

308923

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

25  
29

Incorporada a la UNAM.  
ESCUELA DE PEDAGOGIA



**CRITERIOS BASICOS PARA LA SELECCION DE  
CAPACITADORES INTERNOS EN EMPRESAS  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS**

**TESIS PROFESIONAL**

Que para Optar por el Titulo de:

LICENCIADA EN PEDAGOGIA

P r e s e n t a:

**JOSEFINA MARQUEZ SIERRA**

México D. F.

TESIS CON  
FALLA LE CR.GEN

Agosto de 1989



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## I N D I C E

	PAG.
AGRADECIMIENTOS.	
I N T R O D U C C I O N	7
I.- LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.	13
A) ANTECEDENTES	13
B) MARCO LEGAL.	17
1.- Leyes que rigen la Capacitación y Adiestramiento en los Estados Unidos Mexicanos.	17
2.- Objetivos Oficiales de la Capacitación y Adiestra miento.	18
C) INFRAESTRUCTURA DE LA CAPACITACION EN LA STPS.	19
1.- Niveles y funciones del sistema General de Capaci tación y Adiestramiento de la STPS.	19
a) Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.	19
b) Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.	20
c) Consejos Consultivos Estatales	21
d) Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento de la STPS	21
2.- Elementos con los que cada empresa puede realizar la Capacitación, de acuerdo con la STPS.	22
a) Instituciones o Escuelas de Capacitación y Adies tramiento.	23
b) Instructor Externo de Institución Capacitadora.	23

c) Instructor Externo Independiente.	24
d) Instructor Interno.	24
e) Agentes Auxiliares de Capacitación.	25
f) Asesores de Educación Básica.	26
D) PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA STPS.	26
1.- Integración de la comisión mixta.	26
2.- Detección de necesidades.	28
3.- Elección de los agentes capacitadores.	29
4.- Elaboración del plan y programa.	29
5.- Ejecución del plan y programa.	29
6.- Expedición de las constancias de habilidades laborales.	29
 I I E D U C A C I O N P E R M A N E N T E .	 31
A) EL HOMBRE COMO SER EDUCABLE.	32
1.- Constitución del Ser Humano.	32
2.- Apetitos Superiores.	33
3.- Interacción de los Apetitos.	34
4.- Libertad y Dignidad del Hombre.	35
5.- Unidad Esencial del Hombre.	37
6.- El Hombre requiere Ayuda para Lograr su Unidad y su Fin.	38
7.- La Virtud Como Ayuda del Hombre.	39

8.- La Educación.	40
B) ETAPAS DE DESARROLLO DEL HOMBRE Y ETAPAS DE LA EDUCACION	42
1.- Etapas de Desarrollo según Debesse.	44
2.- Definición de Adulto	46
a) Algunas Definiciones.	46
b) Otra Definición.	47
3.- Etapas de Desarrollo según Víctor García Hoz.	50
4.- Educación Permanente	53
a) Desescolarización.	54
b) Aprender a Aprender	54
c) Aprender a Ser.	56
d) Comunidad Educativa y Ciudad Educativa.	56
C) EDUCACION DE ADULTOS.	59
III LA EMPRESA Y LA CAPACITACION.	
A) CONCEPTO Y ORIGEN DE LA EMPRESA.	65
B) OBJETIVOS DE LA EMPRESA.	65
1.- Objetivo de Servicio	67
2.- Objetivo Social	67
3.- Objetivo Económico	67
4.- El desarrollo tecnológico	68
5.- El desarrollo del personal	68
C) DEFINICION DE PRODUCTIVIDAD.	69
D) INFLUENCIA DE LA CAPACITACION EN LA PRODUCTIVIDAD.	74

1.- Inducción a la Empresa.	75
2.- Adecuación al Puesto.	75
3.- Promoción.	75
4.- Desarrollo de la Persona.	76
E) INFLUENCIA DE OTROS FACTORES EN LA PRODUCTIVIDAD	79
F) ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.	81
G) CARACTERISTICAS Y LIMITACIONES DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA	82

#### IV LA CAPACITACION COMO EDUCACION DE ADULTOS.

A) DEFINICION DE CAPACITACION.	87
B) FINES DE LA CAPACITACION	88
C) EL TRABAJO COMO FACTOR EDUCATIVO	89
D) EL TRABAJO COMO MEDIO PROPICIO PARA EJERCITAR LAS CUALIDADES DEL ADULTO	90
E) OBSTACULOS PARA QUE EL TRABAJO SEA EDUCATIVO	95
F) PRINCIPIOS EDUCATIVOS DE LACAPACITACION	97
G) CONCLUSIONES.	101

#### V EL AGENTE CAPACITADOR INTERNO.

A) CONCEPTO	104
B) JERARQUIA	104
C) OBJETIVOS	106

D) FUNCIONES	107
1.- Función Administrativa	108
2.- Función Docente	109
3.- Función de Liderazgo	113
E) FACTORES DE EMPRESA QUE INFLUYEN EN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS CAPACITADORES INTERNOS.	115
1.- Políticas	115
2.- Organización	118
3.- Dirección	119
4.- Plan de Desarrollo Empresarial	120
5.- Recursos de la Empresa	122
6.- Características del Personal y sus Funciones	122
F) PERFIL DEL AGENTE CAPACITADOR INTERNO	123
1.- Características Físicas	123
2.- Características Psicológicas	123
3.- Características Sociales	124
4.- Conocimientos	126
5.- Habilidades	126
6.- Funciones	127
7.- Experiencia	127
VI SELECCION DE AGENTES CAPACITADORES INTERNOS EN LA INSTITUCION JOSE LUIS MONDRAGON Y CIA.	128
A) DESCRIPCION DE LA EMPRESA	129
B) INSTRUMENTOS DE SELECCION	131

1.- Guía para el estudio de expedientes	133
2.- Guión de primera entrevista	135
3.- Perfil del puesto de capacitador interno	138
4.- C u e s t i o n a r i o	140
5.- Lista de cotejo de habilidades	143
6.- Temario de capacitación para nuevos capacitadores internos	145
7.- Guión de segunda entrevista	146
8.- Tabla de resultados	147
C) PROCESO PARA REALIZAR LA SELECCION	149
1.- Explicación teórica	149
2.- Resultados de la aplicación de instrumentos	151
3.- Selección	155
4.- Programa de capacitación para capacitadores internos	157
a) Desarrollo de las sesiones	159
b) Instrumentos de evaluación y resultados	173
D) C O N C L U S I O N E S	184
B I B L I O G R A F I A	191

## I N T R O D U C C I O N

En la presente tesis se exponen primero algunas corrientes ideológicas que influyen directamente a la capacitación tal como se desarrolla en México.

En el campo empresarial, una manifestación más del reconocimiento a la dignidad del hombre la hallamos en la capacitación de los trabajadores que desde 1931 en nuestro país está amparada por la Ley Federal del Trabajo. Su organización y control corresponde en nuestros días a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad. Este es el tema que se trata en el capítulo uno y en el cuarto.

En el primero se exponen los antecedentes del sistema de capacitación y cómo ha evolucionado hasta llegar a una breve descripción actual de dicho sistema.

En el cuarto se profundiza cómo el trabajo y en especial la capacitación en el trabajo ayudan al hombre a crecer en dignidad.

En el campo pedagógico se viene hablando de que la educación debe ser permanente y no se limita al tiempo que la persona

vive en el ambiente escolar, ya que en cualquier edad y circunstancias la persona pueda perfeccionarse más.

Por eso, la capacitación colabora con la educación permanente y puesto que ésta debe ser integral, debe relacionarse con otros factores y no perder de vista la naturaleza y fin del hombre. Este es el contenido que se desarrolla en el segundo capítulo.

Bajo otro enfoque, la capacitación es vista como factor indispensable para la permanencia y desarrollo de cualquier empresa. Las grandes empresas la han podido implementar y les ha sido fructifera; sin embargo, en las pequeñas y medianas empresas de nuestro país, la realidad es otra.

Algunas de estas empresas ven la capacitación tan solo como requisito gubernamental, a cumplir y esto no les beneficia lo suficiente como para considerar los gastos de inversión que tienen que realizar. Otras empresas, sí valoran la capacitación y quisieran beneficiarse de ella, pero no saben como llevarla a cabo con efectividad. Por eso en el tercer capítulo se expone la naturaleza de la empresa y de la capacitación y cómo la última es importantísima para lograr los fines de la primera.

Además, nunca tanto como hoy, la capacitación es necesaria para elevar el nivel de cualificación técnica del trabajador mexicano. La crisis económica que sufre nuestro país exige

un esfuerzo a todos los ciudadanos y las pequeñas y medianas empresas no son la excepción.

Actualmente cualquier empresa pueda disponer de varios tipos de agentes capacitadores para lograr un aumento de productividad en la misma, contribuir al desarrollo de su personal y así dar cumplimiento a la ley.

En el capítulo quinto se profundiza en la opción del Agente Capacitador Interno, con el cual la empresa se ahorra gastos, pues se trata de uno de sus mismos patrones o empleados; además, este agente no requiere de registro ante la STyPS.

Por lo general , este agente capacitador es la persona con mayor antigüedad y experiencia en el puesto. Y aunque la STyPS no les pida registro, sí recomienda que se le dé oportunidad de tomar un curso para habilitarlo y así poder estructurar cursos de capacitación, con todo lo que esto implica. Es lógico, pues así como un profesionista que imparta clases necesita no sólo conocer los contenidos, sino también saber cómo enseñarlos para facilitar el aprendizaje; el agente capacitador, por su experiencia, puede saber mucho pero necesita aprender a enseñar y querer hacerlo.

En este capítulo también se tratan, deduciéndolos de los capítulos anteriores, algunos criterios básicos para conocer cuándo y porqué conviene capacitar a los empleados por medio de agentes internos.

Por último, aunque la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha implementado ya un curso de formación que facilite a las empresas que lo solicitan la formación de sus capacitadores; algo muy importante es que no se conocen unos criterios básicos que les indiquen a los empresarios interesados cuándo y por qué les conviene trabajar mediante agentes capacitadores internos, ni qué procedimiento seguir para seleccionar ese agente antes de invertir tiempo y esfuerzo en su formación.

Se ha visto a lo largo de esta tesis cómo para que el funcionamiento del capacitador interno sea adecuado, es necesario que tal educador adquiriera ciertos conocimientos psicológicos, pedagógicos, administrativos, y técnicos; así como que tenga aptitudes y habilidades peculiares.

En ningún puesto de trabajo la capacitación, aun en las condiciones más favorables, puede ser utilizada para sustituir la selección inicial del futuro trabajador, que debe hacerse en forma minuciosa.

Por otra parte, la tesis contempla las condiciones bajo las cuales la labor de un capacitador interno puede realmente llegar a lograr las metas que pretende la capacitación:

- 1 - Elevar el nivel de vida del trabajador,
- 2 - Elevar la productividad de la empresa.

Dichas condiciones se demuestran íntimamente relacionadas con los conceptos de la educación permanente, adulto, trabajo y productividad.

DEFINIR EN QUE CONDICIONES UN CAPACITADOR INTERNO ES EFECTIVO DE ACUERDO A LA EDUCACION PERMANENTE Y AL LOGRO DE LA PRODUCTIVIDAD, ES EL OBJETIVO QUE PRETENDE ALCANZAR ESTA TESIS PRESENTANDO O PROPONIENDO EL PROCEDIMIENTO ADECUADO PARA ELEGIR DE ENTRE LOS TRABAJADORES DE UNA PEQUEÑA O MEDIANA EMPRESA A LOS INDICADOS PARA FUNGIR COMO CAPACITADORES INTERNOS EN UN CURSO DE DE CAPACITACION.

El sexto capítulo, es la elaboración del procedimiento de selección prometido, así como de los instrumentos a usar; la selección real de varios agentes capacitadores en una empresa concreta (donde ha trabajado la sustentante) a manera de experiencia ejemplificadora del procedimiento expuesto; finalizando con algunos criterios a seguir por aquellos que piensen seriamente en la opción del capacitador interno como medio de elevar la productividad de su empresa y la calidad de vida de sus colaboradores.

La investigación realizada en los primeros 4 capítulos ha sido

principalmente documental; de síntesis en el capítulo uno; de análisis en los capítulos dos, tres y cuatro.

De los anteriores capítulos se deduce el contenido del capítulo quinto, el que además recoge un poco más de investigación documental, de síntesis y de análisis. Este capítulo y el sexto, forman la parte creativa de la sustentante.

Esta tesis muestra la posibilidad de profundizar, mejorar y adaptar los diferentes aspectos y elementos a considerar en la selección de capacitadores internos, como pueden ser: instrumentos, procedimiento y criterios de selección, programa de capacitación a nuevos capacitadores internos; según la educación permanente, en sí mismos y en su aplicación a las diversas necesidades de las pequeñas y medianas empresas.

I.- LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA  
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

A) ANTECEDENTES;

Desde siempre, la humanidad ha aprendido de generación en generación las experiencias y conocimientos que sus antepasados lograron adquirir para satisfacer las más diversas necesidades que al hombre siempre se han presentado, desde las materiales y de simple sobrevivencia, hasta las espirituales y trascendentales, que son específicamente humanas.

Con el paso de los siglos, las necesidades de la humanidad como sociedad y del hombre como persona individual, se hicieron más complejas. Se desarrollaron las artes y los oficios y quien dominaba una actividad, arte u oficio, adiestraba a otros, logrando así el avance y continuidad del mismo.

"La transmisión de los conocimientos, el desarrollo de las habilidades, destrezas y actitudes, encaminadas al desempeño eficiente de una determinada tarea, es la actividad de la capacitación, que se ha dado en diferentes formas y que de acuerdo a los adelantos de la

época ha requerido de aplicar técnicas cada día más avanzadas." (1)

La referencia histórica más importante en México, en cuanto al origen de la capacitación, se remonta a la época de la Colonia. Durante ella, la capacitación era directa, ya que el maestro iniciaba a los aprendices mediante la observación y práctica en determinada labor.

Legalmente, desde el Código Civil de 1870, se reglamentó en México la formación profesional. Este Código tuvo vigencia en el D.F. y en el territorio de Baja California; el cual en su libro III, contenía dentro del Título XIII llamado "Del Contrato de Obras de prestación de servicios", un capítulo especial para el contrato de aprendizaje. Este código en lo que se refiere a las causas de justificación para el despido o separación del aprendiz, lo equipara con un sirviente.

El Código Civil de 1884 recoge íntegramente el Contrato de aprendizaje anterior y respecto de la retribución del aprendiz, no señala su pago obligatorio desde el inicio, sino que este pago inicial se consideraba compensado por la enseñanza recibida; pero exigía que en el contrato constaran la época y cir-

---

1) Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)  
Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP), Manual de Capacitación para Extencionistas industriales, p. 8

cunstancias que se juzgaran necesarias para que el aprendiz comenzara a tener alguna retribución.

Así continúan las cosas hasta 1931, cuando se expide la LEY FEDERAL DEL TRABAJO, en que por fin se da oficialmente una nueva concepción al contrato de trabajo: el trabajo ya no se considera solo como un acto de comercio, sino que se contempla como un acto de dignidad y respeto para quien lo presta y que se debe efectuar por tanto en condiciones que aseguren la vida, la salud y la permanencia en un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

En esta LEY se define el contrato de aprendizaje como aquel, en virtud del cual, una de las partes se compromete a prestar sus servicios personales a otra, recibiendo en cambio enseñanza en un arte u oficio y la retribución convenida. Además se establece que un número no menor del 5% de la totalidad de los trabajadores se admita como aprendiz en cada empresa.

En 1970 se modificó la Ley Federal del Trabajo y se cambió el contrato de aprendizaje por la fracción XV del artículo 132, que señala la obligación por parte de los patrones de

organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanza de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los Planes y Programas que de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o

trabajadores, informando de ello a la STPS, o a las autoridades de los Estados y D.F. (2)

Sin embargo, esto no se cumplió, por falta de un sistema que señalara los pasos o procedimientos que se debían seguir para cumplir con la ley.

En 1978 se hicieron reformas y adiciones a la Constitución General de la República y en el art. 123, fracción XIII se señaló la obligación de las empresas de facilitar la capacitación a sus trabajadores de acuerdo a los sistemas, métodos y procedimientos establecidos en la Ley Reglamentaria.

Así el 28 de abril de 1978 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación las reformas a la Ley Federal del Trabajo, principalmente el capítulo III bis que contiene lo que ahora se conoce como el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento y al organismo encargado de él, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA).

En 1983 se reforma la Ley Federal del Trabajo para destituir la UCECA y toma sus funciones, pero de manera centralizada en

---

2) STPS Y DGCP, op.cit., p.9.

la STPS, la Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP).

B) MARCO LEGAL.

1.- Leyes que rigen la Capacitación y Adiestramiento en los Estados Unidos Mexicanos.

En nuestra Constitución el artículo 123, fracción XIII dice:

Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación. (3)

La ley orgánica de la Administración Pública Federal Art. 40 afirma:

A la STPS corresponde el despacho de los siguientes asuntos:  
 ...IV. Promover el desarrollo de la Capacitación y el Adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad del país, en coordinación de la SEP. (4)

Así pues la Capacitación en México está apoyada legalmente tanto en la Constitución, como en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, pero para su aplicación y práctica se cuenta también con la Ley Federal del Trabajo, en cuyo ar-

3) STPS, Disposiciones Legales de Capacitación y Adiestramiento., p. 1.

4) Ibid., p.7.

título 153 se presentan ampliamente los procedimientos y disposiciones en materia de capacitación.

## 2.- Objetivos Oficiales de la Capacitación y Adiestramiento.

Los objetivos que oficialmente declara la STPS son:

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.;
- b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- c) Prevenir riesgos de trabajo;
- d) Incrementar la productividad; y
- e) En general mejorar las aptitudes del trabajador.

(5)

Dichos objetivos se han resumido en dos :

```
*****
*
*      * ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA      *
*      Y LA COMUNIDAD                                *
*      * ELEVAR EL NIVEL DE VIDA DEL TRABAJADOR.    *
*
*****
```

---

5) STPS, op. cit., p.2.

### C) INFRAESTRUCTURA DE LA CAPACITACION EN LA STPS.

Se ha visto que la última modificación a la Ley Federal del Trabajo tuvo entre las razones de más peso la falta de un sistema que permitiera organizar, controlar y promover la capacitación ya que si bien se venía apoyándola legalmente desde hace muchos años, en la realidad nunca se llevaron a cabo como deba ser

Dicho sistema se estableció como un conjunto de reglas entrelazadas y de órganos interactuantes, con el objeto de contribuir a hacer efectivo el derecho de los trabajadores de recibir capacitación y adiestramiento con cargo a su respectivo patrón, y de ésta manera contar con trabajadores más aptos para el desempeño de las actividades, elevando así, el nivel de vida de éstos y la productividad de ésta y de la comunidad. (6)

#### 1.- NIVELES Y FUNCIONES DEL SISTEMA GENERAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA STPS.

El sistema está compuesto por cuatro niveles jerárquicos:

a) Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento. (CMCA)  
Son órganos creados al interior de cada centro de trabajo, con igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, esto es, son bipártitos y paritarios. Les corresponde:

---

6) STPS y DGCP, op. cit., p.56.

Vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y a - diestramiento de los trabajadores conforme a la situación real de necesidades, aten - diendo a los objetivos de la empresa y de los trabajadores y a sus características como - son tipo de tecnología, sistemas de organi - zación y recursos. (7)

También son sus funciones autenticar las constancias de ha - bilitades laborales y practicar el examen a los capacitandos.

La manera ideal en que la CMCA puede llevar a cabo el segui - miento escrito de todas sus actividades, aclara la STPS es mediante un libro de actas.

#### b) Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

Los Comités Nacionales son órganos bipártitos y paritarios por parte de patrones, sindicatos y trabajadores libres que forman parte de una misma rama industrial o actividad específica, y les corresponde las siguientes funciones:  
Participar en la determinación de los requeri - mientos de capacitación y adiestramiento de las ramas...respectivas.

Colaborar en...el Catálogo Nacional de ocupacio - nes ...maquinaria y equipo de las ramas indus - triales.

Proponer sistemas de capacitación y adiestramien - to ...en relación con la rama.

Evaluar los efectos de las acciones de capacita - ción y adiestramiento ...dentro de la rama...ges -

---

7) *ibid.*, p.20.

tionar el registro de las constancias . (8)  
 c) Consejos Consultivos Estatales:

Son órganos asesores "...formados por los gobernadores de cada entidad federativa, quienes lo presiden y por sendos representantes de la STPS, de la SEP y del IMSS; tres representantes de las organizaciones patronales de la entidad " El representante de la STPS funge como secretario del Consejo. (9)

Sus funciones son:

Cuidar de la constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas, estudiar y expedir las convocatorias para formar el Comité Nacional de determinada rama; autorizar y supervisar a las escuelas capacitadoras, así como denegar la autorización y registro; estudiar las sanciones a las empresas que no cumplan; establecer el registro de habilidades laborales. (10)

d) Consejo consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento de la STPS:

Está formado por:

---

8) STPS y DGCP, op. cit., p.14.

9) Ley Federal del Trabajo, art. 539, fracciones III y IV.

10) idem.

\* Sector Público: STPS, Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal e Instituto Mexicano del Seguro Social.

\* 5 representantes de la Organización Nacional de trabajadores.

\* 5 representantes de la Organización Nacional de patronos.

\* El secretario de la STPS, que preside el Consejo.

Su funcionamiento se regirá por el reglamento que el mismo expida. (11)

## 2.- ELEMENTOS CON LOS QUE CADA EMPRESA PUEDE REALIZAR LA CAPACITACION DE ACUERDO CON LA STPS.

El sistema Nacional de Capacitación presenta una serie de alternativas para facilitar el cumplimiento de la misma. En el caso de los agentes capacitadores , el patrón puede escoger a las personas físicas o morales que satisfagan sus necesidades de capacitación específicas. (12)

Los agentes capacitadores constituyen sin duda un elemento esencial en el proceso de la capacitación, ya que los resultados dependerán de la calidad de los mismos en gran parte,

---

11) STPS y DGCP, op. cit., p.15

12) ibid., p.104.

pues ellos se encargarán de establecer el proceso enseñanza-aprendizaje y pueden determinar con certeza si el trabajador es apto para desarrollar de manera óptima las actividades inherentes al puesto que ocupa, o no; de ahí que se tenga que elegir a Instituciones o Instructores Calificados.

Los Tipos de agentes capacitadores que la STPS reconoce son:

a) Instituciones o Escuelas de Capacitación y Adiestramiento.

Son aquellas entidades que contando con todo lo necesario, como son instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente, programas de capacitación y adiestramiento, etc., están autorizadas para impartir capacitación ante la STPS, la que les da un número de registro para validar sus servicios.

Dicho número de registros se extiende a la Institución mediante un oficio de la STPS, donde también se verifican los cursos e instructores autorizados, la rama económica y los puestos de trabajo a los que se dirigen.

b) Instructor Externo de Institución Capacitadora.

Es la persona física que tiene celebrado un contrato con la Institución o Escuela Capacitadora, para impartir a su nombre los programas que hayan sido contratados por algún patrón.

Este instructor tiene un número de registro que la STPS le otorga como miembro de la Institución capacitadora de la que forma parte; es un número personal y diferente al de la institución.

c) Instructor Externo Independiente.

Son las personas físicas autorizadas para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento. La STPS les extiende un oficio en que se les da un número de registro, verificando los mismos datos que a la institución capacitadora.

d) Instructor Interno.

Se les llama así a las personas físicas que, siendo patrones o trabajadores, imparten los cursos de capacitación y adiestramiento a los empleados de puestos de los que tienen conocimientos y experiencia; cursos que son autorizados y registrados de acuerdo al plan y programa de capacitación, específico o en común de la empresa.

Este instructor no requiere de registro ante la STPS y solo puede dar la capacitación al interior de la empresa, o bien, en aquellas empresas que tengan el mismo plan común de capacitación y adiestramiento.

Este tipo de instructor requiere de una formación que lo habilite como tal.

"Por lo que toca al Instructor Interno ...se recomienda que sea bien seleccionado y preparado para que desempeñe responsablemente su función" (13)

e) Agentes Auxiliares de Capacitación.

