

18
20



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ARAGON"

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL
COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA
ORGANIZACION EMPRESARIAL
(ESTUDIO DE CASO)

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADAS EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A N :

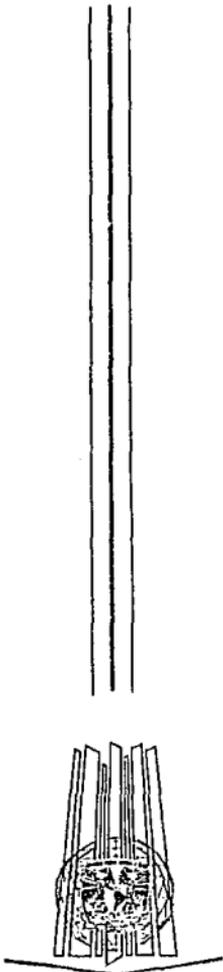
AMELIA LEON GUTIERREZ
ALICIA GARCIA VAZQUEZ

ASESOR DE TESIS: RAUL ROJAS NAVA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1994





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.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro profesor RAUL ROJAS NAVA, quien gracias a su asesoramiento, ejemplo y consejo guio nuestra investigación y nuestra formación profesional.

Agradecemos las facilidades prestadas por "ASEGURADORA HIDALGO, S.A." para la realización de nuestra investigación especialmente al C.P. JESUS HERNANDEZ, a la LIC. ROSARIO BARRERA, y al LIC. JORGE ESTRADA, quienes nos alentaron y apoyaron en nuestro trabajo. Así como también al personal del Departamento de Capacitación quienes siempre nos atendieron de la mejor manera.

Al Ing. Miguel Cárdenas y a los Ingenieros del Centro de Cómputo quienes siempre estuvieron dispuestos a ayudarnos. Así como también a todas nuestras amistades que estuvieron cerca alentándonos para no desistir en nuestro objetivo especialmente a nuestras amigas de carrera.

A mis padres, especialmente a mi Madre quién siempre ha estado a mi lado brindándome su cariño, comprensión y apoyo hasta este último momento en que doy por culminado un objetivo más.

A mis hermanos, quienes siempre han depositado su confianza y cariño en mí, y a David, quien apenas comienza el trayecto de la vida.

A Tirso, quien siempre ha tenido un lugar muy especial en mi corazón, le agradezco su comprensión, su apoyo y su amor.

A mis amigas quienes están presentes física y moralmente conmigo, en todo momento.

Alicia: Gracias por brindarme tu amistad, por llegar de la mejor manera a la conclusión de este trabajo. Ya que a pesar de todos los obstáculos que hemos encontrado y vivido juntas, seguimos conservando nuestra amistad y seguiremos hasta que queramos.

A todos ustedes les doy las gracias por todo lo que me han brindado y gracias también por creer en mí.

AMELIA.

A la memoria de mi Padre
quien siempre ha estado a mi
lado, aún sin estar.

A mi Madre por su amor, por
su apoyo incondicional, y
porque con su fe, su fuerza y
su tenacidad, me ha enseñado a
persistir en mis anhelos. Nunca
terminaré de agradecer a Dios
la bendición de ser tu hija.
DE VERDAD GRACIAS MAMA.

A toda mi familia, porque han
creído en mí, y por la confianza
y el respeto logrado.
Especialmente a mis sobrinos,
valientes niños de nuestro amor.
A todos con cariño.

A aquellos que cambiaron
mi vida y me dieron su
cariño. Aún sin saberlo
fueron un gran motivo para
seguir.

A todos mis amigos que
contribuyeron con su
apoyo, críticas y diversión,
(a las Gogas y al grupo de
Danza). Especialmente a Nora,
Sara, Edith y Aurelia).

Con mi agradecimiento para
AMELIA por cuestionarnos, por
tolerarnos, por reírnos juntas
de lo tremendo y de lo sencillo
de nuestra tesis y sobre todo
por su gran amistad.

GRACIAS POR CONFIAR EN MI.

ALICIA.

INDICE

INTRODUCCION.

1.- LA CAPACITACION EN MEXICO.	
1.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN MEXICO.....	2
1.2 EL MARCO JURIDICO DE LA CAPACITACION EN MEXICO.....	13
1.3 LA CAPACITACION EN MEXICO ANTE EL T.L.C.	23
2.- LAS RELACIONES HUMANAS EN EL PROCESO DE INSTRUCCION.	
2.1 DEFINICION, FUNCION Y CARACTERISTICAS DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	28
2.2 LAS RELACIONES HUMANAS EN LA CAPACITACION.....	43
3.- EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y LA FUNCION DEL PEDAGOGO.	
3.1 LA FORMACION DEL INSTRUCTOR Y LA FORMACION DEL CAPACITANDO.....	51
3.2 SISTEMATIZACION DE LA ENSEÑANZA	74
4.- LA INSTRUCCION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA EMPRESA.	
4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	92
4.2 GENERALIDADES DEL PROCESO DE CAPACITACION EN UNA EMPRESA.....	98
4.3 INFLUENCIA DE LA INSTRUCCION EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO.....	105
5.- PROPUESTA: EL PEDAGOGO COMO FORMADOR DE INSTRUCTORES.	
5.1 UNA FORMACION TECNICO-PEDAGOGICA.....	132
5.2 UNA FORMACION HUMANIZADA.....	139
CONCLUSIONES.....	144
ANEXOS.....	148
BIBLIOGRAFIA.....	167

INTRODUCCIÓN.

