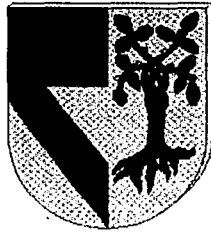


308923 8.6
2ej

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA

INCORPORADA A LA
Universidad Nacional Autónoma de México



**EL PAPEL DEL PEDAGOGO EN LA FORMACIÓN PERSONAL
DEL CLIENTE-PROVEEDOR EN UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIOS**

INFORME ACADÉMICO

QUE PRESENTA:

MARÍA ELENA MAZÓN RAMOS
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA

Director del informe académico.

Licenciada María Teresa Mendoza Martínez



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

**El mundo esta lleno de ideas,
pero las ideas valen por los hombres
que les dan vida y que dan la vida por ellas**

A mis padres por darme la vida y llenarla con su amor.

**A Gaby por ser como es...
Gracias por enseñarme a luchar por lo que creo.**

A mis amigas, por ser parte tan importante en mi crecimiento personal.

A tí que me enseñaste todo el valor de mi persona.

GRACIAS

INDICE

I Exordio	3
I.1 Exposición de motivos	3
I.2 Justificación	6
II Cuerpo del informe	10
II.1 Descripción del trabajo	10
II.1.1 Tipo de institución	10
II.1.1.1 Antecedentes	10
II.1.1.2 Situación actual	13
II.1.2 Objetivos	16
II.1.2.1 Objetivos institucionales	16
II.1.2.2 Objetivos de la Dirección de Administración	19
II.1.2.3 Objetivos de la Gerencia de Capacitación	19
II.1.3 Metodología del trabajo	20
II.1.4 Recursos	23
II.1.4.1 Recursos Humanos	23
II.1.4.2 Recursos Materiales	26
II.1.4.3 Recursos Formales	27
II.2 Valoración crítica del trabajo	31
II.2.1 Problemas o situaciones a los que responde	31
II.2.1.1 Definición de cultura organizacional	31
II.2.1.2 Características de una cultura organizacional	32
II.2.1.3 Funciones de la cultura organizacional	33
II.2.1.4 Definición y concepto de empresa	36

II.2.1.5	Papel de la empresa ante la comunidad	39
II.2.1.6	Análisis de objetivos específicos	42
II.2.1.7	Valores institucionales	43
II.2.1.8	El factor humano dentro de la empresa	45
II.2.1.9	Definición de educación	50
II.2.2	Propuesta Pedagógica	53
II.3	Reflexiones sobre la disciplina	58
II.4	Referencias bibliográficas	59
III	Corolario	60
III.1	Evaluación del trabajo	60
III.2	Aparato crítico	62
Bibliografía		63

I Exordio

I.1 Exposición de motivos

En primer lugar considero conveniente aclarar que por solicitud de la empresa donde laboro, no manejaré su nombre por lo que me referiré a ésta como "Empresa X"

Esta institución es una empresa cuyo giro es de servicios, al brindar soporte en el área de informática ya sea en cuanto a infraestructura o desarrollo de sistemas.

La empresa desde el momento de su creación cuenta con una serie de características que hacen tanto de la misma institución como de su funcionamiento, un proceso muy complejo y muy especial.

Las características principales son:

- Se creó para dar servicio a un solo cliente el cual es un organismo gubernamental.
- El contrato firmado con éste organismo señalaba que un determinado porcentaje del personal de la empresa debía ser cubierto por la gente que trabajaba para ellos en su área de informática, lo cual implicaba trabajar con personal acostumbrado ya a cierta cultura organizacional que no era posible cambiar de un momento a otro. Se necesitaba un período de adaptación en el cual se concientizaría a estas personas para lograr el cambio de mentalidad necesario para trabajar en la iniciativa privada.

- La fecha de inicio para el proceso de transición del personal se adelantó por necesidades de la operación por lo que no hubo tiempo para que el personal asimilara el cambio.
- La administración de la compañía ha cambiado en tres ocasiones lo cual provocó mucho desconcierto e incertidumbre en el personal.
- La empresa cuenta con una gran cantidad de localidades a lo largo de la República y por lo mismo el gran número de personal que maneja hace difícil el que haya una total integración e identificación del mismo con la empresa.
- No se han definido claramente las bases de filosofía empresarial que seguirá la empresa.

Estas características han influido de manera muy fuerte en el clima organizacional de la empresa. Existe un alto grado de incertidumbre y desmotivación en el personal.

La principal causa de esta situación es la falta de una cultura organizacional definida (misión, filosofía, valores, objetivos etc.) ya que crea desconcierto en el personal, sus esfuerzos no están encaminados a un objetivo común, simplemente realizan el trabajo sin saber con exactitud qué es lo que la empresa espera de ellos o qué manera de trabajar es la que se considera aceptable; en otras palabras no existe un sentido de pertenencia a la empresa.

El ser una empresa de servicios, implica que el trabajo de todos así como sus esfuerzos deben encaminarse a la total satisfacción del cliente, para esto es necesario que el personal viva en una cultura orientada al servicio y la calidad.

Pero para el logro de este objetivo debe partirse de lo básico que es el definir claramente la misión, los objetivos, y los valores de la empresa así como sus actitudes y creencias ante sus mismos empleados, su cliente sus proveedores y ante la misma comunidad en la que está inmersa.

Posteriormente debe iniciarse un proceso de formación-capacitación que dé al personal los elementos tanto técnicos como administrativos y de desarrollo personal necesarios para el logro de sus objetivos.

Mi interés al elaborar este trabajo, se dirige a la trascendencia que tiene el trabajar sobre bases claramente definidas sobre todo en el área de capacitación. Los conceptos de hombre y educación (en el campo empresarial hablaremos de capacitación o formación) son muy importantes ya que de estos conceptos básicos se desprenderán tanto los objetivos del área como las actividades que se realizarán para conseguirlos.

No solo hay que apoyarse en la capacitación para desarrollar las habilidades técnicas o administrativas de nuestro personal, hay que verla como parte de un proceso de educación permanente en el que el hombre está inmerso diariamente y que tiene como finalidad lograr el desarrollo integral de las personas.

El papel de un Pedagogo dentro de la empresa es el instrumentar un programa de capacitación que contemple un acertado diagnóstico o detección de necesidades, una adecuada planeación, la eficaz realización y evaluación de cursos y actividades orientadas al desarrollo y

perfeccionamiento integral de los empleados, lo cual engloba la adquisición de habilidades técnico/manuales, conocimientos, así como la formación de actitudes que les permitan su integración a una cultura organizacional orientada hacia la productividad y la calidad en el servicio.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Dentro de cualquier tipo de institución, ya sea empresarial o escolar, uno de los elementos más importantes con los que cuentan es el elemento humano

La pedagogía por su parte tiene como sujeto de estudio precisamente al hombre y es aquí en el mismo concepto de hombre donde surge la relación con mi quehacer en la empresa. El hombre, por su naturaleza perfecta pero inacabada tiene la necesidad de desarrollarse a lo largo de toda su vida y en todos los ámbitos que la conforman ya sea en su vida familiar, en su vida laboral, en su vida social dentro de una comunidad y en su mismo desarrollo intelectual o personal.

La educación como objeto de estudio de la Pedagogía, tiene un papel primordial en este proceso de desarrollo, ya que mediante ésta, el hombre perfecciona las características personales con las que cuenta y es la pedagogía la ciencia que se encarga de sistematizar todos los conocimientos referentes a la educación.

Es en el ámbito empresarial donde estoy aplicando los conocimientos adquiridos durante mi formación universitaria. El plan de estudios cuenta con un área empresarial orientada a proporcionarnos los conocimientos necesarios

para poder desarrollar actividades que contribuyan a la mejora personal y social de los empleados, sin perder de vista lo que es una organización, cómo está formada y cuál es el papel que desempeña dentro de la comunidad. Esto es importante ya que no debemos perder de vista nunca todo esto al momento de elaborar un programa de capacitación para la institución.

Desempeño funciones de docencia e investigación, apoyando a cada una de las gerencias en la elaboración de su detección de necesidades, en la definición de sus indicadores de productividad, y posteriormente evaluando los cursos y programas que ofrecen los distintos proveedores, para asegurar que realmente se cubran las finalidades detectadas; finalmente se realiza un seguimiento a los empleados capacitados para determinar la eficacia de la capacitación.

Las áreas de estudio que comprende mi formación son, la didáctica, la filosófica, la empresarial, la sociológica y la logotécnica.

La didáctica me proporciona las bases para poder estructurar un programa de capacitación, que venga apoyado por un buen diagnóstico de necesidades, el cuál me llevará a una correcta planeación, realización y evaluación del programa. Así mismo hace una análisis de los elementos didácticos que deben de tomarse en cuenta ya sea para la elaboración o para la revisión de los planes de sesión de los cursos programados, como son los participantes, los objetivos del curso, el contenido que se va a manejar (como seleccionarlo y organizarlo), la metodología a utilizarse, los recursos didácticos con los que contamos así como el lugar en donde se impartirá y el tiempo que tomará cada uno de los temas.

