UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL BIBLIOTECA SEP

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL DEPOSITO BIBLIOTECA SEP

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

PROGRAMA DE TITULACION PARA EGRESADOS PLAN 1979
UNIDAD AJUSCO OPCION:
RECUPERACION DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

PROCESO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO

TESINA PRESENTADA PARA OBTENER
EL TITULO DE LICENCIADA EN PEDAGOGIA
PRESENTA:

EDITH GUADALUPE MARTINEZ LOERA

DIRECTOR DE TESINA:
LIC. MONICA ANGELICA CALVO LOPEZ

MEXICO, D.F.; OCTUBRE, 1996

29 11 96
DMG

INDICE

PAGINA

INTRODUCCION 3

CAPITULO I

ETAPA DESCRIPTIVA 5

UBICACION Y CARACTERIZACION 6

NORMATIVIDAD DEL PROCESO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO 13

RELATO DEL PROCESO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO 15

CAPITULO II

ETAPA REFLEXIVA 25

ANALISIS CURRICULAR 27

ANALISIS CURRICULAR DE TYLER 30

PROPUESTA CURRICULAR DE HILDA TABA 31

CONCEPCIONES CURRICULARES Y SURGIMIENTO DE ENFOQUES METODOLOGICOS PARA EL DISEÑO CURRICULAR. 33

CAPITULO III

ETAPA PROPOSITIVA 38

PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACION DE UN PLAN DE CAPACITACION 42

CONCLUSIONES 48

BIBLIOGRAFIA 52

y/o eventos de Capacitación y Adiestramiento, se establecen las metas de aprendizaje a alcanzar y las condiciones bajo las que los participantes deben demostrar sus habilidades y destrezas.

El trabajo se compone de tres capítulos:

En la primer capítulo haré una semblanza descriptiva del Proceso de Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Autónoma Chapingo.

El segundo capítulo, está constituido por la etapa reflexiva, está comprendida por el análisis curricular de R. Tyler, la propuesta curricular de H. Taba y por las concepciones curriculares y surgimiento de enfoques metodológicos para el diseño curricular.

En el tercer capítulo, se aborda la etapa propositiva, que tiene como objetivo una propuesta para la estructuración del Plan de Capacitación y Adiestramiento.

Finalmente arribaré a las conclusiones, tratándoles de exponer lo más claramente posible, la importancia que tuvo para Mí el proceso de Capacitación y Adiestramiento para los Trabajadores Administrativas de la Universidad Autónoma Chapingo.

CAPITULO I

ETAPA DESCRIPTIVA.

Descripción de la experiencia en el Area de Capacitación y Adiestramiento en la Universidad Autónoma Chapingo (UACH).

El contexto(1) Institucional es de vital importancia para la experiencia laboral, ya que permite interrelacionar el contexto de la Capacitación y Adiestramiento(2) para la comunidad dando como resultado el desarrollo de vinculos de solidaridad que coadyuven el abatimiento del rezago social y el desarrollo de oportunidades de participación productiva de los Trabajadores Administrativos.

Por lo anterior se considera que, la importancia que tiene la Capacitación y Adiestramiento en todos los ámbitos es vital, para todos los individuos; ya que, en sus distintas fases proporcionan elementos que son determinantes y favorecen cambios en las personas. Por tal razón, se retoma la experiencia laboral en la Capacitación con el propósito de elaborar el trabajo recepcional.

1. Contexto: "Contorno que enmarca a una unidad lingüística en el sitio concreto de su actualización y que condiciona su función. El contexto no es solamente el contorno lingüístico intratextual, sino también recibe este nombre el contorno discursivo de producción, que es más amplio y abarca los conjuntos de signos de las otras series (socioculturales), el contorno que enmarca la situación pragmática del hablante". Varios autores. Concurso Nacional de la Narrativa breve sobre el tema La Vida en la Escuela, México, fundación SNTE para la Cultura del Maestro Mexicano, serie Obra Premiada Vol. I, 1992.

2. Capacitación y Adiestramiento: "el Adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderántemente físico. Desde este punto de vista y como un ejemplo, la Universidad Autónoma Chapingo imparte Adiestramiento a los empleados de menor categoría 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, sobre todo en los aspectos teóricos del trabajo". En este sentido, la UACH imparte Capacitación a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante. Alfonso Siliceo. Capacitación y Adiestramiento, ed. Limusa, Mexico.

Ubicación y Caracterización.

La Universidad Autónoma de Chapingo se encuentra en el km 38.5 carratera México-Texcoco y a 2.5 kilómetros de la ciudad de Texcoco Edo. de México y cuenta con 5000 alumnos, 1200 profesores y 2623 Trabajadores administrativos.

La estructura de la Universidad está formada según se presenta en el Organigrama General del anexo no. 1.

Las autoridades de la Universidad son:

La Comunidad Universitaria (profesores y alumnos)

Consejo Universitario.

Rector.

Dirección General Académica.

Dirección de Patronato Universitario.

Dirección General de Administración.

Dirección General de Difusión Cultural.

La estructura interna de la Dirección General de Administración es:

Director General de Administración,

Secretario Particular del Director,

4 Subdirecciones: Subdirección de Recursos Humanos,

Subdirección de Recursos Materiales.

Subdirección de Servicios Asistenciales,

Subdirección de Servicios Generales,

Y el Departamento de Relaciones Laborales.

Esta experiencia laboral se desarrolla en la Dirección General de Administración y particularmente en el Departamento de Relaciones Laborales, en el Area de Capacitación y Adiestramiento, en

donde he desempeñado la labor como asesor técnico desde el mes de Septiembre de 1990 hasta la fecha, ver organigrama de la Dirección de Administración del anexo no. 2.

Las funciones sustantivas desarrolladas son fundamentalmente las siguientes:

- Referente al proceso de Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores de la Universidad Autónoma Chapingo; se ha participado en la elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (3), hasta la generación e implementación del Programa de Capacitación y Adiestramiento (4) de los Trabajadores Administrativos.
- Durante el mismo período, se ha atendido la Coordinación de la Comisión de Capacitación y Adiestramiento y como representante Institucional de la misma, adicionalmente se ha participado en el marco de la Administración de la Comisión Mixta(5), vigilando que se cumpla con lo establecido en las Bases Generales de Funcionamiento de dicha Comisión, así como lo estipulado en la normatividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

3.- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento (DNC), "cuya finalidad es el obtener información con respecto a las carencias de conocimientos, actitudes y aptitudes de un trabajador con relación a las actividades que desempeña en su puesto de trabajo". J. Carlos Reza Trocino. como hacer un diagnóstico necesidades de Capacitación. Revista Laboral, no. 13, México,1993.

4. Programa General de Capacitación y Adiestramiento: Unidad formal y explícita de caracter terminal que, forma parte de un sistema general que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos y al cual se pueden adherir las Instituciones". J. Carlos Reza Trocino. disposiciones administrativas en materia de Capacitación y Adiestramiento. revista laboral, no. 4, México, 1993.

5. Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento: el Artículo 153I de la Ley Federal del Trabajo señala la obligación de toda Empresa de constituir Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento. El mismo Art. determina la forma de integración y sus funciones son de apoyo, vigilancia, validación de las constancias de habilidades laborales y de verificación, según lo marcan los Arts. 153I, 153J, 153T y 153V, último párrafo, de la Ley Federal del Trabajo.

- Actualmente se participa en el Plan de Desarrollo Institucional de la UACH (PDI). Plan que es de vital importancia para la Institución y que gesta una transformación académica y administrativa sustancial para que la UACH este más acorde a las necesidades del entorno sociocultural de México. y cuyos comentarios se abordarán más adelante.

Las actividades que se llevan a cabo en el área de Capacitación, se derivan directamente de la explicación anterior, ya que, implementar el Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento remite al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento, en el que se plantean las necesidades e inquietudes del Trabajador para adiestrarle y/o capacitarle en su puesto.