Actualmente todas las instituciones muestran interés por la capacitación y el adiestramiento de todas las personas inmersas en una empresa, esto es como respuesta a las disposiciones legales, al incremento de la productividad y a la tendencia hacia mejorar la calidad de vida del personal.

El estar al día en materia de avances tecnológicos pareciera la clave para la modernización empresarial, se instruye a los sujetos para que adquieran nuevos conocimientos que les permitan mejorar su desempeño laboral o insertarse a un nuevo puesto de trabajo, pero qué tanta atención se le da a la interrelación humana en el proceso productivo y en el proceso didáctico, y más que eso, hasta dónde los instructores están formados profesionalmente y "capacitados" para formar a los Sujetos y transmitir dichos conocimientos y qué tan importante es la influencia que tienen ante los capacitandos para lograr un mayor aprendizaje.

En este sentido, y como respuesta a las cuestiones anteriores, sabemos que toda actividad humana es necesariamente vista desde muchos ángulos, donde intervienen profesionistas de todas las áreas, y la capacitación no escapa de esta consideración, sin embargo, si es necesario delimitar los campos de acción, es decir, cuestionar hasta dónde un instructor está preparado para instruir, hasta dónde abarca su concepción de educación, de formación permanente del individuo, para entender así sus prácticas de enseñanza.

Lo anterior viene de la inquietud por humanizar el proceso de capacitación dentro de una empresa y vislumbrar las posibilidades reales que existen para que la capacitación se convierta en motor de productividad teniendo como base la formación permanente de los capacitandos, no sólo en materia técnica, sino también en comportamiento humano para mejoramiento de las Relaciones Humanas.

El considerar a la capacitación como elemento determinante del comportamiento humano, conlleva a la redefinición del papel del sujeto dentro de la empresa, y de la función de la capacitación, además de hablar de la instrucción técnica que de hecho es fundamental para el desarrollo productivo, nos referimos también a la formación humanística de los cuerpos dirigentes y de los ejecutores como agentes determinantes del ambiente laboral.

Es así, que el descubrir la influencia de las relaciones interpersonales dentro de la capacitación en su aspecto más concreto, es decir, en la instrucción, en la relación instructor-capacitando, (entendiéndolo a este como la persona que esta inmersa en el proceso de instrucción) el perfil del primero y lo

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

que se pretende del segundo, nos lleva a entender que el comportamiento de un individuo dentro de un grupo (empresa) entendiéndolo por esta como aquella institución que produce bienes o servicios, ya sea pública o privada, está determinado por la interacción entre su personalidad y la personalidad de otros miembros del grupo, entendiéndolo a ésta como las fuerzas dinámicas que actúan (movimiento, acción, cambio, interacción, transformación, reacción, etc.) en un grupo durante su existencia y que lo hacen comportarse de determinada manera.

Se ha hecho necesaria la utilización de clasificaciones de la conducta humana, pues a través del estudio de las relaciones humanas existen constantes en el comportamiento del individuo y el retomarlás de alguna manera permite la operatividad dentro de la empresa. No es que se "etiquete" al Sujeto, esta idea conlleva juicios apresurados sobre el individuo y no es válido limitarle sus expectativas de desarrollo.

De ahí la necesidad de desprender de la Teoría General de Sistemas, entendida ya como una categoría analítica en donde se pretende buscar un modelo que pueda aplicarse a grandes sectores, independientemente de los contenidos que manejen esos sectores o disciplinas, la posibilidad de considerar a la capacitación como un sistema, ya que posee elementos humanos y materiales relacionados entre sí y que buscan un propósito común, el desarrollo de habilidades y aptitudes del individuo para alcanzar la eficacia en la organización empresarial.

En este sentido, el presente trabajo está compuesto por cinco capítulos, cada uno toca diversos puntos en referencia a contextualizar el análisis hecho a los datos recabados en "ASEGURADORA HIDALGO, S.A." y a fundamentar una propuesta concreta relativa a dicho estudio de caso. De esta manera, dichos capítulos vistos como un todo integrado, pretenden responder a las cuestiones planteadas anteriormente acerca de la formación del instructor, su interrelación con el capacitando y su influencia en el comportamiento humano.

Es así, que el capítulo I está compuesto de tres puntos, todos ellos retomados para dar una visión histórica que permita contextualizar los constantes cambios que se han venido suscitando en referencia a la concepción de capacitación y adiestramiento y a la práctica que de ellos resulta, así como también los cambios que promueven.

Iniciamos un rastreo histórico a partir de la época porfirista (1876-1910), siguiendo con la década de los 30's en donde se da el rompimiento conceptual entre capacitación y adiestramiento, pues sólo entonces se habla de capacitación como un proceso sistematizado, ya no más de aprendizaje por imitación y/o práctica solamente, sino como una forma de llegar a adquirir conocimientos guiados por objetivos bajo un proceso didáctico intencionado, sin perder aún el sentido de escolarización.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Este esquema podemos entenderlo como el antecedente directo de la capacitación para el trabajo y siguiendo está dinámica, caemos en el desarrollo industrial que trajo consigo la Segunda Guerra Mundial y las implicaciones socio-económicas para nuestro país, y por lo tanto para la capacitación.

De esta manera nos remitimos al análisis de las políticas educativas en cuanto capacitación desde el sexenio de Adolfo López Mateos (1958-1964) hasta la actual administración de Salinas de Gortari (1988-1994), el cual marca las pautas tendientes a la modernización educativa y a la mayor optimización de la calidad productiva por medio de la capacitación.