La filosófica porque es muy importante que se tengan unos criterios rectos y verdaderos del valor de la persona en los que debe basarse la capacitación en una empresa. En primer lugar el concepto de hombre como un ser inacabado y perfectible y visto de una manera integral, con varias áreas en las que debe desarrollarse para poder lograr un desarrollo armónico que se traduzca en una mejor actitud ante la vida y el trabajo mismo; así también, la educación debe considerarse el medio por el cual va a poder llegar a ésta perfección.

En el área empresarial es muy importante tener conocimientos muy firmes del proceso administrativo y estar al día con las nuevas técnicas administrativas y las tendencias en el manejo de la administración de una empresa para poder integrar los fundamentos filosóficos con una mejor manera de hacer las cosas, lo cual se traducirá en una mayor productividad y en el desarrollo de nuestro trabajo con eficiencia y calidad.

La sociológica porque tanto el hombre como la empresa están inmersos dentro de una comunidad ante la cuál son responsables y es muy importante que se tenga muy claro cuál es el papel que tienen ante la sociedad, para así poder fundamentar un programa de capacitación que tome en cuenta ésta función.

El área psicológica nos proporciona los elementos para conocer en el campo neurofisiológico como se dá el proceso enseñanza-aprendizaje en los participantes, dependiendo de la etapa evolutiva en la que se encuentren. La psicología también nos proporciona una explicación de la conducta del ser

humano en su dimensión humana, trascendental y en su relación con los demás.

El área logotécnica tiene como finalidad el proporcionar los conocimientos para poder usar recursos materiales (computadoras, programas de computación) y técnicas de investigación, como medios de apoyo para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

II CUERPO DEL INFORME

II.1 Descripción del trabajo

II.1.1 Tipo de institución

II.1.1.1 Antecedentes

Origen

En 1991 debido a necesidades de su operación, un organismo gubernamental lanzó una licitación invitando a empresas privadas a darle soporte en su área de informática a nivel nacional.

La licitación se presentó como una sociedad México-Canadiense de la cuál surgió la empresa "X" , y fue en agosto de 1992 que quedó constituida legalmente.

El contrato firmado establecía una fecha de inicio de las operaciones de la empresa para un año después; durante ese año se establecería toda la organización y estructura de la empresa así como también se haría la planeación para efectuar la operación adecuadamente.

Otra de las partes del contrato requería que un determinado porcentaje del personal que se contrataría en la empresa fuera el mismo que en ese momento trabajaba para el organismo gubernamental, lo cual requería

también un periodo de tiempo para la adecuada planeación de la transición del personal.

Estructura inicial

La empresa "X" era un grupo constituido por 8 empresas a lo largo de toda la República, con 8 gerencias regionales las cuales a su vez se dividían en administraciones locales de informática y administraciones de comercio exterior.

La empresa se estructuró en 5 direcciones de las cuales 3 (Dirección de Administración, Dirección de Finanzas y Dirección de Calidad Total) serían las encargadas de llevar todo lo administrativo y financiero de la empresa, la Dirección de Tecnología se ocuparía del aspecto técnico y la manejaría directamente la empresa Canadiense. La Dirección de Operaciones se encargaría del funcionamiento mismo del sistema en todas las localidades, por lo mismo en esta dirección se concentraría la mayor parte del personal de la empresa.

Desarrollo

Debido a necesidades de operación de éste organismo gubernamental, en el mes de octubre de 1992 se tomó la decisión de adelantar la fecha de inicio de operaciones de la compañía para enero de 1993, por lo que se tuvo que empezar a contratar en primer lugar al personal que laboraría en el corporativo. Se contrató a un grupo de personas que se encargaría de hacer

el reclutamiento, selección y contratación del personal del área de operaciones. Fue en este período y para este objetivo precisamente que ingresé a la compañía. El programa consistió en ir a las gerencias regionales, hacer contacto con el gerente ya designado y coordinar pláticas informales para el personal, en las que se les expondría el proyecto y se les invitaría a colaborar en la compañía subrayándoles las ventajas de pertenecer a la iniciativa privada.

Todo este proyecto recibió el nombre de Proceso de transición y consistió en el cambio del personal del área de informática del cliente hacia la empresa.

En mes y medio se tuvo que planear y realizar este proceso de transición del personal en toda la república para que el primero de enero de 1993 la empresa "X" iniciara formalmente su operación a nivel nacional.

El personal de la empresa contratado para el mes de enero fue de 2900 personas de planta en toda la República; en el mes de marzo se contrataron 2500 personas más de forma eventual para realizar labores de captura.

El período para realizar todo el proceso de transición del personal fue muy corto por lo que se presentaron desde el principio muchos problemas administrativos que repercutieron en la actitud del personal. Seis meses después, todos estos inconvenientes llevaron a la empresa a cambiar de administración y razón social, lo cuál originó cambios en su estructura y en la organización.

Estos cambios sin embargo no llegaron al nivel de volver a definir la misión, los objetivos, los valores y la filosofía de la empresa.

Debido a esto se trabajará con los elementos de filosofía empresarial que se plantearon durante el primer periodo de administración de la empresa y que es de cierta forma lo que el personal que ingresó en esa época conoce ya que se les dió un curso de inducción durante el proceso de transición. Es importante mencionar que todos estos principios de filosofía empresarial nunca se llevaron a la práctica y por lo tanto, el personal que ingresó en el periodo posterior al proceso ya no recibió esta inducción.

II.1.1.2 Situación actual

Actualmente la empresa continúa desarrollando las mismas operaciones para las que se creó en 1992 únicamente cambió de administración y razón social, debido a esto se operaron algunos cambios en su estructura, la cuál quedó de la siguiente manera.

Estructura

Continúa siendo un grupo conformado por 8 empresas distribuidas a lo largo de la república.

Existen también 8 gerencias regionales subdivididas en coordinaciones locales de informática y 13 coordinaciones regionales de comercio exterior, las cuáles

a su vez están a cargo de las oficinas en localidades más pequeñas. En total, la empresa cuenta con personal en 130 localidades en toda la República.

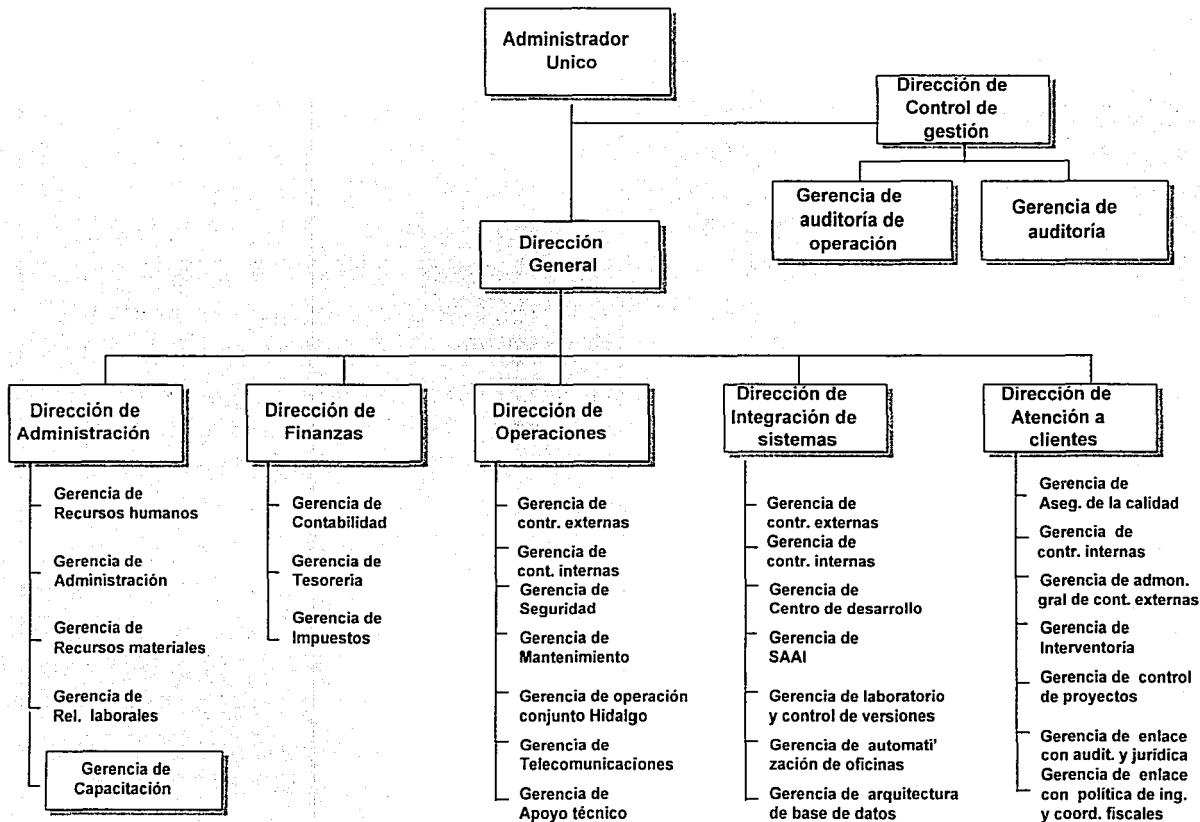
Actualmente la compañía cuenta con un total de 1130 empleados de planta divididos en 8 gerencias regionales. Adicionalmente, al mes se contrata un promedio de 650 eventuales para trabajo de captura.

