- ◆ Actuar con compromiso total.
- ◆ Conocimiento de la función empresarial.

- ◆ Capacidad para la toma de decisiones.
- ◆ Apoyo a la dirección estratégica de sistemas.
- ◆ Capacidad para aceptar nuevos conceptos e ideas.
- ◆ Capacidad para asimilar ideas abstractas (como por ejemplo deducir un concepto a partir de su denominación) que permita comprender las operaciones internas de la empresa y la reproducción de los procesos del nuevo sistema. En este sentido es importante la capacidad para pensar en términos abstractos.
- ◆ Actuación con la vista puesta en los resultados (dar información suficiente y oportuna sobre el nuevo sistema, sus resultados y su aceptación).
- ◆ Compañerismo (ayuda y apoyo mutuo en situaciones difíciles).
- ◆ Firmeza (la capacidad para llevar a cabo objetivos y soluciones).
- ◆ Disponibilidad para cooperar (la cooperación con los compañeros del equipo y con los trabajadores de los departamentos de usuarios).
- ◆ Aceptación y tolerancia hacia el resto del equipo y hacia las diferencias hacia sus miembros.

I.2.2. Selección y exposición de un proyecto

ANTECEDENTES

Dentro de la Dirección de Recursos Humanos nace la necesidad de mejorar sus operaciones, reduciendo tiempos de procesamiento de información, para contar con información integrada en línea de todo el personal de la empresa, además de tener toda la Estructura Organizacional controlada por un solo sistema y así reducir costos de operación y solventar el problema de año 2000.

Después de evaluar cinco diferentes alternativas de Software para Recursos Humanos, se selecciona el sistema SAP (Sistema de Aplicación de Procesos) con la finalidad de dar una respuesta oportuna y veraz en todos los procedimientos internos de Recursos Humanos .

La compañía llamada SAP y el sistema R/3, fue fundada en 1972 con sede en Walldorf, Alemania. Es la cuarta compañía mundial en ventas de software en el mundo y líder mundial en tecnología y ventas de aplicaciones de software empresarial en arquitectura cliente/servidor.

Ofrece la solución Sistema R/3, que soporta procesos de negocio en las áreas de finanzas, producción, logística y de recursos humanos en compañías de todos los tamaños y tipos de industria.

Con tecnología innovadora y una sólida experiencia de negocios, SAP provee a sus clientes con soluciones escalables que les permiten mejorar continuamente con 1,000 procesos de negocio considerados como las mejores prácticas empresariales.

El sistema SAP da el poder de responder rápida y efectivamente a condiciones dinámicas de mercado, ayudando a los negocios a mantener una ventaja competitiva, gracias al flujo de información integrada y en tiempo real.

SAP emplea a más de 15,000 personas en más de 50 países, quienes brindan apoyo y servicio de primer nivel a más de 9,000 compañías usuarias del R/3 alrededor del mundo.

El sistema SAP se han convertido en poco tiempo en el Software de Negocios Líder en el Mercado, al contar con una participación del 29 por ciento a nivel global (IDC, 1996).

La compañía SAP utiliza las últimas Tecnologías de Sistemas de Información como medio y método para soportar procesos empresariales de carácter global.

Alcance del proyecto de Recursos Humanos SAP

El alcance del Proyecto de Recursos Humanos abarcó dos módulos:

- Administración de Personal (PA)
- Planeación de Personal (PD)

La implantación del módulo de Administración de Personal incluyó:

1. Datos Maestros, es decir todos aquellos datos relacionados con los empleados (datos personales, salario, puesto, horario de trabajo e incidencias).

2. Reclutamiento de personal (Cartera de Candidatos y solicitud de empleo).
3. Movimientos de Personal, es decir, altas, bajas, cambios y transferencias de personal.

La implantación del módulo de Planeación de Personal incluyó:

1. Diseño de la Estructura Organizacional. La estructura organizacional permite al sistema la activación de requisición de vacantes.
2. Elaboración del reporte de rotación de personal.
3. Organigramas/Plantillas.
4. Desarrollo de personal.

FACTORES DE ÉXITO EN EL PROYECTO

- Participación y compromiso de la alta dirección.
- La mejor gente de la compañía de tiempo completo en el proyecto.
- Delimitación clara de los alcances y expectativas del proyecto desde su inicio.

- Compromiso total y absoluto del equipo que llevaba a cabo el proyecto.
- Organización adaptable y abierta al cambio.
- Gerencia del proyecto comprometida con el éxito del mismo.
- Habilidad y rapidez en la toma de decisiones.
- Comunicación efectiva en la organización.
- Monitoreo periódico de avance.

MISIÓN DEL PROYECTO

Consolidar a la dirección de Recursos Humanos como una área estratégica y competitiva, mediante un Sistema Integral que soporte la administración de procesos de negocios de Recursos Humanos bajo estándares mundiales, entregando información precisa, confiable y oportuna.

OBJETIVOS

- Contar con una solución integral para recursos humanos y obtener una operación rentable.
- Contar con información de calidad, precisa, confiable y oportuna como base para la toma de decisiones.

- Contar con una operación segura, controlada y oportuna que permita incrementar la productividad y que estimule la creatividad individual y colectiva, así como el desarrollo y realización personal.
- Proporcionar Capacitación a los usuarios con la finalidad de transmitir el conocimiento y funcionamiento del sistema.

METODOLOGÍA

La metodología de Implantación Accelerated SAP, se usó en la ejecución del proyecto desde su planeación, organización, ejecución, validación y puesta en marcha. Esta metodología fue diseñada por SAP para ayudar a sus clientes en una implantación rápida y de bajo costo del sistema. El enfoque es el siguiente:

- Minimizar el tiempo requerido entre la instalación y arranque productivo.
- Maximizar la utilización de recursos de su empresa y consultores SAP.
- Obtener resultados en un “modelo” que puede ser utilizado posteriormente.
- Incorporar una capacitación del producto orientado a procesos integrados.
- Involucrar a la comunidad de usuarios y sentar las bases de nuevos procedimientos de trabajo.

Las fases que se siguieron con ésta metodología son:

1. Preparación del Proyecto.
2. Planos del Negocio.
3. Realización.
4. Preparación Final y capacitación a usuarios.
5. Puesta en Marcha y Soporte.

El tiempo de implantación del proyecto fue de seis meses, empezando el 2 de Noviembre de 1998 y terminando el 30 de Abril de 1999, para comenzar en productivo.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Apoyo de la dirección.
- Alcance definido y congelado.
- La mejor gente al 100%.
- Organización adaptable y abierta al cambio.
- Comunicación efectiva en la organización.
- Habilidad y rapidez en la toma de decisiones (24 hrs.).
- Entrenamiento completo.
- Transferencia real de conocimientos.
- Compromiso de equipo total y absoluto.