Como segundo punto de este capítulo, plasmamos el encuadre jurídico que fundamenta la práctica de la capacitación y al cual toda institución debe ajustarse.

El tercer punto se refiere a la apertura comercial de México al mercado internacional (Tratado de Libre Comercio), situación importante en tanto la política gubernamental da un fuerte impulso a la capacitación, de esta manera, no esta de más mencionar que no es objetivo de este trabajo el análisis de las implicaciones socio-políticas y económicas que trae consigo el T.L.C., este hecho es considerado a partir de las oportunidades laborales dadas al pedagogo que poco a poco va dejando los marcos de la educación formal escolarizada para integrarse al ámbito empresarial.

El capítulo II está conformado por dos puntos que explican la correspondencia entre las Relaciones Humanas y el proceso de Instrucción, primeramente se define la concepción de Relaciones Humanas a partir del concepto de hombre como ser social, de ahí que la finalidad de las Relaciones Humanas sea el interactuar de los Sujetos, teniendo como característica a la comunicación, ésta integrada por todos sus elementos (emisor, receptor, mensaje, canal, significado, barreras, etc.) es representativa del proceso Enseñanza-Aprendizaje en tanto exista retroalimentación, elemento determinante para dinamizar la interrelación entre Instructor y Capacitando, pues ambos están sujetos a comportamientos que mediante el acto educativo pueden ser modificados.

Ahora bien, un sólo individuo puede pertenecer a varios grupos, entre ellos al laboral y de aquí se desprenden grupos formales e informales.

En el segundo punto tratado en este capítulo, damos una visión general de las Relaciones Humanas en relación con la capacitación (y por lo tanto a la instrucción) , entendiendo que ésta tiene como objetivo adecuar al capacitando a las necesidades de la empresa para el mejoramiento de la producción y al mismo

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

tiempo crear un clima de trabajo en donde el capacitando labore con un grado mínimo de dificultad.

Para alcanzar estos objetivos, el proceso de capacitación ha de ser ejecutado por gente especializada, pues debe considerarse desde la Detección de necesidades, hasta el proceso didáctico de la instrucción. De esta manera, vislumbramos a la capacitación como elemento de la Dirección que por medio del Área de Administración de Recursos Humanos, a través del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, resulta el factor directamente comprometido con la optimización de las buenas Relaciones Humanas, pues es el proceso formador del Sujeto que funge como Supervisor, el cual debe poseer las características de un líder para poder guiar a su grupo formal de trabajo.

En este sentido, estamos claros en que el desempeño del capacitando está dado a partir de su motivación, entendida esta como una necesidad interior. Para explicar este punto, nos apoyamos en la clasificación de necesidades que un Sujeto debe satisfacer según Maslow; dadas sus concepciones, vemos al aprendizaje como modificador del comportamiento en aras a la satisfacción de necesidades.

Es importante aclarar que en este apartado sólo sentamos las bases teóricas que posteriormente nos permiten explicar más ampliamente la función de las Relaciones Humanas en el proceso de Instrucción (capítulo III).

Por lo que respecta al capítulo III, consideramos que no podemos entablar un debate en torno al papel del Instructor como formador o informador, ni mucho menos determinar el nivel que ocupa en el marco de la didáctica laboral en cuanto a la importancia pedagógica del papel que juega, sin dejar antes claro que existen cuestionamientos básicos sobre la conceptualización de términos tan ambiguos como educación permanente y por lo tanto Enseñanza y Aprendizaje.

Situación importante porque de alguna manera la posición adoptada al involucrarnos en la problemática discursiva conlleva la idea acerca de la función y formación del Instructor, y por lo tanto su perfil genérico entendido como la articulación del perfil profesional y el perfil ocupacional.

Primero que nada, es necesario vislumbrar que hablar de educación abarca un sin fin de aspectos, todos ellos referentes al género humano, pero para fines de esta exposición sólo retomamos un polo de tan gran término, esto es, nos hemos remitido al aspecto de la educación de adultos (Andragogía) como punto de referencia para entender aquellos elementos que se encargan de los procesos cognitivos y didácticos del adulto y por lo tanto de la educación permanente, considerándola como el fundamento contra la obsolescencia de los conocimientos del individuo; no pasamos por alto que dado el contexto en que se

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

concretice, posee una tendencia político-ideológica. Es así que retomamos a la Teoría del Capital Humano sólo en su nivel explicativo para dar cuenta de la relación entre el sistema productivo y el sistema educativo, así como de sus contradicciones al explicar los desfases entre ambos sistemas y entender la idea de inversión de la educación y/o capacitación en el Recurso Humano y por lo tanto en el desarrollo empresarial.

Un segundo momento de este capítulo, es el planteamiento sobre el doble papel que juega el Instructor en el proceso de capacitación, pues por un lado está en posibilidades de adquirir el nivel de formador en tanto cuenta con una formación profesional en su área, además de tener elementos técnico-pedagógicos que le permitan guiar su actuar en un evento de capacitación. De esta manera, el Instructor se incorpora a la dinámica de la educación permanente al concebirse como sujeto en formación.

Paralelamente, exponemos la necesidad de involucrar al Instructor como posible formador, pero recalcando que sólo en tanto formador no como mero informador, desprendiéndose de aquí la prioridad de formar al instructor. El formador de Instructores tiene como objetivo la organización de estrategias de desarrollo personal y es fundamental que cuente con la formación profesional pedagógica, es decir, el directamente encargado de formar instructores, así como de involucrarse en todo el trabajo pedagógico es el Pedagogo.