Se les llama así a las personas físicas o morales que impartan la capacitación y adiestramiento cuando al vender o rentar bienes y servicios, como maquinarias, equipos, sistemas, etc., la empresa compradora requiere que los trabajadores que las usarán aprendan a usarlos con eficiencia, de forma tal que los programas resulten indispensables para la adecuada utilización y distribución de los bienes o servicios correspondientes.

Los agentes capacitadores auxiliares no están obligados a registrarse ante la STPS, pero si desean hacerlo, lo pueden hacer.

También se consideran Agentes Auxiliares las personas o instituciones ubicadas en el extranjero que reciban a trabajadores

---

13) *ibid.*, p.115.

de empresas establecidas en el territorio nacional y a los instructores extranjeros que imparten programas de capacitación y adiestramiento con motivos de transferencia de tecnología, uso y explotación de patentes y marcas.

f) **Asesores de Educación Básica.**

Son las personas que habiendo concluido su instrucción secundaria, orientan a otras mayores de 15 años de edad, en la comprensión de los contenidos temáticos incluidos en los libros de texto correspondientes a la alfabetización, primaria intensiva y secundaria abierta.

**D) PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA STPS.**

El proceso de la Capacitación guarda un orden secuencial de seis etapas, de forma que se puedan evaluar sus resultados, deacuerdo a los objetivos que se plantearon. Dichas etapas son:

**1.- INTEGRACION DE LA COMISION MIXTA.**

Según los "Criterios para la Constitución y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento", el número de trabajadores que formarán dicha comisión serán:

- 1 por parte de los trabajadores y otro del patrón, si se representan solo 20 trabajadores.
- 3 por parte de los trabajadores y 3 del patrón, si son de 21 a 100 los trabajadores.
- 5 de los trabajadores y 5 del patrón, si son más de 100 trabajadores.

Este número de representantes se pueden aumentar si conviene a la empresa, o también se pueden establecer subcomisiones auxiliares para manejar diferentes departamentos, sucursales, etc. O bien se pueden establecer dos o más comisiones mixtas según convenga a la empresa.

Para registrar ante la STPS la comisión mixta de una empresa se necesita llenar la forma DC-1 si es la primera vez que se hace, con todos los detalles de la empresa y designando a los representantes. Dicha forma queda avalada por la firma del patrón y del presidente del sindicato, si lo hay, y por la firma de aceptación de los representantes. Si no hay sindicato firma en su lugar el presidente de la comisión mixta.

Como la duración en el cargo de los representantes de la comisión mixta es limitada, aunque se puede reelegir, las actualizaciones de la misma se registran ante la STPS mediante la forma DC-1A.

## 2.- DETECCION DE NECESIDADES.

La Comisión Mixta es la encargada de realizar esta labor si ella se encarga de la capacitación, si no es así puede quedar como auxiliar de quien sea el responsable.

La detección de necesidades se realiza comparando lo que debería ser el funcionamiento de cada puesto de trabajo, dentro de la empresa, la relación entre ellos y lo que se planea tener a futuro; con lo que se tiene, ya sean lagunas o potencias.

En base al diagnóstico de necesidades, éstas se jerarquizan y se eligen los cursos adecuados para satisfacer esas necesidades.

## 3.- ELECCION DE LOS AGENTES CAPACITADORES.

Ya definidos los cursos que se impartirán a cada trabajador, queda la tarea de estudiar qué tipo de agente capacitador se requiere para que el curso logre los objetivos planeados por la empresa. Esta elección también depende de muchos otros factores, como son, si el tiempo de la capacitación queda dentro de la jornada de trabajo o si es en el tiempo personal del trabajador; de cuánto presupuesto destine la empresa para esto, del número que exista de agentes capacitadores en el tema requerido, etc.

#### 4.- ELABORACION DEL PLAN Y PROGRAMA.

Una vez que se han definido los agentes capacitadores, se puede establecer la programación de los cursos de capacitación.

Este plan se registra ante la STPS mediante la forma DC-2, donde se exponen los datos generales de la empresa, la denominación total de puestos que en ella existen, el número de trabajadores en cada puesto, las etapas en que se capacitarán, con qué cursos y sus contenidos, objetivos, agentes capacitadores con sus registros si son necesarios.

Si la empresa ya ha presentado su primer Plan y Programa de Capacitación, entonces solo lo modificará cada que concluya el anterior con la forma DC-2A.

#### 5.- EJECUCION DEL PLAN Y PROGRAMA.

Este corre a cuenta de cada empresa, de los responsables de impartir la capacitación y de los miembros de la comisión, los cuales tiene como una de sus funciones el vigilar que dichos cursos se efectúen dentro de lo planeado.

#### 6.- EXPEDICION DE LAS CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES .

Previo el examen satisfactorio se entrega a cada capacitando su constancia de habilidad laboral, que se manda también a la STPS en la forma DC-4. Se registra también una lista de los capacitandos aprobados.

Las constancias deben estar avaladas por la firma de los agentes capacitadores, la del patrón y la del presidente de la comisión mixta; deben estar también firmadas por el interesado. Solo se extienden dichas constancias cuando se han aprobado todos los módulos del curso de capacitación que se previeron en el plan y programa para cada trabajador.

Así concluimos el primer capítulo de esta tesis, ya que estas funciones de capacitación se profundizarán en el capítulo V donde se analizarán las funciones de los agentes capacitadores internos.

## I I E D U C A C I O N P E R M A N E N T E .

Hemos hablado hasta ahora sobre la influencia que ha tenido la capacitación en el mundo y sobre todo de lo que en nuestro país se ha hecho al respecto y cómo se ha desarrollado.

Se han indicado así mismo los 2 fundamentales objetivos de la capacitación:

- ELEVAR EL NIVEL DE VIDA DE LOS TRABAJADORES y
- ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA Y DE LA COMUNIDAD.

El Primer objetivo será el tema de estudio del presente capítulo, donde se aclarará qué debe entenderse por Elevar el nivel de vida de los trabajadores.

El segundo objetivo será estudiado en los próximos capítulos III y IV.

Queda pues para este capítulo definir lo que es la persona humana, estudiar en qué consiste elevar el nivel de vida y qué relación guarda la capacitación al respecto. Para comprender realmente la importancia que tiene la capacitación para la educación y productividad humana, es preciso primero entender lo que es el hombre mismo.

"Es misión propia de cada hombre realizar su esencia en la justa medida y proporción de las disponibilidades que con ella le hayan sido conferidas y de las posibilidades que las circunstancias le ofrezcan."

ANGEL GONZALEZ.

## A) EL HOMBRE COMO SER EDUCABLE.

Desde Aristóteles se ha definido al hombre como ANIMAL RACIONAL, de esta definición podemos desprender todo lo siguiente.

### 1.- Constitución del Ser Humano.

El hombre está formado de dos partes, una animal, que comprende su cuerpo, con sus propios apetitos, y otra espiritual, también con sus respectivos apetitos, siendo esta parte la que lo distingue de los animales y por esto se dice específicamente humana.

Ambas partes se influyen e interactúan, dando unidad al hombre. Aún cuando sea la racionalidad lo que especifica al hombre, no resta importancia a la parte corporal, ya que no se concibe al hombre sin ésta.

El hombre es pues un microcosmos que encierra tanto fenómenos de la vida vegetativa: nace, crece, se reproduce y muere; como fenómenos de la vida animal: conoce sensiblemente, tanto con sentidos externos como internos (tacto, gusto, olfato, vista y oído; imaginación, memoria, estimativa y el sentido común). Tiene el hombre al igual que el animal la apetencia de los bienes a que tienden sus facultades, pues con ellos se satisface.

Al estudiar la parte corporal del hombre, se observa facilmente que en ella cada sentido, interno o externo, tiende naturalmente a su objeto, ya sea la textura, el sabor, olor, color, sonido o la imagen, recuerdos, conveniencia o percepción.

Pero sucede que el hombre "además de las facultades vegetativas y sensitivas tiene otras superiores y específicas que son el entendimiento y la voluntad" (14) que lo distinguen y lo elevan sobre el animal. El hombre por medio del razonamiento es capaz de conocer las esencias de los seres, o sea, aquello que los hace ser lo que son. Por eso no es necesario conocer todos los árboles existentes para reconocer como árbol a uno especial.

## 2.- Apetitos Superiores.

A diferencia del hombre los animales solo "conocen aquellos entes que pueden impresionar sus sentidos." (15)

El objeto material del entendimiento es el ente es decir, lo que de alguna u otra manera es. El objeto formal, o sea, el cómo los conoce, es en cuanto entes, en cuanto que son, o sea

---

14) Millán P. Antonio. Fundamentos de Filosofía, p. 357.

15) ibid., p. 358.

"su esencia abstracta...representada por -cualquier- imaginación" (16). Todos los seres, tanto los singulares y concretos, como los abstractos y universales. De aquí que si el objeto del entendimiento es abstracto: el ser; la facultad es espiritual.

La voluntad es el apetito del conocimiento intelectual del hombre. "La voluntad es determinable por todo lo que de algún modo es bueno; el entendimiento por todo lo que de alguna manera es, y lo que la voluntad quiere, lo quiere por bueno, mientras que lo que el entendimiento conoce, lo conoce por ser". (17)

### 3.- Interacción de los Apetitos.

El objeto material de la voluntad es el ente, su objeto formal es en tanto ese ente es bueno. De manera tal que solo se satisface con el bien absoluto.

Pero para que la voluntad se vea afectada y atraída por un ente, es necesario que antes el entendimiento se lo muestre como bueno. Por otra parte la voluntad tiende al bien en general y las cosas son queridas tanto más cuanto mayor sea su participación en el bien. Y como el grado de bien equivale a

---

16) ibid., p. 361.

17) ibid., p. 373.

su grado de ser, las que poseen más ser son más queridas. Sin embargo cada sentido y cada facultad quieren satisfacerse y es cuando se da la interacción.

#### 4.- Libertad y Dignidad del Hombre.

Así el entendimiento está determinado por la naturaleza humana al ente y la voluntad al bien. Sin embargo en la vida del hombre nunca se presentan ni el ente ni el bien plenos, absolutos, sino concretizados y limitados en gran diversidad de entes. La única forma en que se presentan con plenitud es en la revelación de Dios, que es el Ser y el Bien Absolutos; y sin embargo aunque el entendimiento llega a conocerlo, su conocimiento es imperfecto y limitado, por lo que no siendo atraído necesariamente por El, puede al hombre dejarse atraer por El o elegir otros bienes menores.

Por tanto el hombre es un ente libre, la libertad consiste en la facultad que la voluntad tiene de determinarse a sí misma a querer un bien o no, a ejecutar un acto...o a elegir entre varios objetos. (18)

Por ser el hombre libre, es también responsable de autodeterminarse al fin que el entendimiento le revela de sí mismo,

---

18) GUZMAN V., Isaac. Doctrinas y Problemas Sociales, p.39

mediante su propia naturaleza. Todas sus acciones tienen un fin: el que él mismo les confiere; pero todos esos fines debe subordinarlos a su fin como hombre, que ya lo tiene dado en su propia naturaleza y es como ya se ha señalado: la satisfacción de sus apetitos específicamente humanos, a saber la posesión del Bien Absoluto.

El hombre tiene una dignidad ontológica "porque es el más perfecto en el mundo visible: ningún otro tiene conciencia de sí mismo, ni tiene voluntad propia, ni libertad, ni responsabilidad" (19)

El hombre puede tener dignidad moral,

porque conoce el camino de su perfección como la traza de su propia naturaleza, porque sabe cuál es el destino final que debe tener su existencia y por lo tanto el sentido de su vida, y porque tiene conciencia de que seguir su ruta y alcanzar tal destino depende de su libre voluntad...Esta dignidad, por tanto, se gana o se pierde, se conserva o madura. (20)

Siendo que las facultades específicamente humanas son espirituales, el principio vital del hombre debe ser espiritual y como lo espiritual es inmaterial, incorruptible e inmortal; luego el hombre trasciende infinitamente.

---

19) ibid., p. 38.

20) idem.

### 5.- Unidad Esencial del Hombre.

El hombre es él, en tanto mantiene su unidad...porque como dijo Santo Tomás, " Todo ser es él en tanto es uno" (21)

Así para tener un concepto verdadero del hombre es necesario respetar su unidad esencial.

Son componentes del Hombre:

- a) Su constitución física...
- b) Su temperamento...
- c) El caracter...
- d) La voluntad..
- e) La inteligencia...(22)

Si lo que hace al hombre superior a los animales son sus facultades superiores, aunque muchas de las actividades que realiza, también las realizan los animales, cuando el hombre actúa como tal, esas mismas acciones adquieren valor humano por estar dirigidas a un fin mediano y al fin último del hombre.

El hombre debe pues actuar humanamente y mediante su actuar alcanzar su último fin o perderlo. Esto es, el hombre a diferencia de los demás seres no logra su fin necesariamente. Pero

---

21) AQUINO, Tomás, citado por GUZMAN V.I. op.cit., p.33.

22) ibid., p. 31.

eso si, cuenta con lo necesario para lograrlo el mismo: con su inteligencia puede descubrir su meta y con la voluntad luchar por lograrlo.

#### 6.- El Hombre requiere Ayuda para Lograr su Unidad y su Fin.

Por qué necesita ayuda y esfuerzo personal?

Porque como hemos visto anteriormente, en la vida humana se presentan al hombre infinidad de entes, con mayor o menor grado de bondad entre los cuales debe elegir aquellos que le reporten mayor bien. Sucede sin embargo, que no es tan fácil distinguir de entre los bienes al mayor, porque a veces no lo capta el entendimiento como tal, ya que siendo el hombre un microcosmos, encierra un conjunto de apetencias que luchan cada una por ser satisfechas, dando origen en el hombre a diferentes pasiones que enturbian el entendimiento. Existen también limitaciones, como la ignorancia, que le dificultan alcanzar su fin. Su entendimiento y voluntad no son infalibles y en cambio pueden viciar al hombre cuando éste actúa en contra de sus juicios intelectuales y morales.

Estudiando el ser, se puede llegar a una jerarquización de los bienes, de los valores, objetiva; pero cada hombre debe elegir aquellos bienes que lo lleven desde sus personalísimas circunstancias, ventajas y limitaciones al fin último por el ca-

mino más adecuado. Es decir si bien existen unas reglas generales que todo hombre debe respetar, existen también otras reglas, no menos importantes, que las confieren las características personales de cada uno.

El hombre es un ser que si bien está completo no es perfecto, sino perfeccionable. A medida que actualiza sus facultades, a medida que las dirige hacia su fin último, se va perfeccionando. Y esto se llama educación.

Son las facultades las que hacen al hombre educable ya que por ellas pasa el hombre, de poder ser, a ser. Las facultades son posibilidad y para perfeccionar al hombre deben actualizarse. De nada serviría al hombre poder autodirigirse libremente hacia su fin, si no actuara para lograrlo.

En el ejercicio correcto de las facultades se halla la virtud y en el incorrecto el vicio.

Por eso se dice que EDUCAR ES LLEVAR AL HOMBRE A SU ESTADO PERFECTO QUE ES EL DE VIRTUD.

7.- La Virtud Como Ayuda del Hombre.

El hábito es la repetición de actos que facilita a la facultad su acción, pues a base de repetir una misma acción, se acelera el proceso para realizarla.

Así pues el objeto material de la educación son las facultades humanas, tanto racionales como las que obran bajo su imperio. Por ello, existen tantos tipos de educación como facultades en el hombre. Pero todos los tipos de educación deben armonizarse y jerarquizarse al fin último del hombre.

La adquisición de virtudes nunca termina. Por una parte las facultades al perfeccionarse no agotan su potencialidad, antes bien, una perfección adquirida por el hombre le abre mayor capacidad de perfeccionamiento. Además el hombre continuamente debe readaptarse a diferentes circunstancias que se le presentan, como por ejemplo, el medio en que vive, físico y social; las etapas de desarrollo que atraviesa, enfermedades, etc.

#### 8.- La Educación.

Esta adquisición de virtudes en que consiste la educación, es permanente mientras el hombre viva. También es universal porque se realiza en todos los lugares y ocasiones que la dinámica de la vida y la naturaleza ofrecen a cada ser humano.

La verdadera educación, "la educación integral es aquella educación capaz de poner unidad en todos los aspectos de la vida de un hombre." (23)

Y es la dignidad de la persona la que nos hace contemplar y educar a cada persona individualmente, de acuerdo con sus peculiares circunstancias y propias posibilidades .

En efecto si "educar" proviene del vocablo educere, que quiere decir conducir, llevar hacia...es imprescindible conocer desde qué punto, qué características y circunstancias se pueden tomar como base para lograr la superación de las limitaciones y obstáculos que dificulten al hombre alcanzar su último fin.

El hombre "no será verdaderamente persona, sino en la medida en que la vida de la razón y por ende de la voluntad domine la de las pasiones y la de los sentidos" (24)

En el ámbito que nos interesa en este momento, que es el trabajo, el hombre puede vivir de 2 maneras:

---

23) GARCIA Hoz, Victor. Principios de Pedagogía Sistemática. p. 248.

24) DUHAMEL, George et al., La defensa de la Persona Humana. p. 49.

- a) Vivir trabajando y haciendo lo que ve que todos hacen, pasando el tiempo y sin querer pensar en para qué vive, sino buscando disfrutar el momento con el ánsia de que un día se le acabará. Evitando entonces todo esfuerzo y dolor que cuesta... pero que eleva y hace vivir humanamente. Es decir sin ejercer adecuadamente su inteligencia y voluntad, tal como se lo pide su naturaleza, rebajando su vivir a un nivel inhumano. O bien
- b) Con la decisión de educarse, vivir y descubrir su misión en esta vida, comprometiéndose a ella, conociendo su fin último y procurando alegre y confiadamente adquirir todas las virtudes, que le posibiliten vivir humanamente, realizando hasta las menores acciones con creciente perfección, con un matiz lleno de sentido y amor, mereciendo así el premio de la felicidad.

El posibilitar esto, esta actitud correcta hacia el trabajo, conociendo y buscando libremente el pleno ejercicio y desarrollo humano en todas y cada una de las actividades cotidianas es el primer paso de lo que significa ELEVAR EL NIVEL DE VIDA DE LOS TRABAJADORES.

#### B) ETAPAS DE DESARROLLO DEL HOMBRE Y ETAPAS DE LA EDUCACION.

En el transcurso de la vida, el hombre desde que es concebido

hasta su muerte, vive un desarrollo continuo en el que debe tender siempre hacia su perfección.

Este desarrollo:

no es un simple progreso sin interrupción, se acelera y se hace más lento, tiene períodos agitados y otros más tranquilos. Aparentemente, los cambios son incesantes y continuos, pero, en realidad, el ser que crece atraviesa un cierto número de fases definidas, cada una de las cuales tiene una estructura psíquica particular que se refleja en un comportamiento característico. (25)

En cada etapa el sujeto posee determinadas características biopsicosociales, que le dan tanto cualidades, bases, para su desarrollo, como limitaciones. Apoyándose en las primeras el hombre debe ir gradual y oportunamente, disminuyendo las segundas. Esto es, a cada etapa de desarrollo del hombre corresponden distintos medios -porque son diferentes las características- para favorecer su desarrollo.

Decía ya J.J. Rousseau, que "cada edad... tiene su percepción adecuada, la clase de madurez que le es propia... esta perfección es la que debe alcanzar" (26) y es el conjunto de estas clases de madurez lo que define el éxito de la educación entera.

El objetivo a alcanzar es permitir al alumno la conquista de su personalidad que se representa en el conjunto de las disposiciones, físicas, afectivas, intelectuales, sociales y

---

25) DEBESSE, Maurice. Las Etapas de la Educación, p. 7.

26) ibid., p.8.

espirituales por las cuales un ser se define y se expresa en medio de sus semejantes. (27)

1.- Etapas de Desarrollo según Debesse.

Maurice Debesse, señala las siguientes etapas:

---

ETAPA	EDAD	INTERESES
NURSERY	0-1 AÑO	SENSORIO-MOTRICES
	1 -3 AÑOS	GLOSICOS
CERVATIL O	4-7 AÑOS	SUBJETIVO-CONCRETOS
ESCOLAR	6-13 "	OBJETIVOS-ESPECIALES
PUBERTAD	12-16 "	SUBJETIVOS POR VALORES
JUVENIL	16-20 "	OBJETIVOS POR VALORES

---

**Nursery:**

Se extiende hasta el momento en que el niño domina los primeros mecanismos del lenguaje. Su actividad sensorio-motriz explora tanto su cuerpo como el espacio inmediato y el locomotor; el principal medio de aprendizaje es la manipulación.

Entre 1 y 3 años se acentúa el interés glósico o del habla.

**cervatillo:**

El niño es observador y perspicaz, confunde la realidad con fantasías. El medio de aprendizaje es el juego y es una edad

---

27) ibid. p. 11.

propicia para adquirir buenas costumbres: limpieza, espíritu de servicio, participación, etc.

#### Escolar:

En esta etapa la actividad dominante intelectual es la memoria, los conocimientos se organizan en nociones. El medio para el aprendizaje y la educación es la norma, la regla del juego.

#### Pubertad:

En la cuarta etapa se descubre uno a sí mismo. Es la edad de la inquietud, la actividad dominante es el conocimiento y el medio para influir es el ídolo: un personaje con el que se nutre la personalidad inestable del adolescente.

#### Juvenil:

Es la última etapa que menciona Debesse, en ella es necesario diferenciar la educación de la joven. En ambos los intereses se amplían y la personalidad se afirma.

Sin embargo aunque hemos dicho que la educación es un proceso permanente en el ser humano, este autor no habla del adulto, de sus intereses, necesidades y características.

Para hablar de ello es necesario que definamos lo que es un adulto.

## 2.- DEFINICION DE ADULTO:

### a) Algunas Definiciones.

Siendo la edad adulta la menos estudiada en relación con las demás etapas del desarrollo humano, distinguiremos primero diferente enfoques del vocablo "adulto".

-Etimologicamente, su raíz latina es ADULTUM, que significa "el que ha dejado de crecer".

- Popularmente se habla de adulto cuando uno hace referencia a una persona que ya ha dejado de crecer pero aún no empieza a decrecer y se le reconocen más libertades que a un infante o adolescente.

-Juridicamente, se habla de quien ha alcanzado la mayoría de edad, según la cual el sujeto vive y actúa en la sociedad bajo su propia responsabilidad y no bajo la tutela de otros.

-Psicológicamente, adulto significa la madurez de la personalidad. Pretende indicar que la persona sea cabal, responsable; características de dominio propio, seriedad y juicio. En este aspecto no tiene que ver con la edad cronológica.

- Andragógicamente, C. Kohler dice que el hombre considerado un ser en desarrollo histórico es adulto cuando salido de su adolescencia y en camino hacia la vejez, continúa el proceso de la individualización de su ser y su personalidad.

Por otra parte Victor García Hoz define la adultez como la etapa que comienza con la juventud cuando ya casi el periodo de crecimiento está por terminar. (28)

Si se analizan las diferentes concepciones que se han descrito, se verá un factor común, que es el de crecimiento, hablan de crecimiento cronológico, fisiológico, psicológico o social. Esto es, algunas se refieren solo a la parte física y otras a la espiritual.

b) Otra Definición.

Para el desarrollo del presente trabajo tomaremos como base para definir al adulto otro factor mencionado en dos de las definiciones antes descritas; el de PERSONALIDAD.

Este concepto es de importancia porque engloba y hace referencia a las dos partes del hombre y lo hace desde el punto

---

28) García H. Victor. Diccionario Pedagógico Labor. p. 16.

de vista de su interacción. La personalidad de un sujeto en efecto se forma tanto de su temperamento como de su carácter.

En el temperamento se comprende toda la fisiología del hombre, fisiología que interviene en la forma en que se reacciona espontáneamente ante los diferentes estímulos, materiales o no, que el médico ambiente presenta.

En el carácter se hace referencia a la intencionalidad que tiene la persona para moldear y adecuar esas reacciones conforme a su jerarquía de valores y a las circunstancias presentes de cada momento. Influyen pues en la formación del carácter los diversos agentes educativos (familia, escuela, comunidad) ya que estos dan la pauta para que la persona forme su jerarquía de valores. También influyen las diversas experiencias que el sujeto ha tenido con respecto a diferentes situaciones y los resultados que haya obtenido.