La estructura empresarial quedó dividida en 5 direcciones que reportan a la Dirección General y una dirección que reporta directamente al Administrador Único de la compañía.

Estas direcciones son:

Dirección de Administración
Dirección de Finanzas
Dirección de Operaciones
Dirección de Integración de Sistemas
Dirección de Atención a clientes
Dirección de Control de Gestión

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa.



Como puede observarse es dentro de la Dirección de Administración donde se ubica la Gerencia de Capacitación de personal.

A continuación se enuncian los objetivos que rigen a la empresa de manera institucional, el objetivo de la Dirección de Administración y los objetivos propios de la Gerencia de Capacitación.

II.1.2 Objetivos

II.1.2.1 Objetivos institucionales

Misión empresarial

La misión de la empresa es el proveer a nuestro cliente, con los servicios y tecnología de punta para maximizar la operación y el aprovechamiento de los sistemas de cómputo.

Para poder cumplir con su misión la empresa tiene objetivos específicos que cumplir:

Objetivos

- Administrar y desarrollar recursos humanos de alta calidad.
- Administrar y operar profesionalmente los centros de cómputo del cliente
- Asesorar al cliente en el desarrollo de tecnologías de punta, asegurándose que ésta se transfiera eficientemente.
- Administrar el proceso obteniendo la mejor rentabilidad.

Así mismo cuenta con valores y creencias de los cuales los más importantes son:

Valores

- Respeto al individuo
- Excelencia en el servicio al cliente
- Máxima calidad enfocada al cliente
- Liderazgo en tecnología para la satisfacción total del cliente
- Eficacia en el uso de los recursos.

Creencias

Hacia el personal.- la empresa considera que las personas son el recurso más importante que posee; está comprometida a crear y mantener un ambiente organizacional que promueva el respeto hacia el individuo, así como la participación e involucración de los empleados en sus tareas, proporcionando oportunidades de desarrollo personal y de crecimiento, basados en los méritos y en el desempeño de su trabajo.

Así mismo el factor más importante a considerar en cualquier decisión estratégica será la seguridad en el empleo.

Hacia el cliente.- La empresa dará una alta prioridad a comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestro cliente, brindándole siempre un servicio de calidad total.

Hacia los proveedores.- Su éxito es vital para el propio éxito de la empresa. Esta está comprometida a darles información amplia y clara del producto requerido, de sus requerimientos de desempeño, del necesario soporte técnico, bajo una relación ética de negocios a largo plazo que les permita proporcionarnos productos y servicios de alta calidad.

Hacia la comunidad.- La empresa participa y obedece las leyes del país y de las comunidades locales en las que opera, efectuando una contribución positiva y ética como empresa.

II.1.2.2 Objetivos de la Dirección de Administración

Diseñar e implantar los sistemas administrativos y de control de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que garanticen el correcto funcionamiento de las operaciones de la compañía.

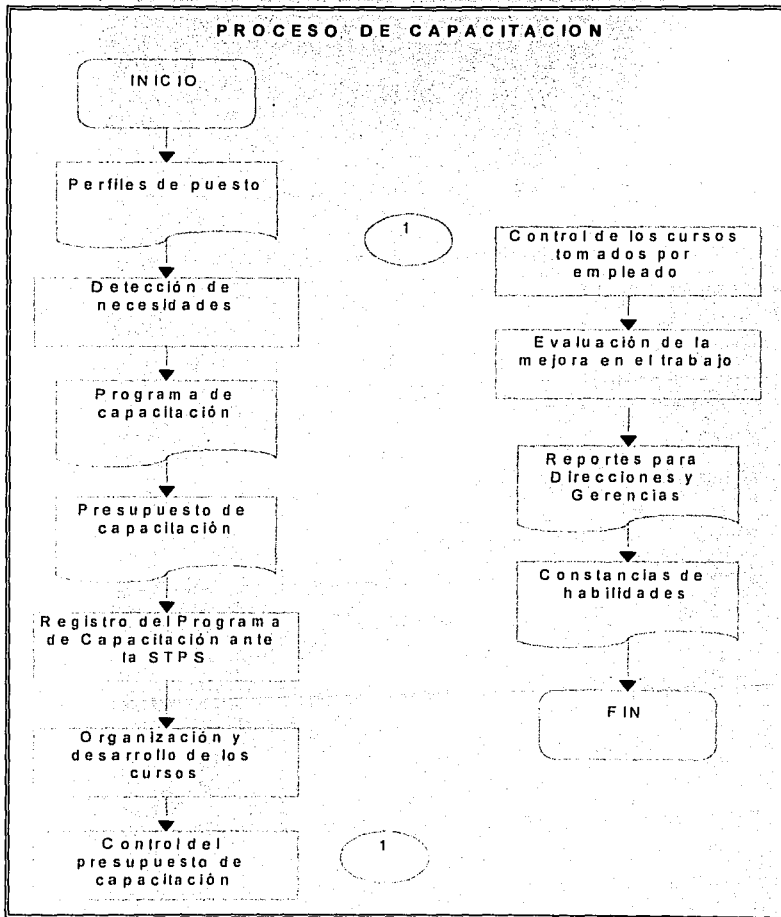
II.1.2.3 Objetivos de la Gerencia de Capacitación

- Proporcionar a los empleados los conocimientos y habilidades técnicas, administrativas y humanas que les permitan desempeñar su puesto eficazmente.
- Integrar a los empleados a una cultura organizacional orientada hacia la productividad y la calidad en el servicio al cliente

En la consecución de estos objetivos el papel de la gerencia ha quedado un poco atrás debido a la reducción del presupuesto de la empresa lo cual en consecuencia también afectó al presupuesto designado para capacitación. Por este motivo la capacitación impartida en la empresa se ha dirigido principalmente al área técnica debido a las necesidades de la operación, pero ha dejado de lado los cursos de capacitación dirigidos al desarrollo de habilidades y actitudes.

II.1.3 Metodología del trabajo

La metodología utilizada en el área de capacitación, puede ser resumida de manera general en un solo proceso que se presenta a continuación.



Perfiles de puesto.- Se refiere a las características ya sea personales, administrativas y técnicas que debe tener una persona para ocupar el puesto y son elaborados por los gerentes de cada una de las áreas. La finalidad de que elaboren ellos los perfiles de puesto es que una vez que ellos tengan definidas las características que exige el correcto desempeño del puesto, lo comparen contra las características reales del personal que ocupa el puesto. De esta manera los gerentes se darán cuenta de las deficiencias que tiene su personal para desempeñar sus funciones adecuadamente.

Detección de necesidades.- Surge como consecuencia del punto anterior (comparación de perfiles del personal, contra los perfiles reales del puesto), con base en las deficiencias encontradas, el gerente determina cuáles son las necesidades de capacitación en su área. Los gerentes determinan también los indicadores de productividad que se utilizarán posteriormente para evaluar los cursos.

Programa de capacitación.- Una vez detectadas las necesidades de capacitación, se eligen los cursos orientados a cubrir esas necesidades. Se elabora entonces un programa de capacitación por cada gerencia los cuáles posteriormente servirán para la elaboración del programa de capacitación de toda la empresa.

Presupuesto de capacitación.- Se elabora basándose en las necesidades de capacitación detectadas y apégándose a los lineamientos emitidos por la Dirección General para la elaboración del mismo.

Registro ante la STPS.- Una vez definido el programa de capacitación de toda la empresa, y con la autorización de la Dirección general, se requisitan los formatos correspondientes para la presentación y registro del programa ante la STPS.

Organización y desarrollo de los cursos.- La gerencia de capacitación se encarga de contactar a los posibles proveedores y hace un análisis de los servicios que ofrece cada uno de ellos para determinar cuál es el que más conviene a los intereses de la empresa. Posteriormente hace una cotización tanto del curso como de los viáticos en caso necesario; una vez autorizada esta cotización, se ocupa de coordinar la realización del curso y finalmente tramitar el pago al proveedor.

Control del presupuesto.- La Gerencia de Capacitación, es la encargada de controlar el presupuesto de capacitación autorizado para cada gerencia y por lo mismo debe verificar y autorizar las partidas presupuestales que afecten el presupuesto de capacitación de cada Gerencia o Dirección.

Control de cursos.- La Gerencia de Capacitación cuenta con una base de datos que registra el historial de cursos tomados por cada empleado.