De esta manera nos hemos visto en la necesidad de elaborar un perfil del Instructor a partir de lo ya dado por conceptos oficiales (STPS), entendiendo así que el Instructor es el responsable del logro del aprendizaje en tanto este funja como facilitador del mismo, desde nuestra perspectiva, el Instructor debe poseer elementos didácticos y cualidades personales que le permitan apoyar la formación del capacitando y evitar al mismo tiempo su papel de informador.

Aunado a esto, sabemos que una institución tienen la posibilidad de formar a sus propios instructores o de buscar fuera de su personal quién se encargue de ejecutar los programas de capacitación, de esta manera, planteamos también las ventajas y desventajas de Instructores Internos y Externos, sin perder de vista que ambos han de ajustarse al perfil que la institución plantea.

Por otra parte, conceptualizamos al adulto desde un punto de vista Andragógico, esto visto desde la perspectiva de la metodología participativa la cual retoma a la comunicación como móvil del proceso Enseñanza-Aprendizaje.

Cada fase de la Metodología participativa implica al Instructor y al Capacitando como responsables de la optimización del proceso Enseñanza-Aprendizaje, comprometiéndolos a ambos en una interrelación donde el diálogo sea el Instrumento que

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

retroalimente dicho proceso.

El último punto de este capítulo se refiere a la sistematización de la Enseñanza, la cual es fundamentada mediante dos modelos de enseñanza, el modelo empírico y el modelo racional, así como también a la consideración de principios psicológicos del aprendizaje, ambos aspectos sirven como marco de referencia para la planeación sistemática del proceso Enseñanza-Aprendizaje, específicamente de la enseñanza, elemento a cargo del Instructor.

Debemos aclarar que no nos involucramos en el debate de la problemática teórica entre Enseñanza y Aprendizaje, damos por hecho, que aunque son dos procesos distintos y complejos, ambos se complementan al ser considerados como proceso didáctico.

Por otro lado, se retoman conceptos anteriormente manejados como lo es el grupo y su interrelación establecida con el Instructor, haciendo una diferenciación entre dinámica y técnica grupal.

Hasta aquí hemos dado una visión de lo complejo que es la instrucción, del papel que juega el Instructor, de su formación y de la formación del capacitando; sin embargo, para comprender más las ideas anteriores, fué necesario acercarnos a la realidad y vivenciarla interrelacionandonos con el instructor y el capacitando y con el proceso de capacitación a manera general, ya que este último nos llevaría largo tiempo conocerlo en su totalidad como proceso.

Es por esto que el capítulo IV realizado en AHISA (ASEGURADORA HIDALGO, S.A.) se utilizaron algunos elementos de la etnografía, así como también la aplicación de instrumentos que nos permitieron el análisis cuantitativo de esta investigación. Además presentamos los diferentes momentos históricos por los que ha pasado "ASEGURADORA HIDALGO, S.A." a partir de 1930, empresa que dentro de sus objetivos institucionales engloba su objetivo social, económico y de servicios.

Sin embargo, el conocer sólo los antecedentes de ésta, no daría elementos para comprender su realidad educativa, por lo cual se hace una revisión del proceso de capacitación, contemplando sus etapas generales: determinación de necesidades, objetivos, contenidos y métodos de instrucción, además de los métodos de evaluación.

Así mismo, anexamos el proyecto de trabajo que guió las actividades llevadas a cabo en AHISA, resaltando la utilización de cuestionarios. Como instrumentos de investigación, los cuestionarios arrojaron una serie de datos cuantificables de los siguientes aspectos: Tema, Contenido, Instructor, Material didáctico, los cuales nos sirvieron de eje para el análisis de datos que recabamos y los cuales presentamos.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

El análisis fue reforzado con el diario de campo, permitiendo rescatar otros elementos como la integración grupal, la interacción Instructor-Capacitando, la interacción capacitando-capacitando y en general, la dinámica grupal de cada uno de los grupos, llegando así a una comparación entre un grupo y otro, así como entre los respectivos instructores de cada grupo.

Por último, consideramos importante rescatar la evaluación del proceso Enseñanza-Aprendizaje, resaltando algunos elementos para análisis del comportamiento humano dentro de un aula, dentro de un curso de capacitación, dentro de AHISA.

En el último capítulo (capítulo V) de este trabajo nos hemos concretado a conformar una propuesta que intenta dar solución a algunas de las problemáticas referentes al proceso didáctico dada la formación incompleta en el aspecto didáctico del Instructor. Esta situación es retomada de la experiencia vivida en AHISA, lo cual no significa que sea una generalización de los problemas de instrucción en todas las empresas, por ello, las soluciones que presentamos como alternativa sólo responden a los problemas específicos de dicha aseguradora.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

C A P I T U L O I.

ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

1.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

Hablar de los antecedentes de la capacitación en México, nos remite necesariamente a la revisión de la práctica de capacitar a través de la historia industrial del mundo occidental. Es por esto, que tomamos como punto de partida, lo que desde nuestra perspectiva significa el comienzo de la capacitación laboral.

El rastreo histórico abarca desde la edad media (configuración de los gremios donde hay un maestro que enseña y un aprendiz que aprende) hasta el momento de la Segunda Guerra Mundial; situación harto importante pues es precisamente en este momento histórico, cuando la capacitación propiamente dicha, comienza a tener auge dentro de las industrias de los países beligerantes y los no participantes directamente.

