

47
2ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGIA

"CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL
ENFOQUE: EXCELENCIA, PRODUCTIVIDAD
Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO "



TESINA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGIA

PRESENTA:

NELLY TOBON GARCIA

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

1992



COLEGIO DE PEDAGOGIA

MEXICO, D.F.

TESIS CON
FALLA DE ORDEN



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

Pagina

INTRODUCCION

| | |
|--|----|
| 1. La capacitación de personal como un proceso educativo | 1 |
| 1.1. Importancia y actualidad de la capacitación de personal | 1 |
| 1.2. La capacitación y desarrollo de personal como un proceso educativo | 10 |
| 1.3. El sistema de capacitación durante el trabajo | 16 |
| 2. El desarrollo de la administración moderna y su influencia en la capacitación de personal | 23 |
| 2.1. Bases para la conceptualización de la administración moderna | 23 |
| - Epoca de la administración científica | 24 |
| - Epoca de las relaciones humanas | 26 |
| - Epoca de las ciencias del comportamiento | 28 |
| - Epoca de las ciencias de la administración | 30 |
| 2.2. Un acercamiento práctico de las teorías administrativas aplicadas a la capacitación de personal | 32 |
| - Administración por objetivos A.P.O. | 36 |
| - Desarrollo organizacional D.O. | 38 |
| - Circulos de calidad C.C. | 39 |
| 2.3. La eficiencia administrativa, la capacitación de personal y la productividad empresarial. | 42 |

| | |
|---|----|
| 3. Desarrollo de estrategias de capacitación de personal acorde a los modelos administrativos contemporaneos. | 46 |
| 3.1. Transformación de la filosofía administrativa y la capacitación para la excelencia . | 46 |
| 3.2. Capacitación y productividad | 54 |
| 3.3. Calidad de vida en el trabajo | 61 |
| 3.4. Planeación de vida y carrera | 66 |

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

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

La paradoja de la capacitación en una gran mayoría de las empresas en México es que, mientras los encargados de esta función son responsables de la coordinación de los eventos de capacitación, adiestramiento y desarrollo de casi todo el personal, prácticamente no se preocupan de su actualización y entrenamiento para desempeñar con eficiencia una de las tareas más trascendentes al interior de cualquier organización.

La responsabilidad de organizar eventos de capacitación de calidad, es sólo una de las muchas que debe cumplir un profesional de esta materia, pero además debe ser un conocedor de la andragogía, un administrador eficiente, conocer de los productos, procesos y servicios que brinda su compañía, comprender la naturaleza humana y entender el comportamiento, pero sobre todo debe entender el profundo significado que tiene el proceso de capacitación de la empresa, tanto para el individuo como tal, como para la organización en su conjunto.

Desgraciadamente en este sentido no abunda la literatura ni los trabajos que proporcionen una guía práctica, accesible y a la vez fundamentada en hechos reales sobre experiencias en capacitación para la excelencia en México. Documentos que

permitan a los encargados de capacitación guiar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos institucionales, funcionales y personales. Muchos recursos se utilizan inadecuadamente por la falta de un sistema integral de capacitación que facilite conocer el verdadero impacto que ésta tiene en la productividad y en el desarrollo integral del ser humano.

Este trabajo busca orientarse hacia ese campo, investigar el estado de la capacitación de personal y el grado en que realmente contribuye a que las empresas se acerquen a la excelencia administrativa.

Se capacita por diversas razones : sólo por cumplir con un requisito legal, por moda, por presiones sindicales o de otros grupos, por que se debe hacer, o realmente por que es una excelente inversión, por que sin personal capacitado la empresa se verá rápidamente en peligro de perder su posición en el mercado, dejar de ser competitiva, retrasar sus programas de expansión, preocuparse nada más por sobrevivir y tarde o temprano enfrentará el problema de ser desplazada definitivamente y desaparecer.

Si se utilizan recursos en abundancia para el mantenimiento de los equipos, para tener inventarios de refacciones y otros insumos para la producción, la pregunta es ¿ por qué no se le

pone igual o mayor interés al desarrollo de personal?

La idea entonces es, aceptar esta realidad, proponer algunos enfoques que permitan dar un mayor sentido a las acciones de capacitación de personal en el marco del desarrollo actual de la administración.

La productividad, la excelencia, un mejor nivel en la calidad de vida en el trabajo, y el desarrollo organizacional, deben figurar entre los objetivos vitales para la organización, y las actividades de capacitación deben, desde luego, estar vinculadas a ellos para ser verdaderamente herramientas de efectividad.

Esto nos lleva a una necesidad evidente, el que los responsables de administrar la función de capacitación sean especialistas no sólo en sus áreas de trabajo, sino en la aplicación de las técnicas administrativas más actuales y se conviertan así en verdaderos agentes de cambio.

Esto se puede lograr si se establecen con anticipación marcos de referencia y se concibe a la capacitación no como una moda o serie de eventos aislados, sino como un sistema indispensable para el desarrollo del personal, con insumos bien determinados, un proceso que incluya una correcta

detección de necesidades, la elaboración minuciosa de un programa de capacitación, adiestramiento y desarrollo que permita satisfacer las necesidades detectadas, un sistema de ejecución de programas que le dé a cada evento la calidad y el profesionalismo que requiere, un control administrativo y técnico que ayude a detectar a tiempo las fallas y corregirlas antes de que afecten el proceso de Enseñanza - Aprendizaje de manera irreversible y finalmente un eficiente sistema de evaluación cuantitativa y cualitativa que facilite conocer, de manera clara, los resultados de la capacitación y su impacto en las áreas de trabajo.

El adoptar un enfoque integral para el contexto que se propone en este trabajo, presenta el beneficio adicional de una mayor flexibilidad al sistema de capacitación, de tal manera que no esté constreñido a programas o métodos de trabajo que pierdan rápidamente su vigencia ante las necesidades imprevistas. La organización no tiene por que adaptarse a las políticas de un sistema de capacitación, es ésta última la que debe adaptarse a las necesidades de la organización.

Así, como la medicina es específica para cada padecimiento y para cada paciente, así la capacitación de personal se debe diseñar para cada situación particular. Lo ideal es llegar a tener sistemas de capacitación que, tomando como punto de

partida los objetivos institucionales, consideren las diferencias individuales y se adecúen a sus necesidades. Es seguro que en ese momento, la capacitación se convertirá en una de las herramientas más eficientes del desarrollo organizacional.

Se pretende por lo tanto con este trabajo, hacer una pequeña aportación a la preparación de todos los interesados en el campo del desarrollo humano en las empresas, y particularmente a aquellos que son responsables de administrar esta función en las organizaciones, y a quienes con mucha frecuencia se les exige demasiado sin darles los recursos necesarios, y no me refiero exclusivamente a recursos económicos o materiales, sino tal vez a otros más importantes, como son las herramientas conceptuales, las habilidades necesarias y el apoyo que se requiere para tan hermosa pero difícil labor. Acorde con este propósito, decidimos redactar este trabajo, fruto de la búsqueda bibliográfica, conforme a la siguiente estructura: El primer capítulo nos muestra la importancia y actualidad de la capacitación de personal, así como sus tres aspectos principales: como proceso educativo, como proceso legal y como proceso administrativo.

El segundo capítulo es una visión general y retrospectiva sobre el desarrollo de la administración moderna y su influencia en la capacitación de personal, en este punto se revisan movimientos administrativos actuales como son:

Administración por objetivos, desarrollo organizacional y círculos de calidad.

En el tercer capítulo se estudia el desarrollo de estrategias acorde a los modelos administrativos contemporáneos, en esta parte se presenta a la capacitación para la excelencia, capacitación y productividad, calidad de vida en el trabajo y planeación de vida y carrera.

Finalmente, espero también contribuir a la concientización de los altos niveles de las empresas mexicanas, acerca de la importancia de dedicarle tiempo, recursos y esfuerzos a la función de capacitación de personal, con el pleno convencimiento de que cuando se realiza de manera profesional y por profesionales, los beneficios obtenidos son muy gratificantes.

1. LA CAPACITACION DE PERSONAL COMO UN

PROCESO EDUCATIVO

1.1. IMPORTANCIA Y ACTUALIDAD DE LA CAPACITACION DE PERSONAL

El pedagogo es el especialista dedicado al planeamiento, conduccion y evaluación de la enseñanza y el aprendizaje en los procesos de educación formal y no formal.

Específicamente, en la educación no formal, su campo lo constituye la capacitación de personal en las empresas.

Este lo ha abarcado recientemente y ha asumido la responsabilidad y compromiso de formar integralmente al ser humano en un ámbito específico: su trabajo.

Es pues, función del pedagogo, diseñar estrategias de capacitación considerando al hombre como un ente integral, evolutivo y volutivo. De aquí la necesidad de que el pedagogo incorpore en su quehacer profesional los conocimientos que resulten congruentes con este principio del hombre susceptible de educar.

"Es pues evidente que la educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social en preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, dicho de otra manera, guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y favoreciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades." (1)

Todo lo anterior constituye el objeto esencial de la educación y la capacitación y desarrollo de personal son en sí mismas un proceso educativo. "No podemos seguir adelante sin antes señalar el sentido trascendente de toda función educativa; llamesele adiestramiento, capacitación, desarrollo, educación o entrenamiento." (2)

En la actualidad la capacitación y el desarrollo de personal no son sólo un departamento o parte de una organización, sino una condición necesaria para la supervivencia de la organización. Veamos el contexto en el que se desenvuelve actualmente.

Ante la situación que atraviesa el país en la que los recursos casean y existe mayor competencia en el mercado a nivel nacional e internacional, cada vez

(1) Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal
p. 15

(2) Idem.

resulta más necesario el mejoramiento de la calidad y de la productividad, así mismo la actualización en cuanto a los conocimientos teóricos y prácticos de los avances e innovaciones tecnológicas.

"Se ha observado, por ejemplo, que, si los últimos 50,000 años de existencia del hombre se dividiesen en generaciones de unos 72 años, habrían transcurrido, aproximadamente 80 generaciones. De estas, más de 650 habrían tenido las cuevas por escenario, 70 han podido comunicarse unas con otras, gracias a la escritura, 6 han podido leer textos impresos, 4 han podido medir el tiempo con precisión, 2 han podido utilizar el motor eléctrico. Y la inmensa mayoría de los artículos materiales que utilizamos en la vida cotidiana actual han sido inventados dentro de la generación actual, que es la que hace el número 800"(3)

Esta declaración ilustra la característica de la era actual: el cambio, la transformación, la innovación. La avalancha de cambios ha afectado toda manifestación humana, incluyendo, por supuesto, a las organizaciones, las cuales tienen el reto de ponerse a la par en esta vertiginosa carrera de cambios.

La tendencia entonces, es hacia la actualización y optimización en el uso de los elementos y recursos que intervienen en las diferentes funciones de la organización, y en este sentido, el factor humano resulta indudablemente el más importante.