Evaluación.- Se encarga de verificar que los participantes a los cursos cumplan con los indicadores de productividad señalados por los gerentes para poder determinar el costo-beneficio de la capacitación.

Reportes.- Se refiere a los reportes que pudieran necesitar las Direcciones o las Gerencias para llevar un control interno de la capacitación impartida a los empleados.

Constancias de habilidades.- La Gerencia de Capacitación elabora y envía las constancias de habilidades de todos los participantes a los cursos de capacitación realizados.

II.1.4 Recursos

II.1.4.1 Recursos Humanos

La Gerencia de Capacitación esta conformada de la siguiente manera:

Estructura de la gerencia

Gerente del área

Asistente Administrativo

Supervisor de operación de la capacitación

Supervisor de planeación y control de la capacitación

Supervisor de proyectos especiales

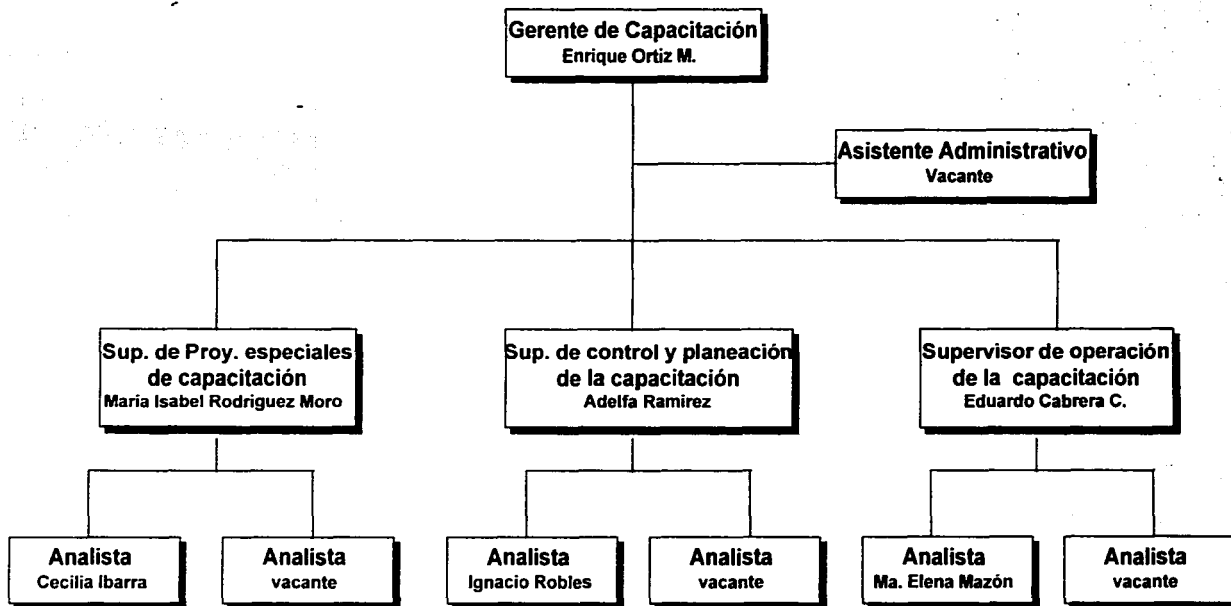
2 Analistas de operación de la capacitación

2 Analistas de planeación y control de la capacitación

2 Analistas de proyectos especiales

A continuación se presenta el organigrama de la Gerencia:

Gerencia de Capacitación







Las principales funciones de mi puesto como analista de operación de la capacitación son:

- Colaboración en la elaboración del programa de capacitación de cada gerencia, apoyandolos en la detección de necesidades y en la definición de los cursos requeridos.
- Colaboración en la elaboración del catálogo de proveedores de la capacitación; revisando los temarios y programas que ofrecen para elegir aquellos que cubran las necesidades de nuestro personal.
- Colaboración en la elaboración de calendario de cursos.- coordinando con los gerentes la elección de las fechas en las que la programación de los cursos no afecten procesos importantes en su trabajo.
- Colaboración en la organización de los cursos.- verificando que no se presenten complicaciones, apoyando a los instructores para conseguir las aulas para la impartición de los cursos
- Hacer el seguimiento con los participantes y con sus jefes para apoyarlos en el logro de sus indicadores de productividad.- por el momento solo se les ha apoyado en la definición de sus indicadores, ya que el programa no se ha iniciado oficialmente, únicamente se han dado cursos aislados en los cuales se ha participado a manera de apoyo.
- Colaborar en la realización de algunas políticas y procedimientos o en la elaboración de los diagramas de flujo de los procesos que se manejan en la Gerencia.
- Colaborar en la supervisión del funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación.- todavía no se inicia pero esta señalada como una de mis funciones.







II.1.4.2 Recursos Materiales

La Gerencia de Capacitación cuenta con:

-  Computadoras
-  Diskettes
-  Base de datos con el historial de cursos tomados por empleado
-  Catálogos de proveedores



II.1.4.3 Recursos Formales





La empresa cuenta con:

-  Descripciones de puesto
-  Organigramas
-  Lineamientos
-  Políticas
-  Procedimientos
-  Formatos

Sin embargo no están completos debido a que ha habido muchos cambios en la compañía y no se ha tenido el tiempo para actualizar estos documentos.

En cuanto a la Gerencia de Capacitación, se cuenta con:

-  Organigrama de la Gerencia
-  Políticas y procedimientos

-  Objetivos del área
-  Diagramas de flujo de los procesos que maneja
-  Descripción de las funciones de cada puesto
-  Lineamientos generales de la gerencia de capacitación.

A continuación se menciona cuál es la misión de la Gerencia de Capacitación y se enlistan sus lineamientos generales.

Misión de la Gerencia de Capacitación

Proveer al personal de la empresa de cursos de capacitación técnicos, administrativos y de desarrollo personal que les permitan mejorar sus funciones y promuevan la productividad, el trabajo en equipo y el compromiso personal hacia el logro de los objetivos y la calidad en el servicio al cliente

LINEAMIENTOS PARA LA CAPACITACIÓN

- Las gerencias deben elaborar los diagramas de flujo de los procesos de su área que les corresponden, así como definir los puestos que intervienen en dichos procesos y las funciones que le corresponden a cada puesto. Lo anterior con el fin de conocer la dinámica de los procesos a cumplir.

- Cada Gerencia deberá elaborar los perfiles de habilidades de los puestos que le reportan con el fin de compararlos contra las características de las personas que ocupan dichos puestos y poder detectar las necesidades de capacitación para cada empleado.
- Todos los cursos de capacitación deberán solicitarse a la Gerencia de Capacitación quien se encargará de buscar al proveedor adecuado, solicitar la cotización y contratarlo.
- Todos los cursos solicitados dentro del programa de capacitación deberán de responder a necesidades concretas perfectamente definidas.
- Los Directores, Gerentes y Supervisores de cada una de las áreas son responsables en primera instancia del cumplimiento del Programa de Capacitación de su personal. La Gerencia de Capacitación es responsable de apoyar a todas las áreas para la realización de su programa de capacitación, en cuanto a organización, contratación, supervisión y evaluación del impacto de la capacitación en el trabajo cotidiano.
- El personal que asista a cursos será responsable de poner en práctica en forma inmediata los conocimientos adquiridos con la supervisión y apoyo de su jefe.
- El Director de área y la Dirección de Administración deberán autorizar en todos los casos la requisición donde se solicitan los cursos.

- La Dirección de Administración tendrá a su cargo la administración del presupuesto global de capacitación en función del presupuesto asignado para cada Dirección. No podrán cargarse a dicho presupuesto gastos que no correspondan a cursos de capacitación.
- De acuerdo a la política interna de la compañía, todo el personal debe participar en el Programa de Capacitación.
- Las Gerencias deberán identificar a aquellos empleados que puedan apoyar el Programa de Capacitación habilitados como instructores internos.
- Una vez inscrita una persona a un curso solo podrá cancelar su registro con 15 días de anticipación antes del inicio del mismo ya que de lo contrario será responsable del costo correspondiente.
- El personal que asista a cursos deberá cubrir los requisitos necesarios y establecidos para participar en dicho curso.
- Cada participante a un curso es responsable de asistir completamente al mismo y de acreditarlo con buenas calificaciones. Por otra parte deberá aplicar los conocimientos adquiridos en forma inmediata.
- La capacitación del personal será un elemento importante para la evaluación del desempeño.

- Una vez autorizado el programa de capacitación, únicamente podrán cambiarse los cursos previa justificación mediante la autorización del Director del área correspondiente y la Dirección de Administración.

II.2 Valoración crítica del trabajo

II.2.1 Problemas o situaciones a los que responde

Una vez explicada cual es la situación actual de la empresa, es conveniente señalar que el principal problema que tiene la empresa, es la situación motivacional de los empleados. Se considera que ésto obedece a la falta de una cultura organizacional bien definida que los identifique con la institución. Hasta el momento se ha mencionado el término cultura organizacional y la importancia que tiene en el funcionamiento de la empresa, por lo tanto en primer lugar se hará una descripción más amplia del tema

II.2.1.1 Definición de cultura organizacional

El término cultura organizacional, " (...) designa un sistema de significado común entre los miembros, que distingue a una organización de otras ." (1)

Esto podría entenderse, de manera comparativa con el ser humano, como la personalidad de la empresa, su manera de ser, la cual la distingue de otras empresas.

