

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

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



UNA EXPERIENCIA DE CAPACITACION: CASO I.M.S.S.

Trabajo recepcional que para obtener el título de:

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

Presenta:

ALFONSO CHEGUES CUEVAS

ASESORA. Lic. Ma. del Rosario Soto Lescale

México, D.F.

Octubre de 1996

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCION	3
Objetivo	5
CAPITULO I:	
Contexto Social	6
Experiencia personal en la Capacitación	9
CAPITULO II:	
Educación de adultos	11
Análisis situacional de la Institución	17
Conceptualización	27
Técnicas Didácticas	42
CAPITULO III:	
Marco legal	47
Conclusiones	49
BIBLIOGRAFIA	55

21-11-11

INTRUDUCCION

Mi experiencia como Instructor de Capacitación ésta básicamente destinada a aquellos trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social que, temporal o definitivamente, realicen funciones de docencia como Instructores de Capacitación.

No pretendo, desde luego, que quién de lectura quede habilitado como Instructor, más sin embargo la intención que lleva, es que adquiriera los conocimientos teóricos necesarios antes de iniciar su actividad como docente.

El ejercicio y práctica en el diseño y preparación de una sesión Instruccional, así como el manejo de las técnicas didácticas y en la conducción de grupos, son elementos indispensables para que el participante del Instituto Mexicano del Seguro Social pueda emprender con firmeza positiva y razonable, realizar alguna actividad y así también pueda mejorar su desempeño como Instructor.

Esta experiencia de Instructor puede resultar útil también para aquellas personas que han desempeñado o están desempeñando funciones de Instructor, a ellos ésta recopilación de datos les propiciará la incorporación de nuevas ideas dentro de su tarea diaria.

Así también, les facilitará una preparación integral de una sucesión de conocimientos referente a como planear un curso, como y cuando emplear determinada técnica didáctica, y los aspectos primordiales del inicio, desarrollo y final de una consulta Instruccional.

CAPITULO I:

Contiene el area territorial, así como las Unidades de Servicio del I.M.S.S., con su ubicación respectiva dentro de la Delegación 2 Noreste, también este capítulo menciona los cursos que el I.M.S.S. ofrece a sus trabajadores para su superación personal y escalafonaría.

CAPITULO II:

Este describe lo que es la Educación de Adultos, Educación Informal, cuadro comparativo de expectativas de jóvenes y adultos, conceptos de capacitación y adiestramiento, diagnóstico de necesidades

así como él marco legal de la Capacitación, y la Capacitación.

CAPITULO III:

Su contenido nos muestra el analisis y conclusiones, así como las Técnicas Didácticas y el Trabajo como Realización Personal.

OBJETIVO

Analizar, desde la pedagogía, el curso para la formación de Instructores ofrecidos por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

CONTEXTO SOCIAL:

Ubicación y Caracterización del lugar en el cual se desarrollo la Experiencia.

En el Departamento de Desarrollo y de Recursos Humanos, dependiente de la Delegación 2 Noreste del Instituto Mexicano del Seguro Social, ubicada en: Av. Hidalgo No. 23 Col. Centro, su jurisdicción comprende la Zona Norte y Este del D.F.

Esta conformada por los siguientes servicios:

El Hospital General de Zona No. 25, ubicado en la Calz. Ignacio Zaragoza s/n Col. Juan Escutia.

Hospital General de Zona No. 27 ubicado en el Eje Central Lazaro Cárdenas, Unidad Tlatelolco.

Hospital General de Zona No. 29 ubicado en la Av. 510 No. 100 esq. con Zapata, Delegación Política Gustavo A. Madero cabe señalar que estos Hospitales corresponden al segundo nivel de servicios de Especialidades.

En seguida se mencionarán las clínicas, las cuales unicamente proporcionan servicio durante mañana y tarde, y su atención es de primer nivel.

Dentro de esta jurisdicción se encuentran las siguientes clínicas: Clínica 14 (aeropuerto), Clínica 16 (Francisco González Boca Negra), Clínica 23 (Ing. Eduardo Molina), Clínica 35 (calle 7 No. - 200 col. Agrícola Pantitlan), Clínica 36 (carrada 5 de Mayo s/n - col. Nueva Atzacualco), Clínica 94 (Camino San Juan de Aragón Col. Fernando Casas Aleman).

Dentro de este Servicio de primer nivel, también se encuentran las Guarderías, como son; 1, 2, 4, 5, 6, 13, 23, 32, 34, 15, 43,.

Otro de los servicios que el propio I.M.S.S. proporciona de primer nivel es área Administrativa formada por las siguientes unidades; - Subdelegación 4 Guerrero (Ubicada en Luna No. 235 Col. Guerrero), - Subdelegación 5 Centro (Ubicada en Arcos de Belen s/n Col. Centro).

A continuación mencionaré los Centros Recreativos y de Diversión; - los Teatros, el C.A.AN. (Centro de Actividades Acuaticas de Alto Nivel).

Cabe señalar que cada una de las Unidades de Servicio que se menciona tiene una oficina que se encarga de la programación de los cursos de Capacitación y de seleccionar a su personal.

El Instituto Mexicano del Seguro Social de acuerdo a las líneas de mando, tiene sus áreas tácticas, normativas y operativas:

- El área Táctica la constituye la Asamblea General y la Dirección General.
- El área Normativa es la que dicta la normas, baja las cuales debe darse cumplimiento a los programas de Capacitación.
- El área Operativa es la que se encarga de que se ejecuten las normas dictadas.

En las sedes Delegacionales se encomienda la Capacitación, para que cada una de las unidades operativas, sean las responsables de capacitar a su personal.

Los cursos son organizados por el Departamento de Desarrollo y de Recursos Humanos.

La Capacitación de cada unidad esta a cargo de un Coordinador de Capacitación, el cual cuenta con sus propios Instructores que imparten los cursos en las diferentes áreas.

Los informes y avances de Capacitación, son enviados al Departamento de Desarrollo y de Recursos Humanos que cada Delegación tiene a su cargo, y que se encarga del control administrativo de todas las unidades de su circunscripción.

También hay que señalar que en cada curso a su inicio se hace una preevaluación y al termino del mismo una evaluación final la cual es enviada al Departamento de Desarrollo y de Recursos Humanos para ser archivada como constancia de que el trabajador se le actualice como Instructor siempre que lo requiera.

La mayoría de los participantes, de acuerdo a las costumbres adquiridas en la Institución, se mostraron inconformes a su situación - laboral mostrando apatía al inicio de los cursos, pero paulatina-- mente se logró intergar al participante para que asumiera su res-- ponsabilidad para con la Institución.

La institución influye en los trabajadores a través de una actividad positiva, por medio de incentivos económicos y prestaciones so ciales como:

Acceso gratuito a centros deportivos, descuentos en las tiendas de autoservicio, préstamos a corto y largo plazo sin que causen inte-- reses, préstamos para la adquisición de automóviles, créditos hipo-- tecarios para compra de casa; además el trabajador que vive en el Estado de México recibe una compensación de gastos de pasaje por - el largo trayecto de su domicilio hacia el trabajo.

Otro de los aspectos importantes de la institución para con sus - trabajadores es, el otorgar Becas de tiempo para todo el que desee estudiar una carrera, así pues la jornada del trabajador se acorta sin que se vea afectado su salario.

También otorga Becas de tiempo completo a los trabajadores que con-- cluyeron sus estudios con un cien por ciento sus asignaturas, esto es con la finalidad de que puedan realizar su servicio social sin tener que distraerse en otras actividades.

La actitud negativa del trabajador dentro de su centro de trabajo, es propiciada por la falta de material para el desempeño de sus la-- bores, áreas de trabajo inapropiadas, inmuebles que no garantizan la seguridad del trabajador en caso de siniestros.

EXPERIENCIA PERSONAL EN
LA CAPACITACION

Dentro de las actividades que realicé como Coordinador de Capacitación e Instructor la que más llevé a cabo fué la de Instructor, impartiendo los siguientes cursos:

- **Habilitación de Instructores:** que se maneja con una duración de cinco días, dividido en ocho horas diarias.

Este curso es impartido al personal que posee los conocimientos específicos de su área y además tenga interés de transmitirlo a sus compañeros de trabajo.

- **Desarrollo de la efectividad:** con una duración de cinco días - consecutivos, dividido en cuatro horas diarias.

Está dirigido al personal Directivo, tales como: jefes de oficina, jefes de Departamentos, Directores de Unidades y Administradores, etc.

- **Integración a la Misión Institucional:** consta de tres días, dividido en ocho horas diarias.

Es impartido a todo el personal del Instituto sin ninguna excepción.

- **Capacitación prejubilatoria:** tiene una duración de cinco días, dividido en ocho horas diarias.

Está dirigido a personal que al menos le falten dos años para jubilarse, o bién en proceso de jubilación.