Este es el caso de México, país que por sus condiciones económicas y sociales, no participó directamente, más bien su papel fue como proveedor de materia prima. Situación que de una u otra manera aprovecho para encauzar su desarrollo industrial. Es importante remarcar que el hablar de la situación mundial no implica restarle importancia al desarrollo de la capacitación aquí, en México, hablemos ya de 1939-1940 en adelante, época Cardenista que impulsó el crecimiento industrial creando la necesidad de mano de obra calificada.

Si bien es cierto que la creación de instituciones educativas era una salida para proveer el mercado laboral de trabajadores, también es cierto que había que entrenar, alfabetizar y adiestrar a los que ya se encontraban produciendo.

Hay que retomar los espacios coyunturales de la historia del México moderno. En la década de los 60's-70's y la crisis social como la resultante del autoritarismo y la mala planeación administrativa-estatal.

Por otra parte damos por hecho que la capacitación en México es practicada desde que el trabajo aparece, pero para términos de esta investigación, nos ocuparemos sólo del industrialismo (época 30's-40's) pues, desde nuestra perspectiva éste es el momento donde surge la capacitación como tal, es decir, se rebasan las implicaciones del término adiestramiento o entrenamiento, conceptos que se refieren sólo al aprendizaje por la práctica.

En este setido, debemos dejar bien claro, primeramente que la noción de adiestramiento conlleva la idea de un proceso didáctico unilateral apoyado en la educación tradicionalista, donde uno enseña y el otro aprende solamente. No se trata de

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

definir los vocablos pues de hecho existen imprecisiones terminológicas, sin embargo, podemos manejarlos en dos niveles, por una parte, dentro del enfoque de la pedagogía tradicionalista se manejan dos conceptos: "sistema que tiende a implantar a través de moldes rígidos e inflexibles, hábitos convencionales negando las posibilidades creadoras del hombre que facilitan la automatización de la conducta. Y como el desarrollo de habilidades técnico-profesionales dentro de un agobiante culto a la especialización y la consecuente deshumanización de la vida humana."¹

Como podemos ver, ambas concepciones son fatalizaciones de la práctica educativa en la organización empresarial y/o industrial, pues si bien es cierto el adiestramiento es referido al desarrollo de habilidades y destrezas del trabajador para que alcance los objetivos fijados por su puesto de trabajo, ello no implica que desaparezcan otros tipos de aprendizajes que de alguna manera son determinantes en la formación del individuo.

Por su parte, la capacitación es entendida como:

"el proceso Enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actividades para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo".²

De este concepto dos cuestiones importantes, una, que la capacitación está referida al desarrollo de habilidades cognitivas e intelectuales, a diferencia del adiestramiento que se limita al desarrollo de habilidades físicas o motrices. Y más específicamente la "capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico-científico y administrativo".³

A partir de la revisión de las concepciones anteriores notamos una diferenciación entre la práctica de adiestramiento y capacitación, pues dichas aseveraciones conllevan la idea de que la capacitación está dada en los cuerpos dirigentes de las organizaciones empresariales, en tanto que el adiestramiento sólo es referido a los cuerpos ejecutantes.

En este sentido y desde nuestra perspectiva, la capacitación ha de tomar un sentido más amplio, pues, hablaríamos de un verdadero proceso educativo donde está presente un sistema cibernético de comunicación.

Y precisamente en este punto donde hay que hacer hincapie,

¹ Diccionario de Ciencias de la Educación, Ed. Santillana, Vol. I, México, 1987, pág. 47

² MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro, Manual para determinar Necesidades de Capacitación, Ed. Trillas, México, 1986, pág. 24.

³ MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro, Ibid. pág. 25.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

pues la intención es darle al adiestramiento el nivel de capacitación, aún cuando los contenidos programáticos de los cursos de la empresa persiguen objetivos a corto plazo para tareas muy concretas, ya que partimos de la idea de que para la transmisión-aprehensión de cualquier contenido ha de existir un proceso E-A continuo y permanente, donde la retroalimentación implica cambios cuantitativos (mayor producción) y cualitativos (nivel personal).

Así tenemos que el hablar de capacitación antecede la expansión que en 1910 hubo de los niveles elemental y medio del sistema educativo, ya que en la época porfirista (1876-1910), caracterizada por la pasividad y el tradicionalismo educativo, se funda la escuela práctica para maquinistas, la industria militar, la escuela primaria y comercial para varones y la escuela industrial para mujeres (1903).

Cabe destacar que la enseñanza en estas escuelas era de tipo práctico, donde sólo había un desarrollo de habilidades motrices y/o manuales. Ya para 1843 la función de las escuelas y colegios continuaba siendo el adiestramiento lo cual dio pauta para el surgimiento de la legalización de la instrucción y el adiestramiento, esto lo podemos ver en la emisión de la Ley de instrucción pública (1869), la cual sostiene e incrementa las escuelas de artes y oficios, y en el antecedente jurídico más remoto de la capacitación en México, hablamos del Código Civil de 1870 que establece el contrato de aprendiz. Sin embargo aún cuando la capacitación no se había reconocido legalmente como tal. A lo largo de la historia de México, se constituyeron una serie de instituciones que de alguna manera promovían el adiestramiento de los mexicanos en la época colonial tales como la escuela de Texcoco Fray Pedro de Gante, el colegio Vasco de Quiroga en Pátzcuaro, la escuela de primeras letras y labores manuales y la Fundación del Colegio de Minería (1783); aún así el desarrollo industrial del País demandaba cada vez mayores niveles de capacitación para los recursos humanos y la ampliación de la educación no correspondía en todos momentos a satisfacer estos requerimientos. Esta exigencia por parte del desarrollo económico del País tuvo un fuerte impacto en el crecimiento del sistema educativo.