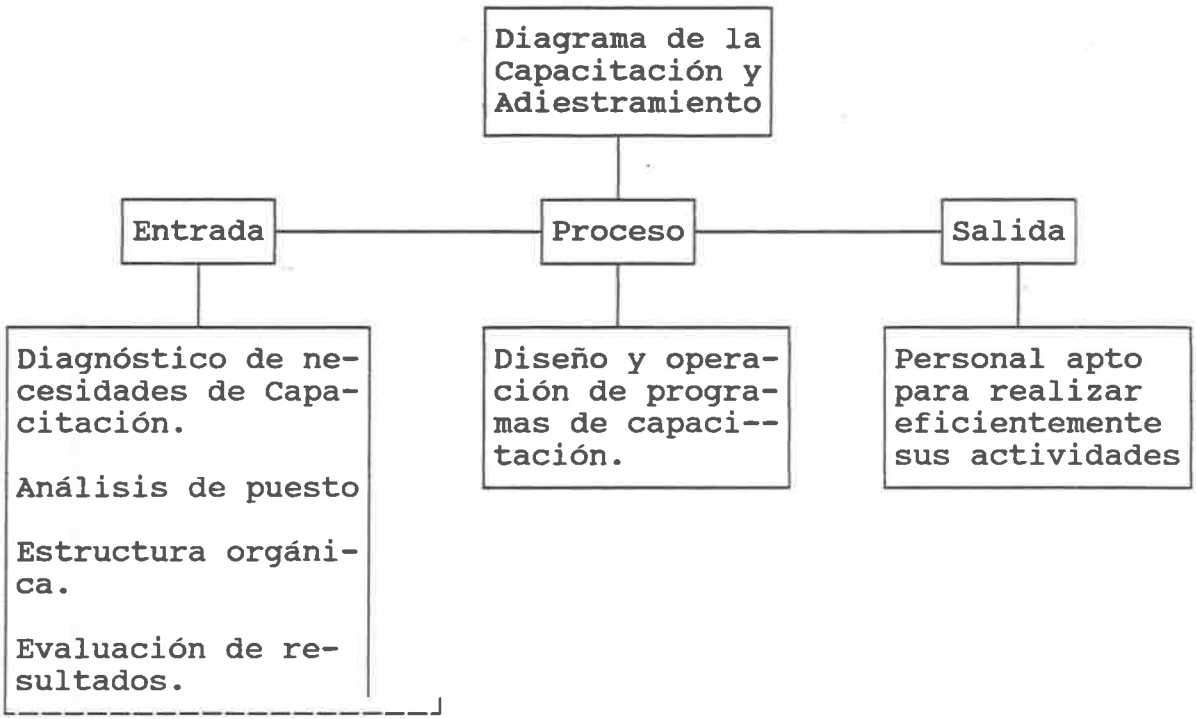
El grupo de los Trabajadores administrativos, esta compuesto por 2623 personas, distribuidas en 122 categorias para las que se diseñaron Dos Programas de Capacitación y Adiestramiento. Cuyos detalles se exponen más adelante. Con base en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se estructura el Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento.

El diseño y operación de Programas son el conjunto de las estrategías a seguir, para cumplir con el Diagnóstico de Necesidades y la confección de objetivos, el diseño de contenidos, la selección de medios y modos para operar los procesos de formación del personal, la priorización de actividades, genéricas para todo el personal de la UACH y específicas para los empleados de cada categoría.

Los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento se han estimado a corto, mediano y largo plazo en la Institución.

En el presente trabajo se hace un análisis sobre el Programa de Capacitación y Adiestramiento correspondiente a 1990-1994 que abarcó los tres plazos y sobre el Programa de Capacitación y Adiestramiento de 1996-1998, que está diseñado para corto y mediano plazos(6).

En el Diagrama siguiente se observa el Proceso General del Sistema de Administración de la Capacitación en la Universidad Autónoma Chapingo:



6. Al respecto, para elaborar ambos Programas de Capacitación y Adiestramiento, se utilizo el DNC, sin embargo cabe señalar que los resultados fueron distintos y cada programa contiene una cartera de cursos diferentes, con la aclaración que los cursos que la STPS y la Secretaría de Gobernación consideran obligatorios como son: Prevención y combate de incendios, Primeros auxilios, Protección civil, Desalojo de instalaciones, entre otros, que se vuelven a retomar.

Para la UACH, la Capacitación y el Adiestramiento son procesos de instrucción que necesitan instrumentos y criterios uniformes que ayuden a organizar funcionalmente cualquier acción que se realice en la materia. En caso contrario, ocurre un desperdicio de recursos y esfuerzos, al no existir una administración adecuada de todos los elementos que intervienen en su desarrollo, provocando con ello pocos beneficios, con relación a la inversión que implica cualquier actividad en este sentido.
Por lo anterior, es importante establecer procedimientos que ayuden a organizar y desarrollar eventos de instrucción en la Institución.

Por otro lado, la formulación de los Planes no deben ser considerados como un trámite administrativo que ayude a cumplir con la Ley Federal del Trabajo, sino que su diseño y operación deben estar enfocados a lograr estructurar y organizar todas las actividades de Enseñanza-Aprendizaje, con el propósito de cubrir las necesidades de Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores Administrativos de la UACH.

Como se ha mencionado anteriormente, los Planes y Programas, tienen su fundamento en la Ley Federal del Trabajo; en que se establecen las disposiciones relativas a su formulación y aprobación.
A continuación se describen en forma breve:
a) Los Trabajadores deben ser capacitados conforme a los Planes y Programas formulados de común acuerdo con el Patron y el Sindicato o sus Trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (Art. 153-A).

b) Los Patrones podrían convenir con los Trabajadores que se les proporcione la Capacitación y Adiestramiento, dentro o fuera de la Empresa con personal propio o externo o mediante la adición a los sistemas generales que se establezcan. (Art. 153-B).

c) Los cursos o Programas podrán formularse respecto a cada establecimiento, una Empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad económica. (Art. 153-D).

d) Los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento que se hayan acordado establecer o en su caso, las modificaciones que hayan convenido de los Planes ya implantados, deberán presentarse ante la STPS dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del Contrato Colectivo cuando este riga en la Empresa. (Art. 153-N y O).

En la UACH los Planes y Programas deberán ajustarse por lo menos a los siguientes requisitos:

1. Los períodos máximos que pueden comprender son de cuatro años, siendo pertinente aclarar que no existen mínimos de tiempo para la duración de los mismos.
2. Abarca a todos los puestos y niveles de la Institución.
3. Precisar las etapas durante las cuales se impedirán la Capacitación y el Adiestramiento al total de los Trabajadores de la Institución.
4. Señalar el procedimiento de selección para capacitar a los Trabajadores de un mismo puesto y categoría.
5. Especificar el nombre y no. de registro en la STPS de los Instructores externos.

6. Aquellos otros que establezcan los Criterios Generales de la STPS y que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

7. Los Planes y Programas una vez formulados, se presentan a la STPS.

Los resultados que se han obtenido en este aspecto son:

1. Registro ante la STPS e implementación de dos Programas de Capacitación y Adiestramiento. Uno con una duración de cuatro años, que comprendieron de 1990 a 1994 y otro para el trienio de 1996 a 1998.

2. 2998 Trabajadores recibieron los cursos de Capacitación programados en el período de 1991 a 1995.

Cabe hacer mención que los Programas de Capacitación y Adiestramiento, que conforman los anexos, son diferentes en los contenidos de los cursos que presentan.

Como caso específico se tiene que, en el primer programa se cumplió en un 90% con lo previsto en el mismo.

En la actualidad, se implementan los cursos, de acuerdo a lo estipulado el segundo programa.

Normatividad del Proceso de Capacitación y Adiestramiento.

En la Coordinación de la Representación Institucional de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, se vigila el cumplimiento de la normatividad establecida en el Artículo 123 Constitucional, apartado A, Fracciones XIII y XXXI(7), Disposiciones de la STPS (en Materia de Capacitación)(8), Ley Federal del Trabajo (9), y la Cláusula 54.14 del Contrato Colectivo de Trabajo UACH-STUACH(10).

7 Artículo 123 Constitucional.- "Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto, se promoverán la creación de los empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la Ley.
A.- Entre los Obreros, Jornaleros, Empleados, Domésticos, Artesanos, y de manera general, todo contrato de trabajo.
Fracción XIII. las Empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus Trabajadores, Capacitación o Adiestramiento para el trabajo. a Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos, y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.
Fracción XXXI. ... respecto a las obligaciones de los patrones en materia de Capacitación y Adiestramiento de sus Trabajadores,...". Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. editorial Porrúa, México.pags. 120,121,128.

8 Diario Oficial de la Federación. Disposiciones Generales en materia de Capacitación y Adiestramiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. 2 y 10 Agosto 1984.

9 Ley Federal del Trabajo, Artículos: 3, 7, 25, 132, 153-A al 153-X, 159, 180, 391, 412, 523, 526, 527, 527- A, 529, 537 al 539-C, 698, 699, 892, 992, 994.

10 Contrato Colectivo de Trabajo UACH-STUACH,

Cláusula 54.14.- Establecimiento de Cursos de Capacitación.