Otra de las actividades que realicé como Instructor, fué en la preparación de material didáctico, tales como rotafolios, técnicas grupales, documentación sobre los cursos a impartir, así como impartirlos y coordinarlos.

Estos cursos son diseñados por el Instructor de acuerdo a los objetivos específicos que el área normativa ordena.

Durante la impartición de los cursos al participante se le controla mediante una lista de asistencia, en donde especifica el nombre del curso, su duración en horas y días, el nombre del participante, matrícula, unidad de adscripción y el nombre del Ins-

structor, existe también una evaluación del participante para con el Instructor Y del Instructor para el participante.

Al finalizar el curso el participante o trabajador I.M.S.S., se le extiende una constancia con valor curricular dentro de la Institución, siempre y cuando lo haya aprobado con el 75 % de conocimientos.

Posteriormente el Instituto inscribe al Instructor en el Catálogo Nacional de Instructores, con este registro posteriormente lo hace en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, estos trámites son únicamente para el curso de Habilitación de Instructores.

Con esta experiencia logré poner en práctica mis conocimientos, llevándolos al campo laboral y a la vez adquirir más experiencia sobre la docencia.

Ademas adquirí confianza como ponente ante grupos de personas de diferentes características y nivel de preparación académica.

Me permitio utilizar adecuadamente los materiales didácticos acordes con cada curso, así como identificar el perfil individual de los trabajadores, en base a las conductas manifestadas por éstos, De acuerdo al número de trabajadores inscritos en el curso me permitió utilizar adecuadamente las Técnicas que más adelante se mencionan.

Integrar y satisfacer las demandas de los trabajadores de acuerdo a los objetivos de cada programa estipulado por la Institución, adquirí habilidad en el ámbito de la Capacitación, cuya experiencia me servirá en lo futuro,

Quiero también poner de manifiesto que cuando recibí este curso, me ayudó a reforzar los conocimientos adquiridos en la Universidad, en relación a la carrera de Pedagogía, ya que intercambié experiencia con profesionistas de diferentes carreras.

Se logró crear un clima de confianza con los participantes, esto se logró gracias a dinámicas grupales, otro de los puntos a señalar es de que se convino los contenidos teóricos con las actividades vivenciales que cada trabajador manifestó al inicio del curso.

En el curso de Habilitación de Instructores se logró capacitar aproximadamente 550 Instructores, conregistro a nivel Nacional, en el período de 1990 a 1993, así pues Habilitando un promedio de 180 por año.

EDUCACION DE ADULTOS

La Educación como parte inherente de toda la sociedad, ha sido un proceso en constante desarrollo; de representar un fenómeno espontáneo como en las comunidades primitivas, se ha convertido en una manifestación de elaborados sistemas educativos en la civilización moderna; sin embargo, su surgimiento y expansión ha respondido siempre a las necesidades particulares de cada época de la historia de la humanidad.

Pero no es sino hasta el siglo XVI que la Educación es estudiada por la disciplina Científica: la Pedagogía, prueba de ello es la obra Didáctica Magna donde Juan A. Comenius (1592-1670) elabora ya un sistema educativo. Es en este momento entonces en que resulta necesario definir tanto lo que se entiende por Pedagogía - como lo que es Educación.

La Pedagogía es la ciencia que tiene por objeto de estudio las - Leyes que rigen la dirección del proceso concientemente organizado y dirigido, que és la Educación.

Por su parte éste último término se define como el conjunto de - influencias (el medio, la escuela, el trabajo) que ejerce la sociedad en los individuos. De acuerdo con ello, los sujetos son educados durante toda la vida, es decir, "todo hombre puede aprender de la realidad y educarse con los demás hombres".⁽¹⁾

Con el desarrollo de la ciencia pedagógica se ha centrado la atención en dos etapas de la educación del hombre: La paidología y la Andragogía; la primera se refiere a la educación infantil y la segunda a la de adultos.

En este sentido, "La Educación de Adultos designa la totalidad de los procesos organizados de educación -formal y/o no formal-, gracias a los cuales las personas consideradas adultos por la sociedad a que pertenecen, desarrollan sus aptitudes, enrique

(1) Cirigliano, Gustavo y Carlos Paldao, Educación médica y salud, vol.12, núm.2, p.105

cen sus conocimientos, mejoran sus competencias técnicas y profesionales y hacen evolucionar sus actitudes o su comportamiento en la doble perspectiva de un enriquecimiento integral del hombre y su participación en un desarrollo socio-económico equilibrado...(2)

EDUCACION DE ADULTOS DENTRO DEL CONTEXTO
DE LA EDUCACION GENERAL

		EDUCACION INFORMAL		
		EDUCACION		
		FORMAL	NO FORMAL	
APRENDIZAJE AL AZAR		EDUCACION DE ADULTOS		EDUCACION AMBIENTAL:
	SISTEMA DE EDUCACION ESCOLARIZADO	ACREDITACION INSTITUCIONAL DE LOS AUTODIDACTAS	CAPACITACION DESARROLLO COMUNITARIO	FAMILIA IGLESIA CLUBES AMIGOS BARRIO ETC.

De aquí se deduce la tarea de la educación de adultos, es dar acceso a éstos a la cultura en general y a satisfacer la necesidad de fuerza de trabajo calificado. Lo anterior se lleva a cabo a través de las siguientes formas que toma la Andragogía o educación para adultos:

- El sistema escolarizado
- La enseñanza abierta
- La telesecundaria
- La acreditación Institucional de los autodidactas
- La alfabetización
- El desarrollo comunitario

(2) CENAPRO, Educación no formal para adultos; pp. 19-20, México

- La Capacitación y el Adiestramiento en servicio.

Es precisamente en esta última modalidad donde ejercerán los futuros instructores por lo que ahora es menester definir ambos -- conceptos.

La Capacitación se refiere a la adquisición o mejoramiento de conocimientos que la formación profesional no ha proporcionado y que las tareas a realizar exigen. Por su parte el Adiestramiento en servicio se define como la formación que se proporciona y adquiere en el mismo lugar de trabajo, y como requerimiento de éste.

Ahora bien para obtener resultados satisfactorios en el trabajo docente con los adultos, es importante tener claro que estos tienen características y motivaciones peculiares, diferentes de los niños y jóvenes para aprender. Un ejemplo de ello es la comparación que presenta Francoise Gauquelin⁽³⁾ en el cuadro que aparece en la siguiente página, en las que se presentaron algunas características que aunque fueron observados en otros países, se considera como información útil y relevante.

La siguiente lista es el resultado de las investigaciones a que llegaron "Johnstone y River"⁽⁴⁾ sobre las principales motivaciones de los adultos al aprender:

- Obtener información en el trabajo
- Llenar agradable y provechosamente el tiempo libre.
- Encontrar gente nueva e interesante
- Ser más capaz en el desempeño de su trabajo.
- Escapar de la rutina
- Mejorar sus aptitudes y habilidades
- Desarrollar su personalidad y sus relaciones interpersonales.
- Aumentar sus ingresos
- Aumentar sus conocimientos generales.

México;

(4) FERTIMEX, Curso de formación de instructores. Teoría de la instrucción, serie capacitación, núm.10, p.21

CUADRO COMPARATIVO DE ESPECTATIVAS
DE JOVENES Y ADULTOS

EDUCACIÓN DE LOS JOVENES	EDUCACION DE LOS ADULTOS
1. Tiende primero hacia: temas generales	1. Tiende primero hacia: <u>pro</u> blemas específicos
2. Orientada hacia: los libros y su contenido, saber y conocimientos	2. Orientada hacia: quien <u>es</u> tudia, siendo el ser humano en sí mismo, para el - adulto, un libro abierto
3. Obligación de atenerse a un programa predeterminado	3. Programa elaborado en <u>fun</u> ción de las necesidades e intereses del que estudia
4. Se apoya en la experiencia de los demás	4. Se apoya ante todo en su propia experiencia, que - los nuevos conocimientos se limitan a enriquecer
5. Aprende lo que oye y lee	5. Aprende lo que pone en - práctica
6. Insiste en el éxito en los exámenes	6. Insiste en la mejora del trabajo, el ocio y la vida en común
7. Conocimientos escolares apoyados sobre todo en el pasado <u>dis</u> tante de las aplicaciones actuales	7. Aprende lo que tiene <u>re</u> lación con las realida--des de su vida presente
8. Límites de los campos explorados fijados por el profesor	8. Extiende su exploración a los campos que le interesan
9. El profesor es la fuente del <u>sa</u> ber, del conocimiento, distribuye informaciones	9. El profesor es un <u>conse</u> jero, un guía; corrige, <u>alien</u> ta, indica las fuentes -- del saber
10. Adquiere un catálogo de conocimientos prescritos	10. Adquiere conocimientos -- buscados por formar parte de necesidades y proble--mas personales.
11. Lo que dicen los libros y los - profesores constituye autoridad	11. Lo que su experiencia le ha <u>ense</u> ñado constituye <u>au</u> toridad
12. Busca las buenas notas	12. Nada de notas
13. Programa definido por el profesor.	13. Programa definido por el que estudia
14. Utilización del aprendizaje <u>pre</u> visto para el futuro	14. Utilización inmediata del aprendizaje

- | | |
|---|---|
| 15. Asistencia a cursos ex-cathedra | 15. Discusión de igual a igual con otros adultos que estudian |
| 16. Preparación de una especialización | 16. Ganarse la vida y enriquecerla |
| 17. Estudios subvencionados por el Estado | 17. Estudios financiados por quien estudia |

La capacitación se entiende "como un proceso Educativo, activo y permanente que consiste en adquirir, mantener, renovar, reforzar, actualizar o incrementar los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo personal y colectivo de los trabajadores " (5)

Capacitación: "Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal." (6)

La capacitación al ser una actividad planeada, contribuye a preparar y formar al recurso humano que requiere y labora actualmente en una empresa. por lo tanto no todas las situaciones pueden ser satisfechas a través de la misma.