(3) Toffer, Alvin. El shock del futuro, p. 23.

Bajo este contexto, la capacitación es y debe ser el apoyo y soporte para que el ser humano se desarrolle, haga crecer y evolucionar al país.

En virtud de que la función de reclutamiento y selección de personal no pueden lograr una coincidencia absoluta entre las necesidades de la organización y las habilidades de los empleados, la capacitación y el desarrollo de personal* son necesarios, en cuatro aspectos básicos.

1.- Empleados operativos nuevos: para que aprendan o se actualicen en habilidades técnicas o para que conozcan las políticas o procedimientos de la organización.

* La postura sobre las definiciones de CAPACITACION Y DESARROLLO es la siguiente: "Tanto la capacitación como el desarrollo implican enseñar a los empleados las destrezas y el comportamiento que necesitan para cumplir bien sus tareas. Las diferencias principales entre Capacitación y Desarrollo se relacionan con el tiempo. La capacitación se refiere a las necesidades inmediatas, mientras que el desarrollo busca alcanzar objetivos a largo plazo. La capacitación tiene una perspectiva de "ahora" y "cómo". En cambio el desarrollo de los empleados ayuda a las personas a adquirir las habilidades y características que requieren para el futuro y así, ayudan tanto al empleado como a la organización a enfrentar los cambios."

Alpander. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos, p. 232

2.- Empleados nuevos de nivel gerencial: por medio de un programa detallado y específico destinado a enseñar procedimientos y el contenido del trabajo.

3.- Ascensos del personal: ya que al colocarse en nuevas posiciones requiere con frecuencia la enseñanza del uso de nuevas herramientas o capacitación para producir con efectividad y eficiencia.

4.- Para desarrollo continuo: capacitación continua en técnicas nuevas, cambios técnicos, cambios de políticas y procedimientos, etc., es decir, todo aquello para la actualización y el mejoramiento continuo.

Estas situaciones justifican la imperiosa necesidad de que la capacitación y el desarrollo de personal se renueven al mismo ritmo que el resto de los cambios en los otros terrenos científicos, tecnológicos, y humanísticos. De aquí que las investigaciones recientes sobre la capacitación giren en torno

a:

- a) La necesidad de incremento en la eficacia, eficiencia, calidad y sistemas de control de producción.

b) El imperativo de obtener mayores rendimientos en la utilización de recursos, mejorar las condiciones de mercado y competitividad.

c) La tendencia actual de considerar al factor humano dentro de las organizaciones como el factor crucial para el desarrollo armónico y permanente de nuestra sociedad.

Con esta visión, de que la capacitación y desarrollo de personal es una estrategia educativa y formadora del hombre, un factor de progreso y un medio para que el hombre se adapte a los cambios que genera la realidad social y sea él mismo agente del cambio, este trabajo esta dedicado a explicar las tendencias contemporáneas que rigen la metodología de la capacitación.

Tales estrategias han de servir en un futuro próximo para atraer, desarrollar y conservar una fuerza de trabajo competitiva y altamente calificada. Las áreas de capacitación deben de utilizar estos puntos como oportunidades para motivar las capacidades del hombre en bien de su organización y de sí mismo para ofrecerle un medio de realización a través del trabajo.

La única forma de garantizar que el esfuerzo del pedagogo en los procesos de capacitación resulten efectivos, es que estén fincados en los principios básicos de la educación de adultos, que en su sentido más extenso se considera como "Toda tentativa concreta y organizada, realizada ya sea privada o públicamente, para proporcionar a los adultos las oportunidades de aprendizaje formal y/o no formal que contribuyan a su evolución personal, profesional y vocacional". (4)

A continuación se presentan cinco principios de la educación de adultos según Rossi y Bruce "Los conocimientos actuales sobre los procesos de aprendizaje del adulto, aunque incompletos, sugieren algunos principios rectores para elevar la capacidad educativa de los nuevos medios" (5):

1. Un individuo tiende a valorar el aprendizaje en la medida en que aquellos elementos de su cultura que él considera importantes adjudican un alto valor a los conocimientos adquiridos.
2. Un individuo tiende a sentirse motivado para el aprendizaje en la medida en que percibe la necesidad de aprender y las recompensas del

(4) Hermanus, Franc. Educación de adultos, su metodología y sus técnicas, p.9

(5) Rossi y Bruce. Los nuevos medios de comunicación en la enseñanza moderna, p.361

aprendizaje. Este principio señala la posibilidad de una mayor innovación en el empleo de los nuevos medios para que puedan apreciarse las necesidades y recompensas del aprendizaje, y quizá para nuevos enfoques del autodiagnóstico de las necesidades de aprendizaje y de la autoevaluación del progreso en el aprendizaje.

3. Un adulto tiende a resistir al aprendizaje en la medida en que ve amenazado o violado el concepto que tiene de sí mismo como organismo digno y autónomo. Este principio señala la importancia de hacer participar a los alumnos en la planificación de sus propias experiencias de aprendizaje.
4. Un adulto tiende a iniciar el aprendizaje con una orientación centrada en problemas y con la intención de aplicar inmediatamente sus nuevos conocimientos a la solución de los problemas vitales.
5. Un adulto tiende a internalizar los nuevos conocimientos en la medida en que puede incorporarlos a su experiencia. Este principio sugiere la necesidad de idear formas de aprendizaje que

recurran a la experiencia del alumno (como entre la discusión) o que le permitan poner en práctica sus conocimientos (como en los ejercicios de simulación). En un sentido más amplio, señala la importancia de utilizar los nuevos medios en situaciones que favorezcan la interacción entre alumnos y entre alumnos y docentes.

1.2. LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL COMO UN PROCESO EDUCATIVO

En el apartado anterior se afirmó que las nuevas necesidades sociales y el aumento en la productividad imponen un extenso y continuo aprendizaje que se adapte a los cambios permanentes característicos de nuestra época.

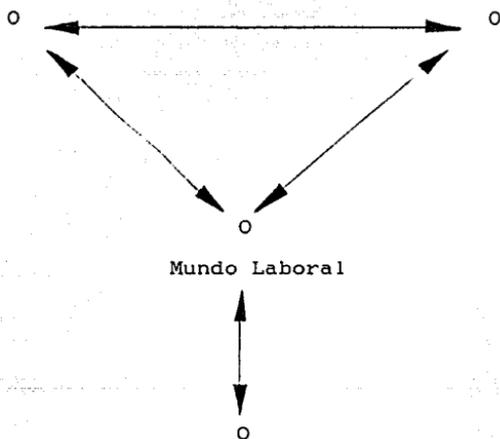
Tal declaración supone que a través de la capacitación y el desarrollo los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asignan. De este modo la capacitación consiste en programas de aprendizaje formal diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos de los participantes y de la organización.

Los programas de capacitación se fundamentan en la teoría pedagógica, la cual retoma los programas, leyes y conceptos que norman la actuación de quien pretende elaborar los programas de capacitación atendiendo a las necesidades de la formación de adultos, la preparación de paquetes de aprendizaje, y el diseño de los recursos didáctico los

diferentes eventos, en suma, los programas de capacitación promueven procesos educativos que toman como base el aprendizaje de los adultos. Knoll analiza este proceso de la siguiente manera.

Instituciones de formación
de adultos

Participantes



Modelo de Prognosis*

*PROGNOSIS: "Pronóstico del desenlace de un estado patológico"
Enciclopedia Básica Nauta Tomo III., p. 680
"Conocimiento anticipado de algún suceso"
Diccionario de la lengua española

"El esquema pone de manifiesto la plural urdimbre de las comunicaciones.

- a) El mundo laboral actúa sobre los participantes y las instituciones de la formación de adultos y da lugar a modelos de prognosis que parten de necesidades de formación objetivas.
- b) Los participantes, con sus exigencias, actúan sobre las instituciones; dichas exigencias vienen determinadas por las normas del mundo laboral; los participantes se ordenan por modelos de prognosis. Esto significa un cambio básico en las experiencias de la formación.
- c) Las instituciones dedicadas a la formación de adultos son constreñidas a reestructurarse por los participantes, por el mundo laboral y por los modelos de prognosis vinculados a aquellos y a éste" (6)

El esquema y las conclusiones de Knoll muestran la necesidad de un diseño cuidadoso de los programas de capacitación, los cuales, se puede afirmar, cumplen con esta exigencia cuando responden rigurosamente a las siguientes preguntas: qué, quién, cómo, dónde y por qué, tales preguntas, Dunnette y Kichner las formulan así:

"¿Qué habilidades, conocimientos y actitudes deben ser objeto de adiestramiento*?"

¿Quiénes se adiestran?

(2) Knoll, Joachim, La formación de adultos, p. 29

* Para el autor el concepto de adiestramiento incluye también capacitación. Para fines de este trabajo lo entenderemos como capacitación.

¿Como debe realizarse el adiestramiento?

¿Dónde y cuándo debe hacerse el adiestramiento?

¿Porqué debe realizarse el adiestramiento? ¿Que evidencia se tiene de la eficacia de un programa de adiestramiento ?"(7)

Pero como el diseño de un plan y programa de capacitación no se hace sin una filosofía del hombre implícita o explícita, para continuar con el propósito de poner de manifiesto las tendencias contemporáneas de la capacitación, diremos que todo programa debe partir de la práctica de los siguientes conceptos:

1. El hombre es un ser perfectible, es decir, siempre hay un camino de formación para planear la vida y el trabajo (en la perspectiva administrativa esta idea coincide con la propuesta de autorrealización de A. Maslow (8).
2. La educación, y por lo tanto, la capacitación es un proceso mediante el cual la persona se desarrolla en

(7) Dunnette y Kirchner. Psicología Industrial. p. 75

(8) García, O y de María, F. Administración y Desarrollo Gerencial, p. 162

función de sus valores y posibilidades de plenitud, hacia la posesión de valores trascendentales (desde el enfoque administrativo tal postura es apoyada por D. Mc. Gregor en la Teoría Y). (9)

3. La interacción humana ayuda a este proceso sobre todo cuando se desarrolla dentro de los valores y principios superiores del intelecto y del espíritu (el modelo administrativo de Planeación de Vida y Carrera considera básico este supuesto). (10)
4. La capacitación es una responsabilidad compartida con los trabajadores, de convertir el trabajo en una actividad humanamente gratificante y productiva, que beneficie a la empresa, al personal y a la sociedad en general. (Esta idea se retoma de la filosofía de la Capacitación en Fertimex (11). Aquí la humanización "no significa adaptación, sino búsqueda" como lo señalan L. Ramirez y Moreno (12).