Es así, que ya para 1915 se transforma la Escuela de artes y Oficios para varones en la escuela Práctica de Ingenieros Mécanicos y Electricistas, la cual proporciona a los jóvenes obreros conocimientos inmediatos en herrería, tornería, fundición y carpintería con tres años de duración; y obreros mecánicos o electricistas con duración de cuatro años. Los requisitos de ingreso eran tener mínimo 14 años y certificado de primaria.

En 1921 se crea la Secretaría de Educación Pública, en 1923 se funda el Instituto Técnico Industrial, el cual imparte cursos diurnos y nocturnos para la formación de técnicos especialistas; en 1925 se establece la primera escuela Técnica Industrial y Comercial (ETIC), y para 1936, se constituye el Centro Industrial

Obrero.

Este desarrollo industrial, con el cual la capacitación se hace presente, es menor al de otros países, ya que siendo México un país con un desarrollo económico básicamente agrícola, no se dejó de lado el desarrollo industrial y comercial. Aún cuando los desequilibrios políticos del país en la época post-revolucionaria no permitían una estabilidad económica, México requería ampliar su infraestructura en los términos del capitalismo mundial, de ahí la necesidad de impulsar una educación técnica-industrial para la creación de mano de obra calificada lo cual se vislumbra con la creación de escuelas como fué la Escuela Industrial y Comercial para señoritas, en Morelia Michoacan y la escuela politécnica (1932), la cual tenía dos ciclos: preparatoria técnica y altos estudios técnicos.

"La conceptualización de la escuela politécnica constituyó el fundamento en el que se apoya la definición actual de los servicios de capacitación para el trabajo, vinculados estrechamente a la estructura de la producción y del cambio; se agruparon los centros educativos para maestros técnicos; las escuelas de arte y oficios; los planteles de adiestramiento de obreros; las escuelas de industrias textiles y la bacteriología".⁴

Por otra parte, el progreso industrial se fue dando de manera diferente y desigual en comparación con los países altamente desarrollados, sin embargo no podemos desligar los momentos más determinantes para México en cuanto a su desarrollo industrial de los momentos coyunturales presentes en el plano internacional.

En la época siguiente de la segunda guerra mundial se dió en nuestro país una serie de sucesos a los cuales se les denominó "Milagro Mexicano". Esta época estuvo caracterizada por la tendencia a un crecimiento y desarrollo industrial a partir de la década de los 40's.

Podría decirse que, las situaciones que posibilitaron este crecimiento fue precisamente ese momento histórico: la necesidad de materias primas de los países beligerantes, en cierta forma motivó a los países menos desarrollados al crecimiento interno, ya que estos no estaban tan dedicados a la conflagración, y por lo tanto de alguna manera estaban sosteniendo el conflicto. Empero, con las exportaciones del sector primario se aprovecharon las divisas, con lo que se fue generando la apertura a un sólido mercado interno, pues, a partir de la detención de importaciones había necesidades ya generadas que debían satisfacerse vía industrialización.

En este sentido, el desarrollo industrial del país se ha dado desde la combinación de factores tales como: una política

⁴ Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Centros de Capacitación, Metodología para la elaboración de Programas de Capacitación, México, 1988, pág.6

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

orientada al fomento de la industrialización y una inversión alta, tanto pública como privada (época de Cárdenas y de Ruiz Cortines) de diferentes capitales.

"... el proceso de industrialización basada en la combinación de capitales, privados, del gobierno y externos; en donde la producción se destina a la sustitución de importaciones".⁵ A partir de lo anterior, las necesidades y condiciones de este momento histórico, requería un cambio en cuestión educativo, es así como la política Cardenista maneja la creación de la Universidad para el proletariado, la cual se concreta con el surgimiento del Instituto Politécnico Nacional (1936), donde la formación no sólo se refería a cuestiones técnicas, sino que también se incluía en el curriculum materias con contenidos humanísticos.

Debido a las inversiones extranjeras la economía y política mexicana no lograron el éxito propuesto debido a que la explotación de los recursos naturales daban a los inversionistas extranjeros grandes ganancias poniendo en desventaja la economía y la política mexicana, creando un estado de dependencia así como la penetración cultural, económica, política y educativa de los Estados Unidos de Norteamérica.

Ahora bien, con los gobiernos de Avila Camacho y Miguel Alemán, se perfila el desarrollo industrial moderno gestando al mismo tiempo conflictos sociales (el de los ferrocarrileros y el de los médicos). En este sentido, el período comprendido entre 1940 y 1952 se caracterizó por un olvido al campo, lo que convirtió a la economía mexicana de agroindustrial a industrial-agropecuaria, en donde las políticas gubernamentales se basaron en la paz social, institucionalizando a todos los sectores de la población.

También en este período la educación superior empezó a recibir el impacto de la expansión del sistema educativo en la década de los cincuentas, sin que estuviera preparada para atender a una población escolar cada vez más numerosa. Sin dejar de lado la relación escuela-comunidad, lo cual se reforzó con la creación de Centros de Acción Social en la SEP.

Durante el período de Adolfo López Mateos (1958-1964), se creó la Subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior del I.P.N., la cual se consideró como la Institución de Educación Técnica más importante del País, y en el año de 1959, queda decretado el reglamento de la Ley Orgánica de dicho instituto.

También se crea el Centro de Investigación y de Estudios Avanzados dentro del I.P.N. y se establece el Consejo Nacional de fomento de Recursos Humanos para la industria.