Cuando el diagnóstico de la Institución refleja problemas específicos en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores referidos a la inducción, formación, actualización y desarrollo de sus funciones, éstos representan indicadores que guiarán el curso de acciones de capacitación; por lo que se manifiestan como materia para la siguiente fase del proceso.

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES:

La determinación de necesidades de capacitación, es la parte medular de proceso capacitador que permite conocer las deficiencias -- existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en el plan.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor, y el hablar

(3) Gauquelin, Françoise, aprender aprender, p.100

(5) IMSS. Lineamientos generales para la elaboración de planes y programas de Capacitación, p.12

(6) Id. (Idem)

de necesidades de capacitación es referirse a:

La ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente su actividad.

En la actualidad representa para las unidades productivas o de servicio uno de los medios más eficaces para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que desempeñan y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, sí se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar un conocimiento técnico-especializado necesario para el desempeño eficaz de un puesto de trabajo.

Con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado, que involucre como actividad natural del mismo, el dar cumplimiento a las disposiciones legales que se establecen en la materia.

ANALISIS SITUACIONAL DE LA INSTITUCION

Al ser las organizaciones laborales entidades económicas destinadas a ofrecer al público usuario productos o bienes y a obtener en algunos casos beneficios de ellos, requieren para su correcto funcionamiento contar con una capacidad efectiva que les permita aprovechar los recursos de que disponen.

El éxito de todo centro de trabajo depende en gran parte de la correcta administración, de los elementos y factores que lo conforman.

De manera interna se integra por persona, recursos, materiales, financieros, tecnológicos, etc. en donde cada uno de ellos desempeña una función específica, pero a la vez contribuye a las funciones generales de la unidad atendiendo a un objetivo común; hacia afuera existen factores que afectan su quehacer, estos se refieren a las condiciones sociales, políticas, económicas, culturales, educativas y físicas del contexto.

Considerar cada uno de los aspectos anotados y muchos otros más, debe presentar para toda organización el punto de partida en la definición de cualquier proyecto de trabajo que se emprenda.

La función de capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo.

Por ello es necesario que antes de tomar alguna decisión al respecto, se lleve a cabo un estudio que permita identificar la situación real que en términos generales prevalece en el centro de trabajo.

El análisis situacional en el esquema que aquí se presenta, constituye la primera fase del proceso capacitador, porque define el momento en que se establecen las bases de las actividades posteriores.

Por lo anterior, éste debe reflejar información sobre:

- Misión y objetivos
- Estado económico y financiero
- Organización y formas de conducción
- Proceso productivo y control
- Administración general
- Comercialización
- Personal y relaciones industriales

A partir del análisis que realice la Institución de los aspectos antes mencionados, se obtendrá información de las dificultades - que enfrentan las áreas que la componen. Los puntos débiles o de ficiencias encontradas, deben ser cuidadosamente estudiadas a fin de establecer con claridad los problemas que puedan ser resueltos con capacitación.

Las tareas o funciones propias de su puesto de trabajo.

En este orden la capacitación tiene básicamente dos razones de - ser, por un lado satisfacer necesidades presentes con base en co nocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que de-- ban resolverse con anticipación.

El diagnóstico de necesidades es una investigación sistemática, dinámica y flexible que parte de las siguientes formas:

UN INDIVIDUO	—————	UN GRUPO
DE SOLUCION	—————	QUE DEMANDAN
INMEDIATA		SOLUCION FUTURA
QUE PRECISAN	—————	QUE PRECISAN INSTRUC
INSTRUCCION		CION FUERA DEL TRABA
SOBRE LA MARCHA		JO
LAS QUE LA	—————	LAS QUE DEBEN SER CU
COMPAÑIA PUEDE		BIERTAS CON APOYOS
RESOLVER POR		EXTERNOS
SI MISMA		

Sin embargo, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son entre otros:

- Localización de necesidades reales a satisfacer.
- Diagnóstico de clima organizacional
- Determinación de perfiles de puesto y/o actualización de las misma.
- Identificación clara del universo a capacitar, número de trabajadores áreas y puestos.
- Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar.
- Estructuración de un programa de trabajo con tareas bien definidas.
- Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programan.

La preocupación por el quehacer de la capacitación es una situación generalizada en todos los países, los cambios mundiales en el mercado y economía principalmente han generado la necesidad de estudiar y que éstos estudios permitan establecer nuevas y mejores opciones para capacitar a la mano de obra en los diferentes niveles.

En este momento los centros de trabajo se desenvuelven en un ambiente más competitivo con crecientes exigencias de calidad y por lo tanto de productividad, donde las leyes del mercado las obligan a profundizar y cambiar estrategias políticas a planear, crear e innovar, tener capacidad de adaptación, velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades futuras.

Ser una Institución competitiva implica mejorar sustancialmente la productividad y la calidad, y ello solo se logra mediante la mejor utilización de todos sus recursos, en particular destaca la función que corresponde al recurso humano por ser el elemento

más importante en la dinámica de una organización laboral, sin embargo, su impacto depende ante todo de la capacidad que tenga para enfrentarse de manera efectiva a las condiciones ambientales así como a las exigencias permanentes que se viven todos los días.

Uno de los factores que posibilita el desarrollo del recurso humano es la capacitación, por ello, es necesario vincular los elementos básicos de la calidad con el proceso de formación del cual depende en gran medida el adecuado desarrollo de una organización laboral.

VINCULACION CAPACITACION- CALIDAD

"El no hacerlo bien no es pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, si lo es"

Ackoff.

Con el propósito de establecer con claridad cuales son los factores o criterios que se reflejan cuando se intenta efectuar una vinculación entre calidad y cualquier otro elemento que forma parte y condiciona una unidad productiva, institución, organismo o centro laboral en términos genéricos, y a efecto de determinar con precisión qué se entenderá por Calidad y por Capacitación; se describe a continuación la definición de los conceptos y se anotan los aspectos que le dan sentido propio.

La calidad en los días actuales no puede ser considerada sólo como un concepto, implica un proceso que se fundamenta en cuatro aspectos sustantivos:

- | | |
|----------------------------------|---|
| * Calidades | Cumplir con los requerimientos del cliente |
| * Se obtiene por | Prevención: eliminar por adelantado las oportunidades de error. |
| * La norma de desempeño es | Cero defecto |
| * La calidad se mide a través de | Costos de calidad |

Los puntos anteriores se sintetizan en la frase

"Hacerlo bien a la Primera vez"

Cabe señalar que la calidad no es exclusiva del proceso de pro
ducción, sino de las funciones, actividades y tareas que se desarro
llan en una organización.

Lo anterior supone controlar el proceso de calidad mediante un sis
tema de previsión que garantice el cumplimiento de los requisitos
del cliente, por medio de la eliminación de tiempos muertos, re--
trocesos y costos innecesarios, la previsión permite a la organi--
zación anticiparse a la ocurrencia de errores en todos los senti--
dos; con los proveedores, con el servicio al cliente, respecto al
clima laboral, en el proceso de gestión de la empresa, etc.

El proceso capacitador está integrado por una serie de etapas -
cuyo objetivo es propiciar la adquisición, desarrollo, actualiza--
ción y/o perfeccionamiento de conocimientos, habilidades y actitu--
des de las personas que desempeñan un puesto de trabajo.

La capacitación es:

- *Un proceso que permite complementar la educación formal del indi--
viduo ante un ambiente de orden laboral.
- * Un proceso que propicia el desarrollo integral del trabajador.

Hasta este momento parece difícil identificar la posible rela--
ción entre los dos procesos descritos, sin embargo su vinculación
esta implícita, el vínculo es inherente a las funciones que se --
realizan en el proceso capacitador cuyos resultados son más evi--
dentes.

Entonces en dónde se encuentra la calidad en el proceso capita--
dor, ¿ cuándo se puede hablar de la calidad de la capacitación?