II. VALORACIÓN DE LA CRÍTICA

II.1 Fundamentación de la crítica

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

Cabe aclarar que para hacer mención del papel del pedagogo dentro la empresa y su labor en el reforzamiento al cambio ante la implantación de un sistema integral de procesos, es necesario destacar la importancia que tiene la educación, dado que su fin principal es el perfeccionamiento del ser humano y solo por medio de la educación el pedagogo puede lograr dicho fin.

A continuación se presentan las definiciones de educación y la persona, como sujeto de estudio de la educación y los fines que tiene la misma.

II.1.1.1. Pedagogía y educación en el ámbito empresarial

La educación siempre ha existido desde que apareció el hombre en la tierra. El hombre ha tenido un proceso de cambio junto con la educación. Si el hombre evoluciona, la educación deberá también adaptarse a nuevas formas culturales, sociales, etc. Esto hace usual el hecho de que comúnmente se haga referencia a la educación como "...el problema más grande y difícil que puede ser propuesto al hombre".²

² DELVAL., Juan., Los Fines de la Educación., p.1

La educación es una tarea que exige profesionalismo, dedicación y sobre todo entrega y esfuerzo, entrega a los demás, dado que el hombre vive un proceso gratificante y de realización en sí mismo y en los demás.

En su concepción vulgar "... se concibe la educación como una cualidad adquirida, en virtud de la cual un hombre está adaptado en sus modales externos a determinados usos sociales...".³

Es cierto que el hombre es un ser social y con necesidades no sólo de adaptación, sino de integración a la sociedad que lo rodea, pero debe tenerse en cuenta que no es aceptado únicamente por su actuación en ella, sino por ser único e irrepetible, por sus facultades sensibles y espirituales, por su integralidad. Por lo tanto, se puede observar que esta definición se polariza en el comportamiento, es decir, toma solamente las conductas que el hombre exterioriza y no se le ve en su totalidad.

Etimológicamente, la palabra educación significa "...conducir, llevar a un hombre de un estado a otro (...) extraer o sacar algo de dentro del hombre..."⁴, se alude a que la educación es un proceso, tanto intrínseco, como extrínseco.

Es un proceso intrínseco porque retoma las potencialidades que posee el ser humano y las perfecciona, dado que "...la persona tiene la capacidad y la exigencia intrínseca de perfeccionarse".⁵

³ GARCÍA HOZ, Victor., Principios de Pedagogía Sistemática, p. 16

⁴ ibidem, p.17

⁵ CHAVARRIA OLARTE, Marcela., Qué significa ser Padres, p.21

Es un proceso extrínseco, porque guía de manera sistemática las potencialidades. Con respecto a esto, se puede afirmar que la educación es el proceso mediante el cual se desarrollan las dotes personales, con la finalidad de lograr la perfección de la que el ser humano es factible.

Otro concepto de educación es el que da Víctor García Hoz como: "Perfeccionamiento intencional de las facultades específicamente humanas"⁶, este perfeccionamiento intencional al que se refiere, nos muestra cómo la persona siempre busca ser mejor, su desarrollo personal, progreso, actualización, porque posee un desenvolvimiento para alcanzar la plenitud, es decir, su autorrealización.

Se afirma que es intencional porque se trata de una influencia consciente sobre el hombre para educarlo, deriva de la naturaleza humana "...si suprimimos de la educación ese carácter de intencionalidad, entonces reducimos el proceso educativo a una evolución psíquica y biológica..."⁷.

La persona por naturaleza siente, piensa y quiere. Este pensar, querer y sentir está relacionado con las facultades específicamente humanas, porque el pensar y conocer se relaciona con la inteligencia; el querer se relaciona con la voluntad, dado que la persona por medio de la voluntad quiere lo que conoce por la inteligencia, y la libertad, hace que la persona se acerque eligiendo lo que fue querido por la voluntad.

Como se mencionó las potencialidades específicamente humanas son la inteligencia y la voluntad, pero hay que hacer hincapié que no se toma en

⁶ GARCÍA HOZ, Víctor., Principios de Pedagogía Sistemática., p. 25

⁷ ibidem, p.23

cuenta en la definición de García Hoz, que el hombre es una unidad sensible y espiritual. El hombre actúa de forma integral; utiliza sus facultades sensibles y su psicomotricidad para poner en acto su facultad intelectual y su potencia apetitiva. He aquí la importancia de tomar al ser humano como un ser biológico, psicológico, social y espiritual, de naturaleza única e irrepetible. Aquí es donde actúa la educación de forma inmediata en cualquier circunstancia de la vida del hombre.

LA PERSONA: Sujeto de estudio de la Educación

Para entender toda la grandeza de la educación, basta con reflexionar en la riqueza de su sujeto de estudio: “Educar y ser educado son componentes esenciales de la naturaleza humana”.⁸

La educación va dirigida al hombre individual que posee en su naturaleza la necesidad y capacidad de ser mejor. Hoy en día es necesario tomar en cuenta a ese ser, con posibilidades y limitaciones, que al final lo hacen ser a la vez distinto y semejante a los de su misma especie.

A lo largo de la historia han existido innumerables autores que han desarrollado un concepto de persona distinto, destacando ciertas notas características que enfatizan su perfección y naturaleza racional:

- “Lo que es máximamente perfecto en toda naturaleza (...) lo subsistente de naturaleza racional”. (Sto. Tomás)
- “Sustancia individual de naturaleza racional”. (Boecio)

- "La persona es cada ser humano concreto, en su totalidad; es decir integrado, compuesto por aquellos elementos que son esenciales a su naturaleza humana: cuerpo y alma racional, y aquellas características llamadas accidentales que hacen de cada hombre un ser único e irrepetible"⁹

El concepto de persona que se adopte cobra gran importancia, porque tiene una repercusión directa en el tipo de educación que se practique.

Ser persona es un privilegio, pero al mismo tiempo es un proyecto que se debe realizar. El modo de ser persona no es una conquista triunfante y continuamente gozosa, si no un proceso de lucha, esfuerzo y riesgo.¹⁰

Es innegable que en esa lucha por plenificar su persona, el educador juega un papel relevante, porque proporciona los medios propicios para encaminar al educando al encuentro con su propia perfección.

En todo proceso educativo es necesario considerar las notas constitutivas de la persona humana, entre las que destacan:

⁸ DELVAL, Juan., op.cit., p.4

⁹ apud , CHAVARRIA OLARTE., Marcela., op.cit., p. 15

¹⁰ cfr. PALACIOS, Leopoldo-Eulogio., et al., El concepto de Persona., p.119

1. Individualidad

El hombre es un ser individual y único, distinto a cualquier otro y, en consecuencia, su valor será también individual y único. Esta individualidad lo constituye de un modo determinado, y la educación debe respetar estas condiciones y características propias.

2. Autonomía

Es la propiedad en virtud de la cual la persona es, de algún modo, el principio de sus propias acciones. Confiere una especial dignidad que lo distingue de los demás seres y le brinda la posibilidad de autodeterminarse.

3. Apertura

La persona es principio – agente, actor, creador de sus propias acciones, pero lo es de un modo relativo, abierto y comunicante. Esto ocurre en virtud de que es un ser social que necesita estar abierto al mundo, recibiendo influencias e influyendo a la vez.