- (9) Martínez, Fabián. Cómo desarrollar la creatividad gerencial., p. 222
- (10) Cfr. Casares, D. y Siliceo, A. Planeación de Vida y Carrera. p. 35-68
- (11) FERTIMEX La capacitación en Fertimex una estrategia orientada a la humanización del trabajo y la productividad p.41
- (12) L. Ramirez y Moreno. Ingeniería Administrativa. p.23

En suma, la capacitación como proceso educativo se aplica a la maduración de conocimientos, habilidades y actitudes del hombre adulto. Tal proceso debe ser ajeno a circunstancias indeterminadas e imprevistas, en cambio si debe realizarse como un esfuerzo racional de planificación.

El pedagogo como el especialista de los procesos educativos en general, y de la capacitación en particular, se apoya en las base teórica de la tecnología educativa, básicamente en los teotias del aprendizaje, de la comunicación y de sistemas. Los principios del aprendizaje derivados de estas teorías, le permiten fundamentar, la estructura y organización de los eventos de enseñanza-aprendizaje de adultos en las empresas.

1.3. EL SISTEMA DE CAPACITACION DURANTE EL TRABAJO

Para analizar de manera más amplia el proceso de capacitación dentro de las empresas lo abordaremos desde tres puntos de vista: Proceso Instruccional o Educativo (que se abordó en el apartado anterior), El Proceso Legal y El Proceso Administrativo.

Desde el punto de vista legal el sistema de capacitación tiene cuatro puntos importantes (13):

- REGISTRO DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION
- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
- ELABORACION DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES
- ELABORACION DE LISTAS DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES

El aspecto legal tiene una gran importancia en las primeras etapas del desarrollo de la empresa. Muchas de ellas, poco conscientes de su importancia o con recursos muy limitados, tienen como principal finalidad elaborar programas, instrumentar alguna comisión mixta "fantasma" tan sólo para evitar sanciones. El cumplimiento de los criterios legales puede ayudar a evitar problemas, multas o reclamaciones

(13) Tomado de: Zendejas, José. Pros y contras del proceso de capacitación. p.7

posteriores, pero de ninguna forma garantiza resultados de aprendizaje y productividad.

Los programas integrales son una serie de actividades de capacitación que en teoría conducirán al personal a desempeñar su función eficientemente. Como consecuencia de lo anterior, se facilitará la expedición de constancias de habilidades laborales a quien cumpla con la asistencia y aprobación de los cursos que integren el programa para su puesto.

Las constancias de habilidades son el punto que legalmente comprueban que la empresa ha cumplido con su obligación de adiestrar al personal para su puesto y para el superior inmediato, estas constancias establecen que una persona puede desempeñar correctamente una actividad u ocupar un puesto determinado.

La Comisión Mixta de Capacitación es un organismo autónomo que debe vigilar el cumplimiento de las responsabilidades legales de la empresa y participar en la medida de lo posible en el proceso de capacitación.

La administración incluye a las personas que tienen el derecho de tomar decisiones que afectan los asuntos de la empresa. Su propósito general es hacer posible el logro de objetivos específicos con los recursos materiales y humanos de los que se dispone.

La organización es el medio a través del cual la administración coordina los esfuerzos de los empleados para lograr los objetivos de la compañía.

La organización implica una estructura. Una estructura organizacional es una base que permite a la administración delegar y controlar las responsabilidades de personas y unidades administrativas. De esta manera, una empresa puede funcionar como una unidad, con la misma eficiencia que se logra en un negocio operado por una sola persona.

Una vez que se ha establecido la estructura de organización, se deben definir claramente las áreas y subáreas de actividad, los niveles de autoridad y las responsabilidades.

En el contexto de una empresa o institución los factores que intervienen en la capacitación y desarrollo de personal son múltiples.

Para conjuntar correctamente estos componentes, se sugiere cumplir el siguiente proceso (14):

(14) Tomado de: Fernández, J y Cazorla, A. Productividad del factor humano, p. 88-89.

1. Planificación de la función capacitación se compone básicamente de dos etapas: a) Fijar los objetivos a lograr y b) Determinar las metas que se deben perseguir dentro de los actuales conceptos de liderazgo, equipo y de la labor individual.

2. Determinación de las necesidades de capacitación.
Investigar para determinar las necesidades reales que existan o que se deban satisfacer a corto, mediano y largo plazo. La empresa debe satisfacer necesidades presentes y prever adelantándose a necesidades futuras.

3. Elaboración de un programa integral de capacitación. Una vez detectadas las necesidades de capacitación, diseñar un programa a corto, mediano y largo plazo, para responder y satisfacer dichas necesidades.

4. Habilitación y ejecución del programa. Señalar la forma y método de instrucción. Las técnicas de enseñanza-aprendizaje que más comunmente se utilizan son:
Adiestramiento en el puesto, análisis de casos, conferencias, corrillos, demostración descubrimiento, discusión en pequeños grupos, ejercicios vivenciales, juegos de negocios, mesa redonda, sensibilización, simposio.

Una vez seleccionada la técnica o técnicas de capacitación, se eligen los agentes de capacitación.

Se puede recurrir a una institución o escuela de capacitación y adiestramiento, o a un instructor externo independiente, o bien a un instructor interno especializado o habilitado para un caso concreto.

Para los cursos de capacitación existen diversos auxiliares didácticos y audiovisuales, como son: el pizarrón, el rotafolio, los cassettes, transparencias, acetatos, películas entre otros. Estos medios siempre son de gran ayuda para cualquier curso de capacitación. Es importante investigar siempre para cada caso, cuáles son los medios más apropiados y procurar contar con estos para apoyar los eventos.

5. Evaluación y seguimiento del programa de capacitación.

A todo curso de capacitación se le debe diseñar una forma de evaluación que permita conocer la eficacia y resultados del programa educativo y la labor del instructor.

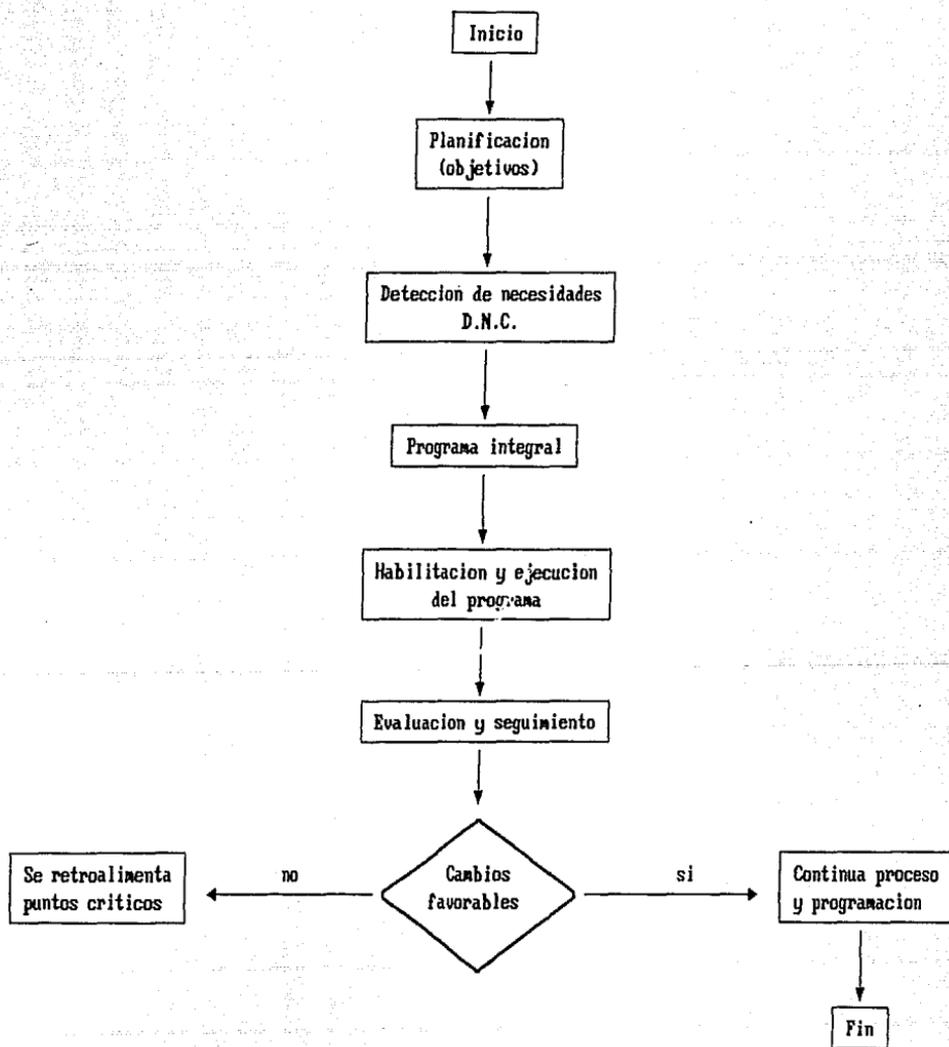
Para evaluar resultados, para seguir la trayectoria y para establecer futuros planes es necesario que se establezca una intercomunicación que nos indique:

¿ Se registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes ?

¿ No se registró cambio alguno ?

¿ Se registraron cambios desfavorables ?

PROCESO ADMINISTRATIVO
DE CAPACITACION



En cada una de estas etapas señaladas por Fernández y Cazorla, las nuevas tendencias, de las que nos ocuparemos en detallar en lo consecutivo, explican que los procesos educativos de la capacitación deben respetar la libertad y dignidad humanas, efectuándose en condiciones propicias para elevar la productividad, la calidad de vida y garantizar la salud.

2. EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION MODERNA
Y SU INFLUENCIA EN LA CAPACITACION
DE PERSONAL

2.1. BASES PARA LA CONCEPTUALIZACION DE LA ADMINISTRACION
MODERNA

El objetivo principal de la administración consiste en dirigir y organizar el personal y los recursos materiales hacia el logro de sus metas y finalidades. La administración sigue un proceso para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos de la empresa para alcanzar un objetivo determinado. En otras palabras, buscar lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y las personas que integran una empresa.

Para ello se tiene que realizar un proceso complejo cuyas fases son la planeación, organización, integración, dirección y control, los medios por los cuales se administra una organización. "El papel de la administración en una organización actual es el de ser columna vertebral, pues le mantiene, a la vez le da forma y alimenta toda su estructura" (15).

(15) Ramirez y Moreno, Ob. cit. p. 123

Sin embargo, no siempre ha sido así, la administración ha sufrido una evolución histórica, misma que abarca cuatro etapas o épocas fundamentales que son:

1. EPOCA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

"El llamado movimiento de la administración científica se desarrolló entre 1870 y 1914, debido al creciente interés por mejorar la manera como se manejaban las empresas fabriles". (16) Los principales representantes de esta época fueron:

- Frederick Taylor,
- Frank Gilberth,
- Henry Gantt y
- Henry Fayol.