Dicho de otra forma la cultura organizacional, se podría definir también como el " (...) conjunto de características fundamentales que aprecia la organización." (2)

La cultura organizacional describe de cierta forma la visión que tienen de la empresa, los mismos empleados o también como se ve la empresa desde el exterior.

Podría decirse que todas las empresas cuentan con una cultura organizacional, ya sea que esté claramente definida (cultura fuerte) o no (cultura débil).

II.2.1.2 Características de una cultura organizacional

A continuación se enlistarán las características principales que presenta una organización con una cultura organizacional claramente definida:

1.- Autonomía individual. El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.

2.- Estructura. El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

3.- Apoyo. El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

4.- Identidad. El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

5.- Desempeño-premio. El grado en que la distribución de premios dentro de una organización se basan en criterios relativos al desempeño.

6.- Tolerancia del conflicto. Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

7.- Tolerancia del riesgo. El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos." (3)

Entonces, una cultura fuerte será aquella en la cual, los valores que la organización pretende transmitir, son aceptados por la mayoría de las personas que integran la organización, pero ¿qué importancia tiene para la organización, el que exista una cultura definida y que además todos los miembros la acepten?

II.2.1.3 Funciones de la cultura organizacional

A continuación se enlistarán las principales funciones que tiene la cultura organizacional dentro de una empresa.

1. Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
2. Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
3. Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
4. Reforzar la estabilidad del sistema social." (4)

En otras palabras, cuando todos los miembros de una organización comparten determinados valores, se sentirán más motivados hacia su trabajo y se establecerá un compromiso personal hacia la organización, lo cual promoverá actitudes positivas como un alto grado de cooperación en el trabajo.

También es importante la cultura organizacional, ya que " ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización." (5)

Pero ¿cómo surge una cultura organizacional ?, ¿se da de manera natural o debe crearse de alguna manera?.

"La cultura organizacional nace de las ideas o valores que tuvieron los fundadores de la organización y que a través de la experiencia, han tenido éxito, por lo que en la actualidad se consideran fundamentales para alcanzar los objetivos de la empresa." (6)

Pero aquí no termina el proceso, una vez que se determina la cultura organizacional, es necesario que las acciones de todos se dirijan a su mantenimiento.

Para mantener la cultura, la organización debe cuidar muy bien sus criterios de selección para controlar que las personas que ingresen a la compañía tengan objetivos y valores comunes, para que:

A.- se mantenga la cultura

B.- se promueva la actuación de los miembros de la organización de acuerdo a los valores establecidos así como las actividades derivadas de éstos.

En conclusión, la existencia de una cultura organizacional definida es un factor muy importante para el éxito de una compañía ya que promueve en sus empleados, la formación de actitudes como compañerismo, lealtad, honestidad, motivación, cooperación y compromiso los cuales derivarán en una mayor productividad.

Es precisamente por esto que " (...) uno de los roles más importantes de la alta administración es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. "(7)

La cultura organizacional que existe fué elaborada como ya se explicó durante la primera etapa de la empresa y no se actualizó al momento de cambiar de administración y razón social.

También es conveniente mencionar que esta cultura nunca se vivió en la práctica, ya que las necesidades de la operación, siempre exigieron mayor interés por parte de la Dirección.

Esta presión por parte del cliente, debido a sus necesidades de operación, dieron como consecuencia que tampoco se pusiera interés por parte de la nueva administración, en definir la filosofía empresarial que se seguiría, por lo que de alguna manera se siguió trabajando con la que ya existía. Esta vez tampoco se llevó a la práctica.

Para poder comprender más la situación de la empresa, en primer lugar se analizará la cultura organizacional que existe.

Este análisis se hará en referencia al campo teleológico del papel que tiene la empresa como organización humana.

De manera general, se considera que la cultura organizacional de la empresa esta orientada principalmente a la satisfacción del cliente, lo cual es importante, más sin embargo existen otros objetivos que debería fijarse la

institución, los cuales traerán consecuentemente el brindar un servicio de calidad para el cliente.

Se dará inicio al análisis con la Misión empresarial de la institución. El término Misión se refiere al objetivo primordial y prioritario de la institución, es en otras palabras su razón de existir como organización.

La misión de la empresa X es " proveer a nuestro cliente con los servicios y tecnología de punta para maximizar la operación y el aprovechamiento de los sistemas de cómputo." (8)

Este objetivo está orientado totalmente a la satisfacción del cliente, lo cual es en realidad uno de los objetivos que debe fijarse la institución, pero no su misión como empresa.

Para explicar este punto debe de partirse de la definición de lo que es una empresa y cuál es el papel que tiene ante la sociedad.

II.2.1.4 Definición y concepto de empresa

Las empresas han sido consideradas siempre como organizaciones, y " las organizaciones son sistemas sociales " (9) en los cuáles se combinan además de relaciones humanas, elementos tanto técnicos como materiales.

La combinación de estos elementos, además del manejo de relaciones humanas, hacen del funcionamiento de las empresas algo muy complejo.

Esta combinación de elementos, así como la presión externa por la situación económica actual, ha llevado a la minimización o parcialización del concepto que se tiene de una empresa, limitándolo a la actividad meramente económica, ya que su permanencia en el mercado depende de su productividad. "Casi desde su origen, la empresa ha sido descrita substancialmente por su finalidad económica, entendiendo ésta (...) en el sentido de creación y distribución de recursos (...) o en el significado más restringido de actividad estrictamente monetaria (...) y así la empresa ha podido ser definida en función de la producción de bienes y servicios o (...) aludiendo a la generación de beneficios." (10)

Al buscar satisfacer solo una de sus finalidades -en este caso la económica-, la empresa pierde su dimensión total.

Al estar conformadas por elementos, técnicos, materiales y humanos, las empresas deben establecer una jerarquía para definir la importancia que dará a cada uno de estos elementos en su actividad diaria como piezas fundamentales para conseguir sus objetivos.

Actualmente al determinar esta jerarquía, las instituciones caen en la degradación del concepto que se tiene de las personas, a las cuáles se les considera únicamente como medios para alcanzar algo más.

Partir de esta concepción lleva a la empresa a considerar las metas de producción y las metas económicas su finalidad principal.

" (...) en cuanto tipo peculiar de asociación de personas, la empresa ha de alcanzar los objetivos radicales comunes a toda corporación humana, a través de la gestión de los fines económicos que le son propios. (...) en (...) resumen (...) contribuir al perfeccionamiento personal de cuantos con la empresa se relacionan." (11)

Esto tiene su fundamentación en la dignidad de la persona humana, la cuál parte de su naturaleza. Este punto por ser tan importante se tratará con mayor amplitud posteriormente.

" (...) consagrar la primacía de las personas sobre las cosas, considerarlas siempre como personas, como fines en sí, y no como simples instrumentos ni como cosas, constituye la quintaescencia de una ética que encuentra en la dignidad humana la razón más inmediata y el norte que marca la dirección de todas sus actuaciones. Corroborar la prioridad de las personas por su propio valor intrínseco; y encarar bajo la razón de personas no solo a los operarios, sino también a los accionistas, a los clientes, a la competencia y al entero entorno humano de la empresa: ahí, en la respetuosa atención a la dignidad personal, forjan un ámbito común la excelencia de las empresas y la más noble actitud ética de los empresarios." (12)

Así pues, el objetivo primordial de la organización debe definirse en función de su papel como un medio por el cual las personas que la conforman logren realizarse desempeñando actividades que contribuirán a su desarrollo personal y laboral y que así mismo servirán de apoyo para alcanzar los objetivos económicos y de producción que se hayan establecido.

Todo esto significa que los objetivos económicos no son los únicos, sino que hay otros objetivos igualmente importantes como sería el buscar la realización personal y laboral de las personas que trabajan allí, y al momento de alcanzarlo, los objetivos económicos serán cubiertos, ya que la gente estará motivada y será más productiva.

Es importante mencionar también, que la empresa se encuentra dentro de una comunidad de la cual obtiene muchos beneficios, esto implica la responsabilidad de retribuir de alguna manera lo que está obteniendo.

II.2.1.5 Papel de la empresa ante la comunidad.

Este papel que tiene la empresa ante la comunidad responde como se mencionó anteriormente, al hecho de que al estar inmersa en una comunidad y aprovechar los elementos que ésta le brinda para su beneficio, se genera la responsabilidad de responder con beneficios directos para la misma comunidad. Esta responsabilidad se le conoce como responsabilidad social.

Así como se ha subrayado la importancia del papel de la empresa como medio para el perfeccionamiento de las personas con las que tiene relación, no deben olvidarse sus objetivos económicos, pues del equilibrio que exista entre el cumplimiento de ambos, depende el correcto funcionamiento de la institución.