La calidad y efectividad de la capacitación se ve reflejada --
cuando los objetivos que debe alcanzar contribuyen al logro de --
los objetivos y cumplimiento de la misión de la organización.

Generar los procesos de cambio necesarios en los Recursos Humanos. Adicionar conocimientos, desarrollar habilidades, reformar valores y modificar actitudes.

Recuérdese que la calidad se define y se logra a partir de características reales que interesan al cliente, pero él, en el proceso capacitador, no es el consumidor final del bien o producto que ofrece la empresa al mercado, es el propio trabajador, la empresa en sí misma, en este sentido, las características se convierten en especificaciones técnicas que se traducen en valores cuantitativos o cualitativos.

Consecuentemente, las especificaciones de información y de formación de personal deben responder primordialmente a las necesidades del centro organizacional para permanecer en el mercado y por ende tener una posición competitiva en él. Al invertir en el desarrollo del personal se pueden solventar problemas de baja productividad, altos costos e insatisfacción de las personas usuarias del bien o servicio ofrecido, cuando se satisfacen las necesidades del cliente, se cubren.

Si el concepto de calidad se aplica a la vida cotidiana, se deduce que la calidad y la capacitación no son simplemente una estrategia, si no valores que generan actitudes y comportamientos permanentes en el trabajo. La calidad en el proceso capacitador consiste en alcanzar los máximos estándares deseables en cada una de las etapas que lo conforman.

La estrategia de capacitación es la configuración de las decisiones en la empresa, en cuanto a la formación de recursos humanos, que determinan sus objetivos, procedimientos, políticas y planes para alcanzar las metas de mejoramiento del desempeño laboral a un corto, mediano y largo plazo, según las necesidades a ser satisfechas.

Planear estratégicamente la capacitación significa mejorar la calidad de lo que se hace y de lo que el personal es mediante una estrategia de desarrollo y superación de los trabajadores.

Por lo hasta ahora dicho, se deduce que la capacitación tiene una nueva connotación, pasa a ser opcional a necesaria, deja de ser vez más una obligación legal para convertirse en una estrategia empresarial ya que su misión es contribuir a elevar la productividad y la calidad para hacer competitivas a las empresas, pues de este -

factor depende su sobrevivencia en el mercado.

Toda acción de capacitación debe contribuir directamente a mejorar una tarea o proceso, a partir de la preparación permanente del recurso humano al aprovechar sus características y aptitudes naturales que hacen diferente a los demás.

En muchas ocasiones se utiliza indistintamente los términos Adiestramiento, Entrenamiento y Capacitación, entendiéndose el proceso que hace posible que el trabajador desempeñe, eficientemente su función, en su caso aplicando las correspondientes medidas de seguridad, las tareas inherentes a su puesto de trabajo.

El término Capacitación lo referimos tanto a la preparación de pre ingreso al trabajo como a la que se proporciona al trabajador para que sea capaz de llevar a cabo, también en forma eficiente y segura su función, así las tareas relacionadas con otro puesto de trabajo, sea por aspectos de transferencia, de promoción o para cubrir suplencias.

Por otra parte los términos adiestramiento, entrenamiento, capacitación son en principios, aplicables a toda actividad laboral, independientemente del nivel jerárquico o posición que la persona ocupe como trabajador en una Institución.

Considerando, como antes se ha dicho, que son aplicables a todos los trabajadores, independientemente de su nivel o jerarquía, la Capacitación y Adiestramiento y el Entrenamiento traen consigo mejores decisiones en los mandos superiores y medios en lo que concierne a la organización y administración de los centros de trabajo y del trabajo mismo, en los niveles operativos, de la calidad de los productos y en la disminución de los accidentes, que en nuestro país tienen un índice elevado.

De manera general, la capacitación y el adiestramiento y el entrenamiento permiten satisfacer la necesidad que presenta el país en materia de mano de obra calificada y que necesariamente debe proceder de la población que por su edad esta demandando empleo.

Como estamos tratando el caso específico de adiestramiento, y la capacitación y entrenamiento de trabajadores, para referirlo de manera particular al que se realiza por y en la empresa misma, situación que es muy frecuente en nuestro país, considerando ensegu da aspectos que se presentan en una institución o empresa privada. Toda Institución requiere, para lograr sus objetivos, sistematizar sus actividades y para ello establece una serie de funciones, como son, en el caso de una organización Institucional o privada: Dirección, suministros, producción, financiamiento, mercado, con las facilita la administración eficiente de los recursos de que dispone.

Un ejemplo de lo anteriormente dicho, son las actividades relacionadas a la producción; al planificarlas se prevén entre otras cosas, métodos de trabajo, máquinas, equipos, herramientas materiales, tiempos de producción, inspecciones de trabajo y personal necesario. Todo ello con el fin de que obtengan los resultados deseados desde el punto de vista de la cantidad, calidad y oportunidad.

Al hablar de personal, nos estamos, necesariamente, refiriendo al personal de todos los niveles que debe contar con los conocimientos, destrezas y actitudes requeridos para el desempeño eficiente de sus actividades. Es decir, personal calificado para atender todas y cada una de sus funciones que deben realizar en una organización determinada.

En vista de que las organizaciones, sea cual sea su función o naturaleza tecnológica, presentan aspectos que las distinguen, se hace necesario que el personal que labora en ellas adquiera los conocimientos y las destrezas específicas necesarias para ocupar los diferentes puestos.

La naturaleza de los conocimientos de las destrezas por adquirir y en consecuencia el programa de capacitación y adiestramiento, entrenamiento a que debe sujetarse el trabajador será, evidentemente, función del trabajo a desempeñar y de los antecedentes de la persona que ésta destinada a ejecutar el trabajo.

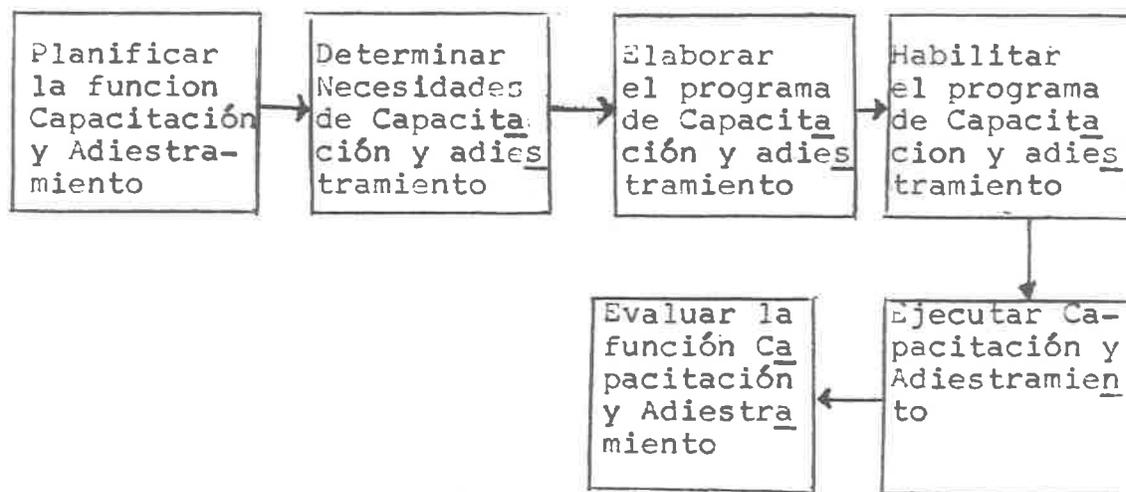
De esta manera, el proceso de la capacitación, entrenamiento y adiestramiento resulta un proceso natural de la Institución o empresa: debe crear las condiciones para que sus trabajadores de todos los niveles, cuenten en todo momento con los conocimientos, destrezas y actitudes que le permitan llevar a cabo sus funciones dentro de los marcos establecidos de calidad y de seguridad.

Así, pues el adiestramiento, entrenamiento y la capacitación de los trabajadores pasa a ser una más de las funciones de la empresa o Institución, integrada al sistema general de las organizaciones. El adiestramiento, entrenamiento y la capacitación se convierten en un sistema y como tal se estructuran al aspecto técnico y administrativo.

Cuando el adiestramiento y el entrenamiento, capacitación no se encuentran como una función orgánica-sistemática de la empresa o Institución las funciones que se realizan tienden a ser, frecuen-

mente, ineficientes o ineficaces. Es bien sabido que una manera de llevar a cabo el adiestramiento, entrenamiento y la capacitación - es la que podríamos denominar tradicional y que se deriva de formas de producción en gran parte ya superadas, la forma tradicional ha - consistido en que el nuevo trabajador (antes aprendiz) se agregara - otro que ya domina la actividad (supervisor, maestro, oficial, u otro trabajador con experiencia) para que de esta aproximación y conforme las circunstancias se lo permitan, adquiera los conocimientos y ha - bilidades requeridas para el trabajo, las consecuencias de esta forma "Capacitación, entrenamiento y adiestramiento" en la actividad - generada en los trabajadores, en el tiempo para su realización, en - el deterioro de equipos y en el desperdicio de materiales salen a la superficie cuando se toca el tema con trabajadores y empresa o Institución.