4. Unidad

La persona es una totalidad, no es el resultado de la adición o sumatoria de sus partes, sino de la relación de éstas a la unidad de su ser. De aquí se deriva la idea de educación como proceso integral, que involucra el aspecto biológico, psicológico, social y espiritual de la personal.¹¹

¹¹ *cf.*, *ibidem.*, p.120-138

EDUCABILIDAD

La educación tiene su principal fundamento en el postulado que establece que el hombre es modificable, que puede educarse.

Si el hombre es susceptible de adquirir nuevas formas, lo debe a que es un ser finito, una realidad incompleta. Las nuevas formas que adquiere en virtud de la educación, van colmando el vacío de su finitud, van complementando su posibilidad de ser, van perfeccionándolo. He aquí, pues, que el ser humano no podría educarse, no podría haber educación si el hombre fuera un ser perfecto.¹²

Pero la educación no tendría razón de ser si no existiera en el hombre la posibilidad de perfección, de promover sus potencialidades y disminuir sus limitaciones.

La "educabilidad" es la capacidad que le permite al hombre perfeccionarse y desarrollar el ser que se encuentra inmerso en su naturaleza, la posibilidad de contribuir al perfeccionamiento de otros: "...es una posibilidad y una categoría humana. Una posibilidad, porque significa la viabilidad del proceso educativo y la afirmación de que la educación es factible, una categoría humana, por cuanto se predica del hombre esta cualidad..."¹³.

¹² GARCÍA HOZ, Victor., Cuestiones de filosofía Individual y Social de la Educación, p. 17

¹³ FERMOSO, Paciano., Teoría de la Educación., p.191

FINES QUE PERSIGUE TODA EDUCACIÓN

Los fines educativos son planteamientos anticipados que orientan las acciones del proceso; son las que nos mueven a educar.

Todo proceso educativo está encaminado a lograr el perfeccionamiento de las potencias humanas, llevando al hombre a promover todas las cualidades que le permiten dignificar su naturaleza. Pero el perfeccionamiento sería vano si únicamente buscara mejorar las condiciones del sujeto que recibió la educación, en virtud de esto, es necesario categorizar los fines de la educación en tres grandes grupos:

1. Individual

En principio, la educación debe incidir en la persona misma aprovechando sus cualidades para potenciarlas y lograr la perfección buscada.

Una persona adquiere mayor perfección cuando le brinda un servicio a los demás, y eso es lo que busca la educación: la promoción del hombre mediante su entrega a los demás.

2. Social

A nivel social, la educación pretende aprovechar el perfeccionamiento alcanzado por cada persona, para contribuir a la mejora del entorno y de las condiciones sociales, en todos los ámbitos y en todos los tiempos.

Una persona adquiere mayor perfección cuando le brinda un servicio a los demás, y eso es lo que busca la educación: la promoción del hombre mediante su entrega a los demás.

3. Transcendencia

Los objetivos trascendentes son aquellos que van más allá de la cotidianidad humana, y pretenden impulsar la reflexión y toma de conciencia de los fenómenos y misterios involucrados con el ser del hombre.

La educación debe contemplar este tipo de objetivos en virtud de la condición humana; el hombre está llamado a trascender por medio de su actuación en el mundo.¹⁴

LABOR DEL PEDAGOGO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

Después de haber analizado las características propias de la educación y la importancia del ser humano en el proceso educativo y su educabilidad, es necesario concretar la función y papel del pedagogo en la empresa.

Hoy en día se observa que el papel del pedagogo en nuestra sociedad, se encuentra poco valorado, ciertamente por la ignorancia generalizada que se tiene sobre cuál es su función dentro de cualquier organismo o institución.

El pedagogo es una persona que tiene diversas funciones y responsabilidades con la sociedad como: el educar a los demás, detectar las necesidades de cada persona, para que con base en éstas pueda ofrecer una formación integral a partir de sus capacidades.

¹⁴ cf., NERICI, Imídeo G, Hacia una didáctica General., p.26

También cumple la labor de dar orientación y detectar si una persona es apta para realizar una determinada labor; es capaz de impartir capacitación al personal de una empresa para que éste pueda realizar de una forma adecuada sus tareas.

El pedagogo cuenta con grandes cualidades:

- Conoce el comportamiento de las personas, sus necesidades y capacidades.
- Busca el respeto de la dignidad de la persona y trata de ser más justo, otorgando a cada quién lo que le corresponde, ya sea con una palabra o con una acción, siempre tratando de contribuir al mejoramiento de las capacidades específicamente humanas.
- Incide educativamente en todos los aspectos de la vida del hombre, tratando de realizar acciones encaminadas a lograr el perfeccionamiento humano por distintas vías y metodologías.

Al ser la educación un proceso constante y continuo en la persona, la vida se presenta como infinidad de oportunidades para ser mejor; nunca culmina el proyecto de perfección, y deben aprovecharse todas las actividades realizadas para que se conviertan en medios de crecimiento personal. El pedagogo debe estar presente en todos los ámbitos para orientar adecuadamente el proceso educativo, porque existe una gran variedad de influencias que pueden obstaculizar o contribuir al logro de los objetivos propuestos.

Los ámbitos en los que puede desempeñarse profesionalmente un Licenciado en pedagogía son múltiples, porque el hombre se encuentra inmerso dentro de distintos ambientes, los cuales constituyen infinidad de posibilidades para contribuir al perfeccionamiento humano.

Los ámbitos de competencia de la pedagogía son los siguientes:

- Familiar
- Escolar
- Comunitario
- Empresarial

Para efectos del presente informe se describirá el ámbito empresarial, puesto que dentro de una organización la persona recibe influencia del ambiente laboral, es decir, el trabajo es un medio educativo que permite no sólo obtener resultados productivos dentro de la empresa, sino también alcanzar un nivel óptimo de perfeccionamiento personal.

Hoy en día las empresas mexicanas se apoyan en individuos altamente cualificados, quienes ocupan diversos puestos en cada organización, a fin de producir los bienes de servicio y consumo para satisfacer las necesidades de nuestra sociedad.

El licenciado en pedagogía contribuye a la selección, capacitación profesional y desarrollo humano de la persona que hará realidad los objetivos de las empresas.

Entre de las actividades que puede realizar el pedagogo dentro de las empresas se encuentran:

- Detección de necesidades de formación profesional y humana en operarios y directivos.
- Diseño, aplicación y evaluación de programas de capacitación y desarrollo para el personal en sus distintos niveles.
- Promoción de la mejora en conocimientos, habilidades y actitudes en operarios y directivos.
- Asesoría para una óptima administración de los recursos humanos.
- Participación en la planeación organizacional, especificando funciones y puestos que cada persona puede alcanzar.
- Apoyo al establecimiento de diversas políticas en la Empresa: salarios, higiene y seguridad, ocupación del tiempo libre, etc.
- Colaboración con la empresa en su desarrollo y productividad, mejorando las relaciones interpersonales.