"Establecer cursos permanentes y periódicos para los Trabajadores a efecto de que adquieran la preparación adecuada para ocupar los puestos de los departamentos o secciones que estén a disposición y, en su caso, obtener los ascensos escalafonarios y las mejoras económicas correspondientes.
Para cumplir con dicha finalidad, la UACH proporcionará los locales adecuados para la enseñanza, asi como Los recursos humanos, didacticos y económicos necesarios para la mejor realización de la Capacitación y Adiestramiento, tanto interno como externo.

Esta Capacitación tendrá valor curricular, dentro de los movimientos escalafonarios del Trabajador. Los cursos que impartan deberán ajustarse a lo que establece la Ley Federal del Trabajo, a las necesidades de la UACH y a los Programas Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, mismos que seran discutidos y convenidos entre la UACH y el STUACH". Contrato Colectivo de Trabajo UACH-STUACH, pag. 43, México.

El personal que ha participado en este trabajo se subdivide en dos grupos, uno de diseño y otro técnico, se conforman por una Trabajadora social, tres prestadores de servicio social (pasantes de la Licenciatura en Pedagogia de la U.N.A.M), una secretaria, dos capturistas y los integrantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

La relación que se establece entre los integrantes de este equipo es directa, ya que cada uno de ellos juega un papel muy importante para concretar la actividad, debido a que se les encomiendan tareas de integración en cada una de las fases del trabajo.

Como ya se mencionó, la organización está a cargo de la Dirección General de Administración de la UACH, quién designa al Departamento de Relaciones Laborales y éste al Area de Capacitación y Adiestramiento, que a su vez se coordina con la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Los controles organizacionales que se tienen, son de normatividad externa e interna; pues, se responde lo estipulado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Secretraria del Trabajo y Previsión Social, la Ley Federal del Trabajo, y el Contrato Colectivo de Trabajo UACH-STUACH; siendo éste último, el vínculo organizativo más importante por que, permite trabajar con las diferentes Instancias de la Universidad y concretamente con los Trabajadores Administrativos de la UACH.

Como se ha comentado, la contradicción más importante, es la que

se refiere a los ascensos de los Trabajadores Administrativos dentro de la Universidad. Pues la plantilla de Trabajadores Administrativos no permite que se incrementen vacantes o puestos de nueva creación, por que las políticas universitarias internas son bastante rígidas para considerar este asunto(12).

Esto pone en evidencia una clara discrepancia entre los principios filosóficos que dan impulso a la Capacitación y el utilitarismo dominante en las actividades de los Trabajadores que participan en la Institución.

Los procesos generados con este trabajo son ricos, ya que permiten retomar circunstancias y acciones que beneficien tanto a la Universidad como a sus Trabajadores en distintos aspectos como son: retomar esta experiencia laboral para corregirla, mejorarla y aplicarla en los centros de trabajo y transmitirla en los Trabajadores.

Relataré brevemente como se realiza el Proceso de Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Autónoma Chapingo, retomando la explicación sobre el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento, por que con él empezamos el proceso.

I. OBJETIVOS

Estos se plantean de acuerdo a las políticas Universitarias en materia de Capacitación y son las siguientes:

12. Pese a lo establecido en la Normatividad Federal y el propio Contrato Colectivo de Trabajo UACH-STUACH, el proceso de Capacitación y Adiestramiento en la UACH esta muy limitado, ya que no permite el progreso integral del hombre, que a mi entender deberia fortalecer conocimientos, la voluntad, la disciplina del caracter y la adquisición de las habilidades que son requeridas para el desarrollo de las personas.

1. Identificar necesidades de Capacitación y/o Adiestramiento.

2. Definir si los problemas son de Capacitación y/o Adiestramien to.

3. Determinar las prioridades de las acciones de Capacitación y Adiestramiento.

3.1 Definir en que áreas del aprendizaje (motriz, cognoscitiva, afectiva) se va a dirigir la instrucción.

3.2 Precisar los tipos de Capacitación y/o Adiestramiento para cada uno de los niveles ocupacionales.

3.3 Seleccionar y agrupar al personal a instruir, de acuerdo con las necesidades del puesto que desempeña.

4. Calcular el tiempo en que las necesidades de Capacitación y/o Adiestramiento serán satisfechas, programando las acciones de acuerdo con los diferentes niveles que conforman la estructura orgánica de la Universidad Autónoma Chapingo.

II. PROCEDIMIENTO

La detección de necesidades se logra con base en una comparación, por medio de la cual se localizan discrepancias entre lo que debiera hacerse y lo que se hace; para ello, es necesario llevar a cabo un procedimiento dividido en cuatro fases:

FASE 1. SITUACION IDONEA

Se empieza por determinar que es lo que debe hacerse en la Universidad Autónoma Chapingo. Esto lo precisan los directivos, tomando en consideración los siguientes aspectos:

1.1 RECURSOS MATERIALES

Definir en términos de clase y cantidad: maquinaria, herramientas, papelería, medios de transporte, información, medios de comunicación, viáticos, gastos de viaje, etc., que los trabajadores requieren para el desempeño eficiente de su trabajo.

1.2 ACTIVIDADES

Es la descripción de cada una de las acciones que se realizan dentro de la Universidad. Estas se agrupan en los Manuales de Organización, Manuales de Procedimientos, o en el Catálogo de Puestos de Base de los Trabajadores Administrativos (Profesiograma, en el cual se realiza la descripción de actividades de los puestos).

1.3 REQUERIMIENTOS

Establecer los requisitos mínimos que los puestos exigen como indispensables para su desempeño, que si bien se refieren a los trabajadores, no están vinculados a una persona determinada. Estos son: escolaridad

habilidad y experiencia

requisitos físicos como: edad, sexo, estatura, etc.

1.4 INDICES DE EFICIENCIA

Abarcar todos aquellos resultados, ya sean cualitativos y cuantitativos, que reflejan de alguna manera el estándar de eficiencia de la Universidad.

1.5 AMBIENTE LABORAL FISICO

Especificar todos aquellos elementos ambientales que son necesa-

rios para el desempeño eficiente de las labores, tales como: iluminación, ventilación, mobiliario, distribución, higiene, etc.).

1.6 MEDIDAS DE SEGURIDAD

Considerar, bajo ese rubro, el conjunto de instrucciones y equipos encaminados a la previsión de accidentes, de acuerdo con el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Con los seis factores enunciados, se llega a determinar lo que debe hacerse en la Universidad Autónoma Chapingo, es decir, la situación idónea.

Deben tratar de establecerse dichos factores no con base en un análisis de la situación actual de la Universidad, sino estableciendo lo que la Institución DEBERIA SER y los trabajadores DEBERIAN HACER.

FASE 2. SE DETERMINA LA SITUACION REAL

Una vez planteada la situación idónea se determina, por medio de la investigación, la situación real, para contar con el segundo parámetro de comparación; es decir, investigar lo que se ES y se HACE actualmente en la Universidad Autónoma Chapingo.

Para determinar la SITUCION REAL, se han propuesto diferentes técnicas que son:

2.1 ENTREVISTA

La entrevista es, en sentido estricto, un diálogo. En nuestro

caso particular, se lleva a cabo entre el reponsable de la Capacitación y Adiestramiento, y el trabajador, con el propósito de obtener información acerca del desempeño de este último.

La forma de entrevista que se usa es semiestructurada (preguntas sobre aspectos generales), por que permite el cuestinamiento de las respuestas y proporciona información adicional acerca de: actitudes, posibles soluciones, causas de problemas, etc.).

2.2 CUESTINARIOS

La técnica del cuestionario, por ser impresa, ahorra tiempo y alcanza a un número mayor de personas, aunque proporciona un margen relativo de expresión. Consistió en una serie de preguntas estructuradas, dirigidas a todas las categorías de trabajadores administrativos, teniendo como objeto la obtención de datos, que son fácilmente cuantificables e interpretables.

2.3 PRUEBAS

Las pruebas se utilizaron, basandose en los conocimientos prácticos y técnicos que se requieren para el desempeño de un puesto. Son instrumentos estandarizados de acuerdo a los conocimientos específicos que debe poseer el trabajador, y reportan datos acerca de las aptitudes que poseen los trabajadores con respecto a un puesto específico.

2.4 ANALISIS POR DISCUSION DE GRUPO

Esta técnica consistió en llevar a cabo reuniones de grupo,

procurando que se encontrara presente el jefe o encargado del trabajo de dicho grupo.