Sin embargo, la formación de la personalidad no es algo exclusivo del adulto. En cada etapa de desarrollo humano el hombre va conformando su personalidad.

Otro factor mencionado y que se relaciona con el de personalidad es el de MADUREZ. La madurez hemos visto anteriormente puede adquirirse en cada etapa del desarrollo, una madurez

de acuerdo a las circunstancias, a las potencialidades que el individuo va presentando.

Cada etapa de la persona tiene un cometido y cuando éste se alcanza se dice que está maduro. Así, si en la primera etapa de la vida es importante el desarrollo fisiológico y el buen funcionamiento de todos los sistemas corporales (nervioso, digestivo, muscular-esquelético, etc) para permitir el descubrimiento del mundo en que vive y su supervivencia en él; cuando el niño alcanza la madurez de esta etapa, se encuentra listo para descubrirse a sí mismo y así empezar a formar su propia personalidad.

Nadie podrá formarse su personalidad si no se conoce tal cual es y se acepta como es. Esta madurez es la propia del adolescente.

Y lo propio del adulto es la formación auténtica y fiel de su personalidad. Personalidad que lo hace único, irreplicable e insustituible. Sólo él, con esas determinadas características y posibilidades, en las circunstancias en que se encuentra pueda realizar determinados logros que siendo el sentido de su vida, nadie podría realizar tomando su lugar.

Definimos pues al ADULTO como AQUELLA PERSONA QUE INDEPENDIEN-  
TEMENTE DE SU EDAD, ESTA EN CONDICIONES FISICAS Y PSICOLOGICAS  
DE AUTODETERMINARSE, FORMANDO SU PERSONALIDAD DE MANERA RES-  
PONSABLE, AUTENTICA Y FIEL, COOPERANDO AL BIEN COMUN CON SU  
BIEN PERSONAL.

### 3.- Etapas de desarrollo según Víctor García H.

Aclarado el concepto de adulto, continuamos con las etapas de  
desarrollo humano y de la Educación.

Víctor García Hoz distingue las siguientes subetapas de la  
edad adulta: (29)

#### -JUVENTUD (18-25 AÑOS)

Es cuando el desarrollo físico, psíquico y somático llega a su  
plenitud. Además el conocimiento de sí mismo se acompaña de la  
valoración de los demás. Se conocen las propias limitaciones  
y lo que la sociedad ofrece para librarlas. Se distingue entre  
lo que se quiere y lo que se puede. Hay más objetividad, au-  
todominio, sentimiento de poder y capacidad para arraigar so-  
cialmente.

#### - EDAD VIRIL (26-40 años)

---

29) GARCIA H.V., idem.

En ella se tiende al cenit, cada persona llega dentro de su propio ser al máximo desenvolvimiento que pueda conseguir. Se adquiere experiencia y se alcanza o cimienta el éxito.

**-EDAD MADURA (41-60 años)**

Para la vida intelectual son los mejores, la decadencia es casi imperceptible. Las motivaciones disminuyen pero son más firmes. Es una etapa de crisis, de introversión en que se enjuician los logros de la vida, pocos o muchos. Se es más reposado, se procura estabilidad y trata de conservar las energías.

La razón domina los sentimientos y se es consciente de lo que se puede influir en la sociedad.

Desde esta etapa el grado de estabilidad emocional afecta la presencia del envejecimiento físico, ya sea para adelantarlo o atrasarlo.

**-VEJEZ (60-75 años)**

Es una etapa muy perceptible, se disminuye la fuerza física y espiritual ( hay depresiones), aparecen las canas, fallan los sentidos notablemente. También se empieza generalmente a vivir menos en la realidad y más en los recuerdos.

**-DECREPITUD (75-muerte)**

Es una etapa a la que no necesariamente se llega. Se pierde la lucidez intelectual y físicamente se está en mal estado.

Tenemos así, como factores de la edad adulta a la Juventud y la Edad Viril o como las llama E. Erikson la Adulterz joven y la Madurez.

Según esta último autor (30) en la adulterz joven el hombre al igual que en cualquier otra etapa presenta una crisis, la cual es un momento decisivo, fundamental en que se acrecienta la vulnerabilidad y se produce también una elevación de la capacidad potencial; más que ser una catástrofe, es una oportunidad para crecer, si la crisis se supera se adquiere una virtud, si no se supera es muy posible adquirir un vicio.

Así pues en la adulterz joven la crisis que se vive es lograr el equilibrio entre la firmeza de la identidad propia y el aislamiento. Una vez lograda la identidad personal, el hombre debe darse a los demás, pero siente la tendencia a cuidar solo de sí, egocistamente. Si se vence la crisis se logra el amor.

En la Madurez lo que se debe lograr es vencer el estancamiento con la fecundidad. Si se vence la crisis se logra la solicitud, mediante la cual la persona acepta su pasado y decide cuidar y asegurar a quienes en él se encuentran formando parte de su vida, velando también por el logro de sus objetivos y metas, paraque se prosigan en las siguientes generaciones.

---

30) ERIKSON E., La Adulterz, p., 49-57.

La lucha consiste en conservar la identidad frente a las nuevas generaciones, he ahí la dificultad para darse de lleno a su cuidado y mejoría, sin importar que se le supera. Si la crisis no se vence en vez de la virtud de la solicitud-k13H se da el rechazo de aquello o aquellos con quienes se ha comprometido.

Hemos visto pues como el hombre siendo educable siempre, en cualquier momento y lugar, debe ser educado partiendo de las propias posibilidades según la etapa de desarrollo en que se encuentre.

#### 4.- EDUCACION PERMANENTE.

En 1970 se realizó en Tokio el Tercer Congreso Internacional de Educación, en el cual se abordó el tema de Educación Permanente y se denominó Año Internacional de la Educación.

"La Educación Permanente" es un libro que recoge las ideas que en una entrevista Rene Maheu, entonces Director General de la UNESCO, expresó sobre la educación permanente. (31)  
Dichas ideas son las siguientes.

---

31) FULLAT, Octavio et all, La Educación Permanente, p.37.

a) Desescolarización.

Con el concepto de educación permanente la educación se comprende como un proceso continuo, durante toda la vida, y como un proceso global que encierra todas las virtualidades humanas de cada persona.

De esta forma, en todas las dimensiones de la existencia humana, la educación anda de por medio y como consecuencia la educación debe salir del marco de la escuela, por quedarle estrecho. (32)

Son temas propios de la educación la familia, el mundo del trabajo, el ámbito de lo político, el arte, los deportes, la pareja humana, etc.

b) Aprender a Aprender.

Antes se consideraban en la vida humana dos etapas distintas y consecutivas: la edad escolar, de formación y la edad laboral, en la que se hacía fructificar y poner en práctica lo aprendido. Pero la vida actual se caracteriza por un gran aceleramiento y crecimiento social. Existen una enorme acumulación de información y difusión universal de la misma, mutaciones constantes, tanto científicas como industriales y so-

---

32) ibid., p. 37.

ciales, y un desgaste cada vez más rápido de teorías, máquinas y métodos.

Entonces no importa tanto el estar al día de los contenidos de los conocimientos sino adquirir una particular agilidad en la asimilación e interpretación de los datos, siempre mudables, que el mundo nos envía.

"Las actitudes interiores de los educandos resultan más importantes que los mismos saberes con que aquellos pueblan su memoria" (33)

Actualmente el adulto es en gran parte, el resultado de sus años escolares. Si entonces recibió una educación que lo desvió de la verdadera actitud de estudio y esfuerzo que hace progresar la riqueza personal, difícilmente puede pensarse en que ahora él solo continúe su proceso educativo por el resto de su vida.

Y, es que si bien hay etapas en que es necesario y oportuno llevar al hombre de la mano, como es en el caso de la crianza y de la infancia, en que la intencionalidad, las metas y los medios de la educación, están a cargo del educador, en la edad adulta más que nunca, la educación debe ser autoeducación y no puede ser de otra manera.

---

33) Ibíd., p. 84.

Quien desempeña el papel más importante en el proceso educativo es el sujeto...lo que se aprende mejor es lo que se aprende por sí solo; lo que mejor se asimila es lo que uno adquiere por sí mismo.

La educación debe fomentar la capacidad de educarse a sí mismo. El adulto debe ser el principal agente de su educación, debe ser autodidacta, porque tiene ya la capacidad de autodirigirse plenamente, contando con sus limitaciones y con lo que puede ofrecerle la sociedad para superarlas. Es él, el principal responsable de su felicidad, el responsable de alcanzar "sus" metas por los medios que él elija.

c) Aprender a Ser.

La misión de la educación permanente no es integrar a los individuos a la sociedad, controlándolos, sino formarles para que alcancen la libertad y puedan manifestarse con espontaneidad y responsabilidad.

d) Comunidad Educativa y Ciudad Educativa.

"Los medios de comunicación social forman un nuevo campo de la

existencia del hombre. La Educación Permanente deberá valerse de ellos y prepararlos para su uso correcto. " (34)

Y al igual que los medios de comunicación el hombre en realidad debe aprender a usar correctamente, con oportunidad y prudencia de todos los bienes que le rodean, pero que lo desvían de su fin si no controla su uso, de acuerdo a la escala de valores con que se rige en su desarrollo.

Los adultos deberán hacerse cargo de su propia formación, apoyándose en cuantos medios las sociedades actuales ponen a su disposición.

Rene Maheau hizo notar que "cualquier sistema educativo resulta absolutamente impensable si no se hace cuestión del sentido del hombre" (35). Es decir, aun cuando en la educación permanente existan, precisamente por ser permanente, objetivos provisionales, graduados, todos ellos se deben someter, subordinar y dirigir a alcanzar el sentido del hombre.

Sin embargo muchas veces sucede que la educación inculcada desde la familia, la escuela, el taller, la televisión, el sindicato, etc., no concuerdan sino que incluso hasta se contradicen. Es necesario que la educación permanente influya

---

34) Ibid., p. 99.

35) Ibid., p. 126.

sobre los objetivos, las estructuras y métodos de cuantas instituciones desempeñen papeles educativos en nuestra sociedad; de manera tal que los efectos de la educación inculcada desde cualquiera de ellas concuerden y se refuercen mutuamente en vez de que se contradigan y obstaculicen.

Se pretende pues concientizar a cada persona -física o moral- de que su actividad influye quiera o no, en la educación de los demás y que tiene la responsabilidad de ser una buena influencia, permitiéndoles ejercer lo necesario para lograr su autorealización.

Por otro lado no existe mucha diferencia entre la educación permanente, el desarrollo cultural de la comunidad y la formación profesional permanente del individuo.

De todo lo anterior se concluye fácilmente que "No es posible lanzarse a la realización de la educación permanente sin plantear graves problemas en el campo de la política " y de la ética (36).

Es conveniente aclarar que si bien es cierto que la educación debe cumplir con el objetivo del perfeccionamiento humano y que se debe cuidar la continuidad y progresión de los objetivos educativos en toda organización, así como la armonía y com-

---

36) Ibid., p. 94.

plementación de todos los factores educativos, de manera que el hombre pueda desarrollarse íntegramente y con jerarquía; es precisamente cada uno -en el caso de los adultos- quien debe elegir los objetivos en su educación de manera inteligente, escogiendo así su participación o ingreso a tal o cual organización, según sus propias circunstancias y aspiraciones.

### C) EDUCACION DE ADULTOS.

Habiendo aclarado ya lo que es la educación y que ésta debe y puede ser adquirida por el hombre durante toda su vida, en cualquier etapa de su vida, hasta que se lo impida la muerte; nos referiremos ahora a lo que debe entenderse por educación del adulto, sus características y la situación que guarda nuestro país al respecto.

Partiremos para ello de la definición de adulto propuesta:

ADULTO ES AQUELLA PERSONA QUE INDEPENDIEMENTE DE SU EDAD, ESTA EN CONDICIONES FISICAS Y PSICOLOGICAS DE PROCURAR AUTODETERMINARSE, FORMANDO SU PERSONALIDAD DE MANERA RESPONSABLE, AUTENTICA Y FIEL Y COOPERANDO AL BIEN COMUN Y PERSONAL.

Las personas pueden llegar a la adultez a diferentes edades dependiendo de sus experiencias, hechos, circunstancias y sus actitudes ante ellas.

Las condiciones físicas adecuadas implican el máximo desarrollo del cuerpo de la persona, (que incluye el funcionamiento de todas las glándulas internas), porque sucede que la persona en desarrollo, se ve influida por los continuos cambios intrínsecos que sufre. Dichos cambios influyen también la psicología del sujeto y su comprensión de sí mismo y del mundo que le rodea. Es fácil deducir entonces que una persona en crecimiento físico por su falta de objetividad y de independencia no puede autodeterminarse tanto como un adulto.

Cuando la persona logra conocerse con objetividad a sí mismo y comprender el mundo en que vive, es capaz de elegir el medio en que vivirá y los medios con que lo hará, de manera que procura su desarrollo con sus propios recursos y con los que su medio le ofrece y al mismo tiempo brinda sus recursos al servicio de los demás.

Es verdad que la formación de la personalidad es un proceso que se inicia desde que uno va conociéndose poco a poco en la adolescencia; pero también es verdad que en aquel entonces, las circunstancias, los medios con los que se iba moldeando la personalidad eran en su mayoría impuestos y no elegidos, así

la influencia que tenía, sus logros y defectos no eran completamente de la propia responsabilidad; en cambio el adulto está en condiciones de elegir esas influencias que en su futuro le ayudarán a formarse.

En nuestro país la Educación del Adulto está contemplada en la LEY NACIONAL DE EDUCACION DE ADULTOS, (INEA) desde 1975. Dicha ley en su art. 2 dice:

"La Educación para Adultos forma parte del Sistema Educativo Nacional y está destinada a los mayores de 15 años que no hayan cursado o concluido los estudios de Primaria y Secundaria" (37)

La misma ley declara en su cuarto artículo, los 7 objetivos de la educación de adulto:

1 Dar las bases para que toda persona pueda alcanzar como mínimo el nivel de conocimientos y habilidades correspondientes a la primaria y secundaria.

2 Favorecer la educación continua mediante realización de estudios de todo tipo y especialidad y de actividades de actualización y capacitación en y para el trabajo. (formación personal permanente)

3 Fomentar el autodidactismo.

4 Desarrollar las aptitudes físicas e intelectuales del educando, así como la capacidad crítica y de reflexión.

5 Elevar el nivel de vida .

---

37) Ley Nacional de Educación de Adultos, art. 2.

- 6 Propiciar la formación de una conciencia de solidaridad social.
- 7 Promover el mejoramiento de la vida familiar, laboral y social.

Con el nombre de educación de adultos se entiende un conjunto de actividades que tienen por objeto capacitar a los individuos después del período escolar para que se adapten a la sociedad en que se hallan insertos... a fin de que adquieran conciencia crítica de su sociedad y la modifiquen. (38)

En la educación de adultos importa no solo aprender nuevos quehaceres, nuevas tecnologías o ciencias, sino que lo más importante es adquirir un hábito de apertura al cambio acelerado, siempre que sirva para mejorar las circunstancias con que la sociedad actual vive. Esto implica el distinguir los medios y los fines para poder cambiar los medios, según las circunstancias.

El esfuerzo que los adultos deben realizar para no convertirse en parados es infinitamente más duro que el esfuerzo intelectual que consiste en ponerse en un estado de disponibilidad de adquisición de conocimientos y de apertura de nuevas ideas. Sin embargo, en la práctica de nuestro país se ha difundido más y es más conocida la educación de adultos en su aspecto

---

38) FULLAT, Octavio. op.cit., p.39.

de estudios de primaria y secundaria que en el de capacitación continua.

Antes de pasar al siguiente inciso en el que se tratará a la capacitación como educación de adultos, será conveniente aclarar ciertas características de la educación de adultos:

- \* La decisión de estudiar y formarse debe ser personal; incluye la renuncia a un tiempo valioso en el que desarrollarían otras actividades para ganarse la vida, o descansar.
- \* Busca no a una persona que le imponga su autoridad, sino a alguien que le oriente y ayude.
- \* El adulto tiene muchas experiencias; opiniones muy personales, hábitos y habilidades muy desarrolladas y arraigados. Suele ser rígido.
- \* Puede aportar muchos conocimientos y servicios, le gusta colaborar con ellos.
- \* Aprende más fácilmente en su ambiente informal.
- \* Tiene más responsabilidad, quiere aprovechar bien el tiempo que dedica a formarse. Tiene sus planes.
- \* Es más limitado en sus posibilidades de adaptación y más expuesto a las distracciones por su cotidiano quehacer.
- \* Tiene más dificultad para recordar hechos aislados.
- \* Sufre más si no triunfa en el aprendizaje.

\* Es muy sensible a la buena disposición de los materiales de enseñanza y a la higiene del local.

Posibles desventajas en los alumnos adultos.

- 1 Falta de confianza en sí mismo
- 2 Miedo de asistir a los cursos
- 3 Diferentes valores, actitudes y metas
- 4 Promedio bajo de aprendizaje
- 5 Comunicación concreta
- 6 Vergüenza de hablar francamente
- 7 Hostilidad hacia la autoridad
- 8 Motivación superficial
- 9 Miedo de los exámenes. (39)

Así pues la educación permanente en sus dos modalidades: capacitación continua en y para el trabajo y educación primaria o secundaria, permite a las personas elevar su nivel de vida, tanto más cuanto cada una las realice desarrollando sus capacidades específicamente humanas.

### III LA EMPRESA Y LA CAPACITACION.

Hemos señalado para este capítulo el estudio del segundo objetivo de la capacitación:

ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA Y DE LA COMUNIDAD. Para ello estudiaremos primero los conceptos de empresa y de productividad. Y algunas de sus características que nos interesa resaltar.

#### A) Concepto y Origen de la Empresa.

La palabra empresa proviene de los vocablos: em, en on, que significa sobre; y pressa, pressum, prendere, que significa sujetar o prender fuertemente. Así, el significado etimológico de empresa es "Comprometerse con otras personas, al menos una, para lograr un fin común".

La definición técnica nos dice que la empresa es la "Unidad socioeconómica y sociotécnica generadora de bienes y servicios que son canalizados hacia un mercado específico para contribuir a satisfacer necesidades sociales.

Así pues, para que la empresa nazca, son indispensables: (40)

---

40) IVARS Moreno, A. Ideario para Gerentes, p. 82.

---

PRESUPUESTOS	MEDIOS
NECESIDAD MASIVA	ORGANIZACION DE PRODUCCION
MERCADO	ORGANIZACION DE DISTRIBUCION
PRODUCTO-SERVICIO SATISFACTORIO	

---

Ambas organizaciones se comprenden en una mayor: la ORGANIZACION ADMINISTRATIVA, que es la que organiza los recursos materiales, técnicos y humanos con que la empresa cuenta.

También se ha definido a la empresa como:

Conjunto de hombres que, en cuanto tal, pretende un objetivo genérico definido por las tres siguientes notas esenciales:

- a) Entrega de bienes (productos o servicios) a la comunidad social.
- b) Obtención de una compensación adecuada para los componentes de la empresa.
- c)...la continuidad de la empresa por un periodo indefinido de tiempo. (41)

---

41) OCARIZ, op.cit., p.30.

## B) Objetivos de la Empresa.

Existen primordialmente 3 objetivos que dan razón de ser a la empresa:

### 1.- Objetivo de Servicio

Que es el que hasta ahora se ha presentado; la empresa nace para servir a los clientes o usuarios, satisfaciéndoles sus necesidades con los productos o servicios que la empresa le facilita.

### 2.- Objetivo Social:

Principalmente es a los colaboradores a quienes la empresa debe permitirles su desarrollo, darles buen trato económico y motivacional. También debe en lo posible procurar el bien de sus familias y dependientes. Igualmente la empresa tiene el deber de contribuir mediante los impuestos a la realización de las actividades del Gobierno. Y por último la comunidad en que se halla la empresa, merece su colaboración de miembro y buen vecino.

### 3.- Objetivo Económico:

Este objetivo se atribuye tanto a los inversionistas, que persiguen el pago de dividendos, proporcional al riesgo que corren al poner parte de su hacienda como capital de la empresa. A

los acreedores que esperan el pago de sus intereses por complementar la estructura financiera de la empresa. Y a la empresa misma, que espera la reinversión de la cifra proporcional a la utilidad, como garantía de su permanencia y crecimiento.

Sin embargo la reinversión del capital no es el único factor que interviene para la permanencia de la empresa; también es importante para ello que su tecnología se desarrolle al ritmo que su competencia y que el personal de la empresa se desarrolle a la par.

El desarrollo del personal, además del aspecto técnico, debe incluir el aspecto motivacional, de pertenencia al grupo, de identificación de objetivos; de este modo la empresa fomenta la permanencia y promoción de sus miembros como tales, adquiriendo una reinversión no ya de recursos económicos, sino del recurso humano, que es su recurso más importante.

Así pues se pueden agregar como objetivos de la empresa:

- 4.- El desarrollo tecnológico, y
- 5.- El desarrollo del personal.

Estos cinco objetivos son tan interdependientes entre sí que en realidad se puede afirmar, que es un solo objetivo, ya que

no se conciben uno sin el otro. "La finalidad de la empresa es única... aunque múltiple" (42)

C) Definición de Productividad.

Dicho objetivo es la PRODUCTIVIDAD, que generalmente se entiende como la razón entre el producto y el total de los insumos o factores requeridos para producirlo.

Se ve claro que solo subsistirá la empresa que obtenga el VEA (valor económico agregado) sirviendo a la sociedad, y no sirviéndose parasitariamente de ella; que logre un reparto adecuado del VEA, y no solo una momentánea maximización de utilidades; que desgaje una parte conveniente del VEA, para que en forma de reserva, amortización o recapitalización, pueda progresar en el futuro. (43)

Pero el valor económico agregado no es el único beneficio que la empresa produce, en realidad, genera también "otros valores intangibles, necesarios para la compensación de sus componentes y para la autocontinuidad" (44)

El objetivo de la empresa encierra una exigencia de optimización continua, pues se entiende fácilmente que en cuanto mejor

42) IVARS M.A., op.cit., p.141.

43) FLORES Aguilar, J.M., La capacitación de los Mandos Intermedios de México, ppp. 9.

44) OCARIZ B.J. op.cit., p. 33.

sea el producto, mayor es el servicio y la satisfacción que proporciona a comparación de la competencia.

El problema radica en que los distintos aspectos del objetivo, -percepción de utilidades, compensación de los trabajadores, servicio a la sociedad, entre los más importante- están interrelacionados pero tienen componentes conflictivos, es decir que al mejorar uno puede empeorar o -tro;...De ello resulta que la optimización global será siempre un compromiso entre valores conflictivos. (45)

Además el objetivo es por su característica de optimización, un objetivo tendencia, ya que nunca podrá alcanzarse por poder siempre mejorar y nunca se podrá definir cien por ciento.

Dicho objetivo se ha de alcanzar tomando en cuenta tanto limitaciones provinientes de causas internas o externas a la empresa..., de sus hombres; como de los condicionamientos legales, éticos, etc.

Así tenemos que el hombre en su trabajo, en la empresa, debe optimizar los factores de cantidad, coste, calidad y plazo, contando con las limitaciones presentes para adquirir una compensación adecuada.

Y como hemos aclarado, esta compensación no puede ser económica

---

45) Ibid., p. 34.

excusivamente, ni para cada trabajador individualmente, ni para la empresa en su colectividad.

Por todo lo anterior podemos decir que la PRODUCTIVIDAD es:

El incremento SIMULTANEO de producción y rendimiento de los recursos humanos y materiales, por medio del aprovechamiento óptimo de éstos últimos por el mejoramiento de los métodos de trabajo, conservando los niveles de calidad preestablecidos, cuidando o mejorando la higiene y seguridad del trabajador y de la población en el entorno de la fuente de trabajo, mejorando las condiciones ecológicas de la región, y que conducen a beneficios económicos,, sociales y morales de la colectividad. (46)

La productividad procura el máximo de producción con el mínimo de recursos.