La empresa es un organismo dedicado a la producción de bienes y servicios, y puede considerarse como un medio educativo porque son ámbitos de realización personal aquellos que implican actividad y relación, con posibilidades de mejora personal, propia y ajena, y entre estos ámbitos destaca el trabajo. El trabajo educa, porque permite perfeccionar al hombre en conocimientos, habilidades y actitudes.¹⁵

El trabajo debe realizarse bajo determinadas condiciones para que cumpla con su finalidad de promover la educación propia e incluso ajena.

¹⁵ OTERO, Oliveros F., Realización Personal en el Trabajo, p.28

De lo contrario resultaría ser una actividad neutra o negativa respecto al propio proceso educativo. Estas condiciones están íntimamente relacionadas con las características propias del proceso educativo.¹⁶

El trabajo es un medio de perfección individual, material y social porque con el trabajo humano se puede conseguir:

- El desarrollo de las propias capacidades humanas.
- La modificación perfecta de las cosas.
- El servicio mediato o inmediato a otras personas.¹⁷

La mejora es la característica esencial de un trabajo humano. Esta mejora es doble respecto a las personas:

- Mejora propia en la realización del trabajo: en su planeamiento, en su ejecución, en su evaluación.
- Mejora ajena como resultado del trabajo: en la calidad del producto ofrecido; en la relación que se establece.¹⁸

¿Cómo influye la educación en el trabajo?

No es posible la educación sin trabajo, pero no todo trabajo es educativo. Si se realizara el trabajo de modo que contribuya a desarrollar nuestra capacidad de dar y recibir, en función de la mejora personal, no sólo será un trabajo bien hecho, sino que nos ayudará a crecer como personas.¹⁹

¹⁶ cfr., ibidem., p.29

¹⁷ cfr., ibidem., p. 35

¹⁸ cfr., ibidem., p.38-39

¹⁹ cfr., OTERO, Oliveros F., La Educación para el Trabajo., p.60 - 61

La influencia educativa de la empresa dependerá del grado de responsabilidad que asuma cada uno, porque se trata de un proceso en el que la mayor participación se obtiene por parte del educando.

En el trabajo se puede ejercer influencia educativa de manera sistemática (cursos, programas, seminarios, talleres, etc.) o asistemática (en forma espontánea, natural).

La educación sistemática que se imparte dentro de la empresa es intencional, considerando que se promueve por parte de los directivos, pero no siempre está encaminada al perfeccionamiento de los empleados, sino más bien a obtener mayores niveles de productividad. En muchas organizaciones se imparten los cursos de capacitación porque es una obligación legal que se tiene que cumplir, pero no porque estén convencidos de los beneficios que trae consigo el desarrollo de un programa que mejore las condiciones de vida del personal que labora en la empresa.

Uno de los aspectos que permiten educar por medio del trabajo es la intencionalidad con la que es realizado, por eso es importante promover las acciones libres y responsables que persigan fines adecuados y propicien la perfección humana. La intencionalidad educativa debe estar presente principalmente en el educando, es decir, en la persona que realiza el trabajo y que se educa mediante su desempeño laboral.²⁰

Para que toda capacitación sea efectiva, tanto para la organización, como para la persona que contribuye con su trabajo dentro de la misma, es conveniente conocer el siguiente “decálogo” de la capacitación:

²⁰ cfr. ibidem., p.35

1. La capacitación es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta.
2. La capacitación contribuye en el desarrollo de actitudes, conocimientos y habilidades de la persona.
3. La capacitación sólo constituye un insumo de la productividad.
4. El entrenamiento efectivo modifica a las personas en su forma de pensar, de actuar y de sentir.
5. Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos.
6. El entrenamiento efectivo es sinónimo de efectivo aprendizaje.
7. La capacitación efectiva debe ser la específica enseñanza para la específica necesidad.
8. La capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales.
9. La capacitación, al igual que las medicinas puede ser peligrosa si no ésta bien estructurada y planeada.
10. Por lo tanto, al igual que la medicina, para tener éxito, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Conocer el malestar y detectar las causas (diagnóstico de necesidades de capacitación).
- Elaborarse con el tipo y cantidad de ingredientes necesarios para curar el mal detectado (diseño didáctico, metodología, técnicas y material de apoyo).
- Administrarse y dosificarse bajo tratamiento estricto (conducción y dosificación del aprendizaje).
- Verificarse hasta qué punto el mal ha sido superado (evolución de cambios de conducta y evaluación de resultados).
- Tomar medidas suplementarias para evitar que el malestar vuelva (seguimiento, reentrenamiento y reforzamiento, así la modificación de factores organizacionales que se adecuen a estas nuevas conductas modificadas).
- Ser diagnosticada, recetada, administrada y controlada por un médico experto y no por un aprendiz (la capacitación al igual que las medicinas deben ser diagnosticada, administrada y controlada por un conocedor, que además trasmite credibilidad).²¹

En términos generales, podemos entender que la capacitación tiene un fin, orientar y transmitir conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes, que los ayude a mejorar el desempeño laboral y su vida tanto en lo profesional y como en lo personal. Es muy importante mencionar que no

²¹ PINTO VILLATORO, Roberto., Proceso de Capacitación., p.10-11

se puede encontrar la mejora profesional sin antes tener una mejora personal.

El aprendizaje es cambio, y éste último es sinónimo de vida. Mientras vivimos estamos cambiando. Si un trabajador no es entrenado en su trabajo, eso no significa que no aprenda, sólo que corremos el riesgo de que aprenda lo que no debe hacer. Por esto mismo, la capacitación se debe entender como un "Cambio planeado en la conducta"²².

Cuando una empresa se enfrenta a cambios organizacionales, debe tener presente que los cambios no sólo se dan en la empresa sino también en las personas que conforman la misma.

Podemos decir que el pedagogo tiene una gran responsabilidad además de conducir una adecuada capacitación, la de ayudar a que la empresa lleve el cambio en los empleados, pues en la medida que las personas aceptan los cambios, la empresa se convierte en una entidad sólida y útil para los fines económicos, productivos y sociales para los cuales fue creada.

Si intentan modificar las conductas o comportamientos de la gente de trabajo, debe enfatizarse en cambiar su contexto y la forma en que son tratadas, más que intentar cambiar a la persona misma.

La calidad de vida en el trabajo es una filosofía, creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad y la lucha por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional.

²² *cfr. ibidem.*, p.90

La calidad de vida en el trabajo no es una disciplina, ni tampoco puede ser un programa o un proyecto que se diseña una sola vez y luego se desarrolla de acuerdo a diseño; no es lo que quiere el Director o Gerente de Unidad que suceda en su organización, ni mucho menos lo que se delega a algún administrador. Es, por ende, un proceso participativo y continuado que, en el tiempo ha de constituirse como una forma de acción esencial de cualquier organización que pregone la mejora continua.²³

II.1.2. Logros, Posibilidades y limitaciones.