La habilidad que debe tener la empresa, es el saber "integrar responsabilidad social y objetivos económicos ." (13)

Podrían definirse entonces como funciones de las empresas las siguientes:

Funciones de la empresa

- | | |
|---|-----------------|
| A) Proporcionar un servicio a la comunidad social | RESPONSABILIDAD |
| B) Generar una compensación "humana" suficiente | SOCIAL |
| C) Generar un valor económico añadido | OBJETIVOS |
| D) Lograr una capacidad de autocontinuidad" (14) | ECONÓMICOS |

El cumplimiento de estas funciones, así como el equilibrio existente en la importancia que la empresa dé para su consecución, va a llevar a la institución al éxito.

El generar una compensación humana suficiente - realización de las personas que trabajan allí - da como resultado que el personal este altamente identificado con la empresa y por lo tanto motivado para realizar su mejor esfuerzo en el trabajo; esto lleva a un alto nivel de productividad, que genera un valor económico añadido con lo que se logra la capacidad de autocontinuidad de la empresa para poder seguir produciendo bienes y/o servicios que contribuyen al beneficio de la comunidad social; y al contribuir al bien común se llega al bien propio.

" (...) el componente que confiere la verdadera gracia, (...) a las actividades empresariales; el que manifiesta su condición de reto, (...) es lograr un aumento de valor económico, precisamente como fruto del servicio. La habilidad directiva no consiste en maximizar el valor económico minimizando el servicio social, sino en maximizar a ambos en una acción de síntesis." (15)

Así pues, partiendo de todo lo mencionado anteriormente, se concluye que la misión que se ha manejado en la empresa X, no contempla lo siguiente:

1.- El hecho de estar constituida por personas, las cuales por su misma naturaleza, deben ser tratadas con dignidad, dentro del ámbito empresarial esto significa, que se debe buscar siempre, su realización a través del desarrollo de un trabajo que lo satisfaga y en un ambiente que propicie su crecimiento tanto laboral como personal.

2.- Pierde de vista la responsabilidad social que tiene, referida en este caso a la retribución de beneficios directos para la comunidad y para las personas que trabajan allí.

3.- No hace alusión al objetivo que debiera tener como empresa en sí, y que en este caso o el de cualquier otra empresa que es del convertirse en la empresa líder en el ramo.

La misión de la organización queda entonces incompleta, al no incluir los elementos mencionados anteriormente.

A continuación se hará un análisis también de los objetivos específicos, los valores y las creencias que tiene establecidas la institución.

II.2.1.6 Análisis de objetivos específicos

Los objetivos específicos se refieren a las actividades más concretas, que debe realizar la institución para poder alcanzar su objetivo general o su misión.

La empresa X tiene los siguientes objetivos:

- 1.- Administrar y desarrollar recursos humanos de alta calidad.
- 2.- Administrar y operar profesionalmente los centros de computo del cliente.
- 3.- Asesorar al cliente, en el desarrollo de tecnología de punta, asegurándose que se transfiera eficientemente.
- 4.- Administrar el proceso obteniendo la mejor rentabilidad." (16)

El primer objetivo se refiere a desarrollar recursos humanos de alta calidad, la pregunta en este caso sería ¿a qué se refieren con alta calidad? ¿que aspectos son los que a los ojos de la empresa indicarían que tengo recursos humanos de alta calidad?

El segundo y tercer objetivo están orientados a la operación, y además en función del cliente, no en función de la empresa.

El cuarto objetivo, hace referencia a la necesidad que tiene la empresa de generar un valor económico agregado que asegure su continuidad, el cuál de hecho es muy importante, ya que está orientado a la búsqueda de su permanencia en el mercado.

II.2.1.7 Valores institucionales

El término valores, se refiere a los ideales que deben compartir todos los miembros de la institución.

Los valores de la empresa X son :

- 1.- Respeto al individuo
- 2.- Excelencia en el servicio al cliente
- 3.- Máxima calidad enfocada al cliente." (17)

El primer punto requiere que esté sólidamente fundamentado en una concepción adecuada de lo que es la persona humana ya que partir de una concepción errónea puede traer muchas consecuencias negativas para la organización.

Una concepción correcta del término persona, será el eje sobre el cuál debe ir encaminada la cultura organizacional de la empresa.

En los puntos 2 y 3 se habla de la excelencia y la calidad en el servicio que se ofrece al cliente, y en el desempeño de todas las actividades que se realizan.

El concepto de calidad que maneja la institución queda definido claramente por Philip B. Crosby en su libro, La calidad no cuesta: "Hacer las cosa bien desde la primera vez y todas las veces; ya que la calidad no cuesta, lo costoso es cometer errores pues se desperdicia tiempo y recursos." (18)

Esta idea de calidad y excelencia, debe ser parte de todos los miembros de la organización, trabajar con calidad por ellos mismos, para realizarse en el desempeño de sus labores.

No debe buscarse la calidad y la excelencia para satisfacer al cliente. Debe buscarse por que el hacerlo, convierte a la empresa en una mejor empresa; la perfecciona.

La conclusión de este análisis es:

→ Hace falta una cultura organizacional que oriente y unifique a todos los empleados a la constitución de un mismo objetivo.

El principal problema de la empresa X es el hecho de que a pesar de existir ya un esquema de cultura organizacional, no se ha llevado a la práctica, lo cual origina falta de identificación con la empresa y con sus objetivos y por lo tanto se genera una falta de motivación del personal hacia su trabajo.

→ No asume la responsabilidad social que tiene como organización humana.

→ La visión que tiene la empresa de sus empleados es incompleta ya que los utiliza como simples medios para alcanzar sus objetivos económicos.

A pesar de la importancia que tiene este hecho, actualmente muchas empresas siguen descuidando la parte humana de la organización, sin sospechar que mientras más descuiden este aspecto, más difícil será alcanzar sus objetivos. " No hay ingrediente secreto, ni fórmula oculta, que sea

responsable del éxito de las mejores compañías (...). Ninguna teoría, ni plan, ni política gubernamental, hace que una empresa triunfe; eso solo lo puede conseguir la gente." (19)

Hasta el momento, se ha subrayado mucho la importancia que debería tener la gente que trabaja en una organización. Se ha mencionado que ésta importancia se debe a que son personas y que como tales deben ser tratadas con la dignidad que les corresponde pero, ¿qué es este concepto de persona y la dignidad y respeto con que merecen ser tratadas?

A continuación se profundizará más sobre el tema.

II.2.1.8 El factor humano dentro de la empresa

Una de las preocupaciones filosóficas más importantes para los pensadores de todos los tiempos, ha sido el conocimiento del hombre; ¿qué es en realidad?, ¿cómo está constituido?

Este conocimiento es vital ya que conociendo la esencia de nuestra naturaleza podemos comprender mejor nuestros propios problemas. Es necesario que nos conozcamos para poder dirigirnos al destino que tenemos reservado.

Las empresas al ser organizaciones sociales, están formadas por personas y por lo tanto el concepto que tenga la organización de lo que ser persona significa realmente, tendrá una gran influencia en la filosofía empresarial, de la cual se derivarán todas las acciones, valores, creencias y actitudes de la organización.

Dada su importancia comencemos por definir lo que significa persona

Concepto de persona

Boecio la define como una sustancia individual de naturaleza racional.

Se dice que es una sustancia individual porque el modo de vivir y de ser de cada persona es distinto. La naturaleza racional se refiere a la característica que todos los hombres tenemos en común, la racionalidad, la cual poseemos todos.

Para entender mejor esta definición de persona, se explicarán de manera más amplia las características que la constituyen.

Comencemos por mencionar que la persona tiene 4 características fundamentales.

- ❶ Singularidad
- ❷ Autonomía
- ❸ Apertura
- ❹ Unidad

" **La singularidad** se refiere a aquella propiedad que tiene un ser, por la cuál se opone a la universalidad. La singularidad es un requisito para existir como realidad. Esta singularidad se entiende mejor a través del concepto de subsistencia, la cual indica que la persona implica perfección, ya que posee

un modo de ser muy singular, dotado de una especial dignidad: la capacidad de existir por sí y no en otro.

La singularidad implica una distinción cualitativa ya que cada hombre es quien es, diferente de los demás; esto significa individualidad.

El hombre en la misma medida en que es pura persona es un ser individual y único, distinto de cualquier otro, y en consecuencia, su valor será también individual y único.

La autonomía es la propiedad por la cual la persona es de algún modo el principio de sus acciones. La autonomía tiene su fundamento en otra propiedad: la incomunicabilidad que quiere decir que la persona no puede ser participada o asumida por otro.

La autonomía da una dignidad especial al hombre gracias a la cual se siente sujeto, es decir, realidad distinta y superior al mundo de objetos que le rodea.