Por eso hubo un tiempo en que al ver que la máquina podía suplir al hombre e incluso superarlo en cuanto a la rapidez para realizar muchas acciones dentro del proceso productivo, se recortó el personal. Pero aún hoy en muchos casos de trabajo se restringe a acciones monótonas que únicamente les requiere fuerza física y no mental.

El número de productos por hora-máquina superó al de hora-hombre.

---

46) STPS y DGCP, Definiciones de Productividad 1985, p.19.

Sin embargo este cambio debilitó el cumplimiento del objetivo social de la empresa, porque no permitirá la satisfacción y compensación adecuados.

Y es que en ese tiempo la productividad trataba de economizar el recurso material y monetario, sin valorar y cuidar sus recursos humanos. Más tarde se vió que " La creatividad e iniciativa de sus hombres es el potencial más importante de una empresa..." (47)

Por eso la empresa debe cuidar y favorecer a sus colaboradores en su desarrollo.

Un hecho importante es que el hombre sano en cualquier puesto en la empresa, tarde o temprano logra dominar las funciones de su puesto. Y para lograr que su compensación en la empresa sea adecuada, (es decir que le proporcione el conjunto de valores tangibles e intangibles necesarios para superar las exigencias legales, sociales y éticas) su vinculación y colaboración con la empresa sea satisfactoria para ambas partes, es necesario que pueda asumir nuevas funciones, que le exijan conforme a su nueva capacidad.

---

47) RIEDEL, Johannes, La Formación para el Trabajo en la Empresa, p. 152.

Esto significa para la empresa dos caminos posibles, con diferente resultado:

\* Ir elevando en su conjunto al nivel de sus objetivos y actividades -para poder ofrecer a sus hombres trabajos de creciente exigencia-

\* Ir descendiendo de nivel por excesiva rotación de personal y por disminución de la capacidad de los que permanezcan. (48)

Por ello se ha dicho que la productividad es el incremento SIMULTANEO de la producción y del RENDIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Así cuando a costa de producir más cantidad, se descuida el desarrollo de los trabajadores, el resultado no se puede llamar productividad, ya que tarde o temprano se perderá el beneficio económico momentáneo.

Por otra parte "Elevar el nivel de vida de la población...es el fin fundamental del incremento de productividad." (49)

Y entonces la productividad en la empresa se refiere no solo a la cantidad, sino también a la calidad del trabajo humano;

---

48) OCARIZ, op.cit., p.43.

49) STPS y DGCP, Autodiagnóstico de Productividad, p.1

cuando el trabajo del hombre y no solo el de las máquinas es de óptima calidad , el producto resulta de calidad.

De todo lo anterior se concluye que si el objetivo de la empresa es único aunque múltiple, SE DEBE PONER CUIDADO EN CADA UNA DE SUS FACETAS, A SABER: LA SOCIAL, LA ECONOMICA, LA DE SERVICIO, LA DESARROLLO HUMANO Y LA DE DESARROLLO TECNOLOGICO. La productividad; que es ese objetivo único debe abarcar no solo el aspecto económico como muchos pequeños empresarios lo manejan.

#### D) Influencia de la Capacitación en la Productividad.

Si el objetivo de la empresa es la productividad en sus diferentes aspectos, y ésta es siempre susceptible de optimización, la empresa se ve en la necesidad irrenunciable si quiere permanecer en el mercado de:

- a) Un permanente perfeccionamiento en la INSTRUCCION de todos sus componentes.
- b) Un permanente perfeccionamiento en LA MOTIVACION de los mismos. (50)

---

50) RIEDEL, op.cit., p. 151.

Pero es importante que los objetivos que la empresa se fije con respecto al perfeccionamiento de su personal se coordinen con los objetivos de otras áreas o aspectos de la empresa para evitar que se neutralicen los logros de unos y otros.

Las actividades con las que la empresa ayuda a desarrollar en su trabajo a sus colaboradores son: Inducción a la empresa, adecuación al puesto, promoción y desarrollo de la persona, entre otras.

#### 1.- Inducción a la Empresa.

Busca que el trabajador establezca las relaciones que mantendrá con la empresa; que tenga una actitud favorable hacia la empresa y hacia su puesto; que se ajuste a su nuevo ambiente; proporcionándole para esto la información básica y general del puesto y de la empresa.

#### 2.- Adecuación al Puesto.

Incluye las acciones necesarias para salvar las diferencias que existen entre lo que el trabajador sabe hacer y lo que tiene que hacer en su puesto, ya sea porque recién ingresó o por cambio de puesto o de actualización en el mismo, o por cambio de equipo, o procedimientos, etc.

#### 3.- Promoción.

Es cuando se le necesita capacitar para un puesto de mayor responsabilidad .

#### 4.- Desarrollo de la Persona.

Con ella se busca que el trabajador se supere no solo en su desempeño profesional, sino incluyendo todos los aspectos de la personalidad humana, porque siendo mejor hombre, será también mejor trabajador.

La capacitación requiere estar orientada a la educación integral y PERMANENTE para cooperar a la productividad de la empresa como ya hemos dicho, no solo en su recurso económico, sino también en el humano.

Pero ésta orientación no solo le exige a la empresa dar a sus trabajadores cierto tipo de educación, educación para el trabajo; le exige además la apertura, el respeto y en lo posible la coordinación con la labor de los demás agentes educativos, como son:

a) La Familia.- Es muy conveniente procurar que sus desiciones como horario, permisos, vacaciones, etc., permitan al trabajador cumplir lo mejor posible con sus deberes familiares.

b) La Iglesia,- Respetando las creencias del trabajador y e-

vitando que las exigencias de la vida laboral choquen con sus deberes religiosos.

c) El Estado.- Desarrollándose las funciones de la empresa conforme a las justas leyes que para su ejercicio dicte la autoridad gubernamental.

d) La Escuela.- Promoviendo que los trabajadores adquieran por lo menos la enseñanza elemental y secundaria, mediante el sistema educativo que a ambos convenga.

e) La Comunidad.- Cuidando que ante la sociedad tenga una influencia de superación a través de su actividad responsable y de buen vecino.

Así pues mientras que la empresa es responsable, solo en parte, de la productividad de la vida humana de cada uno de sus trabajadores, en el ámbito de su vida laboral solo comparte esta responsabilidad con el mismo trabajador.

Cuando un trabajador no consigue obtener una compensación adecuada, ... lo que puede manifestarse en forma explícita o bien implícitamente a través de su grado de integración y actitud de colaboración, la dirección debe considerar si puede o no ayudarlo a que la consiga dentro de la empresa dentro de un plazo razonable, en caso negativo convendrá tomar las medidas para que lo antes posible esa persona pueda abandonar la empresa e intentar en-

otro sitio el obtener la compensación adecuada. No hay nada más demoledor, para la persona y para la empresa, que el mantener indefinidamente situaciones de compensación inadecuada. (51)

Alfonso Siliceo considera dos puntos básicos en la capacitación:

- Las organizaciones deben dar las bases para que los subordinados tengan la -- preparación necesaria y especializada que requieran en su trabajo.
- No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de - motivación y productividad. (52)

Como ya hemos dicho, el trabajador va dominando las funciones de su puesto con el ejercicio en el mismo, es decir por su experiencia. La capacitación es un instrumento facilitador y acelerador del aprendizaje natural, por ello es muy difícil delimitar hasta qué punto los resultados obtenidos se deben a la capacitación y hasta qué punto al aprendizaje normal de cada trabajador.

---

51) Ibid. p. 151.

52) SILICEO, op. cit., p. 15

### E) Influencia de Otros Factores en la Productividad

Desde luego la capacitación no es el único factor que interviene en el grado mayor o menor de productividad que la empresa presente.

Existen tanto factores internos como externos que afectan la productividad de la empresa. Entre otros mencionaremos:

- 1.- Si los empresarios y los colaboradores conocen la importancia de la productividad para el futuro de la empresa.
- 2.- Si se tiene un concepto erróneo o verdadero de productividad.
- 3.- Si se mide o no la productividad en todos los departamentos, niveles y secciones de la empresa.
- 4.- Si se proponen metas de productividad en todos los niveles, como parte de los objetivos.
- 5.- Si se informa periódicamente a todos de los logros en la productividad.
- 6.- Si se tiene o no un sistema de participación formal para involucrar a todos los empleados en el mejoramiento de la productividad.
- 7.- Si existe un fuerte apoyo al mejoramiento de la productividad a todos los niveles de la empresa.
- 8.- Si existen fuertes incentivos para quienes ayudan a mejorar la productividad en todos los niveles de la empresa.

- 9.- Si la organización se preocupa por obtener los recursos necesarios para el mejoramiento de la productividad, (equipo, instalaciones, personal, información, etc.)
- 10.- Si los cambios en la relación capital-trabajo están pre-establecidos resultando determinantes en el nivel de productividad.
- 11.- Si la tendencia de la relación de horas trabajadas y horas de trabajo se aproxima al 80%.
- 12.- Si la remuneración de los trabajadores es acorde con las funciones que realizan.
- 13.- Si se tiene un porcentaje alrededor del 10% de las inversiones dedicado a la investigación.
- 14.- Si existe un flujo de efectivo para hacer frente a las obligaciones financieras inmediatas.
- 15.- Si las regulaciones gubernamentales, como cargas fiscales, trámites burocráticos, facilidades de infraestructura, apoyos y estímulos, política monetaria, regulación sobre importaciones y exportaciones, etc. generan o no una determinante presión sobre la empresa.
- 16.- Si cuenta o no la empresa con una persona o unidad que la mantenga adecuadamente informada sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación.
- 17.- Si la empresa hace, o no, uso adecuado de la tecnología que posee, mediante instructivos, manuales de sistemas y procedimientos, etc.

18.- Si las condiciones en que la empresa adquiere sus insumos, en cuanto a precio, calidad, oportunidad y servicio; y si las instalaciones, maquinaria y equipo; se encuentran en condiciones óptimas de operación. (53)

F) Estructura de la Empresa.

Cuatro son los elementos que constituyen una empresa:

LINEA EJECUTIVA:

"Está integrada por las personas que tienen una autoridad de mando, que toman decisiones y poseen el poder de ordenar su ejecución. La Gerencia, las Jefaturas de Servicio o Departamentos de Sección y equipo son ejecutivos" (54)

LOS STAFF O ASESORAMIENTOS:

Tienen autoridad funcional, ésto es, de prestigio, por la función que realizan, pero no dan órdenes, no poseen el poder de la acción ejecutiva.

LAS OFICINAS DE SERVICIO:

Se dedican a "aliviar a cada uno de los departamentos operativos de la necesidad de cumplir alguna función común a todos

---

53) Cfr. STPS DGCP Autodiagnóstico de Productividad.

54) IVARS M., op. cit., p... 158.

ellos" (55); de esta forma al adjudicar a una sola oficina capacitada esas necesidades comunes, se asegura su atención especializada, mejorando su servicio, con más estrecha coordinación y control, y a más bajos costos.

**NIVEL OPERATIVO:**

Se dedica a la ejecución directa de las operaciones de funciones básicas, como producción, administración, investigación, ventas, compras, mantenimiento, atención al personal, etc.

**COMITES O GRUPOS:**

...cuya finalidad es múltiple: intercambio de ideas y experiencias, cauce de sugerencias, medio de comunicación fundamentalmente horizontal, forma de crear espíritu entre los titulares y sus diversos departamentos... donde las deliberaciones son colectivas, pero las decisiones individuales." (56)

**G) Características y Limitantes de la Empresa Pequeña y Mediana.**

Es necesario aclarar , que si bien toda empresa, por serlo, guarda unos objetivos comunes; las circunstancias de cada una le imponen ventajas y limitaciones en la elección y uso de medios y estrategias para alcanzarlos.

---

55) Ibid., p. 160.

56) Idem., p. 160.

Este estudio se refiere a la pequeña y mediana empresa, ya que para ellas se hizo posible el Capacitador Interno.

Las grandes empresas cuentan su mayoría con un departamento de capacitación y desarrollo, y en caso de que no sea así, por cualquier circunstancia, están en condiciones de contratar al personal que se dedique exclusivamente a ello.

En cambio las pequeñas y medianas empresas pueden no tener capacidad para implantar dicho departamento con personal especializado, que sería lo mejor.

En nuestro país, "la situación de productividad que se presenta en una gran proporción de empresas pequeñas y medianas se caracteriza por no producir con la eficiencia debida, carecer de esquemas adecuados de organización y administración, ...desconocer técnicas de planeación integral, no contar con técnicas para elaborar programas de comercialización, necesitar financiamiento y, sin embargo, enfrentar excesivos requisitos para ser consideradas sujetos de crédito" (57)

Ante esta situación, tratando de favorecer el desarrollo y buen funcionamiento de estas empresas, la Dirección General de Ca-

---

57) Plan Nacional de Desarrollo . 6.6.1.

pacitación y Productividad, ha hecho posible realizar su capacitación a través de los Capacitadores Internos.

Oficialmente. ¿Cuál es una pequeña o mediana empresa?

El día 30 de diciembre de 1986, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Acuerdo que señala tres estratos o tipos de industrias: microindustria, pequeña industria y mediana industria.

El 11 de enero de 1988, en el propio Diario Oficial de la Federación, se modifican dichos estratos, quedando así: (58)

ESTRATO	NUM. TRABAJADORES	VENTA
		ANUAL NETA
Microindustria	1 a 15	\$ 200' 000, 000
Pequeña Empresa	16 a 100	\$2,300' 000, 000
Mediana Empresa	101 a 250	\$4,500' 000 ,000

Si alguna empresa sobrepasa el número de trabajadores o el monto de la venta anual neta, dicha empresa se clasificará en el siguiente estrato.

---

58) Diario Oficial de la Federación del 11 de enero 1988, p. 3.

El 30 de abril de 1985 se publicó en el Diario Oficial de la Federación un Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña.

¿Qué otras características presentan las pequeñas y medianas empresas?

Son algunas características:

- Estructura Organizacional.- Suelen existir departamentos con mayores funciones de su capacidad. Al no poder abrir otro departamento, uno hace el trabajo de dos o tres .
- Origen.- Muchas veces tienen un origen familiar.
- Técnica.- Generalmente no es actualizada.
- Plan de Desarrollo.- No programado ni planeado. Muchos se contentan con subsistir.
- Personal.- Menor preparación. Se les da poca motivación al ingresar. (pocas veces se les da inducción, etc.)
- Trabajo.- Hay todo tipo de puestos, pero los que se desempeñan mediante energía física y los que son rutinarios, afectan mucho más al trabajador en este tipo de empresas que en las grandes, dada la poca o nula motivación.
- Sentimiento de Equipo.- Es común que no lo haya dada la poca planeación y el esfuerzo de todos hacia objetivos propuestos. La falta de una selección adecuada, se deja sentir al no prever que haya complementariedad de objetivos personales del trabajador y de la empresa.

#### IV LA CAPACITACION COMO EDUCACION DE ADULTOS

Como se ha visto, en la educación de los adultos intervienen todos los aspectos de su vida: físico, espiritual, privada, social, laboral, familiar, de ciudadano, etc.

Lo que nos interesa ha nosotros es el aspecto laboral y nos interesa desde el punto de vista de la capacitación en y para el trabajo, como un factor importante de la educación del adulto QUE NECESITA FORMAR PARTE DE LA EDUCACION PERMANENTE.

Se ha visto ya, como la educación del hombre deba ser permanente y también como la capacitación y desarrollo de personal permanentes son indispensables para que la empresa logre su objetivo: la productividad.

En el presente capítulo se analiza bajo que circunstancias y porque la capacitación colabora a lograr la educación permanente o la obstaculiza.

##### A) Definición de capacitación.

A) Definición de Capacitación.

La función educativa de la empresa suele recibir diferentes nombres:

ADIESTRAMIENTO.- Significa "...la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico...se imparte a los... obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

CAPACITACION.- Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos - del trabajo... Se imparte a los empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

DESARROLLO.- ...es el progreso integral del - hombre, y por consiguiente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento - de la voluntad, la disciplina del carácter y - la adquisición de todas las habilidades que - son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos incluyendo aquéllos que tengan más - alta jerarquía en la dirección de las empresas." (59)

Esta función educativa de la empresa es un medio con el que se "satisfacen las necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (60)

---

59) SILLICO, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, p. 111

60) Ibid., p. 20.

## B) Fines de la Capacitación.-

Los fines de la capacitación, desde el deber ser son: "...en este orden son los fines básicos de la capacitación en la empresa:

- 1 Promover el desarrollo integral del personal y, así el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficaz del puesto." (61)

"...da nada sirven --los conocimientos-- si las actitudes del colaborador no son positivas. Lo que debe perseguir el entrenamiento es la formación integral y no un alto grado de erudición frío y poco fructuoso." (62)

Sin embargo, desde el punto de vista práctico son los dirigentes de cada empresa quienes imponen la razón de ser de la capacitación en su organización. No obstante "Cabe decir que cualquier intento de educar o capacitar al personal de una empresa, por muy exitosa que sea desde un plano técnico, será un fracaso si se carece de una profunda filosofía de la educación y no se entiende su necesidad y trascendencia." (63).

---

61) Ibid., p. 22

62) Ibid., p. 71

63) Ibid., p. 16

Y siendo al caso de esta tesis sugerir el deber ser y algunas formas prácticas de realizarlo, se plantea a continuación la filosofía educativa respecto del trabajo.

C) El trabajo como factor educativo:

Ya se ha definido al trabajo como una

"Actividad humana, intelectual, útil, obligatoria, estable, destinada a satisfacer unas necesidades sociales y personales concretas, materiales y espirituales, donde se ejercen unos determinados derechos y deberes correspondientes a una profesión u oficio determinado, teniendo entre sus objetivos, no como determinante, el factor económico." (64)

La superioridad del hombre, sobre el mundo se pone de relieve por dos vías: por el camino del conocimiento y por el de la acción.

En la acción humana el dominio es evidente. Sólo el hombre puede acercarse a las cosas y ser capaz de modificarlas de acuerdo con la idea que previamente ha conocido.

---

64) MENNEZ Gutierrez, Ma. C., Algunas Consideraciones Sobre la Necesidad del Pedagogo en la Empresa, p. 28.

D) El trabajo como medio propicio para ejercitar las cualidades propias del adulto.

Pero además, "El trabajo pueda producir en quien lo ejercita un descubrimiento de su propia persona, de lo que ella es en sí misma: sus cualidades, defectos, habilidades y limitaciones". (65)

El trabajo "...da al hombre la posibilidad de poner en juego el dominio de sí, la coordinación con otros, la disciplina y el optimismo, que también le provocan satisfacciones de desarrollo personal. (66)

En el ejercicio del trabajo el adulto puede ir habituándose a las características que le son propias, tales como:

\* Objetividad: "consiste en el adecuado aprecio de la realidad, tanto interior como exterior" (67).

\* Autonomía: o sea la capacidad de la persona de decidir por ella misma, sin dejarse llevar por las ideas del momento, ni por los consejos u opiniones que le dan, de los que se sirve

65) BOLIO y Arciniega, Ernesto, El Trabajo como medio Terapéutico, Istmo 125, 27.

66) LLANO Cionfuentes, Carlos. Análisis de la Acción 'directiva', 79.

67) BOLIO y Arciniega, E., La Personalidad Madura, Istmo 12.

para tomar su decisión pero no como factores determinantes de la misma.

\* Cooperación: Buscando no únicamente el éxito personal, sino el de la organización en la que satisfacen las necesidades de muchos.

"El trabajo, la profesión u oficio es de por sí tarea comunitaria, ocasión de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida, fuente de progreso y de bienestar: mediante el ejercicio de nuestra propia profesión en medio del mundo, perseguimos también el bien temporal de la humanidad entera" (68)

\* Identidad: "El hombre se encuentra a sí mismo al subordinarse al grupo." (69)

\* Madurez: Ya hemos dicho que no es algo que se consigue solamente con la edad, sino que requiere esforzarse conscientemente por alcanzarla, aprovechando las oportunidades que la vida presenta para desarrollar las propias capacidades y lograr actualizar la plenitud de nuestro ser.

---

68) ILLANES J.L., La Santificación del trabajo. Tema de nuestro tiempo. p. 79

69) MARITAN, Jaques, La Educación en Este Momento Crucial. p 32.

\* **Fortaleza:** Porque en el trabajo se deben sacar las cosas independientemente del estado de ánimo que la persona padezca; el trabajo supone constancia y afrontar los obstáculos desde una perspectiva de oportunidad para crecer y perfeccionarse.

\* **Personalidad:** El trabajo da a la persona la oportunidad de realizar su misión específica y propia, realizándose así como una persona única, original, y distinta de las demás, partiendo de sus propios rasgos y características.

"Con su actividad, el trabajador se adueña del mundo que le rodea, al tiempo que va formándose y adquiriendo peculiar personalidad. La actividad entrena al hombre para afirmarse en su vida." (70)

\* **Responsabilidad:** el trabajador debe responder adecuadamente, apoyándose siempre como en un marco de referencia en los valores a los que aspira.

El hombre tiene tres características: la de conocer alternativas, elegir las y alcanzar sus objetivos; "todo trabajo consiste en el ejercicio de esas capacidades." (71)

---

70) RIEDEL, Johannes, La Formación para el Trabajo en la Empresa. 22.

71) Ibid., p. 20

\* **Generosidad:** El adulto ha logrado en su vida cierta riqueza, ha tenido oportunidad de conquistar valores de todo tipo que otorga con gusto cuando hace falta; en el trabajo puede proyectar toda su riqueza espiritual, perfeccionando así aún más su personalidad.

El trabajo es por eso algo personal , un despliegue de muy variadas energías de la persona humana y expresa algunas de sus dimensiones más íntimas.

\* **Autoevaluación:** la evaluación de las propias capacidades es indispensable para su aprovechamiento y perfeccionamiento.

\* **Trascendencia:** es en las obras que realiza donde el hombre puede dejar huella en este mundo, de su vida.

\* **Espiritualidad:** es el adulto quien principalmente por haber terminado ya su desarrollo físico, puede buscar y gozar más libremente de los valores espirituales. El trabajo no sólo le sirve para satisfacer sus necesidades materiales sino sobre todo su rendimiento espiritual, a través de la alegría que da el cumplimiento del deber, la satisfacción de terminar bien cada obra, el poder cooperar al bien de los demás y el hábito de trabajo.

Se pueden señalar las siguientes características que hacen del trabajo un factor educativo:

---

ELEMENTO	INFLUENCIA EDUCATIVA
ESTABLE	Formación de la voluntad. Formación de hábitos. (sensoriales e intelectuales)
HUMANO	Promueve facultades físicas y espirituales y desarrollo de hábitos morales.
NECESARIO Y OBLIGATORIO	Desarrollo de virtudes: lealtad, responsabilidad, generosidad, fortaleza, cooperación, constancia.
INTENCIONAL	Proponerse objetivos y desarrollar la voluntad para conquistarlos.
HONESTO	Búsqueda del bien por medios lícitos Ejercicio de virtudes morales.
UTIL Y PRODUCTIVO	Producción de bienes espirituales y materiales.

---

(72)

**E) Obstáculos para que el trabajo sea Educativo:**

Aunque el trabajo en si mismo es un medio de educación para el adulto, suele ocurrir que el trabajador no encuentre en su actividad laboral un medio de realización, sino que se va enajenado en ella, ya sea por su salario, o porque únicamente recibe órdenes que debe obedecer automáticamente, sin que se le permita o fomente siquiera un comportamiento humano.

Se entiende por enajenar el "Perturbar la razón de alguien... cuando una persona está fuera de si o ha sido puesta fuera de si por la pérdida de la razón" (73)

Quando el trabajador deja de ser de si mismo para pertenecer a otro se dice que está enajenado. Existen tres formas en que esto puede ocurrir:

- a) Cuando al trabajador se le objetiva en el producto de su trabajo y se le sustrae parte de su precio.
- b) Cuando en el objetivo y planeación del trabajo no ha participado el trabajador, ni se le permite margen alguno de participación, de tal modo que su trabajo --que debiera ser expresión propia de su personalidad-- persiga un fin señalado por otro e ignorado por él.
- c) Cuando el trabajador no encuentra una compensación económica, sin hallar ningún valor en el trabajo mismo, como expresión suya, afirmación de sí, contribución a la

---

73) LLANO C. C. op. cit., p. 59.

sociedad, etc. (74)

En la enajenación causada por el primer factor señalado por el Doctor Llano, el trabajador se ve liberado al percibir el justo reparto de utilidades.