Para Frederick Taylor "los administradores deberían desarrollar una nueva filosofía y un nuevo enfoque a la administración. Tendrían que cambiar a una visión más amplia, más comprensiva para concebir su trabajo como una incorporación de los elementos de planificación, organización y control". (17)

(16) Alpander. Ob. cit. p. 3

(17) George. Claude, Jr. Historia del pensamiento administrativo p. 85

A Taylor se le conoce como el "padre de la administración científica" porque propuso como solución para incrementar la productividad, por primera vez en la historia, el diseño científico de los puestos. señaló que se debe analizar cada puesto, operación o proceso para determinar la mejor manera de desempeñarlo. Sus aportaciones dieron lugar al estudio de tiempos y movimientos.

Le interesaba el hombre como elemento automático que habría que hacerlo producir sin importar su condición humana.

Frank Gilberth se interesó en el método administrativo. Aportó la descripción de procesos mediante el diagrama de flujo, el objeto es tener una perspectiva general del trabajo para luego eliminar, reducir o cambiar algunos de los pasos. "su trabajo y refinamiento en el área de estudios de movimientos proveyó las bases de nuestras aplicaciones modernas en la simplificación de trabajos, estándares significativos de trabajo y planes de salarios e incentivos." (18)

Henry Fayol desarrolló una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables. Además definió el proceso administrativo. Enfocó los problemas administrativos de arriba hacia abajo dentro de la organización.

(18) Ibidem. p. 94

APORTACIONES.

La época de la administración científica prestó más atención al incremento de la producción y de la eficiencia; buscó simplificar las labores a su mínima expresión, llegando a la especialización por individuo. Con esta óptica los trabajadores se convirtieron en una máquina en el proceso de trabajo. Se creía que al trabajador se le pagaba para cumplir estrictamente con su trabajo y que se le podrían ofrecer incentivos, pagarle más para aumentar su productividad.

La época de la administración científica fué la precursora de la época de las relaciones humanas.

2. EPOCA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Este movimiento imperó "desde finales de los años 30 hasta comienzos de los 50". (19) Esta época se denominó también como escuela humanista de la administración, la cual nació de la " necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo debido a la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores tenían que someterse forzosamente ". (20)

(19) Alpander. Ob. cit. p. 5

(20) Chiavaneto, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración p. 15

Sus principales representantes fueron:

- Elton Mayo y
- Fritz Roethlisberger

El interés fundamental consistió en estudiar el tipo de relaciones que existían entre los aspectos psicológicos del trabajo y los de la productividad, es decir, el estudio del efecto que podrían producir las condiciones del trabajador en la productividad.

Del trabajo de E. Mayo sobresalen sus experimentos realizados en la empresa Western Electric, en la subsidiaria de Hawthorne; estos estudios, después de varios años, mostraron que la productividad no sólo se relaciona con los incentivos y las condiciones de trabajo, sino que el tipo de supervisión es vital.

APORTACIONES:

Cobraron importancia los aspectos psicológicos, el espíritu de grupo, de cohesión y de solidaridad. Se prestó mayor atención al aspecto del trabajo y al individuo en vez de sólo prestar atención a los aspectos técnicos y económicos.

El deseo de sindicalización dio lugar a una creciente rivalidad entre la administración y los empleados.

A mediados de la década de los cuarenta, las empresas tenían serios conflictos para resolver los problemas del personal, por lo que se hizo un nuevo análisis de los resultados de Hawthorne y se produjeron varios cambios, dando lugar a la época de las ciencias del comportamiento.

3. EPOCA DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

Esta época se dividió en dos fases:

- la escuela del comportamiento humano y

- la escuela del sistema social

La escuela del comportamiento humano sustentó su interés fundamentalmente en tratar de comprender a las personas y de mejorar las relaciones interpersonales ; se atendía a la psicología del individuo. Sus principales representantes fueron Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor y Likert.

La escuela de los sistemas sociales parte de la ideología de que las organizaciones son sistemas sociales o sistemas en los que hay un intercambio de relaciones culturales, cuyo enfoque se basa en los principios de la sociología y la atención preferente a los grupos. Los principales representantes fueron: Bernard, Schein, Chris Argirys y Bennis.

APORTACIONES:

A la administración se le dejó de considerar estrictamente como un proceso técnico, compuesto por reglas, procedimientos y principios. Por lo tanto, toda la organización y el enfoque individual del administrador hacia la supervisión se debe adaptar a las necesidades de la empresa.

La consideración fundamental consiste en que el elemento humano es el factor determinante en el éxito o fracaso de una empresa. Se debe propiciar un ambiente en el que el empleado sienta que se le está brindando una oportunidad de satisfacer sus propias necesidades, de esta forma la responsabilidad se logra por medio de la participación del empleado. La labor del individuo se debe planear de modo que represente un incentivo personal. El individuo se debe sentir satisfecho de su trabajo y encontrar en él una motivación. (21)

(21) Galván, José y Escobedo. Tratado de administración. p. 229-258

Esta época creó normas de supervisión que facilitaron la tarea de ejercer control con base en una filosofía positiva respecto al personal y a su reacción ante el trabajo, facilitó el camino para la aparición de la cuarta y última época.

4. EPOCA DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

En esta época surgieron los científicos de la administración, los cuales aparecieron cuando se inició la segunda guerra mundial. La preocupación central es la aplicación del método científico para resolver problemas complejos. Se emplearon los términos investigación de operaciones, teoría de las decisiones y teoría de la organización.

En este sentido, la ciencia de la administración implica los siguientes criterios:

- La teoría de decisiones basadas en las técnicas matemáticas y estadísticas para cuantificar el máximo de variables que intervienen.
- Importancia a la relación recíproca entre todos los aspectos de un problema, de toda la organización o una área determinada de la misma.

APORTACIONES:

El concepto de administración se aplica, no sólo a la empresa, agrupación típica de nuestra sociedad, sino además, a todo grupo humano que de alguna manera este organizado para el logro de algun fin. Se incorporaron técnicas de las ciencias de la administración tales como programación lineal, teoría de líneas de espera o colas, PERT y CPM, punto de equilibrio, etc.

Esto implica dirigir la organización para el logro de resultados estableciendo los objetivos, cómo hacerlo, quién lo va a hacer, cuándo y cuánto cuesta lograrlo.

Implica también la creación de un ambiente agradable de trabajo estableciendo una buena relación entre el recurso humano y capacitándolo para obtener óptimos resultados tanto eficientemente (optimización del aprovechamiento de los recursos) como eficazmente (cuando se logran los objetivos planeados).

El desarrollo de esta cuarta época de las ciencias de la administración esta permitiendo comprender mejor los valores en transformación que la ciencia y la tecnología posibilitan. Gracias a esta comprensión han aparecido las orientaciones relativas a la excelencia, productividad y calidad de vida en el trabajo. (22)

(22) Luthans, Fred. Introducción a la administración, p.53-54

2.2. UN ACERCAMIENTO PRACTICO A LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS APLICADAS A LA CAPACITACION DE PERSONAL

En el apartado anterior explicamos, de manera sintética, el desarrollo de la administración, su conocimiento es útil para entender mejor el papel que juega la capacitación en la administración contemporánea de las empresas; ahora centraremos nuestra atención en la reflexión en torno a las implicaciones que representa la historia de la administración, desde el punto de vista de la capacitación de personal.

Para iniciar este análisis partiremos de una idea central: las actitudes hacia el trabajo y, desde luego, la mayor parte del comportamiento en la situación de trabajo está determinada social y culturalmente. Por lo tanto, se capacita a la gente respecto de lo que puede esperar y desear del trabajo. De aquí que las actitudes hacia el trabajo han variado en diferentes culturas, y en diferentes circunstancias históricas han padecido numerosas transformaciones. Vamos a referirnos brevemente a las ideas principales de estos cambios.

Los griegos antiguamente consideraban que el trabajo era una maldición, opinión similar era compartida por los romanos y los hebreos. Los primeros cristianos consideraron que el trabajo era un castigo por el pecado original del hombre, pero también le atribuían ciertas funciones positivas. (23)

Gradualmente el trabajo comenzó a ser considerado importante para la salud tanto física como mental, tal perspectiva formó la base ideológica del capitalismo moderno.* La introducción gradual de los medios de producción en masa (principalmente con la fundación de James Walter en el Soho en la década de 1790) que se derivó de la Revolución Industrial en la parte final del siglos XVIII y principios del siglos XIX, produjo tanto una división compleja del trabajo, como una fragmentación del proceso de trabajo, que dió origen a que el trabajo individual se considerara como un apéndice de una máquina.

Esta concepción quedó plasmada con la aparición de la Administración Científica de F. Taylor y L. Gilberth quienes sostenían que el trabajo cuando era analizado científicamente

(32) Galván, José. Ob. cit. p.70-72

* Aunque esta afirmación no se estableció de manera uniforme y al mismo tiempo, poco a poco se fue configurando como una realidad después de numerosas investigaciones sobre el factor humano en las organizaciones.

se le podían incorporar métodos apropiados para aumentar la productividad y la eficiencia. Por lo tanto cualquier forma de capacitación que se buscara giraba en torno al aprendizaje de habilidades que proponían los métodos del estudio de tiempos y movimientos.

Taylor argumentaba que los principales factores que afectaban la eficiencia eran la fatiga o las condiciones ambientales inapropiadas, o los métodos incorrectos para ejecutar el trabajo. Sin embargo tal opinión olvidaba las otras influencias de igual o mayor importancia sobre el comportamiento en el trabajo, que emanaban del ambiente social.

Evidentemente, tal posición es incorrecta, y esto se pudo demostrar en las décadas de 1920 y 1930 cuando Elton Mayo inició el movimiento de la escuela de las relaciones humanas cuando realizó varios estudios llamando la atención hacia la importancia de los factores sociales en las situaciones de trabajo. Esta corriente resaltó los efectos de la organización informal de los grupos de trabajo y los patrones de interacción social que ocurrían en ellos, sobre la ejecución del trabajo y la satisfacción en el puesto.

Posteriores investigaciones sobre estos tópicos demostraron que los factores sociales podían imponerse sobre las consideraciones económicas. Como resultado de estos estudios apareció la noción del hombre social que buscaba la satisfacción principalmente mediante la afiliación de un grupo de trabajo estable y las recompensas sociales que brinda tal situación. Por lo tanto la capacitación se fincaba en la utilización de técnicas tales como la administración participativa.

Las posteriores corrientes administrativas pusieron su atención en el hombre autorrealizado, movimiento iniciado por A. Maslow en 1943, después lo siguieron más personas preocupadas por esta idea, quizá entre sus seguidores el que ha sobresalido más es F. Herzberg.

Maslow (24) subrayaba que el comportamiento humano podía considerarse como controlado por varios motivos pero, el más importante, es el que las personas dedican a actividades que son mayormente gratificantes o satisfactorias. Herzberg opinaba que la satisfacción y ejecución del trabajo sólo se producirían por cambios en los motivadores, lo que ayudaría al individuo a satisfacer la necesidad de autosatisfacción.