La apertura se refiere al hecho de que la persona es principio, más no absoluto sino dependiente o participado de otro anterior. La persona necesita relacionarse con otros; necesita relacionarse con el mundo exterior para conocer, con otras personas para poder establecer una comunicación personal, y con la trascendencia como la posibilidad de llegar a entender el sentido de la vida.

La unidad se refiere al hecho de que el hombre está compuesto de cuerpo y alma, pero estos no pueden darse por separado, necesitan el uno del otro para poder subsistir.

El espíritu es algo libre de materia, que subsiste en sí mismo; no depende de algo para existir.

El cuerpo es la parte material del hombre, gracias a la cual, el alma puede manifestarse y comunicarse con el exterior.

El hombre no es la unión de dos realidades, es una realidad una y única." (20)

El hombre, un ser inacabado

Otra característica importante del compuesto humano es que es ante todo algo inacabado, siempre está en busca de un ser futuro, va en busca de la felicidad, es decir, de su realización como persona.

La finalidad de la existencia del hombre consiste en irse perfeccionando de manera indefinida.

El hombre en la búsqueda de su realización posee la libertad de elegir entre un camino y otro. Esta libertad capacita al hombre para actuar de manera consciente y no por instintos simplemente.

Esta actuación libre requiere de la razón y de la voluntad, es necesario que sea plenamente conciente de lo que se está haciendo para que pueda considerarse un acto humano.

La persona humana es un ser que posee instintos, entendimiento, libertad. Debido a esto está en capacidad de sentir ciertas necesidades que sólo se dan en el hombre.

El tener necesidades implica que tenemos derecho a tratar de satisfacerlas. Como personas humanas llevamos con nosotros mismos este derecho, a esto se le conoce como dignidad de la persona humana.

Esta dignidad esta apoyada en la racionalidad del hombre, en esa naturaleza racional que todos tenemos por el hecho de ser hombres, y aún cuando no la utilizemos, todos tenemos la misma dignidad.

La finalidad de la persona humana consiste en su perfeccionamiento. Para lograr esto, es necesario que haya una apertura de la persona hacia todo lo que le rodea, que se relacione con otras personas.

Esta apertura es lo que fundamenta la capacidad de la educación. El hombre por naturaleza busca la perfección y solo mediante su interrelación con otro hombres podrá satisfacer sus necesidades de una mejor manera, este hecho da paso a la acción educativa.

II.2.1.9 Definición de educación

La educación es un proceso por medio del cual el hombre logra el perfeccionamiento de todas las áreas que lo constituyen (conocimientos, habilidades y actitudes). Es importante señalar que este proceso debe ser intencional por parte tanto del educando como del educador.

" (...) 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 completando sus posibilidades de ser, es decir van perfeccionándole. Vemos aquí que en definitivo toda educación es una perfección." (21)

En el ámbito empresarial, el proceso educativo es responsabilidad del área de capacitación. Lamentablemente, las presiones ejercidas por las necesidades económicas han llevado a minimizar este proceso educativo, dejándolo en la simple adquisición de conocimientos o habilidades técnico manuales.

A continuación se explican 3 posibles enfoques de la capacitación en una empresa.

"Adiestramiento.- se entiende como la habilidad o destreza adquirida, (...) en el trabajo preponderantemente físico. (...) el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobretudo en los

aspectos técnicos del trabajo (...) la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades (...) requeridas para el desarrollo de los ejecutivos." (22)

Estas son las fases educativas que de una u otra manera pueden encontrarse en las organizaciones, dependiendo de la filosofía del hombre y de la educación que estas tengan, lo realmente importante que deben entender las empresas es la trascendencia que tiene la capacitación en la actualidad.

Debido a esta trascendencia, en cualquier empresa la finalidad de la capacitación debe dirigirse a la formación personal de los empleados, entendiendo como formación " (...) aquella transmisión o adquisición de conocimientos enlazados con las dimensiones de la vida propiamente humana y provistos de una jerarquía interna, que se realiza con el esfuerzo que sea necesario, de modo tal que incite no a un conformismo automático, sino a una posición personal libre, que pueda ser principio, sin violencia, de algo original, de modo que se consiga la plenitud humana." (23)

Además la capacitación trae a la organización, beneficios directamente relacionados con sus objetivos empresariales, los cuales son:

" Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles

- Eleva la moral y la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefe-subordinado
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella." (24)

II.2.2 Propuesta Pedagógica

A pesar de que el objetivo primordial al elaborar este trabajo fué el fundamentar el papel que tiene el pedagogo dentro de una organización para contribuir a la formación personal de los empleados de la compañía, al hacer la descripción de la empresa y el análisis de su clima laboral (desmotivación y apatía) y de su cultura organizacional, me di cuenta de que mi papel en la empresa, en esa situación específica tendría que orientarse al ámbito filosófico principalmente.

Después de realizar el análisis de la situación de la compañía me di cuenta de que para poder involucrar a los empleados en una capacitación orientada hacia una formación personal que les permita asumir su responsabilidad como clientes-proveedores de servicios, tendría que comenzar a trabajar en la fundamentación filosófica que debe de tener la empresa ya que de los conceptos que tenga la institución sobre su papel como organización humana, se desprenderán automáticamente los objetivos que seguirá la Gerencia de Capacitación.

La importancia de la necesidad de este marco teórico-conceptual se basa principalmente en lo siguiente.

La situación económica y social por la que está atravesando actualmente el país, requiere que todos los que de una u otra forma participamos en ella, asumamos nuestra responsabilidad en el proceso de mejora de esta situación.

Esta responsabilidad consiste básicamente en asumir de manera muy conciente el papel que juegan nuestras actividades, ya sea de forma individual o como parte de una organización, en este proceso. El adquirir esta conciencia requiere entre otras cosas que todo lo realicemos con calidad y profesionalismo. Esto no es nada fácil y para lograrlo se requiere de una educación y en el caso de las empresas de una capacitación orientada a la calidad, no solo en el trabajo, sino a la calidad en la manera de vivir y en la manera de ser; una educación que lleve a la mejora continua.

La educación o capacitación que se necesita debe tener unas bases muy claras y sólidas sobre los conceptos básicos que maneje como lo son el concepto de hombre, el mismo concepto de educación, y en el caso de las instituciones empresariales, el definir cuál es sus función como organización humana y la responsabilidad que tienen ante la sociedad y ante las mismas personas que la conforman. Debido a esto, se considera que el presente trabajo puede ser utilizado no solo por la empresa "X" sino que también puede servir como guía a otras empresas ya que está sustentando teóricamente los conceptos filosóficos básicos mencionados anteriormente.

Dentro de los conceptos básicos que deberá definir la empresa "X" se encuentra en primer lugar el concepto de persona. En este punto, la empresa debe considerar al personal como el elemento más importante con el que cuenta, no sólo porque con su trabajo es el único capaz de contribuir al éxito de la empresa si no por que su misma naturaleza humana así lo exige. La empresa debe reconocer que la finalidad del hombre es el perfeccionamiento, y que como organización humana debe de contribuir a

este perfeccionamiento. Por lo tanto debe crear un ambiente en el cual éste proceso pueda darse de la mejor manera posible.

Una persona es una unidad formada de cuerpo y alma por lo que tiene varios aspectos en los cuáles debe perfeccionarse, la empresa no debe parcializar este perfeccionamiento ya que las consecuencias de esto no sólo afectan a la persona sino a la misma institución.

" (...) el aspecto prioritario en el fin de la empresa es el que corresponde a la naturaleza humana del empresario (y de la empresa misma). El empresario es un hombre que como todos , debe proveer al propio perfeccionamiento y al de cuantos se relacionan con él; pero que (...) ha de conseguir esos objetivos a través de la gestión económica de la empresa " (25)

De este concepto se desprende otro muy importante que es el papel que desempeña la empresa ante la comunidad. La principal responsabilidad de la empresa con la comunidad deberá fundamentarse en la repercusión social que tienen los bienes o servicios que genera, pero además porque " (...) esta inserta en esa sociedad que incide a su vez sobre ella. " (26) así que " (...) en la real asunción de su responsabilidad social conquista también la empresa su propio perfeccionamiento y la posibilidad de ejercer efectivamente la libertad constitutiva sin la que la capacidad de emprender se ve reducida a nada." (27)

Así mismo, la empresa deberá definir el concepto de lo que significa el término calidad para la institución. ¿Qué es lo que se espera de sus empleados como personas de calidad, tanto humana como laboral? así mismo deberá

responder con esa misma calidad a las necesidades que tanto la sociedad como sus empleados tengan.

Una vez definidos claramente estos conceptos, deberán proporcionarse los elementos para poder definir la cultura organizacional que seguirá la empresa.

Es muy importante que exista una cultura organizacional ya que crea un sentimiento de identidad entre los empleados.

La cultura organizacional se refiere a todos aquellos elementos que contribuyan a distinguir entre una empresa y otra, es decir su "personalidad" como empresa.