Pero el segundo caso requiere no solo la concientización del patrón, sino una elaboración personalísima de cada trabajador para encontrar un sentido personal por el cual realizar su propio trabajo, de forma tal que pueda proponerse en él metas personales que logren darle un sello característico.

Y cuando el trabajador se halla inserto de tal manera en la empresa que identifica los objetivos de ésta con los suyos propios o por lo menos los visualiza compatibles, entonces buscarán ambos concientemente sacar el trabajo adelante.

Y para que el hombre no sea usado como medio para lograr fines, es necesario que cada persona en su trabajo pueda, al menos en parte, participar en la planeación y no sólo en la ejecución de su trabajo, ya que esto es lo que permite desarrollar las capacidades específicamente humanas, pues "alguna actividad realizada por el hombre y que no requiriese de él ninguna ca-

---

74) Ibid. p. 50.

pacidad de conocer ni de querer, es decir, que sólo utilizara sus energías físicas...no sería trabajo humano." (75)

Y con esta rutina, si no es preciso aportar ninguna o casi ninguna atención, se anula el estímulo y el trabajo se torna monótono. La consecuencia doble es el forzoso descenso del rendimiento y que aparece tarde o temprano la atrofia de la personalidad, porque le falta a sí mismo el incentivo. (76)

Es necesario pues, que incluso en los trabajos carentes de interés, que al menos durante algún tiempo todavía muchos hombres tendrán que realizarla, se extraigan estímulos consistentes en poder decidir aunque sea detalles pequeños, pero que le dan al trabajo la característica del humano (77)

#### F) Principios Educativos de la Capacitación.

Para que el trabajo y la capacitación sean educativos, es preciso respetar algunos principios; siendo el más importante el:

##### PRINCIPIO DE INTEGRIDAD DEL TRABAJO:

75) RIEDEL, J., op. cit., p. 21.

76) Ibid., p. 21.

77) cfr. ibid., p. 14.

El trabajo de todo hombre en la empresa ha de consistir en una serie de actos libres, orientados -- hacia un objetivo complejo no totalmente definido. El trabajador ha de terminar de definirlo, explícita o implícitamente, durante su consecución en todos y cada uno de sus aspectos, con un criterio de optimización. Su libertad ha de estar enmarcada -- dentro de las limitaciones imprescindibles y que él acepta como tales, para que su trabajo se coordine con el de los demás hombres de la empresa. (78)

En la medida en que se le priva al hombre de su libertad de acción en esa misma medida se le hace irresponsable del resultado; y en el adulto este hecho es consciente, por eso le produce insatisfacción y malestar.

La capacitación en nuestro país tiene así que vencer un gran riesgo; EL DE MANIPULAR A LOS TRABAJADORES, pues no basta con proporcionarles cursos de capacitación de gran calidad --en el mejor de los casos--, sino que es necesario que estos cursos sean contemplados previamente por los trabajadores, de manera que decidan los objetivos a lograr con ellos y puedan incluirlos en los planes que tienen en su vida.

Siendo la educación de adultos como un eslabón de la educación permanente es necesario tomar en cuenta que

Si se concibe a la educación permanente al modo de las actuales formaciones continuas... (como la -

---

78) OCARIZ Brana, José, El Trabajo como Activo de la Empresa, p. 162.

capacitación de adultos en nuestro país) cabe tomar seriamente por el futuro del hombre...probablemente se llegara a la pérdida de la autonomía, a la privación del derecho de decidir por uno mismo, pues incumbirá a los enseñantes o animadores trazar los modelos de vida, aunque metodológicamente y sólo -- metodológicamente, uno tome parte en tales decisiones. (79)

Cabe sin embargo señalar aquí que tal riesgo depende del buen desempeño o no de los animadores, como los llama Fullat, en tanto que ellos realmente facilitarán información a los trabajadores, haciéndoles notar ventajas y desventajas de los cursos, podrían ayudar a los trabajadores a educarse dejándoles decidir por ellos mismos, conociendo que por trabajar dentro de una empresa, deben entender que ésta busca justamente también un beneficio, que incluso a ellos conviene.

Deben ellos y la empresa también entender que estas limitaciones son naturales.

Todo trabajo entrañará un cierto grado de incertidumbre en los resultados...una cierta indirectividad...Aún cuando la capacidad de fijar objetivos, por poco importantes que éstos puedan ser, imprime a todo trabajo el carácter de directivo (con el -- significado de sentido o dirección), dada la limitación de capacidades, siempre ocurrirá que la directividad será también limitada o, en otros palabras, que todo trabajo entrañará cierta indirectividad. -- Estas causas de indirectividad pueden provenir, tanto de las propias limitaciones internas de la persona que realiza el trabajo, como de limitaciones a -- su elección que se le imponen desde fuera en forma-

---

79) Ibid., p. 122.

de objetivos generales o de cauces predeterminados-  
por donde debe discurrir su acción (80)

Es evidente que por las limitaciones personales y de tiempo y espacio los trabajadores no puedan decidir solos aquéllos agentes o cursos que les gustaría tomar para educarse, porque ni siquiera conocen los que existen. Esta es una de las funciones del agente capacitador de la empresa. Que sea otro quien averigüe la información y que incluso se busquen temas que contribuyan al perfeccionamiento y al bien común, no significa que ese otro esté decidiendo inmoralmemente nuestro destino; esto depende más bien de la responsabilidad que cada uno tenga en su vida, si realmente se sirve de la información que se le brinda y de las diferentes oportunidades para dirigir su propia vida o si se deja llevar por las circunstancias.

"Actualmente se dá más capacitación a personal joven que se promueve pero hace falta capacitar bien y aplicar nuevos métodos al personal veterano." (81)

"...en el adiestramiento de personas mayores. Por regla general creen que pueden arreglárselas por sí mismas y consideran toda ayuda como una intromisión molesta y a veces ofensiva," (82)

---

80) OCARIZ, op. cit., p. 102.

81) RIEDEL, op. cit., p. 17.

82) Ibid., p. 84.

## G) Conclusiones:

1.- La Capacitación se refiere a un aspecto de la vida del adulto, a su aspecto laboral, "debe, pues, ser objeto de un desarrollo planificado que abarque en conjunto la personalidad del sujeto." (83).

Pero este plan no puede ser realizado sino por el mismo adulto, sirviéndose de consejeros o animadores, pero siempre fruto de una decisión personal. Para ello el individuo requiere madurez para buscar en otras fuentes de su entorno , objetivos complementarios. Es el mismo adulto el principal agente autoeducativo.

2.- Las múltiples aspiraciones que un trabajador tiene, debe articularlas y jerarquizarlas de tal forma que no entrechoquen unas con otras, de otra forma podrían distorsionar su personalidad. A sus aspiraciones más profundas, que forman parte de su personalidad debe tomarlas preferentemente en cuenta "y en especial hay que cuidar la más preciosa y preeminente aspiración, la de la unidad de la propia vida" (84)

---

83) Ibid., p. 15.

84) Ibid., p. 73.

3.- Como la capacitación busca el perfeccionamiento en el trabajo y "Todo problema de mejora está centrado en dos palabras: saber y querer,... la actuación --de la capacitación-- debe consistir en instruir y motivar." (85).

4.- La Capacitación debe ser permanente porque "las capacidades aumentan o disminuyen según sea la exigencia del trabajo...- ciertas experiencias proporcionan, no solo más conocimientos, sino también más capacidad de conocer, elegir y poder..." (86)

Debe ser permanente para posibilitar la permanencia de la empresa, pues debido a ella sus componentes permanecan en la competitividad y logran mayor productividad.

5.- La motivación implica conocer el sentido del propio trabajo, entre mayor sea el número de factores que intervienen en el producto final, más necesario es para el trabajador, tener una visión general del proceso para poder dar el valor real a cada paso del proceso por separado. Esta misma visión de conjunto permite la otra gran fuente de la motivación: participar en la etapa del proceso que le corresponde a cada trabajador procurando la optimización.

---

85) OCARIZ, op. cit., p. 49.

86) Ibid., p. 23.

6.- El planeamiento, la ejecución y el control, son tres elementos del trabajo humano. Por eso es necesario que los trabajadores participen en los tres, según sus posibilidades e incluso fomentándolas.

7.- Como dijo José Ocariz "en lo que hay que pensar porque es lo real, es en hombres en distintos niveles de directividad." (87).

8.- La capacitación a todos los niveles es indispensable para que la empresa logre la productividad en su más amplio sentido, lo que es fundamental para su subsistencia y desarrollo.

9.- En el campo administrativo, actualmente la dirección del personal considera que la participación de los trabajadores es el incentivo más eficaz, ya que satisface las más importantes necesidades de la personalidad humana, como son la consideración personal, decisión y reconocimiento social. Existen tanto empresas satisfechas con los efectos de una participación restringida, hasta otras que llegan a la participación de la misma propiedad de la empresa.

---

<sup>87</sup> Ibid., p. 23.

## V EL AGENTE CAPACITADOR INTERNO.

Es hora de que aclaremos la ubicación del agente capacitador interno dentro de la estructura de la empresa, sus funciones, características y responsabilidades.

### A) Concepto.-

Recordemos que la STyPS denomina como capacitador interno a

La persona física que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos que marca la Ley Federal de Trabajo y dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación o adiestramiento, a trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales posea conocimientos y experiencia... ( 88)

### B) Jerarquía.-

Dentro de la estructura de la empresa que hemos señalado, el capacitador interno puede ubicarse ya en el nivel ejecutivo o en el nivel de operario.

Dentro del nivel ejecutivo, caben dos posibilidades, una es que sea el patrón o alguien de la alta gerencia; la segunda que sea un mando intermedio de un departamento, ya sea el supervisor, el capataz, el maestro, el auxiliar de gerente u

---

88) STPS, Manual de Capacitación para Extencionistas Industriales, p. 109.

otros nombres que se les den. Todos ellos son canales, conductores de órdenes de la dirección y se encargan de que se realicen los casos concretos dentro de las políticas de la empresa.

También señalan a la dirección la situación en que se encuentran los niveles operarios. Su autoridad se basa en la superioridad técnica que tienen dentro de su especialidad.

La capacidad de enseñanza del mando intermedio es difícil de suplir porque es él quien tiene mayor contacto y conocimiento sobre el personal, lo que lo hace más eficaz que al patrón, que por otro lado tiene ya otras ocupaciones.

Cuando el agente capacitador interno es un mando intermedio, requiere para el logro de sus objetivos buenas relaciones con sus jefes, sus subordinados y con los demás mandos intermedios.

Si...el mando intermedio debe su puesto a la dirección como organismo que emplea sus servicios, él -- sabe de sobra que son sus trabajadores quienes en última instancia lo encumbran o lo hunden... Una identificación demasiado estrecha con la dirección -- minaría su imagen de jefe. Su posición en la empresa le impone la necesidad de representar a los trabajadores ante la dirección y velar por los intereses de sus hombres. ( 89).

El capacitador interno como veremos más adelante busca la coordinación de hombres y recursos materiales, para el logro de ciertos objetivos, por lo que se puede decir que es un administrador.

El agente capacitador es alguien que suscita y encamina, que organiza y participa, alguien que está disponible.

En el capacitador interno se tienen que conjugar las características del líder, del maestro y del administrador.

#### C) Objetivos.-

La STyPS instauró diferentes posibilidades oficiales para facilitar a los empresarios la capacitación que según la Ley Federal del Trabajo debían de proporcionar a sus trabajadores.

Sin embargo, en la realidad el agente capacitador interno existe,

- Porque la empresa no cuenta con recursos suficientes para implementar un departamento para tales servicios, o

- Porque a la dirección no le interesa plantearse seriamente

el asunto de la capacitación por falta de conciencia de su importancia.

- Por ser la manera más económica y sencilla de cumplir una obligación legal, ya que la considera como lujo y pérdida de tiempo y de dinero.

"En una palabra no tiene la orientación técnica , moral y social que debería tener" ( 90).

#### D) Funciones.-

Al no necesitar el agente capacitador interno de un registro ante la STyPS, las funciones que realice serán controladas por la misma empresa. Los directivos de la empresa pueden apoyar su labor o bien pueden delimitársela tanto como crean conveniente según su intereses.

Claro está que en ambos casos, los resultados son diferentes.

Pudiera ser que en la empresa el capacitador interno recibiera la orden de impartir determinada enseñanza y nada más. Esto

---

90) SILICEO, op. cit., p. 21.

como veremos más adelante no es conveniente pero en muchos casos sucede.

O pudiera ser que el capacitador interno, o los capacitadores internos, sean encargados de todo el proceso de capacitación y no sólo de ejecutar los cursos.

Para nuestro estudio consideraremos el caso de que los empresarios están convencidos de la importancia de la capacitación y por tanto que la respaldarán en lo que dicho agente requiera para trabajar eficientemente.

#### 1) Función Administrativa.-

Si la administración de personal en empresas grandes y medianas comprende: reclutamiento, selección, inducción, inventario de recursos humanos, evaluación del colaborador, capacitación, desarrollo de los recursos humanos, y planeación de vida y carrera; en las empresas pequeñas, con menos capacidad y en las que no se cuenta con un departamento tal, el agente capacitador interno puede colaborar en algunas de estas funciones, pero no en todas. El reclutamiento y selección están totalmente fuera de su alcance, aunque los resultados de ambas le son necesarios para dar una indicación adecuada.

Debiera ayudar en la planeación de vida y carrera determinando y encauzando el potencial humano de la organización, desarrollando los conocimientos, habilidades y actitudes de cada colaborador en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización. Es esta otra función para la que no siempre se tiene el desarrollo necesario.

No obstante el capacitador interno se encarga de planear, organizar, dirigir, realizar y controlar la capacitación de su empresa o departamento; funciones todas ellas administrativas. Por eso, el conocimiento del proceso administrativo le ayuda a comprender sus funciones y responsabilidades.

## 2) Función Docente.-

"Todo conductor ha de ser maestro...entendiendo como tal a quien es capaz de conseguir que los hombres a los que tiene que proporcionar cierta formación, la adquieran." ( 91).

Si bien no está a su alcance lograr que los trabajadores obren con independencia, si lo está el colocarles en una posición que no les sea posible sostener sin una buena dosis de g ciudad. Su misión no es la de mejorar directamente el trabajo,

91) OCARIZ op. cit., p. 161.

sino la de ayudar a cada trabajador a mejorar sus capacidades y actitudes para que sean ellos quienes perfeccionen su trabajo.

Debe el capacitador interno ayudar a cada trabajador a definir los propios objetivos en su curso de capacitación, a que quieran y luchen por alcanzarlos, esto es:

- a) \* Planear Objetivos
- b) \* Ejecutarlos, mediante la instrucción del curso
- c) \* Motivar, mediante la información de los controles.

Pero si hemos de aceptar que, para el perfeccionamiento en el puesto es de gran importancia la labor del conductor, hemos de aceptar también que no es el único medio ni el mejor en todas las ocasiones, a veces convendrá una conferencia, algún curso de capacitación externo u otros métodos.

Para planear la capacitación el primer paso es realizar un buen diagnóstico, que es la base para tomar decisiones acertadas. Si el diagnóstico inicial no es correcto, los planes posteriores serán vanos.

El diagnóstico consista en "definir lo que debe ser, definir lo que se quiere que sea y ayudar a prever lo que será" ( 92).

Es importante que se clasifiquen y jerarquicen las diferentes necesidades de entrenamiento durante el diagnóstico de la capacitación:

- 1.- Las que tiene un individuo.
- 2.- Las que tiene un grupo.
- 3.- Las que requieren solución inmediata.
- 4.- Las que demandan solución futura.
- 5.- Las que requieren situaciones informales de entrenamiento.
- 6.- Las que requieren actividades formales.
- 7.- Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- 8.- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- 9.- Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- 10.- Aquéllas en que la compañía necesite recurrir a fuentes de entrenamiento externos.
- 11.- Las que un individuo puede resolver en grupo con otros.
- 12.- Las que un individuo necesita resolver por sí sólo.

( 93)

---

92) OCARIZ op. cit., p. 127.

93) JOHNSON Richard, B. Determinación de las Necesidades de Entrenamiento. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal Recopilado por Roberto L. Craig y Laster, p. 33.

En teoría quien realiza este diagnóstico no es el propio capacitador interno, sino la Comisión Mixta. A veces el capacitador interno forma parte de la Comisión; siendo así o no, lo cierto es que es de su responsabilidad aclarar si está o no de acuerdo con dicho diagnóstico y los objetivos del curso que le propongan dar.

El agente capacitador ha de elegir entre estas opciones aquél que haga mínimo el costo y adecuada la compensación, pero:

- 1) El problema de costo es tremendamente ambiguo. ¿Se refiere al corto, medio o largo plazo? Se debe valorar el costo de la oportunidad...
- 2) ¿Cómo se sabe cuál es la compensación que ese trabajo concreto proporciona a cada uno de los -- componentes de la empresa por el afectados? Para algunas personas pueda tener signo positivo y negativo para otras. En el largo plazo se puede saber si la compensación de un individuo ha sido adecuada, pero a priori no. ( 94)

Es por ello que habiendo la comisión mixta y el capacitador interno propuesto una solución fundamentada, es deber de quien dirige la empresa considerar el costo y emitir la decisión.

Una herramienta importante para el diagnóstico es el Manual de Organización, ya que contiene las exigencias de cada puesto de trabajo, de manera que se puede analizar si los trabajadores están en condiciones de cumplir con lo exigido. En

---

94) OCARIZ, op. cit., p. 40.

caso negativo se planea cómo lograr las condiciones que hagan falta.

d) \* La evaluación es una función esencial. "Si no es capaz de aprender a evaluar hay que pensar en relevarle de la conducción de hombres, pues será incapaz de desempeñarla eficientemente."

( 95)

Deba saber evaluar

-Durante el curso que imparta

-La eficiencia del curso, de cada módulo, para mejorarlo si es posible y de acuerdo a las necesidades específicas del grupo.

-Durante las sesiones; para asegurarse de que los trabajadores están aprendiendo en el nivel deseado.

-Al final del curso; para extender la constancia de habilidades laborales a quienes realmente hayan adquirido los aprendizajes del curso.

-En el trabajo; porque esto le posibilita determinar el desarrollo logrado y replantear la capacitación.

3) Función de Liderazgo.-

El líder se caracteriza por 2 aspectos:

-Ser capaz de señalar un objeto común, y

95) OCARIZ, op.cit., p. 155.

-poder señalar el camino por el que se ha de lograr ese objetivo común, motivando a otros hacia su logro.

Las actividades de dirección (planeación, organización, toma de decisiones) son solo planes hasta que el líder libera el poder de motivación en la gente y la guía hacia los objetivos.

Una base del trabajo del capacitador interno es la comunicación, necesita escuchar y conocer a sus subordinados para poder ejercer el tipo de autoridad que se requiera. De esta manera sus órdenes serán cumplidas y se favorece la responsable participación de los trabajadores.

Un capacitador así, antes que instructor será un animador que despierte las inquietudes y oriente directa o indirectamente para que los interesados puedan proseguir su proyecto de vida y educación permanente.

Como líder un capacitador interno debe lograr un ambiente de sólida disciplina, de comunicación e información abierta; de aprobación sobre lo que se planea. Esto reporta en los trabajadores el sentimiento de seguridad, la participación, el respeto y evita enfrentamientos perjudiciales.

Aclarar los objetivos de la capacitación en general, y de cada curso es función básica para que la expectativa que los trabajadores tengan sea adecuada y la asistencia a la capacitación sea reflejo de un genuino interés por el propio desarrollo y no siempre por la expectativa de un ascenso, ya que no a todos se les puede proporcionar; ni que la asistencia sea solo para aumentar curriculum.

E) Factores de la Empresa que Influyen el Funcionamiento de los Capacitadores Internos.

1.- Políticas:

La labor que puede hacer el capacitador interno como se pueda deducir de lo antes expuesto, depende de cómo se contempla a la capacitación dentro de las políticas de la empresa.

Poniéndonos en el caso de que se la ve como un proceso importante y necesario para el desarrollo conjunto de la empresa y sus colaboradores, son puntos importantes:

a) que no obstante el capacitador interno atienda generalmente al nivel operativo de la empresa, la capacitación comience por la alta gerencia, porque "una formación dada en niveles inferiores ---con olvido de los más elevados-- causa desas-

trosos efectos, ( 96) ya que cuando los operarios vayan con impulso hacia la superación se verán frenados por sus superiores. En cambio si la formación se da primero en los altos niveles, los inferiores irán recibiendo el beneficio indirectamente y se irán preparando con mayor motivación al espíritu de superación, desarrollo y pertenencia a la empresa.

b) Que se integre al capacitador interno a la estructura administrativa, como ejecutivo, (o al menos como asesor del ejecutivo de capacitación) ya que en realidad desarrolla las funciones de administrador de la capacitación.

c) Que la dirección confíe en la capacidad directiva del capacitador interno y que no se acostumbra a atribuir a causas individuales, cuando las hay, los resultados que obtiene; fomentando la aceptación tanto de los éxitos como de los fracasos conociendo que éstos también contribuyen a su desarrollo.

( 97)

Para todo ello es necesario que se establezca como política de capacitación el que al elegir al capacitador interno, se prevea que dicho capacitador y el jefe de quien dependa estén

---

96) IVARS, op.cit., p. 120.

97) LLANO C. op.cit., p. 179-178.

de acuerdo en lo que consideran óptimo referente a la empresa.

La delegación de autoridad y responsabilidad es la única forma de determinar la iniciativa, el conocimiento del trabajo y la competencia real de los capacitadores internos.

d) Que por política de empresa toda la organización respalde las actividades de adiestramiento, capacitación y desarrollo, pues de otra manera por más que se realicen esfuerzos, nunca se lograrán los resultados previstos.

e) Enfocar la capacitación principalmente, como medio para contribuir al crecimiento del personal y secundariamente para elegir dentro del personal a quienes más convienen, a la empresa por su desarrollo, para nuevos puestos o plazas vacantes. De otra forma se propicia muy frecuentemente una competencia mal sana entre los colaboradores de la empresa. Cuando se piensa en el ascenso como única vía de crecimiento se puede tender a buscarlo aunque para ello se dañe a los demás.

f) Que existan oportunidades justas de desarrollo, que le permitan responder conforme a lo que se le exige.

g) Que se otorgue una remuneración acordada.

h) El establecimiento de una política de sanciones que corrija o premie tanto a los capacitandos, como al capacitador por su cumplimiento .

## 2) Organización:

a) Siendo la organización el establecimiento de la relación entre personas, trabajo y lugares de trabajo, de manera que se alcance la máxima eficiencia; es necesario que todo el personal conozca las responsabilidades, autoridad y funciones del capacitador interno y que se especifiquen en el Manual de Organización de la institución.

b) Respeto por las estructuras de Autoridad. Solo cuando en la empresa se da una autoridad descentralizada los trabajadores pueden educarse a través de su vida laboral. Pero la descentralización exige:

- UNIDAD DE DOCTRINA, a fin de que quien descentraliza y quien recibe una determinada misión hablen el mismo idioma...
- FORMACION de quien descentraliza a quien recibe la misión,
- CONTROL para comprobar que la acción descentralizada alcance su objetivo. ( 98)

Dependiendo de la autoridad que se confiera al capacitador interno, éste podrá desarrollar sus capacidades como tal. El

que se le delegue autoridad es necesario, pero también lo es que él la acepte y que se le respete.

Si su autoridad se ve intervenida frecuentemente por su jefe inmediato o por otros departamentos, puede hacerse dependiente de ellos y perder su iniciativa y el interés por sus funciones.