(24) García y de María. Ob. cit. p. 161

Tales ideas han dado como resultado que la capacitación moderna ponga especial interés en el diseño del trabajo y, en forma más general, en los factores que influyen en algunos aspectos del comportamiento en el trabajo, tales como rotación de personal, ausentismo, y en los determinantes de la satisfacción en el trabajo.

Producto de todo este intrincado proceso han aparecido movimientos administrativos que desean "inculcar el hábito y el uso responsable del tiempo propio y el de los demás; el hábito de la puntualidad, el de solidaridad, cooperación y búsqueda de excelencia y calidad*;o fomentar nuevas actitudes como creatividad, optimismo y renovación" (25), los que han sobresalido son: administración por objetivos, desarrollo organizacional, círculos de calidad, entre otros.

La administración por objetivos (APO) persigue participación en el establecimiento de las metas de trabajo.

*En este trabajo entenderemos a la excelencia y calidad, como parte de una filosofía. Calidad es el método: hacer bien las cosas a la primera vez. Mientras que la excelencia, es la estrategia: buscar el logro de resultados optimizando la utilización de recursos.

(25) Fernández y Cazorla. Ob. cit. p.10

"La APO es un método de sistemas para administrar una organización, cualquiera que esta sea. No se trata de una técnica o sólo un programa más ni tampoco un estrecho sector del proceso de administración. Va mucho más lejos que el simple presupuesto, aunque comprenda presupuestos en una u otra forma.

En primer lugar, quienes son responsables de dirigir la organización, determinan hacia dónde quieren llevar a la organización, lo que quieren que esta lleve al cabo durante determinado periodo (estableciendo para ello los objetivos generales y prioridades).

En segundo lugar, es imperativo que se actualice a todo el personal administrativo, profesional y directivo clave, para que éste contribuya con sus esfuerzos máximos a fin de lograr los objetivos generales.

En tercer lugar, el logro planeado (resultados) de todo el personal clave está combinado, mezclado y balanceado para promover y objetivar los resultados totales más grandes para la organización como entidad conjunta.

En cuarto lugar, se establece un mecanismo de control para vigilar el progreso, comparándolo con los objetivos, y retroalimentando los resultados a quienes son responsables en todos los niveles "

(26)

Este sistema organizacional busca establecer un sistema racional para la evaluación continua de los resultados obtenidos y la distribución equitativa de los beneficios alcanzados. Permite discriminar alternativas de actuación y seleccionar unicamente entre aquellos que los dirigen hacia las metas prefijadas.

(26) Mc. Conkey, D. Administración por resultados. p. 39

Simplificando, el sistema consta de dos etapas: la primera fija los objetivos, la segunda revisa el cumplimiento de los mismos. En ambas etapas surgen deficiencias tanto del jefe como del subordinado, las cuales se discuten franca y abiertamente para encontrar las soluciones apropiadas. Si los problemas son organizacionales, se discuten en los niveles superiores, si son de capacitación se instrumentan los eventos necesarios.

El desarrollo organizacional (D.O.) es en si mismo un sistema de capacitación que afecta a toda la organización.

En su estudio sobre D.O. Achilles dice que debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo, de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que busquen optimizar la interacción entre personas y grupos.

(...)" de manera que aumente la eficiencia y la salud de la organización y asegure así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados " (27)

Así mismo el D.O. requiere una visión global de la empresa que sea compatible con el medio externo y desarrolle las potencialidades del ser humano, de los grupos y de sus relaciones.

(27) Achilles, de F.F. Desarrollo organizacional p. 31-32

El D.O. como enfoque organizacional integral consiste en preparar a todo el personal contra los cambios bruscos en los ciclos económicos, de mercado, tecnológicos, administrativos y los humanos y psicosociales. La estrategia que se utiliza son diagnósticos de los diversos procesos organizacionales para posteriormente trabajar con equipos y así planear las acciones necesarias para solucionar los problemas.

El D.O. como cualquier otra escuela administrativa tiene subsumado un concepto del hombre, en este caso, es considerado como elemento fundamental e interactuante con la empresa. Si el sujeto asume su responsabilidad de cambio de hábitos o comportamientos, en esa medida afectará a la empresa.

Los círculos de calidad (C.C.) son sesiones de estudio y práctica para la solución participativa de problemas.

"El proceso de los círculos de calidad pasa cronológicamente a través de etapas que van desde la identificación del problema hasta la presentación de resultados ante la gerencia. Al mismo tiempo, utiliza técnicas para extender ideas y luego analizarlos dentro de las diferentes etapas del proceso. Es decir el círculo, pasa constantemente de la generación al análisis de lo que produce, al tiempo que pasa a través de las etapas del proceso de solución de problemas"(28)

(28) Barra, R. Círculos de Calidad en Operación p. 151

Las técnicas básicas de los C.C. son:

- Tormenta de ideas
- Selección de problemas
- Análisis de causa y efecto
- Recopilación de datos
- Análisis de Pareto
- Gráficas e histogramas
- Presentación gerencial

Además de estas técnicas básicas de solución de problemas hay otras más avanzadas que se aplican en situaciones especiales que son necesarias para completar el proceso, estas son:

- Técnicas de grupo nominal (NGT)
- Diagrama "Por qué - por qué"
- Diagrama "Cómo - cómo" (cadena medios fin)
- Análisis del campo de fuerzas
- Estratificación
- Gráficas de control
- Análisis de valor para la calidad

Los objetivos fundamentales de los C.C. consisten en mejorar los niveles de efectividad y fortalecer el respeto humano creando un ambiente de trabajo digno y adecuado.

Como se puede advertir, la concepción de capacitación ha cambiado conforme cambian las ideas establecidas para administrar los recursos materiales, financieros y humanos.

Hoy en día, sabemos que el activo más valioso de cualquier organización es el recurso humano. Sobre esta concepción se han creado estas escuelas administrativas las cuales apuntan hacia dos supuestos fundamentales, incrementar: 1. el nivel de vida (se refiere al medio para la adquisición de satisfactores) y 2. calidad de vida (se refiere al medio ambiente donde se desarrollen). En otras palabras, lo que cambia son las estrategias, los métodos, las técnicas y los instrumentos, pero la concepción es la misma: el mejoramiento de la productividad y la autorrealización de los empleados.

La diferencia entre la concepción del hombre en los tiempos pasados de la administración y los tiempos contemporáneos, es que en aquellos el predominio era el de considerar al hombre en forma utilitaria; en éstos, el hombre se forma con el propósito de su desarrollo integral y con beneficio para él, para su empresa y para su país.

2.3. LA EFICACIA ADMINISTRATIVA, LA CAPACITACION DE PERSONAL Y LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

En esta sección examinaremos brevemente algunas de las variables organizacionales que afectan la insatisfacción y la productividad de los empleados.

Algunos teóricos en organización han enfatizado la idea de la organización como un SISTEMA SOCIAL ABIERTO (29) para explicarse por qué un tipo de organización es más efectivo que otro.

El sistema está abierto al ambiente externo. Recibe insumos de energía, materiales, hombres e información del mundo exterior, precisa tales insumos y proporciona la producción de bienes y servicios utilidades y beneficios para los empleados, como la satisfacción en el trabajo. Sobre esta dinámica, la organización intenta reducir la incertidumbre, realizar pronósticos, de producción y mercados apropiados y buscar la forma de mantener el control sobre los procesos. De esta forma interactúan las fuerzas en el ambiente y modifican la organización. Esto significa que no es la

(29) "En general podemos señalar que ante la palabra "sistemas", todos los que la han definido están de acuerdo en que es un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos" Johansen, B.O. Introducción a la teoría general de sistemas. p. 54

capacitación para la solución de todos los problemas organizacionales, sino que deben verse desde el enfoque sistémico, por ejemplo, hay problemas relativos no a la capacitación, pero si al uso de la tecnología, o quizá tengan que ver con el clima organizacional, tal vez se relacionen con el tamaño de la organización o con la estructura administrativa entre los puestos de líneas y los de staff, etc. Algunos ejemplos son los siguientes:

TECNOLOGIA

- Se ha sugerido que en tanto la tecnología de producción se vuelve más compleja, así aumenta la proporción de gerentes y personal de oficina y supervisión. El número de niveles de autoridad en la jerarquía administrativa también aumenta.

- La producción unitaria tiene la estructura más plana con dos a cuatro niveles y tramos de control más amplios. La forma de decisiones es más centralizada.

- Una organización con objetivos y tecnología rápidamente cambiantes carece de funciones bien definidas de los puestos y si con autoridad de la persona que pueda tratar con el problema inmediato en la forma más apropiada.

CLIMA ORGANIZACIONAL

- En las organizaciones grandes se forman subgrupos lo que aumenta la probabilidad de conflictos entre el subgrupo y la organización mayor, y entre los subgrupos. Tienden a ser burócratas con procesos de organización más mecanicistas.

En conclusión dado un contexto, la capacitación no es la única manera de corregir una disociación entre los requisitos de la tarea y las habilidades de los empleados, es decir, también juegan un papel importante los procedimientos de selección, el diseño de el trabajo, la infraestructura instalada, la organización administrativa, entre otros.

La capacitación dentro de sus límites de actuación, puede aumentar la efectividad del trabajo, cuando se cumplen las condiciones apropiadas, por ejemplo, si los individuos que son seleccionados para participar en él poseen las aptitudes necesarias para formar las habilidades requeridas, o si existe un programa bien organizado, o si facilita que las tareas que comprende el trabajo para el cual va a ser entrenado el individuo están adecuadamente diseñadas.

Una condición necesaria para que la capacitación cumpla con los objetivos que se trace es que los planes interpreten adecuadamente la estructura y proceso de la organización para que los programas desarrollen las habilidades (física, social, lingüística e intelectual) esperadas.

En este sentido, los procedimientos de capacitación se convierten en el instrumental para elevar el desempeño de una población específica. Por lo tanto, la forma que asuma un procedimiento de entrenamiento debe ser producto de un análisis de las características del trabajo, como de la organización y de los participantes, sólo entonces cuando se haya realizado este proceso se podrán elegir los medios: instrucción programada, simuladores, juegos vivenciales, dinámicas de grupo, conferencias, apoyos audiovisuales, entrenamiento en sensibilidad, entre otros.

Debe mencionarse la importancia del apoyo organizacional en el éxito de la capacitación, ya que el clima organizacional, es un factor determinante para el mismo.

3. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE CAPACITACION DE PERSONAL ACORDE A LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS CONTEMPORANEO

3.1. TRANSFORMACION DE LA FILOSOFIA ADMINISTRATIVA Y LA CAPACITACION PARA LA EXCELENCIA.

El trabajo puede definirse en términos de su función social y de su papel en el desarrollo personal.

El aspecto social del trabajo se relaciona con la productividad de los aspectos técnicos, económicos y humanísticos, en tanto supone una serie de sistemas o implementos que se tienen para el control de la producción.