MODELO ARMO DE SISTEMA DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO



La Capacitación, propuesta de Wayne F, Cascio.

"Propone él la posibilidad de estructurar un nuevo campo de acción del Psicólogo en las organizaciones, a partir de la conceptualización y el planteamiento integral del proceso de personal, el presente capítulo profundiza su análisis en una de las fases; la capacitación (entrenamiento y desarrollo) ya que es en ésta - donde se ubica la experiencia laboral que se reporta en el presente trabajo!" (7)

Sin duda uno de los temas de gran actualidad en las instituciones Públicas y Privadas es, la Capacitación. No hay empresa que se respete que no cuente con una gran infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, sino de un verdadero "signo de nuestro tiempo", la respuesta a una necesidad que se manifiesta en las organizaciones laborales.

Rodríguez y Ramírez (1991), proponen las definiciones siguientes:

Capacitación: (del adjetivo capáz, y éste a su vez del verbo latino capare= dar cabida)

Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Adiestramiento: (del adjetivo diestro, y éste a su vez de la palabra latina dexter= derecho)

Es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva.

Como se puede observar, el uso actual de éstos dos conceptos presenta dos rasgos que los distinguen de la enseñanza escolar:

- a) Una relación directa con el trabajo organizado y la productividad.
- b) Una referencia a los adultos.

(7) GARCIA, María Elizabeth Maya, El proceso de capacitación en una Institución Hospitalaria, México, UNAM. (Tesis) 1995.

Así se analiza esta información, es posible representarla de la siguiente forma:

ENSEÑANZA ESCOLAR	CAPACITACION	ADIESTRAMIENTO
TIENDE A SER TEORICA	ES PRACTICA	ES PRACTICA
ES HUMANISTICA O TECNICA	ES HUMANISTICA O ES TECNICA	ES TECNICA
ES GENERAL O ESPECIFICA	ES GENERAL O ESPECIFICA	ES ESPECIFICA

Siliceo (1989), por su parte propone que la Capacitación "es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una - empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del recurso humano"

Definición que ya remite concebir de inicio la idea de organización como un sistema abierto bajo la nueva concepción del recurso humano como elemento participativo e interactivo de la misma.

Una aproximación más cercana a lo anterior y mucho más completa de ésta nueva perspectiva la señala el propio Cascio, quien - establece que el entrenamiento y el desarrollo implican cambios en habilidades, conocimientos y actitudes, así como conductas sociales. Aún cuando existen otras estrategias para lograr los cambios, la importancia del entrenamiento y del desarrollo recae en el compromiso financiero y administrativo que llevan a cabo las organizaciones para su establecimiento.

Según esta posición, las actividades de entrenamiento y desarrollo suponen programas planeados para incrementar los resultados organizacionales.

La forma de llevarlo a cabo es establecer lo que deberá ser - aprendido y para lograrlo se deben respetar 6 pasos a seguir.

- 1) Primeramente se deberá tener un análisis muy comprensivo del tipo de subsistema que será entrenado y el tipo de desarrollo que se manejará, incluyendo su interacción con otros subsistemas organizacionales
- 2) Más adelante el entrenamiento deberá ser definido específicamente
- 3) Con lo anterior, se deberán establecer los objetivos del entrenamiento en forma clara y sin ambigüedades
- 4) Se descompondrá la tarea a aprender en sus componentes estructurales
- 5) Después se determinará la secuencia óptima de los componentes
- 6) Finalmente, se considerarán las alternativas teóricas para abordar dicho aprendizaje, las cuales según el autor, pueden ser muy variadas. En forma particular él no centraliza su atención en algún modelo conductual pero hace énfasis en que la elección deberá estar ligada a la conducta deseada.

Cascio enfatiza esta secuencia puesto que determina qué es lo que deberá ser aprendido y que contenidos substanciales deberán llevar el entrenamiento y el desarrollo, aportación relevante ya que ninguna otra propuesta lo había enfatizado con las características de Sistema Abierto.

Otro autor que converge en esta posición es Campbell (cit. en Cascio) quien señala que tanto el entrenamiento como el desarrollo conservan las siguientes propiedades y características generales:

1. El entrenamiento y, por consecuencia, el desarrollo de la Organización es una experiencia de aprendizaje.

2. Todo entrenamiento está planeado por la organización a partir de sus necesidades
3. Este ocurre despues que el individuo ha sido contratado en la organización.
4. Está dirigido para alcanzar las metas organizacionales.

El entrenamiento y el desarrollo son programas planeados por parte de la organización con la finalidad de cambiar en el personal sus conocimientos, habilidades, actitudes o conductas sociales - satisfaciendo mutuamente las necesidades de las dos partes involucradas: la organización y el empleado.

Cascio (op. cit.) valiendose de la frase "relativamente permanente" diferencia los conceptos de aprendizaje y desarrollo. Señala que el primero es un cambio relativamente permanente en la conducta del individuo que ocurre como resultado de la práctica o la experiencia. En otras palabras, es la habilidad para desarrollar y se encuentra disponible por largos periodos de tiempo.

El desarrollo en tanto, hace referencia a la demostración de lo aprendido, siempre es observable y se puede medir. Se puede decir que es un estado físico y mental del individuo el cual se define en términos de manifestaciones medibles ya sea en el estado del individuo, como pueden ser conocimientos, actitudes, etc. o de su desarrollo personal como lo es su conducta social o de sus habilidades.

Existen algunas consideraciones en las definiciones que sobre el entrenamiento y el desarrollo dan Cascio y Campbell (op. cit.), que para los fines del trabajo que se presenta deben ser tomadas en cuenta;

El entrenamiento se considera como parte de la cultura organizacional al igual que el compromiso de invertir los recursos necesarios para proporcionar suficiente dinero y tiempo al mismo. Lo anterior permite dejar fuera la idea de concebir a la Capacitación como una función independiente que se desarrollaba sólo en el interior de la Organización, es decir ésta tenía lugar descontextualizadamente de la misión de la organización, tal y como acontece en los modelos organizacionales cerrados, donde la Capacitación al igual que otras etapas del proceso de personal representa una actividad fraccionada, cerrada y elemental de la Organización.

Gracias a los modelos organizacionales abiertos, esta situación ha podido superarse Integrando a la Capacitación como parte de un proceso, el Proceso de Personal, que ya fue mencionado con anterioridad en donde ésta se integra como parte de una secuencia total e interdependiente que conforma al proceso en su conjunto.

Así, aún cuando separadas analíticamente las fases del proceso de Personal (Análisis y Valuación de puestos, Selección, Colocación etc.) para su estudio y entendimiento, éstas son inseparables, ya que si esto se hiciera perderían todo sentido, puesto que es precisamente la interdependencia la que las define como parte del proceso y por lo cual el modelo presentado en este trabajo resulta de gran relevancia.

Bajo esta nueva visión, para que el objetivo general de la Organización se logre, es necesaria la función de capacitación, ya que es ésta la que aporta a la misma un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para su desempeño en sus funciones, todo lo anterior, habiendo previamente descubierto las necesidades de la Organización a la que pertenece.

La Capacitación es la función educativa de una empresa a través de la cual se satisfacen las necesidades presentes y se prevén las futuras respecto a la preparación y habilidad de los empleados bajo la línea de interés de la propia Organización.

Por ello la Capacitación es un medio formidable para encausar al personal de una Organización hacia una autentica automotivación e integración en ella.

Pero ésto es sólo posible si la educación impartida al personal en cada puesto es integral, ya que sólo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable de desempeñar optimamente las actividades encomendadas en el gran conglomerado del que forma parte. (cascio op. cit).

Baja esta aproximación en donde se concibe a la organización como un sistema abierto, dos son los fines básicos de la capacitación:

-Promover el desarrollo integral del personal através del desarrollo de la Institucion.

-Lograr un desarrollo técnico-especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Desde la perspectiva del modelo de cascio (Idem) el esfuerzo organizacional del entrenamiento debe ser concebido como una extensión a través de la cual los objetivos de instrucción se conectan directamente con los objetivos organizacionales. Es decir, todo cambio que se produzca por el entrenamiento, se verá reflejado en la organización. (Latham, 1968 cit. en Cascio 1991).

La actividad organizacional implica un permanente cambio en el empleado con miras al desarrollo individual y para lograrlo se requiere analizar a la organización desde cuatro ángulos:

-Análisis organizacional.- El cual nos permite ver las unidades de influencia organizacional y si es el entrenamiento es requerido para resolver el problema.

-Análisis.-de puesto.-Enmarcar perfectamente cuáles deberán ser los contenidos del entrenamiento. Esto es las metas organizacionales así como las prioridades permitirán estructurar los diferentes niveles jerárquicos que conforman a la organización en mando y función, lo que permitirá que los dirigentes de esos grupos demanden específicamente las necesidades de instrucción. (oppenheimer, 1982 cit. en cascio op. cit.)