### 3) Dirección:

a) La claridad de los objetivos que la empresa, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y el capacitador interno establezcan respecto al proceso de la capacitación es indispensable para que se puedan evaluar los logros y canalizar los esfuerzos correctamente.

b) El que la dirección contemple dentro de su planeación a largo plazo los beneficios que quiere recibir de la capacitación, junto con sus metas de ventas, producción, etc., permite que realmente la capacitación sea un apoyo para el crecimiento de la empresa y por tanto que la capacitación y la labor del capacitador interno sea eficiente.

c) El que los objetivos sean abiertamente informados a los colaboradores, mediante un adecuado sistema de comunicación evita muchos problemas, pues en cuanto se descubre, aunque

solo sea una impresión de que la dirección...capacitadores incluidos, no están sinceramente interesados en el rendimiento positivo, sino que, por el contrario obedecen a motivos personales, el efecto se siente en una dañada moral de trabajo de los colaboradores; y los esfuerzos por lograr la comprensión e interés, no solo son infructuosos sino que pueden llegar a destruir el clima de la empresa. ( 99)

#### 4) Plan de Desarrollo Empresarial:

Ya nos hemos referido a él en el punto b) anterior, mas ahora es necesario recalcar y distinguir que al capacitador interno, su función le exige roles de administrador, maestro y lider y que requiere recibir igualmente una formación continua en base a estas funciones.

Su preparación técnica debe ser superior a la de sus subordinados, requiere estar al día, a la altura de la evolución tecnológica. Como administrador debe dominar las políticas, normas y procedimientos para desarrollar su trabajo y el de la empresa en general, así como la relación de su puesto con los demás de la empresa.

-Debe saber planear, proveer, ejecutar y controlar la capacitación.

---

99) RIEDEL, op.cit., p. 74.

Solo cuando se le permite desarrollar estas funciones, el capacitador interno puede decidir lo que es o no necesario hacer; si se le dan, en cambio solo instrucciones escritas, como por ejemplo el curso que debe impartir, su contenido, metodología, etc., en realidad no puede ser totalmente responsable de que la capacitación que se da al interior de la empresa contribuya a su desarrollo, ni puede evaluar su trabajo con certeza, ya que no conoce todas las metas propuestas.

El capacitador interno requiere se le determine la descripción específica de su puesto, para poder asumirlas.

-Como líder es necesario que se le forme en relaciones humanas, para convertirlo en líder o para explotar y encauzar las características personales que debe poseer como parte de su personalidad.

Cuando un recién elegido capacitador interno recibe un curso, el aprobar un examen que lo habilite como tal le crea confianza en sí mismo y es nuevo factor motivador. El que se le oriente en sus funciones es muy apreciado por él, valora entonces el apoyo que la empresa le otorga e influye en el mejoramiento de sus funciones.

5) Recursos de la Empresa:

El desempeño del capacitador interno depende también de los recursos de que pueda disponer; desde papelería para registrar controles; tiempo reconocido destinado a la capacitación; capital para material, etc.

Pero sobre todo, él mismo debe ser un recurso humano, capaz de desempeñar la capacitación. Habrá que vigilar que una empresa que quiera capacitar a su personal mediante capacitadores internos, realmente cuente con una persona apta para desarrollar el curso que se ha detectado necesario.

#### 6) Características del Personal y sus Funciones:

La capacitación como perfeccionamiento técnico tiene mayor razón de ser, según se trate de puestos que se caracterizan por implicar funciones más o menos complejas, o según se pueda ascender de puesto o cambiar el equipo.

En el caso concreto de puestos que solo o casi solo requieren esfuerzo físico, que no se puede cambiar de equipo y que no se puede ascender de puesto, la capacitación técnica se agota rápidamente y deja lugar a la capacitación humana, al desarrollo; lo que es indispensable para no estancar al personal en el pesadoso trabajo rutinario e inhumano.

El dar esta capacitación, el desarrollo humano, puede ser un obstáculo al agente capacitador interno, puesto que más di-

facilmente reunirá la formación necesaria para impartir dicho curso que requiere en él una real educación integral.

#### E) Perfil del Agente Capacitador Interno.

Concretando ahora, es necesario resaltar conforme a las consideraciones anteriores, las características y cualidades necesarias que debe reunir un candidato a capacitador interno.

##### 1.- Características Físicas:

El capacitador interno porque desempeña su función como tal, aparte de su trabajo normal de colaborador de la empresa, requiere de gran energía física y un estado de salud óptimo. Requiere para su desempeño del correcto funcionamiento de sus cinco sentidos.

##### 2.- Características Psicológicas:

Para poder ocuparse de los demás, el capacitador interno requiere el suficiente conocimiento de sí mismo que le permita desinteresarse de él mismo. Necesita tener esa madurez psicológica, TENER RESUELTOS LOS PROBLEMAS DE IDENTIDAD, VOCACION Y ESTADO DE VIDA. Esto le proporciona la suficiente serenidad para ocuparse por los demás eficientemente.

-Debe tener una ACTITUD DE AUTOEVALUACION referente al conocimiento y uso que hace de las técnicas de motivación, disciplina, tipo de autoridad, liderazgo, etc; de manera que procure su CONTINUO PERFECCIONAMIENTO.

-QUERER desempeñarse como capacitador interno es requisito esencial. Por demás está que tenga todas las cualidades y apoyos de la empresa, si él no está dispuesto a desempeñarse como tal. Por ello debe TENER MOTIVOS FUERTES PARA DESEMPEÑARSE COMO CAPACITADOR INTERNO, venciendo los obstáculos que suelen presentarse, como el desinterés y el miedo de enseñar lo que, hasta ahora, sólo él sabe.

En este aspecto hay que recordar que aunque todas las personas, por realizar su trabajo tienen cierta capacidad de mejora en el mismo, puede haber personas que por diferentes circunstancias o características, (como por decir la edad avanzada) tengan un interés en que los métodos no se mejoren, no cambien. Esto es, se requiere de un -SENTIDO DE APERTURA al cambio positivo, que puede ser contrario a mantenerse en los procedimientos y técnicas que ya se dominan.

### 3) Características Sociales:

El agente capacitador debe tener FACILIDAD DE ADAPTACION. Porque trata todo tipo de personas, en sus diferentes

circunstancias. "Un buen instructor debe entender que...hay diferencias profundas en lo que toca a la personalidad de cada uno...y por tanto -debe-tratar a cada persona según sea necesario" ( 100)

-La habilidad de la COMUNICACION EFICIENTE, que le permita ser el contacto adecuado entre los superiores y sus subordinados.

-Pueden encontrarse dentro de la empresa personas muy capaces técnicamente pero de mal caracter, egoistas, características que influyan negativamente en el trabajo y dificultan la compensación que se debe obtener, tanto del trabajo como de la capacitación. El capacitador interno debe poseer las cualidades sociales que le faciliten su labor; tales cualidades como DISCIPLINA, GENEROSIDAD, LEALTAD, SINCERIDAD, HONRADEZ, ATENCION, PULCRITUD, MORALIDAD, OPTIMISMO.

-SENTIDO DE INDEPENDENCIA y CONFIANZA EN SI MISMO, esto le permitirá lanzarse diligentemente a la solución de problemas, retando los riesgos que esto encierra y no quedarse en una actitud apática o perpleja ante los mismos .

-TENDENCIA AL TRABAJO EN GRUPO y eficiencia en el mismo, se refleja en un espíritu de cooperación y servicio a los demás. Esto impedirá que caiga en un celo egoista que le lleve a no transmitir lo que ha aprendido; ni en un temor paralizante de

meterse en problemas y mucho menos a desear el fracaso de otros y dejarlos hundir sin meter la mano cuando pueda ayudarlos.

-ESTILO DE MANDO REFLEXIVO Y ADAPTADO; para que trate justamente a su personal, según sus circunstancias, adaptándose a cada uno, sin por ello saltarse las políticas y normas de la empresa.

- Dirigir de manera personal al trabajador. Para ello requiere estar involucrado con los objetivos de la empresa de tal manera que pueda involucrar en su trabajo a su personal, fomentando su desarrollo personal.

-RESPETO por las relaciones familiares propias y de los trabajadores, por estos mismos y por sus superiores.

#### 4) Conocimientos:

Requiera conocimientos generales de

-ADMINISTRACION

-TECNICOS, del trabajo de su competencia.

-DOCENCIA.

#### 5) Habilidades:

- COMUNICACION EFICIENTE.

- DIRECCION DE PERSONAL

- LOGRO DE COOPERACION DEL PERSONAL
- OBSERVACION
- TRATO AMABLE Y EXIGENTE
- HABILIDAD TECNICA OPTIMA EN SU TRABAJO

6) Funciones:

- DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION
- MOTIVAR AL PERSONAL A CAPACITARSE
- PROGRAMAR CURSOS DE CAPACITACION
- EJECUTAR LOS CURSOS
- EVALUAR LOS RESULTADOS
- FOMENTAR EL TRABAJO DE EQUIPO
- FOMENTAR LA PLANEACION DE VIDA EN LOS TRABAJADORES.

7) Experiencia:

- JEFE DE AREA O DEPARTAMENTO, mínimo un año.

VI SELECCION DE AGENTES CAPACITADORES INTERNOS EN  
JOSE LUIS MONDRAGON Y CIA.

El presente capítulo expone a manera de ejemplo, la selección de 5 agentes capacitadores internos en una mediana empresa.

Dicha selección se fundamenta en los principios sostenidos en los capítulos anteriores, y su objetivo es que la capacitación ofrecida por dicha compañía a sus trabajadores, a través de sus capacitadores internos, sea orientada y fomente la educación permanente de los mismos y la actuación eficaz de dichos capacitadores.

Eficacia que se deberá concretar en el logro de los objetivos primordiales de la capacitación, contemplándola desde la filosofía de la educación permanente:

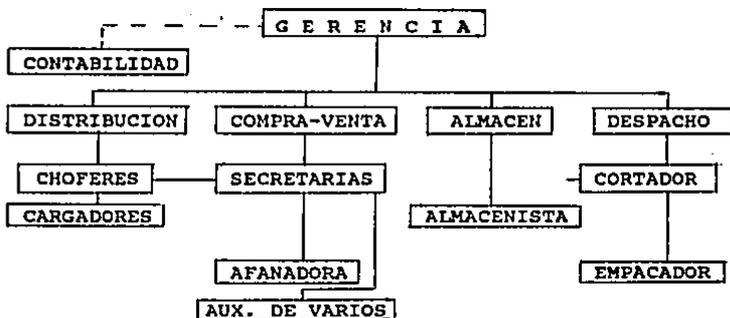
- 1.- Elevar el nivel de vida de los trabajadores
- 2.- Elevar la productividad de la empresa y de la comunidad.

## A) DESCRIPCION DE LA EMPRESA.

José Luis Mondragón y Cía., es una mediana empresa, dedicada a la compra-venta en mayoreo de papelería y artículos de oficina.

En ella trabajan 45 empleados y por su monto de ventas netas anual, queda clasificada como mediana empresa, por estar comprendido entre los 2, 300 millones y los 4, 500 millones.

La estructura empresarial y su organización es sencilla:



En 1985 se estableció la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento; quien conforme a sus funciones realizó la detección de necesidades de capacitación y elaboró el Plan y Programa de Capacitación vigente de 1986 a 1989.

Según dicha detección y programa, las secretarias y la titular de almacén se capacitarían con los programas de la Cámara Nacional de Comercio.

El nivel operario del Despacho y de Distribución de mercancías representan un trabajo rutinario y que no necesita una preparación técnica que profundice lo que aprendieron cuando entraron como aprendices al ingresar a la Cia.

En cambio se ve indispensable la motivación a la superación personal, ya que la mayoría de los trabajadores no han terminado sus estudios de enseñanza secundaria y más de la mitad, ni aún la enseñanza elemental primaria.

Como estrategia de motivación se planteó:

- 1.- Capacitar en otros puestos a los encargados del despacho y de la distribución; y se incluyó el almacén; con el propósito de rotarlos y suplir personal incapacitado o ausente.
- 2.- Programar cursos de contenido humanístico para despertar una actitud positiva hacia el trabajo; la vida humana; la sociedad y la superación personal.

El primer paso, permitirá el desarrollo arriba mencionado y del que depende el segundo es:

LA SELECCION DE LOS CAPACITADORES DE LAS AREAS DE DESPACHO, DISTRIBUCION Y ALMACEN DE MERCANCIAS.

Este es el capítulo final de la tesis, porque se muestra a manera de ejemplo, un proceso de selección de agentes capacitadores internos. Selección adecuada que permita a una empresa ofrecer a sus trabajadores una capacitación en el plano de la educación permanente, consiguiendo por ello elevar el nivel de vida de los trabajadores y elevar la productividad de la empresa y de la comunidad.

#### B) INSTRUMENTOS DE SELECCION.

Se elaboraron los siguientes instrumentos:

1.- GUIA PARA EL ESTUDIO DE EXPEDIENTE;

Que facilita conocer las posibilidades de cada candidato.

2.- GUION DE UNA PRIMERA ENTREVISTA.

Ayuda a corroborar y a ampliar los datos adquiridos anteriormente.

3.- PERFIL DEL PUESTO DE CAPACITADOR INTERNO:

Resume las características, conocimientos, habilidades y señala las funciones y experiencias que requiere el

candidato para desempeñarse adecuadamente.

4.- CUESTIONARIO DE ASPECTOS PSICOLOGICOS Y SOCIALES:

Tiene como objetivo destacar si el candidato presenta las características necesarias a que alude el perfil del puesto.

5.- LISTA DE COTEJO:

Ayuda a verificar mediante la observación si el candidato posee las habilidades y características psicológicas que se señalan en el perfil del puesto.

6.- GUION DE SEGUNDA ENTREVISTA:

En que se propone a los candidatos seleccionados tomar el puesto, tomando previamente un curso que los habilite como capacitadores internos y cuyo contenido se definirá según la tabla de resultados; donde aparecen claramente los aspectos que requieren capacitación.

7.- TABLA DE RESULTADOS:

Reune los datos adquiridos con el estudio del expediente; la primera entrevista; el cuestionario la comparación al perfil del puesto; permitiendo una visión global de las posibilidades de cada candidato.

8.- TEMARIO GENERAL DE UN CURSO PARA HABILITAR CAPACITADORES INTERNOS:

Es un temario general en cuanto reúne todos los temas indispensables y convenientes para facilitar al capacitador interno su desempeño. Este temario se puede tomar como base y acabar de definirlo dando mayor o menor peso a los

temas, según las necesidades de un caso concreto.

GUIA PARA EL ESTUDIO DE EXPEDIENTES.

1.- DATOS PERSONALES:

NOMBRE:

EDAD:

ESTADO CIVIL:

DOMICILIO:

ENFERMEDADES QUE PADECE:

TELEFONO:

2.- INASISTENCIAS:

DEL MES PRESENTE

DE SEIS MESES ANTERIORES

DEL AÑO

SIN CAUSA JUSTIFICADA

JUSTIFICACIONES

3.- ESCOLARIDAD

ULTIMO GRADO APROBADO

ESCUELA

4.- DISCIPLINA:

REPORTES DEL PRESENTE MES

REPORTES DE UN AÑO

**5.- RESPONSABILIDAD:****PUNTUALIDAD EN EL PRESENTE MES****PUNTUALIDAD EN UN AÑO****PUESTO ACTUAL****PUESTOS ANTERIORES EN LA EMPRESA****PUESTOS ANTERIORES EN OTRO TRABAJO****TIEMPO EN PUESTOS ANTERIORES****ANTIGÜEDAD****6.- INICIATIVAS:****EN EL PUESTO ACTUAL****EN PUESTOS ANTERIORES****7.- PROBLEMAS:****VICIOS****ACCIDENTES POR VICIOS****ENFERMEDAD****PLEITOS****INDISCRECIONES****SINDICALES****FAMILIARES****ABUSO DE AUTORIDAD****8.- OTROS:**

GUION DE PRIMERA ENTREVISTA.

ITEMS	OBSERVACIONES
ASPECTO ACADEMICO (1-5)	
1- ¿Qué materias le gustaban más en la escuela?	
¿Por qué?	
2- ¿Qué materias le costaron más trabajo?	
¿Por qué?	
3- ¿Cuál fue el motivo por el que dejó de estudiar?	
4.- ¿Ha tomado otros cursos además de los escolares por su gusto?	
¿Cuáles?	
5- ¿Por otra razón? Especifíquela.	
ACTITUD HACIA LA EMPRESA Y SUPERIORES (6-10)	
6- ¿Por qué entró a trabajar aquí?	
7- ¿Cuáles son los aspectos que le obstaculizan la relación con su(s) superior(es)?	
8- ¿Cada cuando acostumbra hablar con su superior?	
¿Por qué?	
9- Cuando le informa sobre la marcha de su departamento,	
¿lo hace por escrito o verbalmente?. ¿ Por qué?	
10- ¿ Qué aspectos le agradan de su superior?	

## ACTITUD HACIA SU TRABAJO. (11-21)

11- De los trabajos anteriores ¿en cuál se ha sentido más satisfecho?

¿Por qué?

12- ¿Por qué lo dejó?

13- ¿En cuál no se ha sentido agusto? Por qué?

14- Del puesto que desempeña actualmente, ¿qué es lo que le da mayor satisfacción?

15- ¿Qué le molesta?

16- ¿Mantiene siempre el mismo ritmo de trabajo?  
Cómo lo hace?

17- En su desempeño como jefe ¿Ha enseñado su oficio a algunas personas de nuevo ingreso?

18- ¿Ha enseñado su oficio a personal que ya labora en la Cia?

19- ¿Qué experiencia adquirió usted con ello?

20- ¿Le agradó desarrollar esa tarea?

¿Por qué?

21- ¿Conoce o ha investigado si existen sistemas modernos para desarrollar las funciones de su departamento?

## ACTITUDES DE LIDERAZGO (22-28)

22- ¿Hay dentro de la empresa algún trabajador que

usted haya enseñado y que sepa tanto como usted?

23- ¿Le gustaría preparar a un suplente para su puesto, si la compañía decidiera crecer y ascenderlo?

24- Del personal a su cargo ¿sabe si alguno festeja o conmemora algún acontecimiento en esta semana?

25- Describame la dinámica del grupo de su departamento. ¿Qué papel juega cada trabajador?

26- ¿Alguna vez ha pensado cómo se podría mejorar esa dinámica?

27- ¿Qué metas se ha fijado en su trabajo, cómo piensa lograrlas?

28- ¿Cuál es la principal motivación de sus subordinados? ¿Ha intentado fomentarles otra motivación?

#### ACTITUDES DE SUPERVISION

(29-32)

29- Platíqueme un ejemplo de los principales problemas que se le han presentado en relación con el personal a su mando.

¿Cómo lo resolvió?

30- Evalúe en términos generales a su personal. Fundamentese.

31- ¿Cómo suele corregir a un trabajador que no realiza bien su trabajo?

32- ¿Qué es para usted la autoridad?



**HABILIDADES**

Comunicación eficiente

Dirección de personal

Observación

Habilidad técnica óptima en su trabajo

Trato amable y exigente a la vez

Lograr la cooperación del personal

Hacer equipo

**FUNCIONES**

Detectar necesidades de capacitación

Motivar al personal a capacitarse

Programar el curso de capacitación

Ejecutar el curso

Evaluar los resultados de la capacitación y

establecer su seguimiento

Fomentar el trabajo de equipo

Fomentar la planeación de vida en los trabajadores

**EXPERIENCIA**

Haberse desempeñado como Jefe de Área o de Departamento o como

Maestro de aprendices.

## C U E S T I O N A R I O

EL OBJETIVO DE ESTE CUESTIONARIO ES CONOCER EN QUE ASPECTOS DE SU PAPEL DE JEFE DE DEPARTAMENTO PUEDE PERFECCIONARSE.

CONTESTE A LAS CUESTIONES INDICANDO EN EL PARENTESIS LA PRIMERA LETRA DE LA RESPUESTA QUE MAS SE ACERCA A LA REALIDAD.

NUNCA (N)      A VECES (A)      CASI SIEMPRE (C)      SIEMPRE (S)

- |   |     |
|---|-----|
| 1 Se siente agusto trabajando solo                              | ( ) |
| 2 Saluda cordialmente   | ( ) |
| 3 Los demás piensan que su plática es amena                     | ( ) |
| 4 Se interesa por los asuntos de sus compañeros                 | ( ) |
| 5 Comparte el material de trabajo                               | ( ) |
| 6 Entrega el trabajo con puntualidad                            | ( ) |
| 7 Manda con firmeza   | ( ) |
| 8 Habla con respeto   | ( ) |
| 9 Guarda con puntualidad su horario                             | ( ) |
| 10 En las dificultades busca la visión positiva                 | ( ) |
| 11 Platica con todos  | ( ) |
| 12 Organiza eficazmente a su personal                           | ( ) |
| 13 Toma iniciativas dentro de su Área                           | ( ) |
| 14 Se despide de todos  | ( ) |
| 15 Trata a cada quien según du carácter                         | ( ) |
| 16 Corrige sin faltar al respeto                                | ( ) |
| 17 Al delegar las tareas piensa en<br>las aptitudes de cada uno | ( ) |

- 18 Dedicar tiempo a dirigir y ayudar a sus dependientes ( )
- 19 Todos entienden la información oral que transmite ( )
- 20 Todos entienden la información escrita que transmite ( )
- 21 El trabajo realizado por su departamento es su merito ( )
- 22 Confía en que puede resolver los problemas de su dpto. ( )
- 23 Su letra es legible para todos ( )
- 24 Su jefe entiende bien sus reportes escritos ( )
- 25 Su jefe entienda bien sus reportes orales ( )
- 26 Cumple lo que dice a sus subordinados  
sea premio o castigo ( )
- 27 Es discreto en las conversaciones personales ( )
- 28 Es feliz ( )
- 29 Ve las dificultades como retos a salvar ( )
- 30 Le gusta dar noticias nuevas ( )
- 31 Le gusta ser el responsable de su departamento ( )
- 32 Acostumbra reflexionar sobre la corrección de sus actos ( )
- 33 Deja constancia escrita de los méritos  
de sus dependientes ( )
- 34 Preferiría ser un trabajador más sin autoridad ( )

CONTESTE AHORA INDICANDO LA INICIAL DE LAS SIGUIENTES POSIBLES-  
RESPUESTAS:

NINGUNO (N)	ALGUNOS (A)	POCOS (P)	MUCHOS (M)	TODOS (T)
0	25%	25%-50%	50%-75% O MAS	100%

- a) Los subordinados le preguntan sin temor como deben hacer el trabajo si tienen dudas ( )
- b) Conoce a las familias de sus subordinados ( )
- c) Le faltan al respeto los subordinados ( )
- d) Le confían sus problemas ( )
- e) Le platican con gusto ( )
- f) Permite iniciativas a sus subordinados ( )
- g) Le piden ayuda ( )
- h) Conoce su salud ( )
- i) Ha enseñado a realizar su trabajo a sus subordinados ( )
- j) Pasa el reporte escrito de los méritos de sus subordinados ( )
- l) Reporta por escrito sus faltas ( )



**Pide iniciativas oportunamente****LOGRAR COOPERACION****SI NO A VECES**

De todos

De algunos

En su departamento

En la empresa

A fuerzas

Voluntariamente con gusto

**HACER EQUIPO DE TRABAJO**

En su departamento

En la empresa

Logra sentido de pertenencia al dpto.

Logra sentido de pertenencia a la

empresa

Trabaja con sentido de supervivencia

TEMARIO DE CAPACITACION PARA  
NUEVOS CAPACITADORES INTERNOS.

OBJETIVO:

Desarrollar en los nuevos capacitadores internos, las características (conocimientos, habilidades y actitudes) esenciales al funcionamiento eficaz de su puesto de acuerdo a la educación permanente.

- 1.- IDENTIFICACION CON SU EMPRESA.
- 2.- DIDACTICA.
- 3.- ANTROPOLOGIA.
- 4.- ADMINISTRACION GENERAL. (TEORIA DE LA EMPRESA).
- 5.- DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.
- 6.- MOTIVACION AL PERSONAL.
- 7.- PROGRAMACION DE UN CURSO.
- 8.- AYUDAS PARA LA EJECUCION DE UN CURSO.
- 9.- EVALUACION EN UN CURSO.
- 10.- COMO FOMENTAR EL TRABAJO DE GRUPO.
- 11.- COMO FOMENTAR LA PLANEACION DE VIDA DE LOS TRABAJADORES.
- 12.- GENEROSIDAD
- 13.- COOPERACION.
- 14.- INDEPENDENCIA.
- 15.- RESPETO
  - a) A LOS SUBORDINADOS
  - b) A LOS SUPERIORES
  - c) A LOS COMPAÑEROS
- 16.- OBSERVACION.
- 17.- COMUNICACION.
- 18.- APERTURA Y ADAPTABILIDAD
  - a) A LAS PERSONAS
  - b) A LA TECNOLOGIA
- 19.- VALORACION DEL TRABAJO HUMANO
  - a) PROPIO
  - b) AJENO.