El aspecto individual del trabajo viene a ser considerado como un medio de progreso que ofrece oportunidades virtualmente ilimitadas para la autoayuda y el automejoramiento.

Ambas condiciones del trabajo, el social y el individual, han sido abordados en tiempos recientes con el concepto del hombre autorrealizador, es decir, recalcando las características intrínsecamente motivadoras del trabajo. Esto ha dado como resultado el surgimiento del interés en el diseño del trabajo, y en los factores que influyen en algunos aspectos del comportamiento en el trabajo.

La capacitación no ha quedado al margen de estas modificaciones. En este capítulo vamos a analizar estas nuevas tendencias las de CAPACITACION PARA LA EXCELENCIA, la de PRODUCTIVIDAD y la de CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.

CAPACITACION PARA LA EXCELENCIA *

El modelo de Capacitación para la Excelencia parte de la definición de capacitación como: un medio para la solución de problemas, elevación de la productividad y la calidad de vida. La capacitación se concibe como formación teórico-práctica para desempeñar en forma excelente una actividad.

Esta propuesta de capacitación tiene como base de arranque el responder a 7 preguntas indispensables."Para cumplir con los objetivos legales y, por ende, llegar a la situación en que tanto la empresa como el personal obtienen dividendos de la capacitación, es necesario proceder en forma meticulosa. Básicamente deben responderse las preguntas señaladas en seguida:

1. ¿Qué se requiere cambiar específicamente?
2. ¿El cambio puede lograrse mediante la capacitación?

* El concepto de exelencia se entiende como un ideal, la perfección, la meta máxima a la que los individuos o grupos aspiran llegar dentro de una organización.

3. ¿Los beneficios posibles son mayores que los costos?
4. ¿Cuál será el programa del curso?
5. ¿Se dieron los cambios requeridos?
6. De encontrarse algunos cambios ¿se obtuvieron gracias a la capacitación, independientemente, o a pesar de ella?
7. ¿Los beneficios, en su caso, resultaron superiores a los costos?" (30)

Los principios que fundamentan este sistema, al que su propio autor le dio el nombre de SISTEMA AG (Fernando Arias Galicia), son los siguientes:

- " 1. Los jefes, por estar en contacto directo con el personal y tener la responsabilidad de lograr ciertos objetivos, están en mejor posición para:
- a) Establecer los comportamientos necesarios en los puestos tipo, o sea, el Perfil de Excelencia.
 - b) Observar cotidianamente dichos comportamientos.
 - c) Detectar las necesidades de capacitación.
 - d) Determinar los cambios en el comportamiento posteriores a la capacitación.
2. La elevación de la efectividad del personal es responsabilidad del jefe. Por lo tanto, en la medida que la capacitación contribuya a ello, cae también bajo sus responsabilidades.
3. Aun cuando sea de manera implícita, puede decirse que todos los jefes tienen en mente un modelo de lo que esperan de sus colaboradores

(30) Arias, Fernando. Capacitación para la excelencia, p. 11-14

4. La tarea del capacitador, entonces, es apoyar a los jefes principalmente en:

- a) Sistematizar, clasificar y dar forma explícita a dichos modelos para llegar a un Perfil de Excelencia.
- b) Procesar la información.
- c) Establecer programas de capacitación con base en las necesidades.
- d) Facilitar el cambio en los comportamientos, mediante los recursos y procedimientos didácticos adecuados.
- e) Evaluar los resultados de la capacitación, incluyendo el análisis de beneficio/costo.

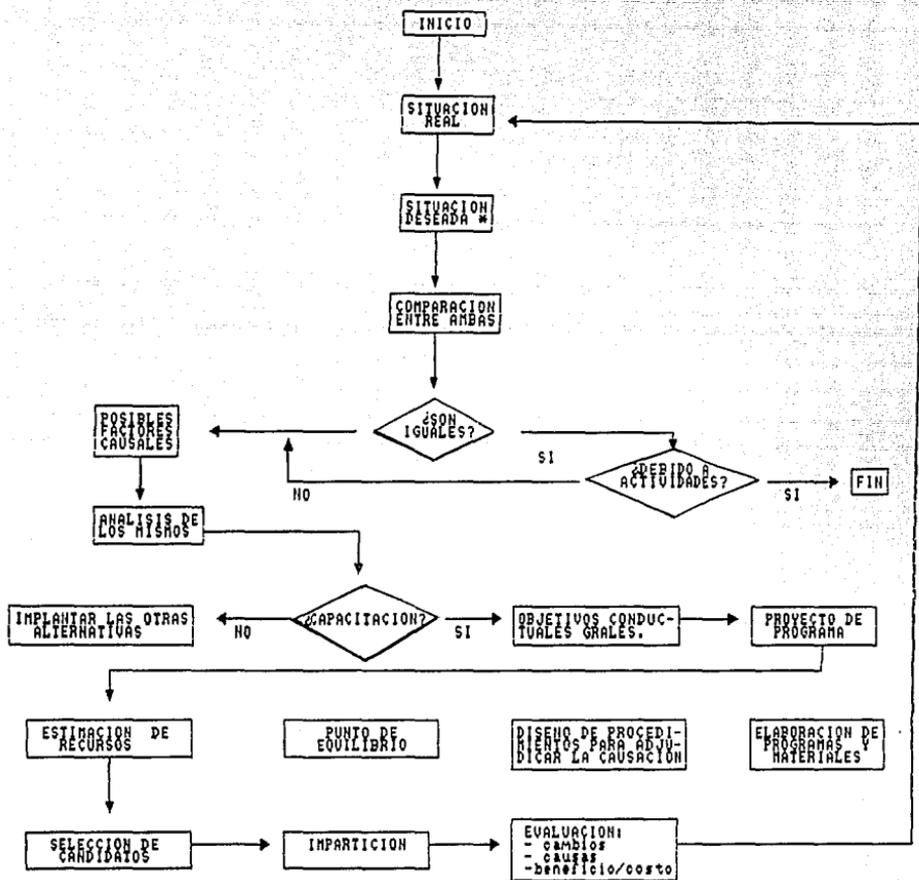
5. No existen formas rápidas, sencillas e infalibles "mágicas" de lograr todo lo anterior. Cualquier método, para lograr buenos resultados, requiere esfuerzo, dedicación y tiempo. Si bien la inversión inicial en recursos de todo tipo puede parecer cuantiosa las actividades futuras se facilitan una vez establecidos los procedimientos.

6. El Sistema, para su creación, implantación y funcionamiento, requiere personas con talentos y capacidades y voluntad para inducir innovaciones. Si estas tareas fueran fáciles, bastaría encargarlas a una mecanógrafa o a un peón, lo cual no es el caso.

7. Cualquier instrumento puede resultar fatal o benéfico, todo depende del empleo que le den las personas encargadas de su manejo."(31)

Este sistema (ver gráfica AC) que tiene como objetivo fundamental la solución de problemas, parte, como arriba se indica, del establecimiento de un perfil de excelencia para cada uno de los puestos con los cuales se va a trabajar. El perfil de excelencia se define como un modelo conductual, sintetizado,

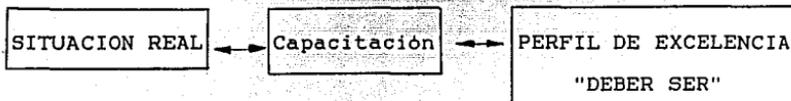
(31) Ibidem, p. 27 - 28.



* Determinada con auxilio del perfil de excelencia y/o el análisis de ineficiencia

clasificado y explicito. Este inventario de comportamientos estara conjuntado por la descripción de actividad observables

A partir de esta situación ideal, se obtienen parámetros para estudiar el problema o conflicto, esto es, la diferencia entre la situación ideal y la real, para que posteriormente se determine si dicho conflicto o problemática puede ser resuelta por medio de la capacitación.



Se parte aquí de los principios psicopedagógicos de la educación de adultos, en que el trabajador o capacitando, no debe ser una persona pasiva, sino un individuo activo, con objetivos personales, cuyo papel en la capacitación es el de asimilar técnicas, métodos y puntos de vista; pero aportando sus experiencias, conocimientos, imaginación, creatividad y talento. No sólo aprende, sino también enseña a los demás incluyendo al propio capacitador.

En lo que respecta a las necesidades de capacitación, se parte de los dos tipos tradicionales: Las Manifiestas, en las cuales es evidente el uso de la capacitación para solucionar

el problema, como en los casos de cambios de procedimientos, conversión de tecnología, ascensos, transferencia entre puestos y contratación de nuevos empleados. Las Necesidades Encubiertas, cuando la necesidad no salta a la vista y se requiere de un análisis más profundo de la situación y de las posibles causas.

Cuando después de haber analizado un problema concreto se considera que la capacitación es el medio más factible para solucionarlo, es preciso proceder de una manera sistemática en la implementación de la capacitación.

Dicha implantación consiste en términos generales en la elaboración de el plan y programas, fijación de objetivos conductuales, el contenido temático, los materiales, los apoyos, las estrategias, etc.

En cuanto al costo / beneficio de la capacitación se equipara a la rentabilidad o tasa de retorno sobre la inversión. La cuestión aquí es recuperar el costo de la capacitación y obtener además mayores beneficios.

En la capacitación los costos son fijos. "Una vez incurridos, ya no se modifican. Pero si pueden variar los beneficios, por

lo tanto nuestro esfuerzo y nuestra atención deben estar dirigidos a incrementarlos" (33)

El costo de la capacitación se calcula a partir de los siguientes factores: -Personal (salario del trabajador por hora, coordinación e instructores) -Instalaciones (como son oficinas y salones) -Equipo (fotocopiadora y proyectores entre otros) -Materiales (impresos, acetatos, carpetas, etc. -Otros gastos.

El beneficio que brinda la capacitación es medible a partir de la comparación del perfil de excelencia: antes y después de la capacitación, confrontado contra los gastos erogados.

Otros factores que ayudan a medir el beneficio/costo de la capacitación son por ejemplo el porcentaje de desperdicio antes y después de la capacitación, los accidentes, la puntualidad, la rotación de personal entre otros.

Desde esta concepción la capacitación se convierte en una herramienta para promover la excelencia y la calidad para llegar así a la mayor productividad; objetivo de las empresas mexicanas y necesidad para el desarrollo nacional.

(33) Ibidem, p.182

3.2. CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

La productividad en términos generales se define como "alcanzar el máximo de objetivos propuestos por la organización con los mismos recursos, con menos costo, en el menor tiempo y con el mínimo esfuerzo" (34) podemos encontrar muchas concepciones y definiciones de productividad, desde una perspectiva más amplia la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la define como:

"... la capacidad de la sociedad para utilizar en forma racional y óptima los recursos de que dispone: humanos, naturales, financieros, científicos y tecnológicos, retribuyendo equitativamente a los factores que intervienen en la generación de la producción para proporcionar los bienes y servicios que satisfacen las necesidades materiales, educativas y culturales de sus integrantes, de manera que mejore cuantitativamente y cualitativamente el bienestar social y económico del pueblo" (35)

Al hablar de productividad se incorporan otros conceptos como son eficiencia, eficacia y efectividad.