En las reuniones se discutierón los problemas que se presentaban con respecto al desempeño del trabajo, sea cual fuere su origen, procurando determinar la causa. En cada reunión hubo un coordinador, quién tomó nota de las conclusiones recopilando la mayor información posible.

Se analizarón las conclusiones y se jerarquizó en orden de importancia, las soluciones se fueron dando después de este análisis.

Esta técnica proyectó como desventaja, el ser costosa y que en las reuniones donde estuvo el jefe inmediato, se coartó la comunicación

y muchos aspectos se ocultaron por temor a represalias o porque en un futuro pudiera entorpecer la relación de trabajo.

2.5 OBSERVACION DIRECTA

La observación directa se realiza en el lugar en el que se desempeña el puesto, y consiste en registrar todas y cada una de las actividades que ahí se dan, lo cual permite evaluarlas de manera objetiva.

Para utilizar está técnica se requiere personal que conozca los sistemas de la universidad; que éste entrenado en la supervisión, y que pueda en un momento dado, analizar la información para determinar el origen de las deficiencias.

2.6 ENCUESTAS

Las encuestas se utilizan, principalmente, para obtener informa-

ción acerca de la opinión que los trabajadores tienen con respecto a las políticas de la empresa, y de su satisfacción con relación al ambiente laboral, la supervisión, etc.

Las encuestas son formularios de preguntas estructuradas, generalmente anónimas y aplicables a todo el personal de la Universidad Autónoma Chapingo.

2.7 REGISTROS DE PERSONAL

Está técnica consiste en obtener de los archivos, los datos que la Universidad tiene sobre todos aquellos registros que reflejan de manera objetiva el desempeño de los trabajadores. Por ejemplo, los registros de: asistencia, accidentes, tiempos extra, experiencia, escolaridad, formación extraescolar, promociones.

FASE 3. ANALIZAR COMPARATIVAMENTE LA SITUACION REAL CON LA SITUACION IDONEA.

Una vez que se utilizadas las técnicas descritas anteriormente, se estuvo en posibilidad de describir la situación de la Universidad. El proceso para hacer el análisis comparativo es el siguiente:

a) La información obtenida por medio de las técnicas utilizadas, se clasifica y ordena.

b) Una vez clasificada y ordenada la información, se procede a compararla contra los datos que se establecieron como situación idónea.

FASE 4 NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Con el análisis comparativo se pueden obtener resultados, determinando si las discrepancias encontradas se refieren a necesidades de :

-La Universidad Autónoma Chapingo.

-La Universidad y el trabajador en conjunto.

-El trabajador.

Los dos últimos tipos de discrepancias son las necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

IV. TOMA DE DECISIONES

Los resultados obtenidos deberán ser suficientes para proponer diferentes alternativas de acción, que respondan a los objetivos de la investigación y que además den apoyo a otros aspectos del sistema de Capacitación y Adiestramiento tales como:

-Definir específicamente los problemas que se refieren a la Capacitación y aquellos que son de Adiestramiento.

-Decidir qué acciones de Capacitación y/o Adiestramiento son prioritarias en cuanto a:

a) Las áreas del aprendizaje.

b) La formación que se dará en función de los diferentes niveles ocupacionales.

c) El personal que se va a instruir en función de sus necesidades.

-Programar las acciones de Capacitación y Adiestramiento aten-

diendo a las normas establecidas en la Ley Federal del trabajo.

Esto último se materializa a través del Diseño del Plan y de los Programas de Capacitación y Adiestramiento que la Universidad Autónoma Chapingo deberá desarrollar, sin olvidar la participación que en dicho diseño, debe tener la comisión mixta de Capacitación y Adiestramiento.

V. PLANEACION

Una vez tomadas las decisiones con respecto a prioridades y posibilidades, es necesario planear la Capacitación y el Adiestramiento, tomando en cuenta:

-Los cursos a impartir.
-Los materiales necesarios.
-El local apropiado.
-Los instructores competentes.
-Las técnicas a utilizar.
-El costo temporal y económico de la Capacitación.

Para elaborar los Programas de Capacitación y/o Adiestramiento:

1. Se determinan los objetivos de los programas.
2. Se detallan los cursos que cada programa contiene.
3. Se determina la duración de los programas.
4. Se específica el tipo de evaluación y constancia que los trabajadores obtendrán al final del programa.

Como el Programa está constituido de cursos, en cada curso, fué necesario:

136215

1. Especificar los objetivos por alcanzar.

2. Organizar el contenido en orden de complejidad.

3. Determinar el material didáctico que se utilizó.

4. Seleccionar las técnicas de instrucción más adecuadas.

5. Dividir el contenido en sesiones de tiempo razonable, para su aprendizaje.

6. Se determinó la forma de evaluación que exigió solamente, la manifestación del aprendizaje de acuerdo con los conocimientos y habilidades impartidos en el curso.

7 Por último, se determinó la duración total que en términos de horas, días, semanas o meses, abarcó el curso. Lo anterior, se puede apreciar en el anexo no. 3.

CAPITULO II

ETAPA REFLEXIVA.

La experiencia laboral tiene una relación con la Pedagogía Industrial(12), por que comparte los aspectos productivos y la eficiencia como formas de vida y trabajo; como formas sustantivas para la superación de los individuos tanto de manera económica como social.

En el desempeño laboral en la UACH se vio la necesidad de estudiar aspectos sobre el currículum. Un análisis del surguimiento de la Teoría Curricular en los Estados Unidos (1920), permite entender que tal problemática responde a una lógica de la eficiencia. La cuestión curricular forma parte de una pedagogia que busca establecer nuevas relaciones entre la Institución educativa y el Desarrollo Industrial. En este sentido, se le puede denominar Pedagogia Industrial. Esta visión educativa forma parte de un modelo educativo integral que tiene multiples expresiones disciplinarias que van desde la Psicología conductual, la Sociología funcionalista y la Teoría del capital humano hasta su expresión pedagógica como Teoría del test, Tecnología educativa y Diseño curricular.

12. La relación entre la Pedagogía y la Capacitación se define en el desarrollo de éste trabajo como "un proceso Enseñanza-Aprendizaje, asistemático. desligado del sistema educativo nacional y dependiente del campo en donde se desenvuelve un individuo.

En la relación Pedagogía Capacitación están implicados los conceptos: experiencia, práctica, habilidad y todos aquellos que dan idea de una aptitud o destreza adquirida por el individuo. Sin dejar de lado las áreas de aprendizaje Cognoscitiva, Afectiva y Psicomotriz". Jesús Martínez Alvarez, et al. Pedagogía para el Adiestramiento. glosario de términos empleados en la Capacitación y Adiestramiento. edit. popular de los Trabajadores. México, 1994, p.p.21-22.

La elaboración de un discurso más estructurado de la Teoría curricular se realiza a partir de la Segunda Guerra Mundial. Es en este período cuando surgen las producciones más claras acerca de está concepción, como las de Ralph Tyler (1949), Benjamín Bloom (1956), Robert Mager (1961), Jerome Bruner (1961), Hilda Taba (1962). El gran impacto que tiene en México y en América Latina puede explicarse, entre otras razones, por la modificación de la geopolítica mundial que convierte a Estados Unidos en la gran potencia económica de la región.

La exportación de las teorías pedagógicas que se habian generado en el contexto del capitalismo Estadounidense se convierte en una tarea prioritaria, a fin de consolidar las condiciones ideológicas para la reproducción de un modelo capitalista dependiente en América Latina. Puiggros sostiene que se instrumentaron diversos organísmos internacionales para consolidar esa hegemonía. "en América Latina, la organización de los Estados Americanos controló los intentos de autodeterminación y se erigió en guardiana de los intereses Norteamericanos en la región. (13)

El modelo educativo Estadounidense fue propuesto a América Latina como parte de un conjunto de proyectos que impulso en "su área de influencia", con el interés de "difundir aquella educación que es complementaria para mantener el orden del imperio, subsidiar las Empresas capitalistas. Con la hegemonía Norteamericana, las reformas de la enseñanza se convirtieron en medios para promover los conceptos de la sociedad eficiente y democrática". (14)

13. Puiggros,a., Imperialismo y Educación en América Latina, Nueva Imagen, México,1980, pag. 8.
14. Carnoy, martín. La Educación como Imperialismo Cultural, Siglo XXI, México,1977, pag. 293.

La penetración de la Teoría Educativa de la Sociedad Industrial en América Latina tiende, por tanto, no solo a "actualizar" los planteamientos educativos de acuerdo con la evolución del desarrollo científico, sino fundamentalmente a funcionalizar el sistema educativo a las exigencias que el imperialismo impone. Este es el contexto que implica la divulgación de teoría curricular, tecnología educativa y concepción evaluativa.