Después de implementar un sistema integral y de proporcionar capacitación a todo el personal de Recursos Humanos sobre el funcionamiento del sistema, se observaron y detectaron logros, posibilidades y limitaciones al concluir el proyecto de implantación.

LOGROS

- Se proporcionaron soluciones integrales y uniformes que incrementaron la rentabilidad de las operaciones, consolidando el liderazgo de la empresa.
- Estandarización de operaciones en todas las áreas de recursos humanos.

²³ URL: <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad6/resisten.htm>

- Obtención de información de calidad, permitiendo la productividad del personal.
- Aprendizaje de los procesos de negocio específicos de recursos humanos en la empresa, tales como administración y desarrollo de personal.
- Trabajo en equipo y constante apoyo entre las áreas involucradas.
- Conocimiento de las necesidades de recursos humanos.
- Capacitación a 120 usuarios de recursos humanos.
- Creación de manuales de capacitación a usuarios.

LIMITACIONES

- Emigración de la de información actualizada de los 12,000 empleados de la empresa al sistema implantado y parametrizarla en el sistema en solo 6 meses.
- Capacitación a 120 usuarios de recursos humanos en 3 semanas.
- Desconocimiento de los usuarios de los procesos de recursos humanos.
- Falta de credibilidad en el sistema por parte de los directivos y usuarios.
- Rechazo continuo ante el sistema integral de recursos humanos, por falta de una buena comunicación organizacional.
- Falta de motivación al personal.
- Falta de objetivos organizacionales en recursos humanos.

Por lo tanto, podemos observar que una de las dificultades de introducción de un nuevo Sistema de Recursos Humanos es el miedo al cambio, dado que algunas personas se benefician mientras que otras sufren pérdidas, por lo que se resisten a él, al verse afectadas de modos distintos.

Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio.

Los obstáculos para el cambio son factores ambientales que dificultan la aceptación y la aplicación del cambio. Esta actitud se denomina Resistencia al Cambio. Las personas levantan con frecuencia barreras para el cambio por temor a lo desconocido, por desconfianza hacia los iniciadores del cambio o por sentimientos de seguridad amenazada.

POSIBILIDADES

Ante dicha problemática, mencionada con anterioridad podemos decir que el cambio debe ser realizado por etapas:

- Reconocimiento de la necesidad del cambio.
- Conseguir sensibilizar a la organización para que acepte este cambio.
- Ampliar el apoyo al cambio.
- Crear unidades de compromiso en la organización.
- Establecer un enfoque claro a través de una misión, de los equipos directivos, del plan, del modelo, etc.
- Hacer de las personas en la alta administración, los campeones del cambio.

- Contribuir en el manejo eficiente de los conflictos internos de la organización, tanto a nivel grupal, intergrupal e interpersonal; mejorando el clima laboral de la organización.
- Crear un medio ambiente en el que la autoridad conferida a los puestos se agregue a la autoridad basada en conocimientos y aptitudes.
- Extender las comunicaciones en sentido horizontal, vertical y diagonal.
- Elevar el nivel de entusiasmo personal y el de bienestar en la empresa ú organización.
- Encontrar soluciones sinérgicas a los problemas que más se repiten.
- Elevar el nivel de responsabilidad de personas y grupos de personas en la formulación e implantación de planes.

Por lo tanto podemos afirmar que las personas dentro de una organización necesitan una adecuada orientación al cambio para que la empresa se vea beneficiada y así como las personas que trabajan en ella, logrando los siguientes beneficios:

- Las personas tienden a cambiar cuando han participado en la decisión del cambio.
- Apoyan el cambio cuando ellas lo planearon pero se resisten a él cuando no fueron quienes lo idearon.
- Cambiarán al estar convencidas de que las recompensas exceden al dolor del cambio.
- Tienden a cambiar cuando la dirección del cambio es apoyada por personas dignas de mérito.
- Cambian más rápidamente en un ambiente libre de amenazas.

- Están prestas al cambio al tener aptitudes, conocimientos y destrezas para el cambio.
- Tienden al cambio si confían en los motivos de quienes las inducen a él.
- Cambian si son capaces de influir recíprocamente. Ganar...ganar.
- Cambiarán gradualmente según vean el éxito.

II. 2 Presentación de la propuesta

Después de implementar un sistema integral de recursos humanos y de proporcionar capacitación a todo el personal de Recursos Humanos, se observó el gran rechazo al cambio, tanto al sistema como a los procesos internos de Recursos Humanos. Donde se obtuvieron las siguientes conclusiones ante dicha problemática:

1. Los procesos y la tecnología por sí solos no contribuyen a mejorar el desempeño de las personas.
2. La gente en forma natural reacciona ante la incertidumbre de lo nuevo o lo desconocido, pero de una forma predecible.

Por lo cual, el presente Informe proporciona una propuesta pedagógica para enfrentar el cambio durante las implantaciones de sistemas integrales y así aumentar el rendimiento de todo el personal, como la aceptación al cambio tanto personal como organizacional.

Existen cinco estrategias para enfrentar el cambio dentro de una organización:

1. **Educación y Comunicación:** La sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad.
2. **Facilitación y apoyo:** Los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad disminuye cuando la gente obtiene beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene la garantía de éxito.
3. **Participación:** Es difícil que la gente se resista a un cambio en el que ha participado desde sus orígenes. Por esa razón es muy importante darle participación a la gente y obtener su compromiso.
4. **Negociación:** Se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de resistencia. En esta negociación el riesgo es caer en el chantaje, lo cual sería negativo para la organización.
5. **Coerción:** La aplicación de amenazas, de castigos o la fuerza directa del poder sobre las personas que se resisten al cambio. Ésta es quizá la más riesgosa de las estrategias, dado que sus resultados son generalmente negativos.

Analizando las cinco estrategias para vencer la resistencia al cambio, se observó que las tres primeras son las óptimas, por lo que se propone estructurar un Taller de Capacitación orientado a la aceptación de este

cambio y dar mayor peso a la importancia de una adecuada comunicación, de tal forma que se pueda contar con un liderazgo orientado al bien común. Dicho taller está orientado a los Gerentes y Directores de la empresa, por ser los transmisores y los primeros en retroalimentar dicho cambio positivamente.

A continuación se presenta la propuesta pedagógica, presentando una carta descriptiva y el material de apoyo para el presente taller propuesto.

CARTA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL TALLER: Aceptación al Cambio

DIRIGIDO A: Directores y Gerentes de área

EXPOSITOR: Ana Lilia Reynoso Molina

OBJETIVO GENERAL: Transmitir la importancia de la aceptación al cambio como principio fundamental en una organización que enfrenta cambios acelerados, así como acrecentar la confianza en el personal.