## SEGUNDA ENTREVISTA

Sr.-----como usted ya sabe la Cia está estudiando la manera de realizar la capacitación de algunos trabajadores a través de la colaboración de capacitadores internos. Ya hemos platicado con usted al respecto y parece nos parece un buen candidato. Nos interesa ahora que usted nos comunique qué piensa al respecto.

En el caso de interesarse en el puesto quisiéramos también dejar muy claros algunos aspectos en esta entrevista.

## MOTIVACION.

¿Le gustaría desempeñarse como capacitador interno?

¿Por qué?

Me puede decir ¿cuáles serían sus funciones como capacitador interno?

¿Cuáles serían sus obligaciones?

¿Cuáles serían sus derechos?

¿Cuáles de esas funciones cree poder desempeñar eficientemente?

¿Con cuáles funciones cree que podría tener algunos problemas?

¿Por qué?

¿Estaría dispuesto a tomar un curso que lo habilite como capacitador interno?

¿Por qué?

T A B L A   D E   R E S U L T A D O S .  
D E   L O S   C A N D I D A T O S   A   C A P A C I T A D O R   I N T E R N O

RESULTADOS	C A N D I D A T O S				
	1	2	3	4	5
EXPEDIENTE  DATOS PERSONALES* ESCOLARIDAD INASISTENCIAS DISCIPLINA* RESPONSABILIDAD* INICIATIVAS PROBLEMAS*  1a. ENTREVISTA  ASP. ACADEMICO EMPRESA-SUPERIORES* TRABAJO-PUESTO* LIDERAZGO* SUPERVISION  PERFIL DEL PUESTO  CARACTER. FISICAS CARACTER. SOCIALES* CARACTER. PSICOLOGI* HABILIDADES* FUNCIONES* EXPERIENCIA  2a. ENTREVISTA  CONOCE FUNCIONES MOTIVACION CAPACIDAD ESPIRITU DE SUP. SEGURIDAD-CONFIANZA* DISPONIBILIDAD*  POSIBLES OBSTACULOS					

**NOTA:**

Los asteriscos señalan los aspectos más importantes de este perfil.

Los signos + y - indican en qué grado los candidatos tienen los aspectos señalados. El signo + señala que se tiene en grado satisfactorio y el signo - que no siendo satisfactorio se puede desarrollar.

El 0 significa que no es probable desarrollarlo.

## C) PROCESO PARA REALIZAR LA SELECCION.

### 1.- EXPLICACION TEORICA.

Prviamente a la selección de los capacitadores internos, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, con autorización y apoyo del Gerente, convocó a todos los Jefes de Departamento para pedirles su firme apoyo y seriedad en el cumplimiento del Programa de Capacitación diseñado.

Se explicaron los beneficios que se persiguen con dicho programa para después evaluarlos.

Se destacó la importancia que en dicho programa tiene una elección adecuada de los capacitadores internos. Y se dispuso realizar las actividades necesarias para lograrla.

En este caso, se eligieron como primeros candidatos a los maestros y Jefes de Area: Maestro Empacador, Jefe de Choferes, Jefe de Almacén, Jefe de Pedidos y Maestro Cortador.

De cada uno se estudió:

- 1.- Nivel académico
- 2.- Actitud Frente a su trabajo
- 3.- Actitud hacia la empresa y sus superiores.
- 4.- Liderazgo
- 5.- Habilidades de Supervisión;

a través del examen del expediente laboral y una Primera entrevista.

La Comparación al perfil del puesto, se realizó a través de la contestación al Cuestionario de Características Psicológicas y Sociales, con la observación guiada (Lista de Cotejo) y con la entrevista anterior.

La segunda entrevista permitió conocer las disposiciones que cada candidato mantiene respecto al puesto.

Se llenó la tabla de resultados para conocer si los candidatos son adecuados. Se detectó también los aspectos a los que hay que dar mayor peso en el curso de capacitación.

Se dieron los resultados de la selección.

Se programó el curso de Capacitación para los Nuevos Capacitadores internos.

Se propone la evaluación de la selección, aplicable un año después de tomar los capacitadores su puesto

## 2.- RESULTADOS DE LA APLICACION DE INSTRUMENTOS.

RESULTADOS	C A N D I D A T O S				
	1	2	3	4	5
<b>EXPEDIENTE</b>					
DATOS PERSONALES*	-	-	+	+	-
ESCOLARIDAD	-	-	+	-	-
INASISTENCIAS	+	+	+	+	+
DISCIPLINA*	0	-	+	+	+
RESPONSABILIDAD*	+	+	+	+	+
INICIATIVAS	-	+	+	+	+
PROBLEMAS*	-	+	+	+	-
<b>1a. ENTREVISTA</b>					
ASP. ACADEMICO	-	+	-	-	-
EMPRESA-SUPERIORES*	+	+	+	+	+
TRABAJO-PUESTO*	+	+	+	+	+
LIDERAZGO*	-	+	+	+	+
SUPERVISION	+	+	-	+	-
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>					
CARACTER. FISICAS	0	+	+	-	+
CARACTER. SOCIALES*	+	-	+	+	+
CARACTER. PSICOLOGI*	+	+	+	+	-
HABILIDADES*	-	+	-	-	-
FUNCIONES*	-	-	-	-	-
EXPERIENCIA	+	+	+	+	+
CONOCIMIENTOS	-	-	-	-	-
<b>2a. ENTREVISTA</b>					
CONOCE FUNCIONES	+	+	+	+	+
MOTIVACION	-	+	+	+	-
CAPACIDAD	-	+	+	+	+
ESPIRITU DE SUP.	-	+	+	-	+
SEGURIDAD-CONFIANZA*	+	+	+	+	+
DISPONIBILIDAD*	-	-	+	+	-
<b>POSIBLES OBSTACULOS</b>	0	+	+	+	+

## RESULTADOS DEL CUESTIONARIO:

El Cuestionario de Características Sociales (pags. 133-136) presenta las características sociales del perfil, que mostramos a continuación con su puntaje total y en seguida la cifra que representa el 80% del total y que se tomó como parámetro de aceptación del puntaje de los candidatos.

CARACTERISTICA SOCIALES	PUNTAJE TOTAL (100)	ITEMS CORRESPONDIENTES
1 RESPETO	7	8, 9, 14, 15, 16, 27, 32
2 SEGURIDAD	7	11, 13, 16, 22, 26, 32, 34
3 INDEPENDENCIA	3	9, 13, 22
4 COLABORACION	7	1, 12, 13, 17, 18, A, B,
5 AMABILIDAD	7	2, 3, 11, 14, 15, 16, 18
6 OPTIMISMO	5	10, 22, 29, 32, C
7 RESPONSABILIDAD	(8) 7 *	4, 6, 9, 16, 27, 32, 33, H, I
8 LIDERAZGO	19	1, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 26, 29 31, 32, 34, F
9 GENEROSIDAD	4	5, 18, D, G
10 SINCERIDAD	5	21, 27, 28, 30, C
11 LEALTAD	(7) 5 *	9, 15, 16, 21, 27, J, K
12 ADAPTABILIDAD	8	4, 10, 11, 15, 16, 17, 29, E
13 COMUNICACION	(5) 4 *	19, 20, 23, 24, 25

Los asteriscos marcan los renglones donde aunque en el cuestionario se tiene un número de puntaje (encerrado entre paréntesis) en la aplicación se disminuyó el puntaje por haberse anulado algunos items que estaban fuera de lugar en el caso de esta empresa concreta.

Los ítems del cuestionario correspondientes a cada característica y los puntajes de los candidatos fueron:

CARACTERÍSTICA	PUNTAJE ACEPTABLE ( 80% )	PUNTAJE DE LOS CANDIDATOS				
		1	2	3	4	5
1	5.6	4.9	5.4	6	6.5	5.7
2	5.6	5.9	6.1	4.2	5.5	5.7
3	2.4	2.7	2.2	2.7	2.5	3
4	5.6	6.4	5.7	7	5.5	5.7
5	5.6	5	5.2	5.5	4.7	5.7
6	4	3.4	3.8	3.6	4	4.4
7	(6.4) 5.6	5.4	6.1	6.5	7	5.9
8	15.2	15.4	14.1	15.1	15.7	15.4
9	3.2	3.5	2.9	3.4	2.5	2.2
10	4	2.9	2.6	3.9	3.5	3.6
11	(5.6) 4	3.1	3.7	5	5	4.2
12	6.4	6	4.7	6.4	6.5	5.7
13	(4) 3.2	3	4.2	3.5	3.5	2.4

a) CANDIDATO 1:

Es el Maestro Empacador. Muestra serias deficiencias: edad avanzada, poca resistencia física, carencia de escolaridad, indisciplina, falta de iniciativa y problemas debidos a su

mal caracter; el liderazgo que salió positivo en el cuestionario, se ratificó negativo con las observaciones; no tiene motivación para el puesto, poca capacidad para desempeñarlo, poco espíritu de superación y muestra poca disposición para tomar el curso.

b) CANDIDATO 2:

Es el Jefe de Choferes. Muestra deficiencia en disciplina (por impuntualidad) y en características sociales. En este último aspecto, siendo importante en su desarrollo futuro; por el momento no influye mucho negativamente ya que siendo personalmente no muy sociable el candidato, sí mantiene en grado satisfactorio el liderazgo en su puesto con sus dependientes. Sí es de resaltar en cambio que manifestó poca disponibilidad para tomar el curso.

c) CANDIDATO 3:

Es el Jefe de Almacén. Obtuvo muy buenos resultados. En cuanto al aspecto académico se muestra negativo porque no mostró antecedentes de liderazgo. La escolaridad positiva porque terminó los estudios secundarios. En supervisión mostró algunas dificultades como falta de tiempo para realizar esta función y falta de tacto.

d) CANDIDATO 4:

El Jefe de Pedidos presenta también buenos resultados en general. Se destacan sin embargo como la falta de escolaridad. La deficiencia de factores físicos como la vista y el oído, y su espíritu de superación.

e) CANDIDATO 5:

Es el Maestro Cortador. Muestra cierta inestabilidad en su estado civil, deficiencia en escolaridad y problemas ocasionales por no aceptar la supervisión, un poco de rebeldía escolar. No obstante su habilidad técnica y dirección de personal son buenas y la actitud hacia la empresa también.

La motivación y la disponibilidad se presentan negativas porque manifestó que no necesita el curso, se siente suficientemente capaz. No obstante es importante que domine su carácter y comprenda la necesidad de supervisión de los departamentos y de la cooperación entre los mismos.

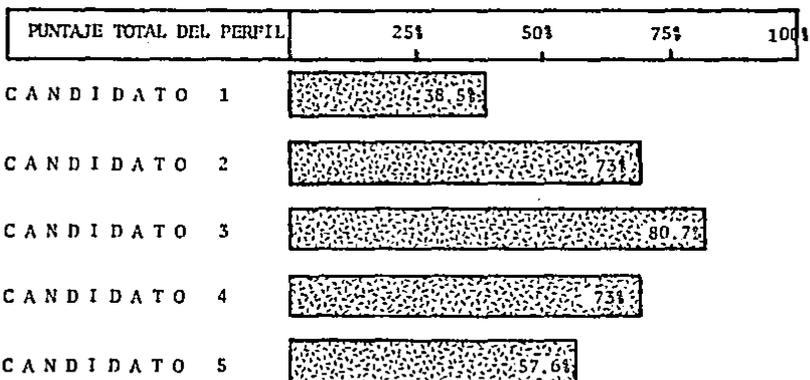
3.- SELECCION:

Los candidatos 2,3,4 y 5 fueron seleccionados como Capacitadores Internos; los candidatos 2 y 5 presentan dificultades pero se ven superables. El primer candidato no fue seleccionado; no obstante se le invitará al curso como una oportunidad de desarrollo personal que la empresa le da aun cuando no sea

futuro capacitador interno.

Los cinco candidatos presentaron deficiencia en cuanto a las habilidades, funciones y conocimientos de un Capacitador Interno, ya que hasta ahora los han adquirido espontáneamente y sin profundidad. Las funciones casi no han sido desarrolladas.

La siguiente gráfica muestra una visión global del perfil de los candidatos.



De acuerdo con estos resultados se diseñó el programa de capacitación para estos nuevos capacitadores internos, como aparece a continuación:

## PROGRAMA DE CAPACITACION PARA CAPACITADORES INTERNOS

TEMA	SUBTEMA	MATERIAL *	TECNICA	EVALUACION
ANTROPOLOGIA	CONSTITUCION DEL HOMBRE	II.A.1	EXPOSICION	RESUMEN
	APETITOS SUPERIORES	II.A.2		
	INTERACCION DE APETITOS	II.A.3		
	LIBERTAD Y DIGNIDAD	II.A.4	LECTURA	CUESTIO
	UNIDAD ESENCIAL	II.A.5	EXPOSICION	NARIO
	NECESIDAD DE AYUDA	II.A.6	CASO	SOBRE EL CASO
PRIMERA SESION	LA VIRTUD	II.A.7	PHILIP 6.6	INTERPRE
	LA EDUCACION	II.A.8	EXPOSI	TACION
	EDUCACION PERMANENTE	III.B.4	CION	DE UN ES QUEMA
TEORIA DE LA EMPRESA	CONCEPTO Y ORIGEN DE EMPRESA	III.A	LECTURA	RESUMEN
	OBJETIVOS DE LA EMPRESA	III.B	COMENTADA	
	PRODUCTIVIDAD	III.C	CONFERENCIA	CUESTIO
	OBJETIVOS DE CAPACITACION	I.B.2	LECTURA	NARIO
	CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD	III.D	PHILIP6.6	
	SEGUNDA SESION	ESTRUCTURA DE LA E. PEQUEÑA Y MEDIANA E	III.E III.G	LECTURA CASO
EL CAPACITADOR INTERNO	CONCEPTO	V.A	ANALISIS	RESUMEN
	OBJETIVOS	V.C	DE CASO	
	FUNCIONES	V.D	LECTURA	
	PERFIL DEL PUESTO Y DESARROLLO DE VIRTUDES Y HABILIDADES	V.E	PHILIP 6.6	
	TERCERA SESION			AUTOEVALUACION

TEMA	SUBTEMA	MATERIAL*	TECNICA	EVALUACION
DETECCION DE	CONCEPTO Y OBJETIVOS	FOLLETO STYPS	EXPOSICION	DETECCIO POR DEPTO.
NECESIDADES	CLASIFICACION Y JERARQUIA DE NECESIDADES	FOLLETO STYPS	DETECCION POR DPTO	
CUARTA SESION	COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y A.	ACTA CONSTITUTIVA	CUESTIONARIO	
PROGRAMACION DE UN CURSO	OBJETIVOS GRALES. PARTICULARES Y ESPECIFICOS CONTENIDOS METODOLOGIA MATERIAL CALENDARIZACION EVALUACION	NOTA TEC.	PROGRAMACION DE UN CURSO PARA APRENDICES	
QUINTA SESION			CUESTIONARIO	
EVALUACION DE UN CURSO	CONCEPTO TIPOS DE E. E. AL INSTRUCOR E. DEL CURSO	NOTA TEC.	RESUMEN ELABORACION DE INSTRUMENTOS	
SEXTA SESION				
DESARROLLO HUMANO	MOTIVACION	IV.A.B.C.D	LECTURA COMENTADA METAS COMUNES	RESUMEN DE
SEPTIMA SESION	TRABAJO EN EQUIPO PLANEACION DE VIDA	II.C IV.E.F	ANALISIS	CUESTIONARIO

\* El material es de apoyo para el capacitador.

## a) DESARROLLO DE LAS SESIONES

## PRIMERA SESION

TEMA  
Antropo-  
logía

## OBJETIVO PARTICULAR

Los participantes se valorarán a sí mismos como seres humanos, independientemente de su clase socio-económica.

Los participantes contestarán a la pregunta ¿qué es realizarme?

## SUBTEMAS

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.- Constitución del hombre. Apetitos superiores e interacción de apetitos. Los participantes analizarán sus propias experiencias, distinguiendo la diversidad de apetitos que poseen.

2.- Libertad y dignidad del hombre. Su unidad esencial y la necesidad de ayuda para lograrla. Los participantes descubrirán que jerarquizar esos apetitos los dignifica ennoblece pero que exige esfuerzo personal.

3.- La virtud, la educación y la educación permanente. Los participantes comprenderán que la realización y riqueza de la persona consiste en la adquisición de hábitos buenos a través de un esfuerzo permanente.

## ACTIVIDADES

- 1.- Contestar las preguntas:  
¿Cuáles son mis tres características que más me agradan?  
¿Cuáles son mis tres defectos que más me desagradan?  
¿Por qué?
- 2.- Película "La última carrera de John Baker"  
Análisis del personaje  
Mensaje: capacidad de comprometerse y sentido de la vida.
- 3.- Análisis de las principales virtudes humanas y de las ayudas que encontramos en nuestro entorno para desarrollarlas.

**EVALUACION**

Elaboración en equipo del resumen de la sesión, conteniendo los siguientes puntos:

- 1.- En el hombre encontramos funciones minerales, vegetales, animales y espirituales.
- 2.- Mención de apetitos animales y apetitos humanos.
- 3.- El gobierno de todos los apetitos del hombre hacia una meta positiva y libremente querida dignifica al hombre.
- 4.- El hombre encuentra ayuda para autorrealizarse en su familia, el trabajo, en la sociedad, en Dios.

Contestación de un cuestionario individual:

- 5.- Las tres características que más me agradaría alcanzar son:
- 6.- Las tres características que tengo y me agradan más son:
- 7.- Tres compromisos que libremente he adquirido y son parte de mi realización personal son:

Puntaje:        2 puntos por cada ítem  
                  1 punto de asistencia

Total            15 puntos.

## SEGUNDA SESION

TEMA	OBJETIVOS PARTICULARES
Teoría de la Empresa	Los participantes reconocerán los objetivos genéricos de la empresa en que laboran. Los participantes valorarán la importancia de la capacitación en su empresa

SUBTEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS
1.- Concepto, origen y objetivos de una empresa	Los p.* adquirirán los conceptos básicos de la naturaleza y objetivos de la empresa.
2.- La productividad como objetivo genérico y global, y su relación con la capacitación.	Los p. analizarán la relación entre los objetivos de un empresa y los objetivos de la capacitación
3- Estructura de la empresa pequeña y mediana.	Los p. reconocerán el rango de la Cía. en que trabajan.

## ACTIVIDADES

- 1.- Resumen de la exposición.
- 2.- Análisis de la definición de productividad y resumen.
- 3.- Descripción de la empresa.

---

\* Abreviaremos participantes como p.

## EVALUACION

## CUESTIONARIO INDIVIDUAL

- 1.- ¿Cuál es el objetivo único, aunque múltiple por el que surge la empresa?
- 2.- ¿Por qué este objetivo es único, aunque múltiple?
- 3.- ¿Cuál es la mejor manera de alcanzar este objetivo?
- 4.- ¿Qué tan importante es la capacitación en una empresa mediana?
- 5.- Definición de productividad.
- 6.- ¿Cómo es la productividad en mi departamento?  
¿por que?
- 7.- ¿Cómo puedo aumentarla?

## RESUMEN

## PUNTAJE

Cuestionario:	1 punto por ítem.
Resumen:	2 puntos
Asistencia :	1 punto
<b>T O T A L</b>	<b>10 puntos</b>

### TERCERA SESION

#### TEMA

El Capacitador  
Interno

#### OBJETIVOS PARTICULARES

Los p. se valorarán como futuros capacitadores internos, de acuerdo con la educación permanente

#### SUBTEMA

1.- Concepto, objetivos y funciones del capacitador int.

2.- Perfil del puesto, virtudes y habilidades necesarias.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los p. descubrirán que están en condiciones de desarrollarse como capacitadores internos.

Los p, reconocerán en qué aspectos , necesitan perfeccionarse para desarrollar eficientemente ese puesto según la educación permanente.

#### ACTIVIDADES

- 1.- Resumen en equipo de la exposición.
- 2.- Análisis de las funciones que ya han realizado
- 3.- Análisis del perfil, autoevaluación personal y comparación con el diagnóstico de selección al curso.

## EVALUACION

## RESUMEN

## CUESTIONARIO INDIVIDUAL DE AUTOEVALUACION

- 1.- ¿Cuáles son las funciones del capacitador interno que ya ha realizado?
- 2.- ¿Cuáles funciones no he realizado hasta ahora?
- 3.- ¿Qué características de la productividad la hacen real, estable y satisfactoria para todos?
- 4.- Las tres virtudes propias en que me puedo apoyar como capacitador interno son:
- 5.- Tres virtudes que debo desarrollar más para ser un buen capacitador son:
- 6.- Algunos obstáculos que se me presentarán y puedo vencer:
- 7.- ¿Qué motivos tengo para desarrollarme como capacitador interno de acuerdo con la educación permanente?

PUNTAJE	Resumen:	7 puntos
	Cuestionario:	1 punto por ítem
	Asistencia:	1 punto
TOTAL		15 PUNTO

## CUARTA SESION

## TEMA

## OBJETIVOS PARTICULARES

Detección de necesidades de Capacitación (D.N.C.)

Los p. comprenderán la importancia de una D.N.C. que abarque la integridad del trabajador el total de los trabajadores.

Los p. implementarán los pasos generales para detectar las necesidades de capacitación de los aprendices de su departamento

## SUBTEMA

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.- Concepto y objetivos de la D.N.C.  
Clasificación y jerarquía de necesidades.  
La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
- Los p. concluirán que la D.N.C. es una labor de equipo y lo imprescindible que resulta el jerarquizar su atención
- 2.- Descripción de tareas a realizar en el puesto
- Los participantes organizarán y sistematizarán la capacitación que han dado anteriormente a los aprendices.

## ACTIVIDADES

- 1.- Lectura comentada, presentación de los miembros de la comisión mixta y el plan de capacitación a seguir.  
Atención de preguntas y sugerencias.
- 2.- Trabajo individual: Descripción de tareas a realizar en el puesto. Elaboración de lista de cotejo.

## EVALUACION

## Presentación del trabajo individual

## CUESTIONARIO INDIVIDUAL

1.- ¿Quiénes forman la comisión mixta de la empresa? ¿Cuál ha sido el resultado de su trabajo?

2.- ¿Qué planes de desarrollo y metas tiene la empresa?

3.- ¿Qué planes puedo sugerir para el desarrollo de mi departamento?

PUNTAJE	Trabajo individual	8 puntos
	Cuestionario	2 puntos por ítem
	Asistencia	1 punto
TOTAL		15 puntos

## QUINTA SESION

## TEMA

## OBJETIVOS PARTICULARES

Programación de un curso

Los . p. elaborarán el proyecto de curso habilitar técnicamente a los aprendices de su departamento

## SUBTEMA

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.- Objetivos general, particular y específico; metodología teórico-participativa, material, calendarización y evaluación.

Los p. aplicarán los elementos de la programación al proyecto de un curso de capacitación de aprendices.

## ACTIVIDADES

- 1.- Elaboración del proyecto  
Análisis de un esquema teórico en grupo.

## EVALUACION

Presentación del proyecto

## CUESTIONARIO INDIVIDUAL

- 1.- ¿Por qué creo que el proyecto mejora la capacitación dada a los aprendices?
- 2.- Ventajas previstas al aplicar el proyecto
- 3.- Posibles obstáculos para desarrollarlo.

PUNTAJE	Proyecto	8 puntos
	Cuestionario	2 puntos por ítem
	Asistencia	1 punto
TOTAL		15 puntos

**SEXTA SESION****TEMA****OBJETIVOS PARTICULARES**

**Evaluación** Los p. comprenderán la importancia de la evaluación durante y al término de un curso y sus unidades, sus beneficios y diferentes técnicas.  
 Los p. realizarán los instrumentos de evaluación del curso para aprendices.