Es necesario tener presente que, en el caso del sistema educativo Mexicano, la teoría curricular dependiente de la Pedagogía Estadounidense ha cobrado carta de ciudadania en las Instituciones. A partir de ella se conforman prácticamente los requisitos para la elaboración y, en su caso, aprobación de los Planes y Programas de estudios; así como los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, que convengan a las Instituciones.
De esta manera, la propuesta Estadounidense, con un modelo centrado en el diagnóstico de necesidades; determinación del perfil del egresado; presición de objetivos, estructuración del currículum; elaboración de Programas sintéticos; y evaluación del plan de estudios se incorporan al Modelo Curricular Mexicano.

La incorporación del Modelo Curricular al Sistema Educativo Mexicano se da en el contexto de las políticas de modernización del país, pues el discurso Pedagógico de los E.U.A. ha transferido al sistema educativo nacional con la perspectiva de modernizarlo y darle una faz científica.

La transferencia de los planteamientos "científicos" de la Pedagogía Estadounidense, no sólo obedece a un problema político

interno, sino que forma parte de los Planes de dominación de los E.U.A. para consolidar sus espacios a nivel ideológicos, tal como los han estudiado Puiggros y Carnoy.

En la Universidad Autónoma Chapingo la incorporación de la problemática curricular en relación al proceso de Capacitación y Adiestramiento determina que enseñar, en función de que habilidad y las metas que se tienen para cumplir a partir de los criterios Técnico-Laborales que la política institucional marca.

En apoyo a lo anterior, efectuar un Diagnóstico de Necesidades es el primer paso para elaborar un plan de estudios que responda a los requerimientos más urgentes de la Institución, según la tendencia vinculada a la Pedagogía Industrial. De acuerdo con Taba, es una actividad que se centra en la determinación de las necesidades educacionales de los estudiantes, en este caso de los Trabajadores administrativos de la UACH, las condiciones del aprendizaje en el aula y los factores que afectan la realización óptima de los objetivos ocupacionales(15). El planteamiento hecho por Tyler se refiere a las carencias que se deben tomar en cuenta para diseñar los objetivos de la educación(16). Estas se pueden determinar, según el autor, mediante el estudio de tres fuentes: alumnos, especialistas y sociedad.

15. Taba, Hilda. Elaboración del Currículo, Troquel, Buenos Aires, 1976, pag. 305.

16. Tyler, Ralph. Principios Básicos del Currículo. Troquel, Buenos Aires, 1971, pag.14.

De la misma manera, cabe mencionar que la Capacitación y Adiestramiento de Trabajadores Administrativos es el tema que nos ocupa, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y los planteamientos hechos por Tyler tienen un papel vital dentro del proceso de la Capacitación y Adiestramiento, ya que permiten la elaboración de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento de la UACH, conforme a los formatos establecidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Institución que tiene el objetivo de registar todas y cada una de las categorías de Trabajadores Administrativos que existen en la Universidad.
La siguiente tarea en cuanto a currículum debe ser el poner en marcha el Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento en la UACH.

Por otra parte, es importante hacer un análisis de la propuesta curricular de Tyler y de Taba para entender la influencia que tienen dentro del proceso de Capacitación y Adiestramiento de la UACH.

Análisis de la Propuesta Curricular de Tyler

Uno de los primeros teóricos del currículum que tuvo gran influencia internacional fue Ralph Tyler, quién publica en 1949 la obra "Principios Básicos del Currículum".

Por su parte, Tyler piensa que, la delimitación precisa de metas y objetivos educativos son imprescindibles, y que se deben posteriormente traducir en criterios que; guién la selección del material instruccional, permitan bosquejar el contenido del

programa, elaborar los procedimientos de enseñanza y preparar los exámenes. Señala además la carencia y necesidad de una filosofía de la educación que guíe la formulación de los juicios derivados de los objetivos.

De forma esquemática, las posibles fuentes de información en el modelo de Tyler son las siguientes:

- El estudio de los propios educandos.
- El estudio de la vida contemporánea fuera de la escuela.
- Las consideraciones filosóficas.
- La función de la psicología del aprendizaje.
- Los especialistas de las distintas asignaturas.

En opinión de Angel Diaz Barriga (1984), la concepción Tyleriana de lo social en el currículum esta fundada en una epistemología funcionalista, dentro de una línea de pensamiento pragmática y utilitarista.

Propuesta Curricular de Hilda Taba

La obra de Hilda Taba "La elaboración del curriculo" se publica en 1962, esta autora acentúa la necesidad de elaborar los Programas escolares con base en una Teoría Curricular. Su propuesta metodológica parte de la investigación de las demandas y requisitos de la cultura y de la sociedad, puesto que tal análisis constituye una guía para determinar los principales objetivos de la educación, para seleccionar los contenidos y decidir que tipo de actividades de aprendizaje deben considerarse.

Así, introduce en el campo del diseño curricular una noción sumamente importante: la del Diagnóstico de Necesidades Sociales,

como instrumento principal de una propuesta curricular.

A pesar que esta autora, considera que el currículum está sobredeterminado por aspectos psicosociales, se le crítica que su visión sea eminentemente funcionalista.

Según Angel Diaz Barriga (1984-1988) es frecuente que la noción de diagnóstico de necesidades sea un "Fetiche del Pensamiento Pedagógico Actual", por cuanto desvirtua los análisis a efectuar en la construcción de Planes y Programas de estudio, reduciéndolos a demandas muy específicas, inmediatas y utilitaristas, en forma exclusiva, los cuales actúan en detrimento de la necesaria formación teórica del sujeto.

Taba distingue dos tipos de planos en su propuesta curricular: el primero lo vincula con las bases para la elaboración del curriculum y el segundo con los elementos y fases a considerar en la elaboración y desarrollo del currículum.

Especifica la necesidad de que el currículum sea fundamentado científicamente, con apoyo en las aportaciones de las disciplinas básicas, sobre:

- Las funciones de la escuela en la sociedad y la cultura.
- Los procesos de desarrollo y aprendizaje en el alumno.
- La naturaleza del conocimiento.

También establece los elementos principales a considerar en el desarrollo del currículum, estos son: los objetivos, contenidos y experiencias organizados convenientemente, así como los sistemas de evaluación.

Taba hace una ordenación de los elementos anteriores en una serie de fases para el diseño curricular y observa el orden siguiente:

- Diagnóstico de necesidades.
- Formulación de objetivos.
- Selección del contenido.
- Organización de actividades de aprendizaje.
- Sistema de evaluación.

Es importante hacer notar, que en la UACH se retoman estas teorías curriculares como las que validan el proceso de Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores administrativos, pues son en muy alto grado eficientes y confiables; si bien es cierto las Teorías Funcionalistas vinculadas a la educación y a los Procesos Pedagógicos son muy cuestionables, también sean probado y son muy efectivas para lograr el control de los procesos educativos; que en otras Instituciones también se manejan, como ejemplo están las diferentes Secretarías de Estado y Dependencias Gubernamentales, como la Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural (SAGAR), Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Comisión Nacional del Agua (CMA), entre otras.

Las Instituciones mencionadas anteriormente, utilizan ésta metodología y a sus autores, básicamente por el alto grado de eficiencia que manejan sus técnicas, y por que le permiten al personal desarrollar formas de trabajo con un alto grado de productividad; sin bien es cierto, al Diseño Curricular visto desde la Pedagogía Industrial se le ha cuestionado mucho, es por el alto grado de condicionamiento y de toques de funcionalismo que están

impregnados en las políticas oficialistas de cada Secretaría, sin embargo no podemos negar que logra cumplir con sus objetivos, en relación a la formación del personal, a las alternativas y espectativas de vida que generan y sobre todo a la estructura laboral para las que fueron diseñadas.

También considero que los planteamientos de Tyler y Taba no se conocen en las Instituciones y sólo se retoman los aspectos de diseño curricular de manera muy operativa y superficial.

CONCEPCIONES CURRICULARES Y SURGIMIENTO DE ENFOQUES METODOLOGICOS PARA EL DISEÑO CURRUCULAR.

El currículum como sistema tecnológico de producción se convierte en un documento donde se especifican los resultados obtenidos en el sistema de producción. Aquí, el currículum se elabora desde una concepción tecnológica de la educación. Misma que la UACH aprovecha para adiestrar a sus Trabajadores en las áreas técnico-agropecuarias.