MODULOS DEL TALLER:

1. Introducción: Motivos por los que se requiere un taller de aceptación al cambio.
2. Objetivos del taller
3. Definición de Cambio
4. Etapas del Cambio
5. Liderazgo durante el Cambio
6. Pasos para el cambio
7. Razones de Cambio
8. Definir una Visión
9. Tipos para enfrentar el cambio
10. Conclusiones

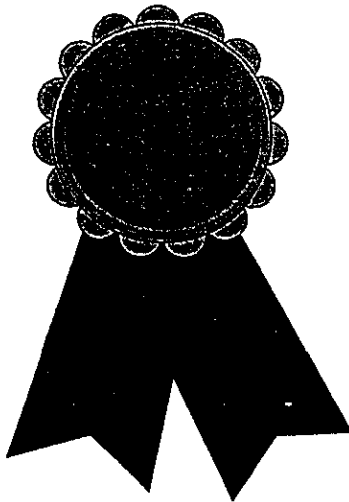
SISTEMA DE EVALUACION: Participación 100%

TIEMPO: 2 Horas

TÉCNICA DIDÁCTICA: Participativa - Práctica - Dirigida

TALLER DE ACEPTACIÓN AL CAMBIO

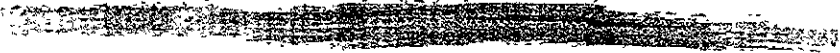
Dirigiendo el Cambio



ÍNDICE

- ⇒ Introducción- Motivos por los que se requiere un taller de aceptación al Cambio
- ⇒ Objetivos
- ⇒ Definición de Cambio
- ⇒ Etapas del Cambio
- ⇒ Liderazgo durante el Cambio
- ⇒ Pasos Para el Cambio
- ⇒ Razones de Cambio
- ⇒ Definir una Visión
- ⇒ Tipos para enfrentar el cambio
- ⇒ Conclusiones

Introducción



Motivos por los que se requiere un taller de aceptación al cambio:

- Acrecentar el grado de confianza y de apoyo entre los miembros de la empresa.
- Contribuir en el manejo eficiente de los conflictos internos de la organización, tanto a nivel grupal, intergrupal e interpersona, mejorando el clima laboral de la organización.
- Crear un ambiente en el que la autoridad conferida a los puestos se agregue a la autoridad basada en conocimientos y aptitudes.
- Extender las comunicaciones en sentido horizontal, vertical y diagonal.
- Elevar el nivel de entusiasmo personal y el de bienestar en la empresa u organización.
- Encontrar soluciones sinérgicas a los problemas que más se repiten.
- Elevar el nivel de responsabilidad de personas y grupos de personas en la formulación e implantación de planes.
- Preparar a la gente de la organización para llevar a cabo de manera efectiva y exitosa los nuevos procesos y la nueva tecnología, con el fin de alcanzar la estrategia de negocio y mejorar su desempeño.

Objetivos



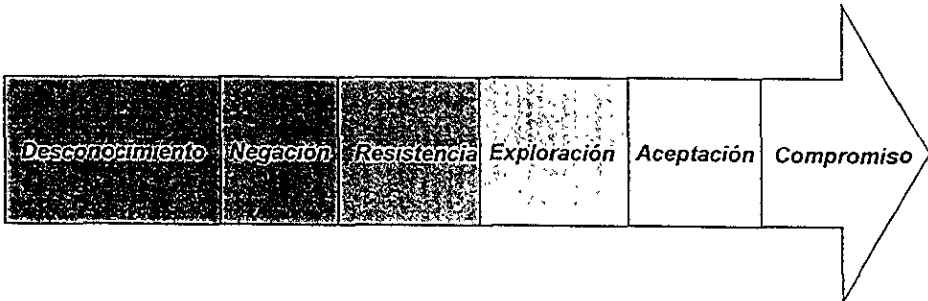
⇒ Observar el cambio como un proceso integral dentro de la organización, no como dos procesos diferentes, es decir, el cambio de actitud en la gente y el cambio de la tecnología en la empresa, como un factor crítico en el rendimiento del personal.

⇒ Transmitir a los Gerentes y Directores confianza y aceptación al cambio para que a su vez, el personal se vea retroalimentado por los altos directivos.

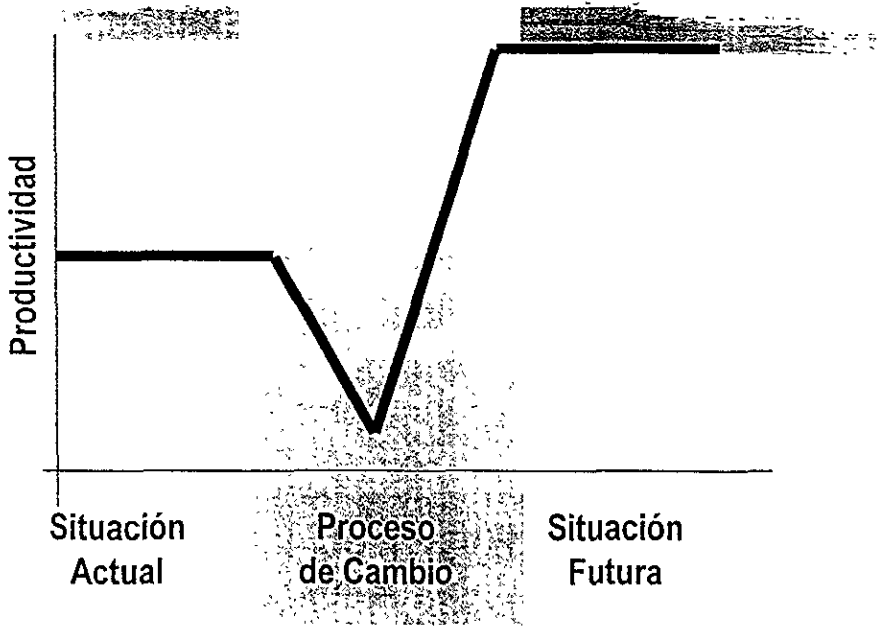
Definición

Cambio en la empresa en términos generales es:

- ✓ Preparar a la gente de la organización para llevar a cabo de manera efectiva y exitosa los nuevos procesos y la nueva tecnología, con el fin de alcanzar la estrategia de negocio y mejorar su desempeño.
- ✓ Los procesos y la tecnología por sí solos no contribuyen a mejorar el desempeño.
- ✓ La gente en forma natural reacciona ante la incertidumbre de lo nuevo o lo desconocido, pero de una forma predecible.