**SUBTEMA****OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1.- Concepto y ventajas de la evaluación parcial y global  
 Evaluación del curso  
 Evaluación del instructor

Los p. elaborarán un instrumento para evaluar:  
 - El aprendizaje parcial  
 - El aprendizaje global  
 - Ejecución del curso  
 - Su desempeño como capacitador interno.

**ACTIVIDADES**

1.- Resumen  
 Elaboración de instrumentos.

**EVALUACION****Presentación de instrumentos****Resumen en equipo****Ventajas sobre la evaluación espontánea**

<b>PUNTAJE</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>8 puntos</b>
	<b>resumen</b>	<b>4 puntos</b>
	<b>ventajas</b>	<b>2 puntos</b>
	<b>Asistencia</b>	<b>1 punto</b>
<b>t o t a l</b>		<b>15 puntos</b>

## SEPTIMA SESION

TEMA	OBJETIVO PARTICULAR
Desarrollo humano	Los p. fundamentarán la necesidad de complementar la capacitación técnica de los colaboradores de su departamento, con el desarrollo humano.

SUBTEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS
1.- Motivación hacia la capacitación	Los p. identificarán diversas fuentes de motivación y los elementos que hacen del trabajo y de la capacitación factores de satisfacción personal.
2.- Fomentar el trabajo en equipo	Los p. analizarán una experiencia de trabajo en equipo y el logro de satisfacción.
3.- Planeación de vida	Los p. comprenderán cómo la planeación de vida favorece el desarrollo humano.

## ACTIVIDADES

- 1.- Resumen de exposición y debate.
- 2.- Competencias por equipo y reflexión.
- 3.- Análisis de John Baker.

## EVALUACION

## Resumen

## CUESTIONARIO INDIVIDUAL

1 2 H 1 . - ¿Qué tipos de aspiraciones mueven a 1 personas?

2.- ¿Puede una persona satisfacer esas aspiraciones en el trabajo? ¿Cómo? Da 5 ejemplos.

3.- ¿Qué obstáculos encuentro en mi trabajo o en mi mismo que no me permitan obtener toda la satisfacción que el trabajo brinda?

4.- ¿Cuál es el sentido de mi trabajo en mi vida personal?

5.- ¿Cómo fue mi participación en el juego y la reflexión?

6.- Son obstáculos para que mi departamento trabaje en coordinación con los otros: (mencione tres).

7.- Para vencer esos obstáculos propongo:

PUNTAJE	Resumen	7 puntos
	Cuestionario	1 punto
	Asistencia	1 punto
t o t a l		15 puntos

## b) INSTRUMENTOS DE EVALUACION Y RESULTADOS

EVALUACION DEL APRENDIZAJE POR SESIONES.

SESION	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	
%	15%	10%	15%	15%	15%	15%	15%	100%	
C A N D I D A T O	1	13%	5%	9%	13%	6%	FALTO	10%	56%
	2	13%	7%	13%	13%	12%	14%	14%	86%
	3	15%	8%	14%	15%	13%	12%	15%	92%
	4	13%	7%	12%	15%	13%	14%	13%	87%
	5	13%	10%	14%	14%	14%	15%	13%	93%

Se puede observar en la tabla el porcentaje del aprendizaje de cada candidato.

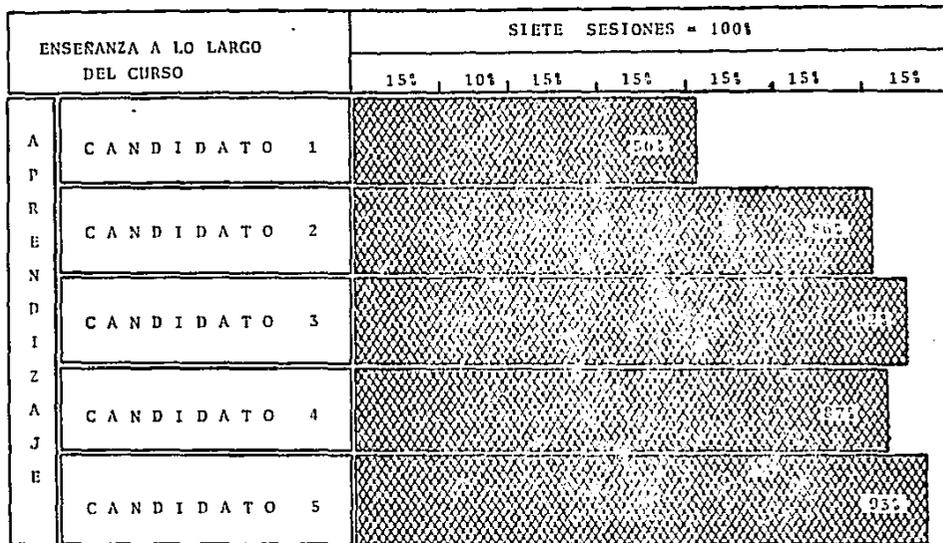
El candidato No.1, que no siendo seleccionado como futuro capacitador interno es el que muestra más bajo aprendizaje.

Los candidatos 3 y 5, jefe de almacén y maestro cortador son los que mejor aprovecharon el curso.

Los candidatos 2 y 4, jefe de chofer y jefe de pedidos, tuvieron también un aprendizaje adecuado.

Los porcentajes hacen referencia al aprendizaje en cada sesión respecto del porcentaje del peso que cada sesión y tema correspondiente tiene dentro del curso, así como al puntaje de las evaluaciones de cada sesión.

GRAFICA DEL APRENDIZAJE TOTAL DE LOS CANDIDATOS.



## COEVALUACION DE LAS SESIONES

1.- Se cumplieron los objetivos propuestos

- a) si
- b) parcialmente
- c) no

2.- La participación fue

- a) poca
- b) suficiente
- c) abundante

3.- La distribución del tiempo fue

- a) adecuado
- b) insuficiente
- c) sobró

4.- La disciplina

- a) contribuyó a la eficacia
- b) restringió la eficacia

5.- Asistencia

- a) 5 participantes
- b) \_\_\_ participantes faltó \_\_\_\_\_

6.- Entrega de trabajos

- a) 5 participantes a) por equipo
- b) \_\_\_ participantes b) individual
- faltó \_\_\_\_\_

La coevaluación se realizó a través de las calificaciones dadas por cada participante y el instructor a lo largo del curso.

La tabla del número de frecuencia de cada calificación y su porcentaje equivalente fue:

---

NUM. DE FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	16.66%
2	33.32%
3	49.98%
4	66.64%
5	83.30%
6	99.96%

---

## EVALUACION AL INSTRUCTOR

Contesta este cuestionario, escribiendo dentro del paréntesis la letra que corresponda a la calificación que tú le das al instructor en la realización de su curso.

a) muy bien b) bien c) regular d) mal

## 1.- Puntualidad

entrada ( )

salida ( )

2.- Dominio del tema ( )

3.- Uso del material de apoyo ( )

4.- Control del grupo ( )

5.- Fomento de la participación ( )

6.- Aclaración de dudas ( )

7.- Respeto a los demás ( )

8.- Preparación del salón y

aspectos materiales ( )

9.- Solución a imprevistos ( )

---

PUNTUACION TOTAL MAXIMA: 50 PUNTOS

PUNTUACION DE CADA CALIFICACION:

MUY BIEN	5 PUNTOS
BIEN	4 PUNTOS
REGULAR	3 PUNTOS
MAL	2 PUNTOS

---

ESCALA ESTIMATIVA:

MUY BUENO	50-45 PUNTOS
BUENO	44-35 PUNTOS
REGULAR	34-25 PUNTOS
MALO	24-2 PUNTOS

---

## EVALUACION AL INSTRUCTOR

## R E S U L T A D O S

Puntualidad		
entrada	a)	5
salida	c)	3
Dominio del tema	a)	5
Uso del material	a)	5
Control del grupo	b)	4
Fomento de		
participación	a)	5
Aclaración de dudas	b)	4
Respeto	a)	5
Preparación del		
salón, etc.	a)	5
Solución a		
imprevistos	b)	4
T O T A L		45
CLASIFICACION		MUY BUENO

## EVALUACION GLOBAL DEL CURSO

Compañero ha sido un placer para mí compartir contigo el curso. Ahora que lo hemos terminado, te pido me ayudes a valorar sus resultados y organización, subrayando las palabras que completan sinceramente la oración propuesta. Gracias por tu cooperación.

1.- Los conocimientos sobre la naturaleza y dignidad del hombre me han ayudado a valorarme a mí y a mis subordinados

- a) mucho    b) regular    c) poco    d) nada

2.- Lo estudiado respecto a la empresa me ha ayudado a apreciar a la Cía.

- a) mucho    b) regular    c) poco    d) nada

3.- Después del curso puedo apreciar en mi trabajo un rendimiento:

- a) mayor    b) igual    c) menor

una actitud

- a) de mayor optimismo    b) de igual optimismo

4.- Mi interés por realizarme en otros aspectos de mi vida a parte del trabajo

- a) aumentó mucho    b) aumentó poco    c) no aumentó

5.- Estoy de acuerdo con la educación permanente

a) totalmente                      b) parcialmente                      c) no

porque \_\_\_\_\_

6.- Me doy cuenta de que en el futuro puedo ser un buen capacitador interno

a) totalmente                      b) parcialmente                      c) no                      porque \_\_\_\_\_

7.- Conozco las funciones que como tal desempeñaré

a) totalmente                      b) parcialmente                      c) no                      porque \_\_\_\_\_

a) estas son:

8.- Soy capaz de crecer en las características sociales que mi puesto exige

a) totalmente                      b) parcialmente                      c) no

d) especialmente pondré esfuerzo en \_\_\_\_\_

9.- El curso satisfizo mis necesidades para desempeñarme como capacitador interno

a) totalmente                      b) parcialmente                      c) no

d) porque

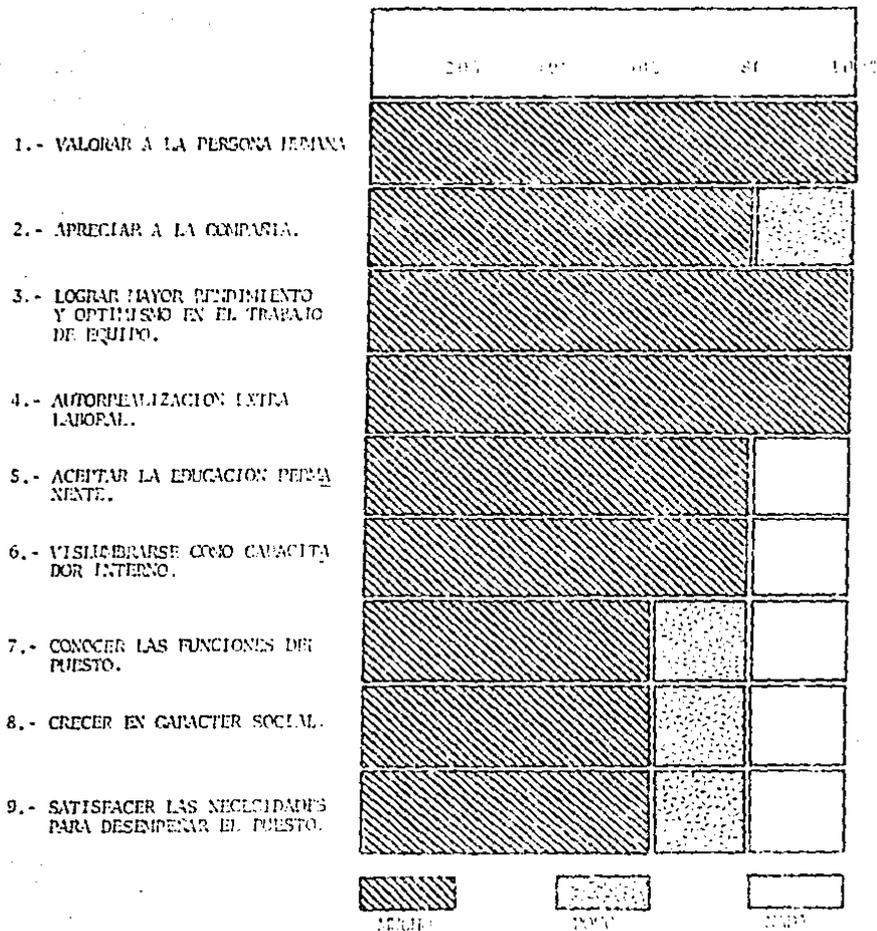
10.- Creo que el curso necesitaría

a) más tiempo                      c) más información                      d) nada más

11.- Sugerencias para mejorar el curso:



LA SIGUIENTE GRAFICA NOS PUEDE DAR UNA VISION MAS CLARA DE ESTOS RESULTADOS



Analizando los resultados expuestos anteriormente, se puede observar que habiendo sido positivos los resultados del curso para los nuevos capacitadores internos:

- a) El alcance de los objetivos propuestos no fue completo.
- b) En cinco sesiones el tiempo dedicado fue insuficiente -al menos para una tercera parte de los asistentes, de los cuales uno solamente era invitado.
- c) En la sesión 5 la entrega puntual de trabajos se dificultó a dos participantes.
- d) El instructor requiere mejorar su control de grupo y flexibilidad para aclarar dudas.
- e) La evaluación global del curso, revela la influencia positiva del curso para los nuevos capacitadores internos, así como la necesidad de un reajuste del curso para lograr su máxima eficacia; especialmente rectificar la distribución de tiempos, ya sea dividiendo las sesiones de trabajo intenso y/o demasiado contenido. (sesiones 5 y 6)

No obstante, los nuevos capacitadores internos lograron reafirmarse como tales de acuerdo a los principios de la educación permanente. Y según la misma, han tomado conciencia de que el curso ya terminado es tan solo la puerta de entrada a su labor de capacitadores internos.

### C) CONCLUSIONES :

Regresando ahora de la selección de capacitadores y su primera formación, exponemos en base al trabajo de esta tesis, las siguientes conclusiones:

#### CRITERIOS BASICOS EN LA SELECCION DE CAPACITADORES INTERNOS.

##### 1.- LOS CAPACITADORES INTERNOS OFICIALMENTE:

a) Son patronos o trabajadores que imparten los cursos de capacitación y adiestramiento a los empleados de puestos de los que tienen conocimineto experiencia; cursos que se contemplan en el plan y programa de capacitación específico de la empresa, o en el plan y programa común a varias empresas.

b) Son una opción para las empresas que no pueden implantar un departamento de capacitación, que es lo óptimo dada la importancia de sus objetivos: elevar la productividad y el nivel de vida de los colaboradores de la empresa.

c) Son elegidos cuando, después de realizar la detección de necesidades de capacitación en la empresa, se requieren uno o

más cursos cuyo contenido se conoce que es dominado por uno o varios trabajadores o por el patrón.

2.- Su eficacia depende del apoyo real que la gerencia, buscando el aumento de la productividad, le otorgue; dando la importancia merecida al desarrollo de sus hombres como personas y como recursos humanos de la empresa.

Dicho apoyo se traduce en:

a) Contemplar un concepto íntegro y real de productividad que significa el incremento SIMULTANEO de producción y rendimiento de los recursos materiales y humanos, logrando así los beneficios económicos, sociales y morales de la empresa, de cada colaborador y de la comunidad.

Es necesario que la gerencia se determine una filosofía real respecto del ser del hombre, de su naturaleza. Dicha filosofía debe ser conocida y compartida por los capacitadores internos (u otros agentes que capaciten a los trabajadores).

b) Que la gerencia provea el grado posible de desarrollo a futuro y se apoye para lograrlo en la capacitación.

c) Reconocer la necesidad y beneficios de percibir la capacitación principalmente como medio de superación y desarrollo, de la empresa y su personal; sin que el principal motivo sea un ascenso.

d) El posible y futuro capacitador interno debe formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación, de esta forma puede res-

ponsabilisarse completamente ya que se involucra desde el principio en la detección de necesidades; los objetivos de capacitación que se establezcan; su jerarquía de importancia e interés; los cursos necesarios; su ejecución y evaluación.

e) Una estrategia para trabajar continuamente con capacitadores internos es formar primero a estos primero, haciéndolos capaces de desarrollarse como tales en los sucesivos cursos que se requerirán para el desarrollo de la empresa.

f) No impulsar la capacitación con agentes capacitadores internos cuando de entre los colaboradores de la empresa no haya alguien capaz.

g) Seguir un procedimiento de selección que de a conocer tanto a la empresa como al futuro capacitador interno, su capacidad para desarrollarse como tal.

h) Dar seguimiento al desarrollo del capacitador interno, con evaluaciones periódicas y formación continua.

i) Delegarle la responsabilidad correspondiente a los resultados de la capacitación, en la misma medida que la autoridad ante el personal, respetando ésta última.

3.- Los futuros capacitadores internos, en cuanto a su persona

a) Deben presentar en lo posible las características señaladas en el perfil del puesto para poder desarrollarse eficientemente.

- b) Lo más conveniente es que se traten de seleccionar de entre los jefes de departamento. No por ello todos los jefes de departamento deben ser siempre capacitadores internos.
- c) Requiere de un buen estado de salud y resistencia física para lograr el rendimiento en su departamento y en este nuevo trabajo.
- d) Necesita un espíritu de superación y autoevaluación que le permitan mantener su autoridad y su prestigio.
- e) La satisfacción personal y laboral son aspectos que influyen positivamente su desempeño.
- f) Para poder interesarse y ocuparse en el desarrollo integral de sus capacitandos, es necesario que posea una identidad personal y un estado de vida definidos; así como motivos para orientarles en su planeación de vida y educación permanente, por lo que respecta a su ampo laboral.
- g) Necesita estar identificado con los objetivos de la empresa para poder señalar objetivos comunes a corto y mediano plazo a la empresa y sus colaboradores.
- h) Una buena comunicación con la gorerencia es esencial.
- i) Necesita de las virtudes sociales señaladas en el perfil; aunque pueden variar según lod tipos de personalidad y de trabajo de sus colaboradores. Resumiendo, necesita las siguientes:

\* Adaptabilidad, a diferentes situaciones, personalidades;

\* Sinceridad, lealtad, responsabilidad, amabilidad y respeto, por la importancia del trato personal.

\* Generosidad, optimismo, colaboración, seguridad e independencia y confianza en su puesto por la intensidad de su difícil labor.

4.- En cuanto al tipo de puesto:

Los capacitadores internos son muy apropiados para capacitar al personal de

a) Puestos técnicos donde se requieren cambios constantes de maquinaria.

b) Puestos con trabajos complejos y con un grado de inseguridad o riesgo implícitos.

En cambio puede ser más difícil su actuación en:

c) Puestos rutinarios, fáciles, que no requieren mayor técnica; ya que entonces la capacitación más necesaria, generalmente, es aumentar y mantener la motivación del personal. Esto implica un mayor grado de formación humana en el capacitador interno. Si en este caso se quiere tomar la opción propuesta en la selección que se mostró anteriormente; se puede capacitar al personal de estos puestos para rotarlos. De esta manera se rompe un poco la rutina, dando oportunidad a que los trabajadores saliendo de su letargo habitual presten atención después de un curso técnico sencillo, a otro curso motivacional que propicie su desarrollo personal íntegro.

5.- En cuanto a su formación:

a) Siendo necesaria y beneficiosa su formación continua, puede llegar un momento en el que el capacitador interno le quede chica la empresa, si es que esta ya no puede desarrollarse; por ello se provee la posibilidad de que cambiar de trabajo. Es necesario recordar entonces que un elemento no satisfecho en la empresa, la daña, por lo que no se debe tratar de retener. Para entonces la empresa y dicho colaborador ya se habrán desarrollado simultáneamente.

b) Nunca se puede descartar la posibilidad arriba mencionada, sin embargo es una probabilidad no muy alta cuando el capacitador interno tiene un estado de vida e identidad definidas, ya que éstos factores influyen en su estabilidad laboral.

c) La formación a la que se alude tiene su jerarquización de necesidades partiendo de la selección adecuada, sistematizada y no espontánea, así como en los resultados del curso que para habilitarse como capacitador interno, todo trabajador necesita. De otra manera el seguimiento de desarrollo y la formación integral y continua del capacitador interno y de los capacitandos que de él dependan sí será utópica.

d) El proceso de selección y el curso sugerido en la presente tesis, son un punto de arranque que al respecto ofrecen buenas posibilidades para esta sistematización, de acuerdo a los resultados positivos que se han expuesto en este último capítulo, aunque requiriendo de mayor refinamiento y perfección.

## B I B L I O G R A F I A .

## BIBLIOGRAFIA GENERAL:

- AREAS, Galicia F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.  
Edit. Trillas  
México 1980  
pp.
- GARCIA, Hoz V. Principios de Pedagogía Sistemática  
Edit. Rialp  
Madrid, 1974  
558 pp.
- GARCIA, Hoz V Diccionario de Pedagogía.  
Tomo I  
Edit. Labor
- STYPS Ley Federal del Trabajo.  
Edit. Oficial  
México 1980

## BIBLIOGRAFIA BASICA:

- STyPS y DGCP      Manual de capacitación para  
Extencionistas Industriales.  
Ed. Oficial  
México 1985  
122 pp.
- STyPS      Disposiciones legales referentes a  
la Capacitación y Adiestramiento  
Edit. Oficial  
México 1985  
8 pp.
- MENDEZ G. Ma C      Algunas consideraciones sobre la necesidad  
del Pedagogo en la empresa  
Tesis Universidad Panamericana.  
México 1977  
170 pp.
- FULLAT, O.      La Educación Permanente.  
Salvat Editores  
Libros GT.  
Barcelona 1973  
142 pp.

- LLANO, C. C.      Análisis de la Acción Directiva.  
Ed. Limusa  
México 1979  
307 pp.
- RIEDEL, J.      La Formación para el Trabajo en la Empresa.  
Ed. Rialp  
Madrid 1977  
161 pp.
- OCARIS, B.J.      El Trabajo : Activo de la Empresa  
Ediciones Universidad de Navarra  
Madrid 1977  
190 pp.
- IVARS, M.A.      Ideario para Gerentes.  
Ed. Rialp.  
Madrid 1969  
301 pp.
- MILLAN, P. A.      Fundamentos de Filosofía.  
Ed. Rialp  
México 1981  
670 pp.

- FLORES, A.JM. La Capacitación de los Mandos Intermedios  
Tesis Universidad Panamericana.  
México 1982.  
146 pp.
- BOLIO, A. Técnicas de Capacitación y Desarrollo de  
Ejecutivos.  
Tesis UNAM Administración.  
México 1970  
104 pp.
- ERIKSON, E. La Adultez  
Fondo de Cultura Económico  
Mexico, 1981  
402
- GUZMAN, V. I. Doctrinas y Problemas Sociales.  
Ed. Jus  
México 1980  
176 pp.
- PELLITERI, G. Formación Profesional. Ergodidáctica.  
Tr. Gonzalo Mainar  
Edit. Morata  
Madrid 1961

278 pp.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA:

- DUHAMEL, G.           La defensa de la Persona Humana  
TR. Sancho Antonio  
Ed. Studium  
Buenos Aires 1949
- DEBBESSE, M.       Las Etapas de la Educación  
Ed. Nova  
Buenos Aires 1967  
138 pp.
- FERRER, P. L.       Técnicos para Instructores de Empresas  
Ed. CECSA.  
México 1981  
257 pp.
- SILICEO, A.         Capacitación y Desarrollo de Personal  
Ed. Limusa  
México 1978  
127 pp.
- GARCIA, H. V.       Educación Personalizada

Ed. Miñón  
Madrid 1972  
20 pp.

MARITAIN, J. La Educación en este momento crucial  
Ed. Decleé de Brower  
Buenos Aires 1950  
231 pp.

ILLANES, J. L. La Santificación del Trabajo.  
Ed. Palabra  
Madrid 1966  
84 pp.

STyPS Definiciones de Productividad 1985  
Ed. Oficial  
México 1985  
20 pp.

STyPS Autodiagnóstico de Productividad  
Ed. Oficial  
México 1985  
29 pp.