Eficiencia se refiere a la utilización de los recursos sin tomar en cuenta las metas u objetivos.

(34) Ramirez y Moreno. Ob. cit. p. 9

(35) STPS. Formación en materia de productividad. p. 5

Como contraparte la eficacia busca el logro de las metas y los objetivos, sin tomar mucho en cuenta la utilización de los medios.

El concepto de efectividad engloba los dos anteriores, esto es, la obtención y logro de las metas y objetivos a través del uso cuidadoso y adecuado de los recursos.

En este sentido el concepto de efectividad es equiparable con el de productividad.

En el ámbito empresarial la productividad " no ha de ser considerada como un fin sino como un medio a través del cual es posible elevar los beneficios económicos y de todo tipo tanto para trabajadores como para empresarios. Este mejoramiento se logra con la contribución de todos los recursos humanos que operan en la empresa." (36)

Los factores que influyen en la productividad son " los recursos humanos, administrativos, tecnológicos y locacionales " (37)

(36) Ibidem, p. 28

(37) Ibidem, p. 34

Entre estos factores o recursos que intervienen en la productividad de una empresa queda en primer, lugar en orden de importancia, el recurso humano.

El factor humano cobra tanta valor, por ser él, el encargado de llevar a cabo el proceso, al participar en la totalidad de sus fases.

" todo proceso productivo se ve directamente afectado por la intervención del hombre, ya que este se haya involucrado desde las etapas iniciales de planeación, organización y dirección, hasta las de control, ejecución y evaluación final del proceso." (38)

Es necesario mencionar la preparación ó formación teórica, la habilidad ó destreza y el interés del factor humano por el aprovechamiento de los demas factores de la producción, por lo que su capacitación adecuada, su motivación y estimulación son determinantes para el logro de los objetivos de la productividad.

La capacitación para la productividad se da en todos los niveles dentro de la organización: Nivel directivo, Mandos medios y Operativo.

(38) Ibidem, p. 48

La participación activa de los directivos así como su conocimiento y convencimiento sobre la productividad son definitivos para dicho objetivo. En algunas empresas se ha intentado implementar sistemas de productividad que en lugar de mejorar los resultados, han provocado grandes conflictos y contradicciones, ya que los directivos tratan de implementarlo o imponerlo a los niveles medios y operativos sin conocer en que consisten y como funcionan dichos sistemas, y sin estar ellos mismos realmente convencidos.

Los mandos medios son los que supervisan y coordinan las actividades y operaciones para llegar al resultado esperado, funjen como intermediarios entre la dirección y los trabajadores.

Por último e igual de importante que los otros niveles, está el operativo, el cual se encarga de realizar físicamente las funciones y actividades que brindan el resultado final, el producto.

En este sentido la capacitación tendrá que preparar a los tres niveles siendo estos de igual relevancia, ya que si se implementa sin la presencia de alguno de ellos, el objetivo final no será alcanzado: La Productividad

El mejoramiento significativo de la productividad se puede lograr a través de un Programa Integral de Productividad (P.I.P.) , el cual se deberá basar en la sensibilización de todos los participantes del proceso. Este P.I.P. se debè llevar a cabo con el departamento de producción y el de capacitación, esto se justifica al describir cada una de las etapas y las actividades que se pueden realizar para lograrlas.

1. Sensibilización
2. Autodiagnóstico
3. Programación de acciones correctivas
4. Ejecución

Sensibilización esta se puede llevar a cabo por medio de pláticas, conferencias, dramatizaciones, así como cursos que le ayudan al trabajador a conocer qué es la productividad, para qué sirve, cuales son sus beneficios, (a nivel nacional, de empresa o individual) y como llegar a ella.

Otra actividad que puede servir mucho en esta etapa son los programas de inducción de la empresa para que los empleados conozcan y recuerden todas las áreas, actividades y objetivos de la empresa, se puedan identificar con la misma y relacionar los aspectos teóricos de la productividad y la relación con su actividad concreta dentro de la empresa.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

La segunda etapa es el autodiagnóstico de productividad, en esta etapa se analizan los factores que inciden en el aumento o decremento de la productividad.

Esta etapa es paralela a la Detección de Necesidades de Capacitación, y se llega así a determinar si la productividad se puede mejorar con capacitación-motivación* y/o cambio de procedimientos, sistemas de supervisión, herramienta, maquinaria, horarios, etc.

La tercera etapa es la de programación de acciones correctivas, esta depende de la anterior, ya que con la determinación de los aspectos que estan afectando la productividad, se pueden programar actividades concretas para corregir dichas fallas, o actividades de reforzamiento para quien está logrando altos niveles de productividad.

Una vez que se tienen determinadas las necesidades se identifica si son de capacitación, de ser así se procede a realizar los programas individuales, por áreas o nivel. En esta etapa se incluye la evaluación y el seguimiento de la totalidad del proceso.

* Este aspecto tambien se refiere a la capacitación y/o motivación del personal a todos los niveles para la óptima utilización de los recursos con que cuentan.

Por último nos encontramos con la etapa de Ejecución, en donde se llevan a cabo las actividades planeadas en la etapa anterior.

Para cumplir con el P.I. P. se cuenta con algunas Técnicas Operativas como son: Administración por Objetivos, Desarrollo Organizacional y Circulos de Calidad, de las cuales se habló en el capítulo 2.

El P.I.P. es un elemento que puede estar incluido como parte de la estrategia de excelencia, es decir, es unicamente un recurso que se puede utilizar para medir el impacto de la capacitación en las funciones administrativas y productivas de la empresa.

Cubrir de la mejor manera cada una de las etapas del P.I.P. es requisito indispensable para llegar a cumplir con los objetivos de la Productividad.

3.3. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Esta corriente administrativa intenta revisar y ampliar los enfoques de desarrollo de los individuos con respecto al desarrollo organizacional. Por ejemplo, tiende a usar el concepto de carrera en contraste con empleo o puesto. Este y otros conceptos permiten desarrollar sistemas de planeación y enfoques de diseño de puestos con relación a la carrera y el desarrollo, en este contexto se enfatiza la retroalimentación como un mecanismo de diagnóstico y de planeación para el desarrollo de carrera.

Se parte del marco conceptual donde toda organización constituye un sistema social integrado por seres humanos con actitudes, valores, sentimientos y conductas, así como de un sistema técnico con capital, materiales y demás factores de producción. Ambos sistemas constituyen un todo insuperable, un sistema sociotécnico.

Cada sistema sociotécnico tiene su propio clima social dentro del cual, gente y trabajo se relacionan e interactúan entre sí para dar a cada organización rasgos distintivos, lo cual afecta de una manera determinante a los procesos cognoscitivos emocionales y a los factores de la calidad de vida en el trabajo, los cuales describiremos a continuación.

1. La carga de trabajo: afecta la calidad de vida cuando es excesiva, esta práctica generalmente causa ansiedad; por otra parte, una carga mínima de trabajo también induce un estado de ansiedad en el individuo.

2. Las variables físicas: afectan la calidad de vida sino conservan parámetros controlables por el cuerpo humano. por ejemplo, una temperatura alta o baja, o un ruido elevado, la humedad, la exposición a la luz solar, vibraciones, etc. Tales factores cuando alcanzan niveles óptimos, es decir de confort posibilitan incrementar los niveles de producción y creatividad.

3. El estatus en el trabajo: como factor subjetivo, está intimamente ligado con la personalidad del individuo, y también afecta la calidad de vida en el trabajo. Existen trabajos calificados socialmente de estatus bajo o "negativo", los cuales causan ciertos niveles de ansiedad o inconformidad en quienes los desempeñan. Por otra parte, existe el caso contrario, una sobrecarga de status en personas con poder o nivel organizacional alto cuyas exigencias de desempeño eficiente puede provocarles también ansiedad.

4. La responsabilidad: también afecta la calidad de vida en el trabajo porque repercute en la organización, conforme a las decisiones o tareas que se desempeñen. Sin una liberación frecuente o sin una modificación continua en las tareas de una persona, ésta, irremediamente, irá acumulando insatisfacción con el consecuente deterioro de su productividad individual.

5. La variedad de tareas: el aumento en la calidad de vida en el trabajo se relaciona con la evitación de trabajos monótonos y el acercamiento a actividades significativas y variadas.

Cuando se hacen actividades repetitivas y continuas, en el individuo se produce una sensación de frustración ante la imposibilidad de cambios que permitan hacer trabajar a distintas partes del organismo.

6. El contacto humano: tal como se ha demostrado desde varias décadas atrás es una variable trascendental en la satisfacción en el trabajo. Pero un contacto continuo con individuos de caracteres y estados de ánimo diferentes también puede ser causante de desagrado, piense por ejemplo en los cajeros en quienes se presentan dos factores importantes de ansiedad, por una parte el de responsabilidad, y por otra el de contacto humano.

7. Los retos físicos: son otro factor que puede llegar a limitar la calidad de vida en el trabajo. Consiste en la necesidad de destreza, habilidades específicas o condición física para el desempeño de un puesto.

8. Los retos mentales: mantienen al individuo psicológicamente involucrado con las tareas de su puesto. Incluye procesos tales como: observación, reconocimiento, memorización y razonamiento, es decir, procesos concientes del pensamiento. En ciertos niveles y puestos, la gente por lo general obtiene mayor satisfacción cuando utiliza sus aptitudes cognoscitivas que cuando utiliza sus aptitudes físicas.

Estos son los factores que nos permiten identificar la calidad de vida en el trabajo, aunque algunos de ellos son subjetivos, ya que lo que para un individuo puede ser controlable o normal para otro no lo es; lo realmente importante desde el punto de vista de la capacitación, es enseñar a la gente a identificar por sí misma cuales son los factores que le producen tensión y presentarles alternativas, ya sea para dejar de llevarlas a cabo o para tratar de evitarlas al máximo.

El individuo pasa, más o menos una tercera parte de su tiempo laborando en la organización, sin embargo, también interactúa con otros medios, la familia y en otros grupos formales o informales externos, de ahí que sus relaciones con esos medios también pueden producir o inducir ansiedad afectando, por lo tanto, la calidad de vida, por ello es necesario considerar a todas la variables que rodean al ambiente del individuo, y así identificar sus necesidades para diseñar eventos formativos o informativos necesarios para satisfacerlos.