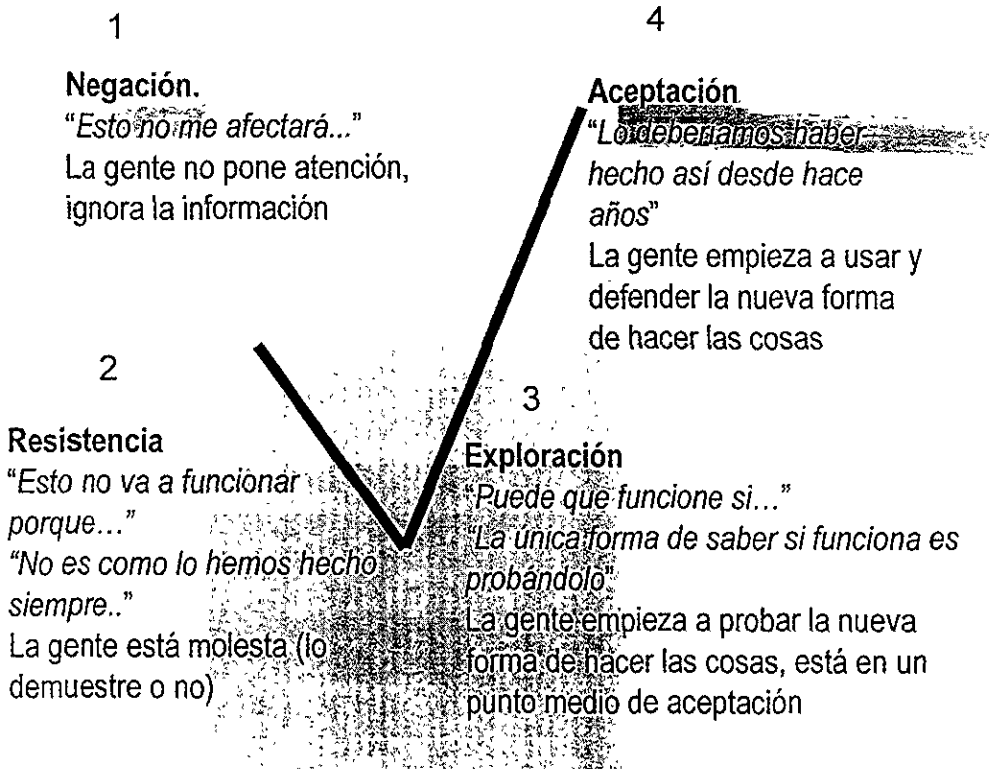


El impacto que el cambio produce



El objetivo es minimizar la caída en productividad y hacer el cambio lo más transparente posible

Etapas del Cambio



El cambio da la sensación de que se pierde el control

- Todas las personas experimentan estas etapas
- Cada persona pasa por estas etapas a diferente ritmo
- Hay ocasiones en que las personas regresan a etapas anteriores

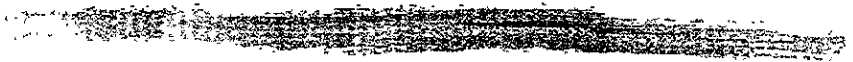
Liderazgo durante el Cambio

Las acciones de los agentes del cambio determinan las condiciones en las que éste se da.

Los agentes del cambio:

- Conocen claramente la dirección del negocio, los valores clave, los comportamientos requeridos y los medidores de éxito.
- Son capaces de proponer un estado futuro que resulte atractivo; debe de ser algo que la gente quiera.
- Sus acciones son visiblemente consistentes con sus palabras.
- Comunican con anticipación, frecuentemente y de manera abierta (formal e informalmente).
- Promueven la comunicación, están dispuestos a escuchar.
- Comparten abiertamente las "buenas" y "malas" noticias, crean un ambiente de confianza.
- Promueven el trabajo en equipo.

La experiencia del Cambio



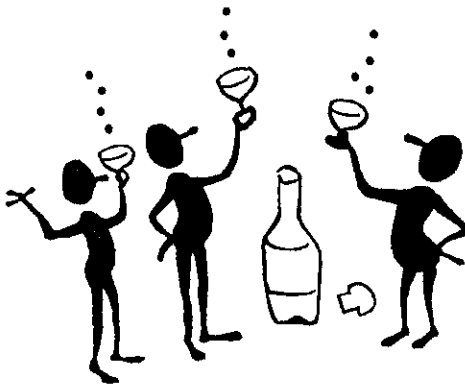
Requisito Fundamental

- El cambio real ocurre en proporción directa a la cantidad de compromisos sostenidos y demostrados con hechos y palabras por los agentes de cambio



Pasos para un cambio exitoso

- Establecer que el cambio es fundamental tanto para la empresa como para las personas.
- Formar un equipo de trabajo fuerte y con liderazgo.
- Crear una clara visión del futuro.
- Comunicar la visión.
- Dar suficiente autoridad a otros para que contribuyan a alcanzar la visión.
- Planear, crear y reconocer metas parciales a lo largo del camino.
- Consolidar los logros y seguir mejorando continuamente.
- Hacer del cambio una forma de trabajo.



Las Razones del Cambio

- ¿Cuál son las razones del cambio?
- ¿Por qué ahora el cambio?
- ¿Beneficios Económicos?
- ¿Beneficios para el negocio?
- ¿Beneficios para nuestra gente?
- ¿Para mí?



Definir una Visión

- ¿Cómo queremos ver a la organización en siete semanas?
¿En seis meses? ¿En un año?
- ¿Cómo queremos ver los procesos de negocio en siete semanas?
¿En seis meses? ¿En un año?
- ¿Cómo queremos ver a la gente en siete semanas? ¿En seis meses?
¿En un año?
- ¿Como nos queremos ver nosotros en siete semanas? ¿En seis meses?
¿En un año?



TIPS PARA ENFRENTAR EL CAMBIO



1. Sea proactivo.- No significa sólo tomar la iniciativa sino ser responsable de su propia vida. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Su conducta no es producto de la circunstancias sino producto de su decisión consciente, de sus valores. Su respuesta no es sólo una reacción a los estímulos externos, es una elección consciente, es una respuesta basada en valores.

2. Empiece con un fin en mente.- Realice con seriedad su visualización, con sistema, empezando con el cuadro o el paradigma de vida como marco de referencia o criterio para el examen de todas las otras cosas. Empezar con un fin en mente significa comenzar con una clara comprensión de su destino. Significa saber a dónde vamos.

3. Establezca primero lo primero.- Es la realización, la actualización, es el ejercicio de la voluntad interdependiente para llevar a la realidad el primero y segundo hábito. No se puede pasar a principios sin tomar primero conciencia de los propios paradigmas y sin comprender como hay que cambiarlos y alinearlos con los principios. Darle prioridad a lo importante en vez de a lo urgente.

TIPS PARA ENFRENTAR EL CAMBIO



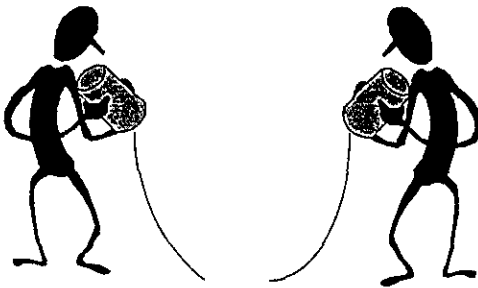
4. Piense en Ganar - Ganar.- No es una técnica sino una filosofía total de la interacción humana. Es una estructura de la mente y del corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas y ve la vida como un esenario cooperativo y no competitivo.

5. Procure primero comprender y después ser comprendido.- Principio de comunicación empática que es la clave de la comunicación interpersonal efectiva. Escuche antes de hablar.