⁵ RAMIREZ BRUN, J.R., Países en Desarrollo y Sistema Internacional, Col. Grandes Tendencias Políticas Contemporáneas No. 47, UNAM, México, 1986. pág. 8.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

En esta época, con el proceso de expansión económica surge una contradicción en el sistema educativo, pues por un lado la escolaridad representó una vía de movilidad social efectiva, y por otro, los egresados de las escuelas primarias no concluían sus estudios, ya sea por la baja capacidad de captación de los centros escolares o por el bajo nivel socio-económico de las familias. Como respuesta a esta problemática, se crean los Centros de Capacitación para el trabajo Industrial y Agrícola (1963), -CECATI y CECATA- respectivamente. Estos centros de capacitación complementaban el adiestramiento a trabajadores no calificados y nacen conjuntamente al Programa Nacional de Capacitación para el trabajo.

En la década de los 60's, el desarrollo del capitalismo en México comienza a entrar en un nuevo período histórico, cuyo presupuesto fundamental, lo encontramos en las crecientes dificultades que enfrentaba la reproducción amplia del capital. Tal fenómeno se relaciona indisolublemente con el proceso de agotamiento en el modelo de acumulación prevaleciente, así como a la crisis del capitalismo mundial.

Con la función de suplir la carencia de capacitadores e instructores, de experimentar e investigar formas y metodologías de capacitación, se crean en 1964 la ARMO (Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra) y la CENAPRO (Centro Nacional de Productividad), cuyos objetivos eran:

"...impulsar los niveles de productividad mediante el desarrollo de cuadros gerenciales en todos los niveles para los sectores agropecuario, industrial y de servicios; y el segundo, se proponía desarrollar mano de obra calificada para la industria, capacitando a personas que desempeñaban o fueran a desempeñar una ocupación determinada, además de capacitar a instructores especializados y supervisores de primer nivel".⁶

Los cuadros técnicos y profesionales que se venían formando en los establecimientos docentes, estaban limitados por las reducidas expectativas laborales, de un mercado de trabajo dependiente de una producción limitada por el comercio exterior y su consecuente disparidad de precios.

Es específicamente en el sexenio de Díaz Ordaz (1964-1970), en donde se planta la huella imborrable de la historia de México, es un momento coyuntural en el cual se manifiestan las anomalías y disfuncionalidades del gobierno despótico. Dentro de este sexenio los sucesos de 1968, como manifestación de dos movimientos anteriores (Ferrocarrileros y Médicos), expresaban de alguna manera la necesidad de abrir espacios para democratizar la vida político-económica del país.

El movimiento manifestado en 1968, no debe pensarse sólo

⁶ Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Centros de Capacitación, Metodología para la elaboración de Programas de Capacitación, pág.7

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

como movimiento estudiantil, sino como un momento donde las estructuras político-económicas se ponían en tela de juicio reclamando reformas.

Ahora bien, como respuesta a esto, la nueva política de Echeverría (1970-1976), intento modificar las orientaciones autoritarias del sexenio anterior, iniciando una liberalización del ambiente político-económico y social.

"La apertura democrática, la mayor intervención del estado en la economía del país para modificar el modelo de desarrollo estabilizador, la ampliación de beneficios sociales y/o oportunidades educativas y la búsqueda de una redistribución del ingreso, caracterizaron a un Estado que buscaba realizar las reformas necesarias para que el modelo capitalista de desarrollo eliminara sus irracionalidades, todo lo cual implicaba aplicar una serie de reformas en distintos sectores y entre ellos de manera muy particular al educativo".⁷

Ante la política reformista de Echeverría, en el ámbito laboral se promulga la nueva Ley Federal del Trabajo (1970), con la que se da origen a lo que se denomina "capacitación en el trabajo", separándola jurídicamente del campo de la "capacitación para el trabajo". La SEP como una acción complementaria instrumenta un programa para ofrecer capacitación en el trabajo a solicitud de las empresas.

El modelo educativo a seguir (1976), surge de la necesidad de adaptar los instrumentos educativos (modernos) ajenos a nuestra realidad, para lograr el fin de capacitar o adiestrar a los estudiantes. Es entonces cuando nos llega toda una carga de tecnología educativa que va desde los mismos planes de estudios hasta los métodos didácticos del proceso enseñanza-aprendizaje.

La tecnología educativa también es reflejo de la enseñanza para adultos, convirtiéndose los Centros de Enseñanza Ocupacional en parte de de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (1978). A la luz de estos cambios, la enseñanza técnica va forjándose como parte de la educación formal escolarizada, ya que existe la necesidad de responder a las exigencias del aparato productivo el cual reclamaba cada vez mejor mano de obra.

El proyecto de la burguesía monopolista busca activar la economía exportadora íntimamente ligada al circuito internacional de acumulación del capital. Para ello, el aparato productivo tiene la necesidad de alcanzar las condiciones de producción y sobre todo de productividad que le permitan operar de manera competitiva en estos mercados. Esto llevará, entre otras cosas, a una búsqueda de la racionalización del capitalismo interno, consistente en la pretensión del máximo de productividad a los menores costos posibles, lo cual implica un sistema de

⁷ MENDOZA ROJAS, Javier. Proyecto ideológico modernizador de las políticas universitarias en México. 1965-1980. En sociología de la Educación II, UNAH-ENEP Aragón, pág. 305.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

sobreexplotación de la fuerza de trabajo.

En este sentido, la aplicación de técnicas que permitan mayores rendimientos, mayor eficacia y mayor productividad, juegan un papel muy importante para que se pueda competir con el mercado exterior y así dar solución al problema económico que atraviesa el país.