- El currículum como plan de instrucción, considera la elaboración y especificación de objetivos, contenidos, actividades y estrategías de evaluación. Incide en el campo de la planificación racional de la intervención didáctica en todas sus dimensiones, puesto que abarca tanto la teoría curricular como una teoría de la instrucción.

En relación con la UACH se toma como base para incidir en los grupos de Trabajadores a capacitar o adiestrar.

- El currículum como un conjunto de experiencias de aprendizaje,

en contraposición a la idea del currículum como programa de contenidos, se le concibe como un conjunto de experiencias educativas planificadas, propiciadas por el docente y la Institución escolar. Como ejemplo, cabe mencionar la estructuración de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento de la UACH.

La política de modernización de la Capacitación en México, en la década de los setentas, constituyó un factor muy importante que posibilitó un conjunto de acciones en relación con la renovación del sistema educativo. Con motivo del boom petrolero, la innovación tecnológica viene como consecuencia directa, la apertura de vías de comunicación y los planes de desarrollo tecnológico auspiciado pos el Gobierno Mexicano hicierón que estas políticas se concretarán en mecanísmos de planeación de la educación y en la importación de planteamientos Pedagógicos provenientes de los países industrializados; de donde provenía la importación de la Ciencia y la Tecnología.

El planteamiento que ofrecen autores como Taba y Tyler, en cuanto a currículum, proponen una concepción educativa que reemplaza a los planteamientos tradicionales sobre la formulación de Planes de estudio, por que las concepciones didácticas en las que hacen sus programas de estudio-trabajo están cargadas de ideas de "científicidad". Este discurso presenta su intrínseca promesa de adecuar la preparición escolar del individuo a los reclamos urgentes de la sociedad (en realidad a los del aparato productivo y por tanto el beneficio directo recae en quienes ostentan el capital).

El nacimiento de la Universidad Autónoma Chapingo es en el año de

1976, después de un arduo proceso político que marco los objetivos y al nueva Filosofía Universitaria; sin embargo quienes dirigieron el movimiento universitario no escaparón de las políticas de modernización y "cientificidad" que vivía nuestro País y adoptó de la Pedagogía Industrial las Líneas Curriculares de Tyler y Taba.

Cabe mencionar que la UACH considera estos modelos curriculares para elaborar los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento; la política institucional al respecto, en el proceso de Capacitación y Adiestramiento. Tiene lineamientos que no se deben alterar como son: El no permitir que el personal se reclasifique por que con ello se altera la plantilla de personal autorizada por la Secretaría de Agricultura y Desarrollo rural (SAGAR) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la primera como cabeza de sector y la segunda como órgano que norma las designaciones presupuestales en México.

Los Cursos de Capacitación y Adiestramiento se establecen por categoría de Trabajadores, por lo que no se permite incidir en ellos a Trabajadores que ostenten diferente categoría.

A manera de comentario, el Proceso de Capacitación y Adiestramiento en la Universidad Autónoma Chapingo es manejado con mucho control y artificio, pues con el argumento de la bilateralidad de la Comisión Mixta de Capacitación, los cursos planeados y diseñados son de Adiestramiento, ya que son para el puesto y en el puesto de trabajo, según se puede observar en el anexo no.3.

Las propuestas curriculares revisadas anteriormente quedan plasmadas con claridad en los objetivos que persigue la UACH en relación al proceso de Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores administrativos:

1. Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de los Trabajadores para ampliar sus posibilidades de participar en la actividad productiva, mejorar sus niveles de vida, y contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos de la Institución.

(Como se observa en las teorías curriculares de Taba y Tayler).

2. Abrir cauces a los Trabajadores para una participación más activa y creativa en el proceso de producción; así como, para desarrollar su capacidad de adaptación ante los retos del cambio tecnológico y una transformación de las estructuras productivas y educativas.

3. Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al Trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio para su realización personal en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.

4. Fomentar una cultura y una dinámica sociales, que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia, como parte de la vida institucional y como elementos sustantivos para la superación económica y para el bienestar de la Universidad.

Es importante comentar, que el modelo de acumulación de capital que caracteriza a las formaciones sociales de América Latina, y

en particular de México, es determinante de las características técnico-laborales, de los procesos de producción agroindustriales, de las formas de comercialización y de la estructuración de los servicios. Esta situación se refleja en la exigencia de que la Capacitación que deben recibir los Trabajadores, no es tan sólo en la Empresa privada, ni en las Instituciones gubernamentales sino también en las Instituciones educativas, donde se forma al recurso humano que trasformará a México.

Sin embargo, lo anterior no alcanza a superar ésta lógica de articular la enseñanza exclusivamente a los contenidos técnico-profesionales, en detrimento de una formación conceptual del Trabajador en su fase de Capacitación y Adiestramiento.

CAPITULO III

ETAPA PROPOSITIVA.

Con motivo de argumentar y justificar la propuesta podemos decir que, se pueden identificar algunas discrepancias en este proceso. Los objetivos que se persiguen en cada una de las partes involucradas en este proceso de Capacitación y Adiestramiento, son diferentes, tanto en lo que se expresa oficialmente por cada una de estas partes involucradas y los objetivos reales que se identifican en cada una de estas, cuando se desempeñan en la realidad; por lo que aquí, se mencionan algunos de estos objetivos, de las partes que podemos identificar, diferenciado entre lo que oficialmente se expresa y lo que se identifica como real.

De acuerdo a la Filosofía de la Universidad Autónoma Chapingo, se busca la formación integral de los elementos humanos bajo su cobertura institucional, teniendo como grupos alumnos, Trabajadores académicos y Trabajadores en sus niveles operativo, administrativo, técnico y profesional no académico (que en la generalidad se denominan Trabajadores Administrativos).

La comunidad universitaria está formada en exclusividad por profesores y alumnos, quienes sobrellevan una relación "laboral", con el grupo en cuestión, sin darle un valor real.
Las autoridades universitarias sólo buscan cumplimentar con las diferentes instancias gubernamentales, en materia de Capacitación y Adiestramiento, al menor costo posible.

El Sindicato de Trabajadores Administrativos de la UACH (STUACH),

entidad representante de los Trabajadores, busca ejercer una presión política, utilizando la legislación al respecto, para lograr que el Programa de Capacitación y Adiestramiento se cumpla de acuerdo al Contrato Colectivo de Trabajo UACH-STUACH.

Los Trabajadores como individuos, buscan adquirir conocimientos, nuevas técnicas, que beneficien su estatus laboral y su vida personal.

La legislación, ejerce mecanísmos de control innoperantes, pues se tornan bastante burocráticos, como el llenado de formatos que, sólo complica los procedimientos al respecto, perdiendo el espíritu real de la capacitación.

Como podemos apreciar de lo anterior existen puntos divergentes y convergentes en este conjunto de ideas e intereses.

Esto nos permite retomar las ideas convergentes y reforzarlas para bien de las partes. En otro sentido, podríamos intentar conciliar los intereses divergentes y desechar los irreconciliables, que perjudiquen a alguna de las entidades involucradas.

Así mismo, podemos identificar una rivalidad velada entre la comunidad Universitaria y los Trabajadores, por lo que se considera que, valdría la pena que especialistas hicieran un estudio del origen particular de dicha rivalidad, para así lograr conciliar y lograr un mejor ambiente de trabajo. La áspera relación que tienen los sectores: alumnos y académicos versus trabajadores administrativos se origina por las constantes luchas político-laborales del sector en cuestión, por que conlleva a que

los multiples intereses que existen por parte de los otros sectores se ventilen en foros internos y externos obteniendo diferentes logros, sobretodo políticos, un ejemplo de ello con el sector estudiantil es el aumento de beca, que no es proporcional al aumento salarial del sector administrativo; por otro lado, con el sector académico la pugna es política, en la lucha por los incrementos salariales el sindicato combativo es el de los Trabajadores Administrativos y para los académicos los logros se dan gracias a la Comisión Negociadora Institucional.
Lo anterior, influye de manera negativa en el proceso de Capacitación y Adiestramiento a través de la actitud de las personas encargadas de tomar las desiciones (Representantes de la Comisión de Adminstración del H. Consejo Universitario), respecto a los recursos destinados para éste fin, considerando a los Trabajadores administrativos como personal poco valioso.

También es cierto que, se oye en infinidad de foros que, la Ley Federal del Trabajo requiere con urgencia reformas que la hagan estar acorde con los requerimientos de la crisis y problemática laboral actual, evidentemente, la cuestión de Capacitación no escapa de esta preocupación.