-Análisis individual.-Establecerá quién requiera el entrenamiento y en que nivel.

-Análisis demográfico.-Permite visualizar las necesidades especiales de un determinado grupo.

Dichos análisis deberán realizarse sobre tres niveles jerárquicos de la organización:

-Nivel organizacional.-Involucrando a los directivos que establecieron las metas.

-Nivel operacional.-Involucrando a los niveles de mandos medios que son los que establecen cómo se alcanzarán las metas de ella.

-Nivel individual.-Involucra a supervisores y trabajadores que se encargan de hacer el trabajo para alcanzar las metas.

Todo lo anterior permite superar la concepción de capacitación como un gasto inútil e infructuoso para la organización; concepción que demerita su importancia y entorpece su función dentro del proceso de personal como un todo.

Con esta alternativa se hace una nueva conceptualización en todos los niveles de jerarquía organizacional para que hagan su máximo esfuerzo en la capacitación de su personal, ya que al hacerlo se realiza un beneficio bilateral para la organización, en la medida en que se cumplen las necesidades organizacionales a través del desarrollo individual.

Con esta nueva forma de pensar será posible hacer una revisión periódica de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de todos los departamentos, lo que generalizará en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Revisando paralelamente los recursos humanos y materiales que se han invertido para ello, afin de que la detección de necesidades de entrenamiento que se realice sea en la medida posible eficaz y oportuna.

Es importante señalar que para realizar el entrenamiento se debe cubrir ciertos requerimientos fundamentales, los cuales en la práctica misma no se realizan, ya que los encargados de capacitar prefieren centrar el interés en las técnicas de entrenamiento que definir los contenidos que deberán ser aprendidos (Campbell, 1971-1988 cit. en Cascio, idem.)

De acuerdo a la idea de entrenamiento y desarrollo Cascio (idem), establece que ambas actividades deben ser visualizadas como una red o cadena de componentes interrelacionados, en continuidad; y lo representa específicamente de la siguiente manera:

EVALUACION DE NECESIDADES	ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	EVALUACION	METAS DEL ENTRENAMIENTO
Análisis organizacional			
Análisis de <u>ta</u> rea			
Análisis <u>perso</u> nal			
Objetivos instruccionales		Criterios de desarrollo	Variación del entrenamiento
	Selección y de sarrollo de programas ins-truccionales		Validez de la aplicación
			Validez <u>intra</u> organizacio-nal
	Entrenamiento	Modelos de Evaluación	Validez inter-organizacional

Su propuesta implica entender primero que todo programa de entrenamiento o capacitación en tres fases que son esenciales:

I.- Fase de evaluación de las necesidades

Hace referencia a la detección de las partes débiles que impiden realizar las funciones de cualquier puesto optimamente. Si ésta fase se realiza sin una visión integral de toda organización, nunca se podrán satisfacer las demandas organizacionales.

Para evaluar las necesidades de entrenamiento de la organización se recomienda hacer uso del inventario de personal, ya que ésta es una herramienta muy útil puesto que nos permite tener un perfil de los empleados con respecto a diferentes variables de interés para la misma.

II.- Fase de instrumentación

Una vez que los objetivos instruccionales han sido especificados, se deberán establecer las condiciones ambientales en los que la instrucción tendrá lugar.

Este es un proceso delicado ya que requiere tomar decisiones de qué tipo de principios de aprendizaje basados en la teoría son necesarios para que se desarrolle el entrenamiento.

III.- Fase de evaluación del entrenamiento

Si la detección de necesidades de entrenamiento se realiza cuidadosamente en la misma medida que la instrumentación, entonces la evaluación será veráz, ya que se podrán establecer medidas de re-entrenamiento y se contarán con criterios de efectividad laboral.

Para realizar la evaluación del entrenamiento existen diseños experimentales o de tipo cuasi-experimental que permiten observar los cambios ocurridos a lo largo del proceso de instrucción.

En esta fase es posible ratificar si las metas del entrenamiento - fueron cumplidas o no mediante cuatro formas de validación:

- I.- Validez de la aplicación
- II.- Validez intra-organizacional
- III.- Validez del entrenamiento
- IV.- Validez inter- organizacional

La primera permite verificar si los participantes realmente aprendieron algo.

La segunda permite saber que tanto el conocimiento, las habilidades o destrezas aprendidas permitirán realmente incrementar el desarrollo en el trabajo.

La tercera forma de validación implica un análisis comparativo de un grupo control y experimental para observar los cambios ocurridos y su magnitud.

La cuarta permite ver si un programa de entrenamiento que ha sido validado en una organización puede ser usado exitosamente en otra organización.

En términos generales la evaluación resulta ser un retroalimentador que permite re-evaluar las necesidades instruccionales, creando alternativas para las siguientes fases del desarrollo.

De hecho, la relevancia y la importancia de la detección de necesidades de entrenamiento, debe ser realizada en relación estrecha con las metas organizacionales en su conjunto, para que la evaluación que se realice sea confiable y veraz.

Reiterando un poco todo lo que se ha vertido hasta el momento es importante recalcar aquí que para lograr máxima utilidad en la Organización y muy particularmente en el área de los Recursos Humanos, el entrenamiento y el desarrollo se conceptualizan bajo esta modalidad de sistema abierto, como una función que complementa a las demás fases del Proceso de Personal del Modelo de Cascio tales como el Análisis y Descripción de Puestos, la Selección, Colocación y Evaluación del desempeño.

El entrenamiento en la capacitación para el desarrollo, operan en un ambiente organizacional complejo.

Al respecto Cascio (idem), hace algunas propuestas muy reflexivas y sobre todo enfáticas en esta fase del Proceso de Personal, que ayudan a lograr un óptimo desarrollo en ésa fase.

Recomienda, por ejemplo, preparar a todo empleado de nuevo ingreso para su nuevo contexto social al momento de llegar a su puesto, ya que de lo contrario ésto sería un elemento en contra de la instrucción futura.

Así mismo se deberán conocer y explicar perfectamente al empleado las habilidades y técnicas requeridas para el desarrollo del trabajo, así como las funciones que se espera desarrolle en el puesto para el que fue contratado.

Todo directivo deberá siempre concebir al empleado como persona - capaz de aprender cosas nuevas y motivarlos frecuentemente para - que los conceptos de aprendizaje y desarrollo pasen a ser inherentes en ellos.

En la perspectiva de sistema abierto se debe entender que todo -- cambio económico y demográfico siempre tendrá implicaciones en la fuerza de trabajo de los empleados, por lo tanto, la Organización deberá proveer una atmósfera que mantenga e incite al cambio, --

mientras que los individuos serán los responsables de brindarle a la Organización el máximo beneficio que las oportunidades del aprendizaje le provee.

Aún cuando se ha visto que en el Proceso de Personal, el reclutamiento, la Selección y Colocación, la Planeación, etc. implica encontrar candidatos lo más acordes a los puestos, a fin de desarrollar en él su máximo talento; los cambios tecnológicos, económicos, legales, sociales o políticos de tipo intraorganizacional como extraorganizacional, son generadores potenciales de necesidades de instrucción que se deberán considerar y satisfacer para mantener en la vanguardia a la propia Organización.

Trasladando estas propuestas a la idea de sistema abierto en el campo de la Capacitación, cualquier profesionista responsable - en esta área debe conocer independientemente de la misión, los objetivos y la tecnología de la organización; la relevancia de su función dentro de todo el Proceso de Personal, ya que como - fase interdependiente, ésta retroalimenta al proceso en su conjunto teniendo así la posibilidad de dirigir sus acciones en - forma más confiable y adecuada para que la institución cumpla - su finalidad.

Dentro del campo de acción que establece el Plan Nacional de Capacitación se disponen dos enfoques principales sobre el tema - que apoyan lo anterior:

Capacitación para el trabajo: El cual es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza - aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.

Capacitación en el trabajo: Se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimien--

tos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo es pecífica a fin de lograr las metas de la Organización.

En esta última definición la Organización es entendida ya como un sistema abierto, y cuya conceptualización es retomada de la Teoría de los Sistemas que sostiene la interrelación entre subsistemas. Condición primordial para que exista el sistema en donde -- cualquier cambio que se presente en una de sus partes afectará in mediatamente a toda la unidad. Cascio (idem)

Pinto (1992), afirma esto al señalar que cada subsistema en la or ganización (departamentos, áreas, secciones, etc.), recibe insu-- mos, los cuales transforma mediante un proceso, obteniendo así un producto.

En el caso específico del entrenamiento, los insumos pueden ser - instructores, coordinadores, normas legales, descripciones de - puestos, inventario de personal, indicadores de productividad, - clima laboral etc., los cuales se introducen por determinadas, pa ra seguir con el proceso de transformación, y llegar finalmente a los resultados, reacciones o respuestas esperadas.