La cultura organizacional debe ser definida por la Dirección General ya que es muy importante que todos la conozcan y estén de acuerdo con ella. En este sentido, la mejor manera de lograrlo es empezando por el convencimiento de los Directores y Gerentes y que estos la transmitan a sus subordinados.

Esta cultura empresarial deberá comunicarse a todo el personal y llevarla a la práctica; esto sirve como motivación al personal, ya que les crea un sentido de pertenencia y unifica sus acciones para el logro de objetivos comunes con los cuales están plenamente identificados.

La Gerencia de Capacitación será el agente educador y de apoyo para lograr que todos estén involucrados en el cambio.

El proceso de capacitación debe comenzar en este momento, en primer lugar para apoyar a la comunicación de la cultura organizacional a todos los empleados.

En segundo lugar debe actualizar sus objetivos y orientarlos a la formación del personal y no quedarse rezagada a la impartición de cursos exclusivamente técnicos o administrativos.

Esta actualización deberá reflejarse en el programa de capacitación, el cual estará orientado a la formación del personal buscando a través de todas sus acciones integrarlos a la cultura de la calidad en el servicio y concientizarlos de su papel como clientes-proveedores de un servicio.

Así también deberá buscar el realizar actividades que promuevan la comunicación y la integración de todo el personal de la compañía con la finalidad de hacer de la institución un lugar en donde puedan realizarse laboral y personalmente.

II.4 Reflexiones sobre la disciplina

El ámbito laboral en que me desenvuelvo ha requerido mi atención en las tareas de investigación y de extensión educativa.

La tarea de extensión educativa se realiza al colaborar en la planeación, realización, y evaluación de programas de capacitación que promuevan la continuidad de la educación profesional y la mejora personal de las personas que laboran en la institución.

Posteriormente comienza la labor de investigación al apoyar a los gerentes para detectar las necesidades de capacitación del personal del área, revisando los procesos que se realizan para llevar a cabo sus objetivos definiendo cuales son los puntos débiles de los procesos. Una vez elaborado este proceso de detección, se proseguirá con la labor de investigación, al revisar los programas que ofrecen los distintos proveedores y elegir el que más se adecue a las necesidades detectadas.

Es muy importante la función de la capacitación en el área de extensión educativa, ya que es la mejor manera de dar continuidad al proceso educativo de las personas.

Así también debe subrayarse la labor que tiene el pedagogo como promotor de la cultura en la organización y el papel que desempeña para elevar la calidad de vida de sus miembros, y por lo tanto no se limita al proceso de

capacitación formal, sino que también a través de otras actividades buscará el desarrollo integral de todas las personas que forman la compañía.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

II.4 Referencias bibliográficas

- (1) ROBBINS, Stephen., Comportamiento organizacional., p. 440
- (2) idem
- (3) idem
- (4) KAST, Fremon., Administración en las organizaciones., p. 703
- (5) ibidem., p. 701
- (6) cfr., ibidem., p. 707
- (7) ibidem., p. 707
- (8) INTEGRADORA DE SERVICIOS., Manual de bienvenida
- (9) DAVIS, Keith., Comportamiento humano en el trabajo., p. 4
- (10) MELENDO, Tomas., Las claves de la eficacia empresarial., p. 17
- (11) ibidem., p. 19
- (12) ibidem., p. 12
- (13) ibidem., p. 64
- (14) cfr., apud., ibidem., p. 24
- (15) ibidem., p.65
- (16) op. cit., INTEGRADORA DE SERVICIOS.
- (17) idem
- (18) CROSBY, Philip., La calidad no cuesta., p. 18
- (19) op. cit., MELENDO, Tomas., p. 19
- (20) cfr., apud., MORENO MENESES, Pedro., El concepto de persona., p.120
- (21) GARCIA HOZ, Víctor., Principios de Pedagogía sistemática., p.19
- (22) SILICEO, Alfonso., Capacitación y desarrollo de personal., p.13
- (23) IBAÑEZ MARTIN, José., Hacia una formación humanística., p. 32
- (24) apud., WERTHER, William, et al., Administración de personal y recursos humanos., p. 149
- (25) op. cit., MELENDO, Tomas., p. 27
- (26) ibidem., p. 59
- (27) ibidem., p. 72

III Corolario

III.1 Evaluación del trabajo

Como se mencionó anteriormente, el objetivo del trabajo, en un inicio, era el definir claramente cuál es la función de un pedagogo en la formación personal del cliente-proveedor en una institución de servicio.

El trabajo se orientaría principalmente al análisis del papel de la Gerencia de capacitación ante la situación motivacional y actitudinal del personal de la compañía, como el principal agente de apoyo en esta problemática.

Sin embargo, al realizar la descripción de la empresa, se hizo una investigación más amplia que llevó a un cuestionamiento más profundo acerca de éste problema; la desaparición de ésta situación de desmotivación y apatía entre los empleados, dependería en gran parte de niveles más altos dentro de la estructura organizacional, ya que la Gerencia de capacitación no podría actuar de manera aislada, para poder lograr la formación personal de los empleados.

El logro de este objetivo, requiere de un apoyo total por parte de la Dirección General. Este apoyo se refiere a la definición de una cultura organizacional basada en conceptos orientados al campo del deber ser en una empresa, entendida como organización humana y en consecuencia social.

En este sentido, el trabajo tuvo una gran aportación a mi desarrollo como educador y como persona.

El hecho de realizar una investigación documental me hizo darme cuenta de que la fundamentación clara y sólida de una propuesta, es la base para poder lograr su aprobación.

También me aportó ya en el campo personal, el re-descubrir mi papel como pedagogo en la institución, el cual debido al funcionamiento mismo de la empresa y al paso del tiempo, se había ido perdiendo.

Así mismo me dió la oportunidad de volver a definir los valores y creencias sobre los cuáles quiero basar mi vida como educador y luchar por tratar de conseguirlos.

El ámbito empresarial es un campo difícil para la educación; las empresas todavía no se dan cuenta de la importancia que tiene ésta para su desarrollo, y es ahí precisamente donde el pedagogo tiene un gran reto: lograr el reconocimiento del valor de la capacitación o del área de capacitación como un factor determinante en el éxito empresarial.

III.2 Aparato crítico

La principal aportación de este trabajo, fué el haber fundamentado los conceptos filosóficos básicos que debería seguir una empresa al momento de definir una cultura organizacional.

Una de las principales limitaciones que tuve fue el haber llegado únicamente a la elaboración de una propuesta y no haber podido realizar el proyecto para poder presentar los resultados obtenidos.

Esto no se realizó debido a que el proceso requiere de mucho tiempo, ya que en primer lugar se necesita convencer a la Dirección General de los beneficios que se obtendrían, para posteriormente iniciar con la realización del programa. El proceso de realización también tomará tiempo ya que el objetivo del programa busca obtener resultados en el campo de los sentimientos, el comportamiento y las actitudes.

El trabajo cumple con su cometido de explicar cuál es la función de un pedagogo en la empresa, en este caso con un enfoque filosófico principalmente. En este sentido, se hizo notar que es también papel de un pedagogo el orientar a la empresa a situarse dentro de un marco teórico-conceptual que les sirva como guía para definir en primer lugar la visión que tenga la empresa de sí misma como organización humana, seguida de los objetivos que como tal se establezcan y en consecuencia las actividades y forma de conseguirlos. Así mismo, este marco debe ir de acuerdo a los objetivos de la educación como proceso de perfeccionamiento integral del hombre.

BIBLIOGRAFÍA

DAVIS, Keith, et al.

Comportamiento humano en el trabajo

México D.F., Ed. McGraw Hill

3a ed. en español., 1991., 734 p.

GARCIA HOZ, Víctor.

Pedagogía visible y educación invisible

Madrid, España., Ed. Rialp.

216 p., 1987

IBAÑEZ MARTIN, José.

Hacia una formación humanística

Barcelona, España., Ed. Herder

3a ed., 1981., 151 p.

Integradora de Servicios S.A. de C.V.

Manual de Bienvenida

Integradora de Servicios Operativos S.A. de C.V.

Memoria primera reunión de la Dirección de Administración

Marzo., 1995., 49 p.

KAST, Fremon, et al.

Administración en las organizaciones

México D.F. , Ed. Mc Graw Hill

4a ed., 2a ed. en español., 1993., 754 p.

MELENDO, Tomás.

Las claves de la eficacia empresarial

Madrid, España., Ed. Rialp

1a ed., 1990., 188 p.

PALACIOS, Leopoldo Eulogio. et al.

Tratado de educación personalizada vol. 2 El concepto de persona

Madrid, España, Ed. Rialp

1989., 293 p.

ROBBINS, Stephen.

Comportamiento organizacional

México D.F., Ed. Prentice Hall

3a ed., 1988., 566 p.

SILICEO, Alfonso.

Capacitación y desarrollo de personal

México D.F., Ed. Limusa

2a ed., 8a reimpresión., 1990., 152 p.

WERTHER, William., et al.

Administración de personal y recursos humanos

México D.F., Ed. Mc Graw Hill

3a ed., 1991., 395 p.