Con base en la experiencia adquirida en el campo de la Capacitación, me permito hacer las siguientes observaciones:

1. Al ser la Comisión Mixta de Capacitación el eje sobre el cual gira el proceso de la formación profesional o Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores, debe reforzarse su instalación y funcionamiento al interior de las Instituciones, Empresas

u Organizaciones. En este sentido, hay que promover su integración, fomentar su correcto funcionamiento, asesorar ambas representaciones para que cumplan con su verdadero papel de vigilantes y consultores de los sistemas de Capacitación que se planeen, instalen e instrumenten en las Instituciones.

También debe proporcionar a ambas representaciones, las herramientas y metodologías indispensables para la elaboración y puesta en la práctica de sus Bases Generales de Funcionamiento, Reglamentos de Capacitación y Desarrollo de recursos humanos, así como el manejo de juntas de trabajo, organización y funcionamiento interno, entre otras cosas.

2. Simplificar o eliminar la gran cantidad de criterios y formatos existentes "para el cumplimiento de la Ley". es evidente que, en su oportunidad, estos instrumentos fueron bastante útiles, pero que es el momento de pensar con cordura para promover la verdadera Capacitación en las organizaciones.

Al fin y al cabo lo importante, es capacitar a los Trabajadores y no, que las Instituciones y las Empresas se sigan preocupando por llenar engorrosos formatos sólo por salir del compromiso con las diferentes instancias que forman el proceso de Capacitación y Adiestramiento.

PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACION DE UN PLAN DE CAPACITACION.

Se propone que el desarrollo del Método para Estructurar un Plan de Capacitación, se realice en distintas etapas, que se han denominado fases.

Fase 1. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

El inicio de un Plan de Capacitación tiene su fundamento en la Detección de Necesidades que se pueden clasificar como lo siguiente:

1. Nuevos sistemas administrativos o la incorporación de nuevos equipos o maquinaria.

En este punto se valora el nivel con que cuenta el personal, comparándolo con el nuevo perfil, de tal forma que podamos determinar un curso apegado a una evaluación concreta y confiable que permite optimizar los tiempos y recursos de capacitación.

En algunos casos, se imparten los cursos de Capacitación apegados a la duración total del curso, sin tomar en cuenta este tipo de diagnóstico, que permite crear una matriz de Capacitación para alcanzar en el menor tiempo posible, en el nivel de efectividad que pretende, que los nuevos cambios entren en funcionamiento en el menor tiempo posible.

2. Problemas de productividad.

En algunos casos, los problemas que se presentan en productividad como son: altos índices de rechazo del producto, paros continuos de maquinaria, repetición frecuente de defectos, etc.

En los casos del nivel de desempeño en puestos administrativos

como puede ser el de una secretaría que comete continuos errores ortográficos o en un comprador con pocas coberturas de sus órdenes de compras, determinan una valoración del perfil establecido y su relación directa con algún indicador como los mencionados anteriormente, por ejemplo:

En el caso del comprador, se tendría que relacionar su bajo número de órdenes de compra cubiertas con una habilidad específica que podría ser su habilidad de negociación.

En el caso de los paros de maquinaria, puede estar relacionado con una falta de conocimientos sobre detección y corrección de fallas hidraúlicas.

3. Promociones y transferencias.

El ascenso hacia una nueva función o puesto, implica incorporar al perfil del aspirante nuevos conocimientos, lo que exige una evaluación para determinar sus áreas de mejora, para poder llevarlo al nivel de efectividad que se requiere en el nuevo puesto.

4. Nuevos ingresos.

Es importante en toda organización, evaluar el nivel con que llega el personal de nuevo ingreso; en primer término, para determinar su ingreso a la organización, y en segundo, para su ubicación en el curso que le corresponda de acuerdo con la estructura del plan de Capacitación que se tenga diseñado para el puesto.

5. Actualización en el puesto.

Este nivel de detección se basa primordialmente en los cambios que se dan en el entorno institucional, social, económico y

político, en el que se encuentra la Institución o Empresa, por ejemplo:

Un decreto por parte de la Secretaría de Hacienda en cuanto a una miscelánea fiscal, implica una actualización inmediata del personal del área financiera, ya que esto impacta directamente en la Institución o Empresa.

FASE 2. IDENTIFICACION DE AREAS DE OPORTUNIDAD.

Una vez que se aplicó la detección de necesidades de Capacitación se procede a analizar los datos obtenidos para determinar los siguientes:

a) Areas de mejora para cada uno de los participantes, valorando el nivel de conocimiento, habilidad o actitud con que cuenta o el grado de prioridad con que debe cubrirse los mismos a través de los cursos que se diseñen.

b) Integrar esta información individual en un marco general que, permita diseñar un curso, para mejorar cada una de las necesidades encontradas en forma individual o grupal.

FASE 3. DETERMINACION DE OBJETIVOS INJSTRUCCIONALES Y DE DESEMPEÑO.

Con la identificación de las áreas de oportunidad, se procede a establecer dos tipos de objetivos; al primero es de carácter instruccional. en el que se señala la calificación mínima aprobatoria, que debe obtener el participante que por lo general debe ser de 9 a 10.

Es importante plantear desde el inicio este tipo de calificación para lograr niveles de aprovechamiento altos y que permitan

aumentar la probabilidad de un mayor grado de aplicabilidad de estos conocimientos en la práctica misma.

Sobre este punto, debemos recordar que en la Capacitación se pretende llegar a un 100% de conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo, y lo mínimo que debemos hacer, es exigir llegar a esa calificación.

El segundo objetivo es de desempeño, que nos debe mostrar un resultado en términos prácticos que, permita evaluar el impacto que tuvo el curso sobre indicadores cuantificables que se hayan determinado.

FASE 4. ESTRUCTURACION Y DISEÑO DEL CURSO.

El siguiente paso es desarrollar el curso, que incluye los siguientes puntos.

a) Recopilación de información del tema.

b) Determinación de contenidos.

c) Elaboración de objetivos de aprendizaje.

d) Mecanografía o captura del manual.

e) Aprobación del manual.

f) Elaboración del material didáctico de apoyo.

En los caso de recurrir a Instituciones externas, se plantea en el contenido temático a desarrollar y la Institución se hará cargo del manual del curso respectivo.

FASE 5. PRESUPUESTO INTERNO O EXTERNO.

Es conveniente que, en todo Plan de Capacitación se desarrolle un presupuesto para cada curso que se implemente. Ya sea con recursos internos o con externos, de tal forma, que se pueda tomar como base para dos aspectos importantes: Primero, para desarro-

llar el presupuesto anual de capacitación. Segundo, para desarrollar estudios de costo-beneficio en nuestra fase de evaluación.

FASE 6. ORGANIZACION DEL CURSO.

Una vez que se tienen todos los elementos, se procede a la organización del curso que incluye los siguientes aspectos:

a) Definición de los participantes.

b) Lugar y horario del curso.

c) Copia del material a utilizar.

d) Confirmación individual del inicio del curso.

e) Lista de asistencia.

f) Servicio de cafetería.

FASE 7. EJECUCION DEL CURSO.

Es la parte que corresponde a la impartición misma del curso, en la que se deben observar los siguientes puntos:

a) Bienvenida a los participantes.

b) Aclaración de dudas.

c) Impartición del curso.

d) Aplicación de la evaluación de reacción al final del curso.

e) Evaluación de conocimientos de los participantes.

FASE 8. EVALUACION DEL CURSO.

Debe comprender cuatro niveles básicos:

1. La evaluación del aprendizaje.

Se enfoca concretamente a medir la eficiencia con que los participantes adquirierón los conocimientos, habilidades o destrezas, establecidos en los objetivos del programa.

2. Evaluación de recursos (reacción)

En ésta área se evaluan los instructores, la organización, las instalaciones, el equipo y los Planes.

3. Evaluación del desempeño.

El trabajo se realiza con el propósito de medir la aplicación que los adiestrados hacen de su aprendizaje a las actividades cotidianas de su puesto.

4. Evaluación costo-beneficio.

Es básicamente una comparación, en términos financieros del gasto que representa una acción de Adiestramiento, contra el valor de los beneficios que la misma acción reporta.

FASE 9. ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACION.

Un aspecto fundamental dentro de nuestro Plan de Capacitación es el cumplimiento legal, que sustentado en el Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo (de acuerdo con las disposiciones actuales en la Materia), sienta las bases para la elaboración y presentación del Plan respectivo, la creación de la Comisión Mixta de Capacitación que vigile el cumplimiento de los mismos. Un punto más sería el otorgamiento de las constancias de habilidades laborales, para el personal que apruebe los cursos contenidos en el Plan de Capacitación.

CONCLUSIONES.