Así, aún cuando Cascio (idem) en su modelo, específicamente en la fase de Entrenamiento y Desarrollo (capacitación), no habla de al gunas consideraciones administrativas de relevancia para este cam po, en éste trabajo se retomarán algunas de ellas, ya que forman parte de la Administración de Recursos Humanos en donde incide -- precisamente la Psicología de Personal, no obstante; la relevan-- cia que aquí tendrán, será que estas actividades se visualizan -- como elementos interactuantes del propio entrenamiento y desarrollo de los empleados, actividades que a su vez se relacionarán - completamente con las pt ras fases del proceso de Personal.

Un ejemplo de las actividades que se deben realizar en el adiestramiento y desarrollo que no es abordado por Cascio (op. cit.) en esta fase del Proceso de personal, es la gestión legal que se realiza ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, particularmente ante la Dirección General de Capacitación y Productividad, que es la entidad responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la ley federal de -- Trabajo en materia de Capacitación, no obstante se justifica esto ya que el autor exclusivamente enfatiza la parte de la Psicología de Personal ya que lo administrativo corresponde a otra -- área de interés.

En la actualidad algunas Organizaciones ven todavía a la Capacitación (adiestramiento y desarrollo) como una carga legal con la que se tiene que cumplir, desconociendo los beneficios que ésta les proporciona, así como la importancia de su legislación y vigilancia. Este hecho resulta paradójico si se toma en cuenta que uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia en el trabajo, renglón en el que la capacitación es -- fundamenta al mejor de los niveles de calificación de los Recursos Humanos.

Tanto Rodríguez como Ramírez (1993), enfatizan la relevancia que tiene la definición de objetivos organizacionales para la formación de Recursos Humanos.

Al elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a -- través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades; así como del desarrollo de actitudes necesarias para el buen desempeño del respectivo trabajo, esto redundará en una elevación de la cantidad y calidad del trabajo, así como -- en la superación personal y en el mejoramiento del nivel socioeconómico de los individuos que integran la Organización.

En este contexto los esfuerzos de la fase de Capacitación deberán disminuir y hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal que interfieren en el logro de los objetivos.

Por lo tanto la Capacitación, deberá ir interconectada a la toma de ciertas decisiones para la solución de dificultades organizacionales en el Proceso de Personal como un conjunto.

Las políticas de Capacitación deberán establecerse considerando la totalidad de la organización y en concordancia con las normas en cuanto a Recursos Humanos se refiere.

TECNICAS DIDACTICAS

Las técnicas didácticas son procedimientos operativos concretos que sirven como medio para alcanzar un objetivo de aprendizaje delimitado, y cuya aplicación es orientada a través de un método de enseñanza.

Es importante mencionar que su selección y aplicación adecuada facilitan la adquisición de conocimientos que permitirán el logro del objetivo.

Establecen asimismo una interacción entre los participantes, - sus características grupales, el contenido de la enseñanza y el instructor mismo.

Clasificación de técnicas didácticas:

Grupales e Individuales.

Técnicas didácticas grupales.-Son aquellas que permiten interactuar a los miembros del grupo y así participar conscientemente y de manera significativa en su propio proceso de instrucción,- su eje principal es el grupo como medio de aprendizaje.

Técnicas didácticas individuales.- Estas se pueden aplicar independiente de la existencia o no del grupo, o sin la interacción de éste.

Su eje principal de trabajo se fundamenta en la relación maestro alumnos-contenido, alumno-contenido.

TECNICAS DIDACTICAS

cuya organización
objetivos y contenidos
están ligados

caballos
islas
cuadrados
fantasía del futuro
gato tridimensional

Grupales

cuya organización
objetivos y contenido
no están ligados

Foro o plenaria
debate
corrillos
seminario
rejillas
philips 6-6
dramatización
estudio de caso

relación maestro-
alumno- contenido

conferencia informal

congreso

simposio

Individuales

relación
alumno- contenido

instrucción programada

enseñanza por computadora

cuadernos autoinstruccio-
nales

CUADRO COMPARATIVO DE TECNICAS DIDACTICAS GRUPAL E INDIVIDUAL

	Descripción	Ventajas	Limitaciones	Observaciones
TECNICAS REJILLAS (GRUPAL)	Es el estudio y análisis de un tema a través de pequeños grupos primarios con un posterior intercambio de información en nuevos grupos secundarios, de tal forma que todos manejen los mismos contenidos temáticos.	Permite un análisis profundo y general al revisar en un tiempo breve. Induce a compartir los conocimientos y reflexiones propias con otras personas.	La comunicación deficiente de un segmento de material por parte de un miembro de grupo, puede dificultar una comprensión adecuada de la información.	Recibe el nombre de "rejillas" porque es procedimiento para repartir el material de estudio, se logra mediante una reja en la que se asigna verticalmente el material y se rolan los equipos en forma horizontal.
CONFERENCIA INFORMAL (INDIVIDUAL)	El instructor expone un tema ante el grupo con la finalidad de proporcionar información.	Permite presencias completas, detalladas y sin interrupciones. Es una manera rápida de transmitir conocimientos a un grupo.	Propicia la comunicación en un solo sentido. Control centralizado en el expositor. Es difícil medir objetivamente los resultados obtenidos.	Exige un alto grado de conocimiento tanto en materia como en aspectos didácticos que propicien y mantengan el interés de los espectadores.

Condiciones para su Uso.

Es obligación del instructor conocer las condiciones en las que debe administrar las técnicas didácticas en los grupos, sin perder de vista que éstos son solo medios para alcanzar un fin. En otras palabras, por sí mismas no "proveen el conocimiento", - pero representan recursos que empleados adecuadamente facilitan la consecución de metas en el proceso de enseñanza- aprendizaje, activando con ello las motivaciones individuales, así como los - procesos grupales, es decir, propiciando la interacción, la integración y la comunicación de intereses.

El uso de las técnicas ya descritas genera por lógica la existencia de distintos niveles de aprendizaje, los cuales no se dan -- simplemente; involucran procesos intelectuales que van de la ma- nera recepción del mensaje hasta la integración del conocimiento.

A continuación aparece un ordenamiento de las técnicas menciona- das, atendiendo a los niveles de aprendizaje que pueden lograrse mediante su uso.

NIVEL DE APRENDIZAJE	TECNICAS
INFORMATIVO	Conferencia informal Simposio Congreso Instrucción programada Philips 6-6
ANALISIS O DISCUSION	Foro Corrillos Panel Tormenta de ideas Lectura comentada
EJECUCION	Seminario Dramatización Estudio de casos Taller - experiencia directa

Esta división no es limitativa; es posible que en una técnica se conjuguen dos y hasta tres niveles de aprendizaje. Dadas las actividades que genera cada una de ellas, se pueden presentar alternadas o conjuntamente grados diversos de análisis e integración de información.

MARCO LEGAL

El marco Jurídico del Adiestramiento y la Capacitación de los trabajadores en nuestro País está determinado;

PRIMERO; por la Constitución, que en sus artículos 123, Fracción XIII establece la obligación de las empresas- cualquiera que sea su actividad- de proporcionar a sus trabajadores Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo.

SEGUNDO; por la Ley reglamentaria,- La Ley Federal del Trabajo - Modifica al respecto en Mayo de 1978, en donde establece los procedimientos y sistemas para cumplir con dicha obligación patronal.

La Ley señala que la Capacitación y Adiestramiento deberán tener por objeto:

- I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle in formación sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III.- Prevenir riesgos de trabajo
- IV.- En general mejorar las aptitudes del trabajador.
- V.- En general mejorar las actitudes del trabajador.

Lo anterior, conforme a planes y programas formulados de común acuerdo con el patrón y el Sindicato o sus trabajadores.

En su Artículo 157 B la Ley indica que los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales - que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

CONCLUSIONES

Para poder comprender el sentido del Trabajo, hay que entender en primer lugar el sentido de la vida.

El problema del sentido de la vida, de una manera avasalladora o de un modo ni siquiera expreso, siempre está presente en cada uno de nosotros. Si nos preguntamos por el sentido de la vida, formulado así, sin más, carece de sentido; está mal planteado si se refiere en abstracto a "La vida" y no en términos concretos a "mi" vida.

La vida de cada uno de nosotros tiene un sentido, como algo que tiene un valor incondicional, como algo que tiene en cualquier circunstancia sentido y razón de ser, pero es necesario que sepamos dar a nuestra vida un contenido, que encuentre una meta y un fin a su existencia, dicho en otras palabras que vea ante ellos una misión.

Ahora bien, la misión que el hombre tiene que cumplir en la vida, existe siempre, necesariamente, aunque el interesado no la vea y es siempre, necesariamente, susceptible de ser cumplida.

Lo verdaderamente importante es que cada uno de nosotros busquemos y encontremos el sentido personal de nuestra vida.