6. La Sinergia.- Principio de la cooperación creativa. Es la esencia del liderazgo transformador. Simplemente definida la sinergia significa que el todo es mayor que la suma de sus partes. La sinergia cataliza, unifica y libera las más grandes energías del interior de la persona. Cuando las personas trabajan verdaderamente en equipo son mucho más que la suma de sus capacidades individuales.

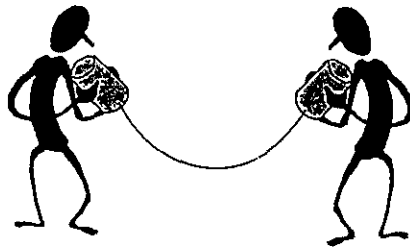
Retos para vencer el rechazo al Cambio

- Falta de Credibilidad
- Falsa "Familiaridad"
- Miedo a "despidos"
- "Infraestructura" de rumores
- Vicios en la comunicación (Incomprensible, abstracta, compleja, clichés)
- Demasiada comunicación



¿ Que debo hacer para un cambio efectivo?

- Identificar y segmentar la audiencia
- Utilizar diferentes medios de comunicación
- Emplear diferentes "voces"
- Ser claro
- Comunicar, comunicar, comunicar...
- Honestidad: la única regla
- Transmitir "emociones" no sólo información
- Comunicar para "aliviar", "consolar", "exhortar", "motivar"
- Hacer los mensajes "tangibles"
- Escuchar, escuchar, escuchar...



Conclusiones

- La empresa debe basarse en la alianza íntima entre las personas y la tecnología, personas con una actitud crítica y capaces de autodirección, que aprendan a aprender y se capaciten anticipándose a los efectos dominantes, crecientes e inimaginables de la tecnología de la información del siglo XXI.
- Las personas..... Tienden a cambiar cuando han participado en la decisión del cambio.
- Apoyan el cambio cuando ellas lo planearon pero se resisten a él cuando no fueron quienes lo idearon.
- Cambiarán al estar convencidas de que las recompensas exceden al dolor del cambio.
- Tienden a cambiar cuando la dirección del cambio es apoyada por personas dignas de mérito.
- Cambian más rápidamente en un ambiente libre de amenazas.
- Están prestas al cambio al tener aptitudes, conocimientos y destrezas para el cambio.
- Tienden al cambio si confían en los motivos de quienes las inducen a él.
- Cambian si son capaces de influir reciprocamente. Ganar....ganar.
- Cambiarán gradualmente según vean el éxito.
- Mantienen el cambio según el grado de ser soportado por su ambiente.

III. CONSIDERACIONES FINALES

El presente informe de actividad profesional tiene la finalidad de referir mi experiencia laboral en la implantación de un sistema integral de procesos para recursos humanos y la labor que tengo como pedagoga dentro de una empresa, teniendo siempre como fin contribuir en el perfeccionamiento de todas aquellas personas que laboran en ella.

Uno de los motivos que me llevó a realizar el presente informe es que las empresas deben considerar que los procesos y la tecnología por sí solos no contribuyen a mejorar el desempeño de las personas, siendo que, si se busca el desarrollo y crecimiento de la empresa, se debe empezar por buscar el crecimiento y desarrollo del personal. Como pedagoga puedo afirmar que nunca se obtendrán beneficios organizacionales mientras el personal no se sienta satisfecho en su trabajo y no tenga un conocimiento de los objetivos de la empresa.

La empresa debe basarse en la alianza íntima entre las personas y la tecnología, personas con una actitud crítica y capaces de autodirección, que aprendan a aprender y se capaciten anticipándose a los efectos dominantes, crecientes e inimaginables de la tecnología de la información del siglo XXI.

Durante mi experiencia profesional como pedagoga observé que dentro de una empresa se tienen funciones y responsabilidades tales como:

- Educar a los demás, detectar las necesidades de cada persona para que con base en éstas se pueda ofrecer una formación integral a partir de sus capacidades.
- Ofrecer orientación y observar si una persona es apta para realizar una determinada labor.
- Brindar capacitación al personal de una empresa, para que éste pueda realizar de forma adecuada sus tareas.

Cabe mencionar que uno de los obstáculos a los que me enfrenté profesionalmente, es la falta de credibilidad en las tareas que puede desempeñar el pedagogo, siendo siempre un reto demostrar que no solamente el pedagogo imparte cursos de capacitación y recluta personal, sino que tiene la capacidad de participar en la planeación organizacional, administración y desarrollo de personal dentro del área de Recursos Humanos.

Considero que fue una gran oportunidad participar en dicho proyecto, dado que obtuve grandes beneficios, tanto en lo profesional, como en lo personal.

En lo profesional, porque adquirí conocimientos y habilidades que no poseía en los procesos de administración y desarrollo de personal. Aprendí sobre la parametrización de información en un sistema integral de procesos.

En lo personal, porque tuve la oportunidad de compartir a todos los usuarios de recursos humanos mis conocimientos y habilidades en el sistema durante y después de la capacitación. Además observé que es altamente gratificante recibir un “**gracias**” ,“**lo hice solo**”.

Ésta es la razón por la que quiero hacer participe a todos aquellos que son profesionales de la educación, independientemente el ámbito donde se desempeñen, que el ser pedagogo es una oportunidad que tenemos para contribuir a que las personas crezcan integralmente y que en todo lugar y momento podemos ayudar a que las personas se sientan satisfechas con sus capacidades y limitaciones. Buscar siempre que las personas se acepten primero como son, pero que busquen siempre un constante desarrollo profesional y personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. NERICI, Imideo G.,
Hacia una didáctica General.,
Ed. Kapeluz.,
Buenos Aires, 1969.,
607 p.
2. FERMOSO, Paciano
Teoría de la Educación
Ed. CEAC.,
Barcelona, 1985.,
361 p.
3. DELVAL, Juan.,
Los Fines de la Educación.
4ta. Edición.,
Ed. Siglo Veintiuno.,
México, 1995
102p.
4. PINTO VILLATORO, Roberto.,
Proceso de Capatitación.
3ra. Edición.,
Ed. Diana
México, 1999
200 p.

5. GARCÍA HOZ, Víctor.,
Principios de Pedagogía Sistemática.

13ª. Edición.,

Ed. Rialp.,

Madrid, 1990

694 p.

6. CHAVARRIA OLARTE, Marcela.,
Qué significa ser Padres.

Ed. Trillas.,

México, 1990

124 p.

7. OTERO OLIVIEROS, F.,
La educación para el trabajo

2nda. Edición.,

Ed. EUNSA

Pamplona, 1989

170 p.

8. OTERO OLIVIEROS, F.,
Realización personal en el trabajo

Ed. EUNSA

Pamplona, 1978

150 p.

9. PALACIOS, Leopoldo Eulogio., etal.,

El concepto de persona

Ed. RIALP

Madrid, 1989

293 p.

10. GARCÍA HOZ, Víctor.,

Cuestiones de Filosofía individual y social de la educación

2nda. Edición

Ed. RIALP

Madrid, 1962

139 p.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

URL: <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad6/resisten.htm>

Desarrollo Organizacional 1999

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**