Al arribar a este punto, debo aclarar que expongo dos tipos de conclusiones: las primeras, son conclusiones de tipo problematizador del Proceso de Capacitación y Adiestramiento y las recomendaciones sobre el mismo Proceso.

Uno de los principales problemas que presenta la Capacitación y Adiestramiento, es la falta de marcos teóricos propios.

Los estudiosos de la problemática educativa no se preocupan por generar investigación ni soportes teóricos válidos para la formación profesional de adultos, y esto es debido a que se mantienen tan ocupados en sus propios asuntos de educación formal, que se olvidan que la Capacitación, el Adiestramiento y el desarrollo, que también son procesos educativos.

Los capacitadores la gran mayoría hechos sobre la práctica y con la ignorancia total de los marcos teóricos y la referencia de la educación y de sus ciencias y disciplinas afines, no hacen nada por sustentar con investigaciones serias los procesos de entrenamiento de los Trabajadores, contentándose solamente con impartir cursos-eventos, la mayoría de ellos mal diseñados y hechos sobre las rodillas sobre temas de moda e intrascendentes, pero eso si de mucha taquilla motivacional.

El problema se agrava ante la falta de material de investigación, ya que sólo se cuenta con algunas conjeturas y puntos de vista muy parciales.

- Se prefiere impartir cantidad de eventos de Capacitación y Adiestramiento en sacrificio de la calidad.

- Se capacita por cumplir con la Ley.

- Las exigencias de Capacitación, aunque mayores cada vez, son atendidas con menos recursos.

Otro tipo de conclusión son las recomendaciones que al respecto del Proceso de Capacitación y Adiestramiento se exponen a continuación:

- Replantear las estructuras organizativas de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH), diagnósticando su problemática, buscando su simplificación estructural, mejorando sus flujos de información, redefiniendo la misión del procesos de Capacitación y Adiestramiento en la Institución.

- Mejorar la administración interna de la Universidad Autónoma Chapingo, a través de la Capacitación permanente y el establecimiento de Programas de planeación estratégica, productividad, administración participativa, conciencia ecológica y en general en los planteamientos del Plan de Desarrollo Institucional (PDI).

- Buscar la superación constante de los recursos humanos por medio del diagnóstico y análisis cuantitativo y cualitativo de la composición interior en la Universidad Autónoma Chapingo.

- Establecer el Sistema Integral de Capacitación y Adiestramiento, con la inducción y perfección de las perspectivas de ascenso, entre otras medidas.

- Mejorar las condiciones de los lugares de trabajo, motivando y estimulando a los Trabajadores en sus niveles de remuneración.

- Fortalecer los Programas de relaciones laborales superando

conflictos y facilitando la negociación.

- La complejidad de la Capacitación y Adiestramiento en la UACH, tiene razón directa con la variedad y número de puestos que posee y no tanto al número de personas con las que cuenta. Es laborioso, Planear, Organizar, Dirigir y Controlar Procesos de Capacitación y Adiestramiento con gran cantidad de recursos humanos, pero si los puestos son similares, la complejidad no es tanta.

La UACH es una Istitución Educativa mediana, que cuenta con una mixtura amplia de puestos, la administración de la Capacitación y Adiestramiento se torna más compleja dado que la satisfacción de necesidades es muy variada.

- La literatura existente en el mercado editorial acerca de este tema, además de escasas es muy superficial. La mayoria de los libros son productos de experiencias no siempre valiosas ni creibles, que carecen de sustentos teóricos dado que el mercado en este campo aún es poco manejado.

- Se observa el desfasamiento que existe entre las actividades de Capacitación y Adiestramiento que se desarrollan y las carencias que en esta materia presenta el personal. Si se concibe la Capacitación y el Adiestramiento como un instrumento orientado a fortalecer la organización en todas sus expresiones, entonces esta actividad debe desarrollarse en todas sus potencialidades en la vida laboral. Cada decisión, cada innovación que se formule, debe considerar formalmente la preparación del sector de personal que sera involucrado en estas acciones.

Este proceso no debe posponerse, puesto que implica un retraso en cualquier proyecto, tampoco debe apoyarse exclusivamente en instancias ajenas a la Universidad Autónoma Chapingo. Por que perdería mucho de su adecuación y eficacia.

- El área de Capacitación y Adiestramiento, debe tener la capacidad de dar respuesta pronta y eficaz a las diferentes necesidades que dentro de su competencia se generen en cualquier tiempo y en cualquier área de la Institución.

De este comentario se desprende que el área encargada no puede continuar dando un servicio sólo para "capacitar por capacitar". Debe cambiar la actitud de las autoridades universitarias al respecto.

En la actualidad estamos en un mundo con las siguientes características:

Competitividad, Apertura y penetración de nuevos mercados, equipos y mobiliarios de bajo costo, valores agregados a los productos, nuevas tecnologías, investigación científica, impulso a la calidad, rápidez en la toma de decisiones, etc. y solamente nos quejamos amargamente pero no hacemos nada por enfrentarnos a estos retos.

La Capacitación es una de las formas más efectivas de lograr un cambio, de adecuarse a la modernidad, de modificar actitudes y desaparecer vicios ancestrales. Sin ser la panacea, es la herramienta más efectiva para contribuir al cambio. La misión de las personas que crean sus beneficios, consiste en promoverla y desarrollarla en sus Centros de Trabajo.

BIBLIOGRAFIA.

CONCURSO NACIONAL DE NARRATIVA BREVE SOBRE EL TEMA LA VIDA EN LA ESCUELA. VARIOS AUTORES. MEXICO, FUNDACION SNTE PARA LA CULTURA DEL MAESTRO MEXICANO, SERIE OBRA PREMIADA VOL.I, 1992.

CAPACITACITACION Y ADIESTRAMIENTO. ALFONSO SILICEO. EDITORIAL LIMUSA, MEXICO.

REZA TROCINO JUAN CARLOS. COMO HACER UN DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION. REVISTA LABORAL NO.13, MEXICO, 1993.

REZA TROCINO JUAN CARLOS. DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. REVISTA LABORAL NO.4, MEXICO 1993.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO. ED. PORRUA, MEXICO, 1996.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. EDITORIAL PORRUA, MEXICO, 1996.

PUIGGROS,A. IMPERIALISMO Y EDUCACION EN AMERICA LATINA. EDITORIAL IMAGEN, MEXICO, 1980.

CARNOY MARTIN. LA EDUCACION COMO IMPERIALISMO CULTURAL. SIGLO XXI,MEXICO, 1977.

TABA,HILDA. LA ELABORACION DEL CURRICULO. TROQUEL BUENOS AIRES 1976.

TYLER,RALPH. PRINCIPIOS BASICOS DEL CURRICULO. TROQUEL BUENOS AIRES 1971.

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO UACH-STUACH. CHAPINGO, MEXICO, 1996-1998.

DIAZ BARRIGA, ANGEL. EVOLUCION DEL DISEÑO CURRICULAR EN MEXICO (1970-1982). REVISTA LATINOAMERICANA DE ESTUDIOS EDUCATIVOS VOL. XV, NO. 2, 1985.

DIAZ BARRIGA, ANGEL. ENSAYOS SOBRE LA PROBLEMATICA CURRICULAR. EDITORIAL TRILLAS, MEXICO, 1991.

DIAZ BARRIGA, ANGEL. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA METODOLOGIA PARA LA REALIZACION DE PLANES DE ESTUDIOS. REVISTA DE LA EDUCACION SUPERIOR, VOL. 10, NUM.4 (OCT.-DIC.) 1981.

DIAZ BARRIGA, ANGEL. UN ENFOQUE METODOLOGICO PARA LA ELABORACION DE PROGRAMAS ESCOLARES. REVISTA PERFILES EDUCATIVOS. NO.10 (OCT.-DIC.) 1980.

DIAZ BARRIGA, ANGEL. LA EVALUACION UNIVERSITARIA EN EL CONTEXTO DEL PENSAMIENTO NEOLIBERAL. REVISTA DE EDUCACION SUPERIOR. VOL. XXII, NO. 4 (OCT.-DIC.) 1993.

DIAZ BARRIGA, FRIDA. APROXIMACIONES METODOLOGICAS AL DISEÑO CURRICULAR: HACIA UNA PROPUESTA INTEGRAL. EN TECNOLOGIA Y COMUNICACION EDUCATIVAS. AÑO 8, NUM. 21, (MARZO) 1993.

EVOLUCION CURRICULAR (ANTOLOGIA). VARIOS AUTORES. CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE LA UNIVERSIDAD, UNAM, 1991.