No basta preguntar por el sentido de la vida, hay que responder a él respondiendo ante la vida misma. Esta respuesta ha de darse en cada caso, no con palabras sino con hechos. Con la conducta, la respuesta que se dé debe responder en base a la situación personal y al caso concreto de cada individuo ⁽⁸⁾ (apuntes del Bachillerato, s.d.)

Dentro de este Marco concreto, el individuo es irrestituible e irremplazable por su carácter único.

Quien no comprenda "el sentido de la vida" es difícil que entienda el "sentido de su trabajo".

Un profesional o empleado que labora en una Institución, Organización, Empresa o en una forma Particular, tiene una misión concreta y personal que realizar en su trabajo.

El trabajo puede representar el espacio en el que el individuo se enlaza o une con la comunidad, logrando con ello su sentido y su valor. Sin embargo, este sentido y este valor corresponde en cada caso a la Obra (la manera como se lleva a cabo) y no a la profesión concreta en cuanto tal, no es por tanto, una profesión o empleo concreto o determinado lo que dá al hombre la posibilidad de realizarse. En este sentido, podemos decir, que ninguna profesión o empleo hace al hombre feliz, ya que cuando la profesión o empleo que se ejerce no produce en el hombre un de satisfacción, no debe culparse de ello al empleo o la profesión, sino al hombre mismo.

Es necesario que cada uno de nosotros comprendamos que lo importante no es, en última instancia, el empleo o la profesión que se ejerce, sino el modo como se ejerce, que depende de nosotros mismos y no de la profesión concreta en cuanto tal. De nosotros depende el que se haga en nuestro trabajo ese algo personal y específico que da un carácter único e instituíble a nuestra existencia y con ello un sentido a la vida.

En efecto, ¿qué ocurre realmente con el empleado y con cualquier profesionista?, ¿qué es lo que presta sentido a sus actos?, ¿es el hecho de obra conforme a las políticas de una institución, a las normas establecidas, o a los sistemas?. No, el arte del trabajador no consiste, en proceder ajustándose a las reglas establecidas. El empleo o el puesto, suministra a cada

ser humano un marco de posibilidades, de ocasiones para realizar una obra personal por medio de sus actos profesionales. Lo que da sentido a su trabajo y hace insustituible al empleado en el ejercicio de su profesión y que trasciende lo paralelamente profesional, es lo que en él hay de personal, de humano. En efecto, tanto da que sea él u otro cualquiera, quien realice el trabajo conforme a los reglamentos establecidos. Donde comienza de verdad a hacer algo personal, algo que es insustituible; es allí donde trasciende de los límites de los -- simples preceptos profesionales.

Llegamos pues a la conclusión de que lo que hace de la vida algo insustituible e irremplazable, algo único, algo que sólo se vive una vez, depende del hombre mismo, depende de quien lo haga, de cómo lo haga, no de lo que se haga.

Por otra parte, si el hombre siempre ha de trabajar, ha de aprender a hacerlo con gusto.

No hay que olvidar que para lograr la motivación humana dentro del trabajo, existen factores importantes a seguir.

- Buscar motivos que nos muevan a actuar.
- Guiar los esfuerzos hacia fines apropiados y propósitos definitivos o definidos.
- Mayor motivación, para un mayor interés y esfuerzo.
- Motivación orientada a fines más elevados y firmes para que el comportamiento humano sea más constante y de mayor calidad.

No hay que confundir la motivación con los incentivos.

El incentivo es una influencia externa que se ejerce para provocar interés, por ejemplo: salario, premios, prestaciones. Y la motivación es lograr interés y esfuerzo para ejecutar una tarea.

Cada ser humano tiene diferentes motivos o incentivos para actuar. Debido a ésto, los mismos incentivos tienen respuestas variadas por las distintas personas. No solamente difiere en lo -- que busca en sus empleos, sino también difiere en la facilidad -- con que sus motivos se satisfacen.

Para lograr la motivación en el trabajo hay que partir de las diferencias individuales y es necesario hacer un autoanálisis -- para encontrar un (os) motivo (s) o el sentido a nuestro trabajo.

Según la actitud que tenga una persona en su trabajo, podremos ver qué tan motivado está en la ocupación que desempeña.

Al inicio del curso se lleva a cabo la presentación de los participantes, así como la del Instructor, también se dá a conocer el programa académico.

Con esta finalidad se pretende que los participantes se identiquen entre sí, y registren el contenido del curso; el Instructor da a conocer sus datos más relevantes, hace un contrato grupal -- en donde el grupo se compromete a guardar compostura, orden y disciplina, así como cumplir con el horario y duración del curso.

El instructor establece una comunicación adecuada, y unifica normas de trabajo, da instrucciones para que los participantes -- aporten sus expectativas y establezcan compromisos, posteriormente hace que los integrantes del grupo trabajen en equipo para exponer sus expectativas y expresar sus compromisos.

Les aplica una preevaluación para detectar el conocimiento -- previo de los participantes, la cual consiste en un cuestionario impreso.

Al terminar la exposición de los temas siempre es recomendable realizar un breve resumen, destacando los principales puntos de los temas importantes, y posteriormente presentar las conclusiones correspondientes.

Finalmente es necesario hacer una evaluación de los logros de los objetivos mediante la aplicación de algún cuestionario, la realización de alguna práctica, aménos que tal evaluación esté programada en otro momento, al igual que con la preevaluación, si el tiempo de que se dispone es muy reducido, sólo efectuaremos una evaluación informal.

Aprendí que durante la recopilación de ésta información que fué extraída de libros, folletos, apuntes, cuadernillos y demas medios que utilicé para la realización de este trabajo.

Quiero manifestar que me fue de gran utilidad, ya que pude actuar como docente, además reforcé los conocimientos obtenidos durante mi estancia en la Universidad Pedagógica Nacional, en donde recibí un cúmulo de conocimientos, además me permitió conocer otros programas de capacitación, intercambio en la forma de impartir la capacitación con Instructores de otras Instituciones Oficiales, así como Instructores de empresas privadas.

En la consulta de algunos autores se habla de que la capacitación y adiestramiento en países desarrollados la capacitación es permanente y continua.

También se pudo observar que hay autores como Leonard Martens, nos habla de el proceso de la reconversión de la capacitación de la mano de obra, juega un papel muy importante en todos los sectores de la sociedad que coinciden aparentemente en ello, para el movimiento obrero, el desarrollo profesional de los trabajadores es una línea estratégica de la revindicación ante el mencionado retroceso - en las condiciones de vida y trabajo, también es claro que para el movimiento obrero, la Capacitación no tendrá el mismo significado que para el gobierno o los empresarios.

Precisamente es otro significado el que tendrá que desarrollar y -

articular el movimiento obrero en el contexto de la reconver--
sión.

Una de las observaciones más fuertes que puede hacérsele a la Capacitación, es que por lo menos, cada año se actualice el pro--
grama de Capacitación, así como también los cursos que se pro--
graman para actualizar al trabajador, para que produzca más a -
la primera vez y con calidad. Esto se nos ha venido olvidando,
siendo que es la principal misión que tenemos que cumplir.

Terminaré mi intervención diciendo, que todos los conocimienu
tos adquiridos para la realización de éste trabajo, no son lo -
suficientemente satisfactorios para decir soy mejor que otros -
instructores de Capacitación.

BIBLIOGRAFIA

- APUNTES, del Bachillerato (s.d.)
- DIAZ, Barriga, Angel. Tecnología educativa, Aproximaciones a su propuesta, U.A.Q. México. 1985.
- FURLAN, Alfredo J., Metodología de la enseñanza, (fotocopias)
- GARCIA, Maya, Ma. Elizabeth. el proceso de Capacitación en una Institución Hospitalaria: Un Análisis de la Psicología de personal, (UMAN) México, 1995.
- IMSS, Guía Práctica para la Selección de Técnicas Didácticas, México, 1994
- IMSS, Manual Técnico de Didáctica Básica, México, 1994.
- IMSS, Guía de evaluación I, Lineamientos Teóricos de la Evaluación del Aprendizaje, México, 1994.
- IMSS, Guía de evaluación II, Lineamientos Generales para Explorar el Área Cognoscitiva, México, 1994.
- IMSS, Guía de evaluación III, Lineamientos Generales para Explorar el Área de Habilidades Motrices, México, 1994.

IMSS, Guía de evaluación IV, hacia una ponderación de las actitudes. México, 1994.

MELENDEZ Tellez, Gregorio, Un programa de Selección y capacitación de Personal Aplicado a una Empresa Pública. (Tesis) UNAM, México, 1995.

MARTENS, Leonard, El movimiento obrero y las necesidades de capacitación ante la Reconversión productiva, México, 1988

SALINAS Aleman, Amos; Neri Guzman, Carlos; Pérez Pérez, Arnoldo, Edit. Cenapro, México, 1994.

S.T.P. Elementos Técnicos- Normativos de la Capacitación, México, 1994.

S.T.P.S., Planeación Estratégica de la Capacitación, México, 1993.