3.4. PLANEACION DE VIDA Y CARRERA

Las expresiones comprendidas en la psicología humanista, corriente psicológica en la que se ubica la Planeación de vida y carrera, son:

CRECIMIENTO PERSONAL

DESARROLLO HUMANO

ORIENTACION

AUTORREALIZACION

VITALIDAD

ASERTIVIDAD

Estos y otros conceptos originaron la posibilidad de revalorar el trabajo como un elemento que proporciona al individuo gran parte de su estatus e identidad con la sociedad. Sobre estas bases se han realizado muchas investigaciones psicológicas para examinar los factores que determinan la satisfacción en el comportamiento en el trabajo, así como el análisis de los factores que gobiernan la relación entre el individuo y la organización en la cual trabaja, y las formas de mejorar el acoplamiento entre el individuo y su trabajo.

Las conclusiones de tales investigaciones tienen un punto común: el trabajo es un elemento de importancia en la vida del individuo; de aquí la necesidad de planear la vida y la carrera del empleado con un sentido humano.

La planeación de vida y carrera considera importante señalar objetivos de vida y profesionales que indiquen los procedimientos para el crecimiento de la persona, lo cual incluye cuatro áreas, a saber:

"1. Conmigo mismo. Esta área se refiere a la comunicación interna necesaria para la conciencia y conocimiento de la persona consigo misma."

"2. Con mi familia. La familia puede llegar a ser un ambiente de crecimiento que favorezca el desarrollo más íntimo de la persona. Es la prolongación más cercano de uno mismo, donde se da el proceso trascendente de crear y promover la vida y de estructurar e integrar el propio ambiente vital y de los seres a quienes más quiere y con quienes convive íntimamente."

"3. Con mi trabajo. El trabajo es uno de los campos más importante de la trascendencia social para el ser humano. En nuestra actual sociedad, tan compleja, las organizaciones llegan a ser en muchos casos el único medio viable del quehacer social, económico y político.

Este ámbito socio-político es parte de nuestra tarea y habla de los sentimientos más profundos de identificación solidaria y subsidiaria. Nuestra sociedad pluralista hace que la capacidad de influencia social se vaya limitando y definiendo en función de las

instituciones o grupos a los que pertenecemos, de aquí la importancia de una planeación y selección de la actividad, grupo u organización a la que quiero pertenecer como medio de influencia y compromiso social."

"4. Con el mundo. Un acumulado de las tres áreas anteriores cabría en esta última área de contacto, sin embargo, el sentido que queremos darle va relacionado con el mundo de la naturaleza y de las diversas manifestaciones sensibles." (39)

Estas áreas al obligar a redefinir conceptos trascendentales como vida, permiten entender que vivir significa vitalidad, es decir, no sólo significa actividad orgánica, sino también crecimiento y realización de nuestras potencialidades en todos los órdenes.

Del análisis de estas áreas se puede inferir una nueva concepción de carrera, es decir, no sólo se refiere al nivel académico que tiene como antecedente obligatorio los estudios de bachillerato, sino que incluye " los estudios o preparación académica e integra las capacidades laborales, los nuevos aprendizajes, los cambios personales sobre la propia imagen, las metas y valores; así como la respuesta a las nuevas oportunidades y cambios tanto sociales como laborales que a diario se suscitan" (40)

(39) Casares y Siliceo. Planeación de vida y carrera
p. 27-28

(40) Ibidem. p. 71

Estas ideas nuevas surgidas con este movimiento de planeación de vida y carrera han creado un modelo educativo original que busca la autorrealización.

CONCLUSIONES

- El licenciado en pedagogía es un especialista en materia educativa.
- Entre los diversos sistemas educativos se encuentra la educación no formal, que abarca la capacitación y desarrollo de personal, como forma de acción de la educación permanente.
- El pedagogo es un profesional apto para ayudar a la realización de la capacitación enfatizando la correcta utilización de los principios y bases psicológicas y pedagógicas.
- La capacitación generalmente la organiza un equipo interdisciplinario que señala las actividades que implican enseñar a los empleados las destrezas y el comportamiento que necesitan para cumplir sus tareas. En este sentido, el pedagogo como profesionista de la educación tiene mucho que ver, no sólo en la planeación, ejecución y evaluación de los eventos de capacitación, sino también en interactuar con los otros profesionistas dedicados a esta actividad para retroalimentar y complementar su visión y expectativas profesionales.
- Puesto que la capacitación suele utilizarse para facilitar la ejecución de los planes estratégicos, es importante que se estructure alrededor de las metas organizacionales especificadas en los planes.
- Por ello, para tener una visión correcta y completa del quehacer de la capacitación empresarial, el pedagogo debe conocer las corrientes administrativas contemporáneas.
- La perspectiva administrativa debe permitir a la empresa apoyar realmente a la gente mediante la capacitación.
- La capacitación con un sentido humano se desarrolla mediante:
 - + La capacitación en relación con la misión y las metas de la organización.
 - + La orientación (inducción) a los nuevos empleados.
 - + La capacitación de los supervisores.
 - + La capacitación de los administradores.
 - + La formación de equipos de trabajo.
 - + La técnicas de solución de problemas.

+ La capacitación para el puesto.

+ La capacitación para el mejoramiento personal y profesional, actual y futuro del individuo.

- La capacitación es sólo un factor, entre muchos dentro de la empresa, que coadyuva al desarrollo de los trabajadores hacia un sentido de mayor plenitud y realización.

B I B L I O G R A F I A

- ACHILLES DE FARIAS, Fdo. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. LIMUSA, MEXICO, 1991, TRADUCCION: Fdo, Garcia, p.p. 183
- ALPANDER, Guvenc. PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA A LOS RECURSOS HUMANOS. NORMA, COLOMBIA, 1984. p.p. 345, SERIE DESARROLLO GERENCIAL, TRADUCCION: Margarita Cárdenas
- ARIAS, GALICIA, Fdo. CAPACITACION PARA LA EXCELENCIA. ARGUS, MEXICO, 1988, p.p. 221
- BARRA, R. CIRCULOS DE CALIDAD EN OPERACION. MC GRAW HILL, MEXICO, 1990, p.p. 181 TRADUCCION Sarvi Jaledallub
- BELBIN, Meridith. EQUIPOS GERENCIALES. NORMA, COLOMBIA, 1984, p.p. 198, SERIE DESARROLLO GERENCIAL, TRADUCCION: Eloisa Vazco M.
- BITELL Y GRAIG. MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL. DIANA, MEXICO, 1979, p.p. 688, TRADUCCION: Miguel Aburto
- BLOCK, AGUILAR Y GOMEZ. DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS. TRILLAS, MEXICO 1984
- BLOCK, James. PREPARACION DE PERSONAL COMPETENTE. C.E.C.S.A., MEXICO, 1984, p.p. 152, TRADUCCION Luis Manuel T.
- CALDERON CORDOVA. MANUAL PARA LA ADMINISTRACION DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL. LIMUSA, MEXICO, 1982
- CASARES Y SILICEO. PLANEACION DE VIDA Y CARRERA. LIMUSA, MEXICO, 1984, p.p. 158
- CLAUDE S., Geroge. HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO. PRENTICE - HALL, MEXICO, 1985, p.p. 216, TRADUCCION: Guillermo Maldonado S.
- COOLIE Y BOOTH. EDUCACION DE ADULTOS. TROQUEL, 1971

- CHIAVANETO Idalberto. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION. MC GRAW HILL, BRASIL, 1989, p.p. 687, TRADUCCION: Luis O. Rodriguez
- DUNNETE Y KIRCHNER. PSICOLOGIA INDUSTRIAL. TRILLAS, MEXICO, 1984. p.p. 278, TRADUCCION: Javier Aguilar
- ESPONDA, Alfredo. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. COMO CUMPLIR Y APROVECHAR LA LEY. GRUPO EXPANSION, MEXICO, 1980
- FERNANDEZ Y CAZORLA. PRODUCTIVIDAD DEL FACTOR HUMANO. ALETHIS, MEXICO, 1985.
- GALVAN ESCOBEDO, José. TRATADO DE ADMINISTRACION GENERAL INAP, MEXICO, p.p. 288
- GARCIA Y OTROS. EL TRABAJO EN EQUIPO. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, MEXICO, 1983
- GARCIA O. Y de Maria. ADMINISTRACION Y DESARROLLO GERENCIAL. DIANA, MEXICO, 1981
- HALL, Richard. ORGANIZACION: ESTRUCTURA Y PROCESO PRENTICE - HALL, MEXICO, 1983
- HERMANUS, Franc. EDUCACION DE ADULTOS. SU METODOLOGIA Y SUS TECNICAS. EDICOL, MEXICO, 1981
- HOWELL, William. PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL EL MANUAL MODERNO, MEXICO, 1986
- JOHANSEN, B. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS. LIMUSA, MEXICO, 1987
- KNOLL, Joachim. LA FORMACION DE ADULTOS. EDICIONES ROCA, MEXICO, 1972
- LUTHANS, Fred. INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION. MC GRAW HILL, MEXICO 1980
- MC. CONEY, D. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. DIANA, MEXICO, 1989
- MARTINEZ, Fabián. COMO DESARROLLAR LA CREATIVIDAD GERENCIAL. PAC, MEXICO, 1985

- MENDOZA, Alejandro. LA CAPACITACION PRACTICA EN LAS ORGANIZACIONES. TRILLAS, MEXICO, 1984
- NAGIB LEITUNE. ESCRITO SOBRE FORMACION PROFESIONAL. STyPS, MEXICO, 1982
- PODER EJECUTIVO FEDERAL. PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD. MEXICO, 1988 - 1994
- RAMIREZ FONSECA, Fco. OBLIGACIONES Y DERECHOS DE PATRONES Y TRABAJADORES. COMENTARIOS Y JURISPRUDENCIA. PAC, MEXICO, 1982
- RAMIREZ Y MORENO. INTRODUCCION A LA INGENIERIA ADMINISTRATIVA. IDH, MEXICO, 1988
- ROSI Y BRUCE. LOS NUEVOS MEDIOS DE COMUNICACION EN LA ENSEÑANZA MODERNA. PAIDOS, BUENOS AIRES, 1970
- SILICEO, Alfonso. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. LIMUSA, MEXICO, 1990, p.p. 151
- SMITH Y BRIAN. ABC DE LA CAPACITACION PRACTICA. MC GRAW HILL, p.p. 437, TRADUCCION: Federico Ling
- S.T. Y P.S. DISPOSICIONES LEGALES Y ADMINISTRATIVAS REFERENTES A LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO. FONAPAS, MEXICO, 1982
- TUCCOFFE, Pierre. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO. TRILLAS, MEXICO, 1986
- TOFFER, Alvin. EL SHOCK DEL FUTURO. FCE, MEXICO, 1972
- UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO. PRIMER ENCUENTRO NACIONAL SOBRE FORMACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACION. MEMORIAS, MEXICO, 1986
- MC GEHEE, William. CAPACITACION. LIMUSA, MEXICO, 1984
- ZENDEJAS, José. PROS Y CONTRAS DEL PROCESO DE CAPACITACION, REVISTA AMECAP, MEXICO, 1990