Pero también en el aspecto educativo se articula una obra educativa a través del Plan Nacional Pedagógico.

Es importante señalar que de 1970-1978, es un período en el que se acentúa la creciente separación y dualismo entre educación técnica escolar y formación profesional extraescolar. Se atribuye principalmente a la insuficiencia en la preparación de los trabajadores calificados y de los técnicos medio, la ineficacia al aparato productivo.

El sector privado de capacitación registra un notable crecimiento, nacen organismos privados de todo tipo, destinados a prestar servicios de capacitación.

Al asumir la presidencia el Lic. Miguel de la Madrid, el país se encuentra en crisis y propone un plan inmediato de reorganización económica para superarle. Una de las acciones tomadas fue la creación del Plan Nacional de Desarrollo acelerado y autónomo y que satisficiera las necesidades básicas del país.

En dicho plan se señala: "se orientará la educación para adultos primordialmente a la formación y capacitación para el trabajo productivo, integrando en ellas tanto a la alfabetización como la educación básica. Asimismo, las estrategias de alfabetización se adecuarán lo más posible a la situación socio-económica de cada región diseñando y elaborando los programas a partir de los intereses de los adultos y de sus necesidades, de suerte que el aprendizaje de la lectura, la escritura y el cálculo se apliquen y contribuyan a desatar procesos productivos."

En materia de Capacitación y productividad, la política correspondiente persigue conjuntamente una utilización eficiente de los recursos y un aumento de los niveles de bienestar y movilidad social. En este período se toma a la capacitación como un instrumento a través del cual la productividad se tiene que ir incrementando y así tener un mejor desarrollo nacional. Pero no sólo se habla de capacitación para el trabajo, sino de una capacitación en el trabajo.

La capacitación también se presenta como uno de los medios para reducir los desequilibrios cuantitativos y cualitativos en el mercado de trabajo, pero sólo de manera inmediata y de acuerdo a las necesidades que se den en el momento, es decir, no

¹ Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. Poder Ejecutivo Federal, México, 1983, pág. 225.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

se da un proceso de capacitación permanente, solamente se utiliza para superar la crisis existente.

Como respuesta a esta situación, en el siguiente sexenio (Salinas de Gortari) se le da un nuevo giro a la conceptualización y práctica de la capacitación, pues además de considerarla como un instrumento del desarrollo nacional, resalta el papel fundamental que juega el factor humano, tomando en cuenta las condiciones de vida, salud y trabajo, como lo podemos ver en los objetivos planteados en el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, los cuales son:

1. " Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva, mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos de la sociedad.
2. Abrir cauces a la población trabajadora para una participación más activa y creativa en el proceso de producción y para desarrollar su capacidad de adaptación ante los retos del cambio tecnológico y la transformación de las estructuras productivas.
3. Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.
4. Fomentar una cultura y una dinámica sociales que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo y como elementos sustantivos para la superación económica y el bienestar nacional.
5. Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad que coadyuven al abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados."

Cabe señalar que el factor humano no sólo se ve como una vía para lograr mejores resultados en el aparato productivo, sino para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal, esto es, con la capacitación.

También se parte de la premisa de que la capacitación y la productividad son retos que involucran a todos los sujetos y organizaciones que intervienen en la actividad económica y social.

Sin embargo se plantea que la capacitación a pesar de que no ha desarrollado todo su potencial en la formación permanente de los Recursos Humanos, ha tenido una expansión considerable, aunque se entienda como una etapa de corta duración en la preparación del trabajador para el desempeño de un puesto.

Esto se puede vislumbrar en que son pocas las empresas que la asumen como una tarea permanente de actualización, motivación

⁹ Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994. Poder Ejecutivo Federal, pág. 19.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

y superación profesional. Aunado a esto, las empresas que tienen serios problemas para poder llevar a cabo programas efectivos de capacitación tanto por el temor a invertir en sus recursos humanos, por su alta movilidad entre empresas, como por no contar con la infraestructura necesaria para ello.

Además de que no se considera el entorno laboral del trabajador, una remuneración adecuada, las condiciones del medio, el ambiente social y económico, como factores que influyen decisivamente en la productividad.

Con lo anterior nos percatamos de que si por un lado la política presente proporciona un panorama más amplio y completo de la capacitación y de sus funciones, las condiciones reales de cada empresa no responden a las exigencias de la capacitación como un proceso permanente en donde además de contribuir a un desarrollo económico, contribuya también a mejorar el desarrollo personal del trabajador, enfatizando que los Recursos Humanos tienen un papel limitante y determinante en el cambio tecnológico y estructural.

Limitante debido a la falta de una educación formal escolarizada avanzada, este rezago educativo se manifiesta en 4.2 millones de analfabetas mayores de 15 años, aproximadamente 20.2 millones de adultos no han concluido la primaria, y cerca de 16 millones no han terminado la secundaria.

Estos datos nos reportan la necesidad de capacitar en el trabajo a la mano de obra activa. Sin embargo no podemos dejar de ver que aproximadamente el 80% de la población urbana mayor de 12 años no esta preparada para insertarse al mercado laboral, pues las deficiencias existentes correlacionadas entre el sistema educativo y el sistema productivo, significan obstáculos permanentes para su colocación en el ambito laboral.

Como una forma de resolver la problemática, el sistema educativo ha impulsado el desarrollo de las Escuelas Técnicas de Capacitación para el trabajo (EST, CONALEP, CECIT, CECATI, ETC.) para absorber la matrícula rechazada de Escuelas y Universidades públicas y a la vez, proporcionar al sistema productivo mano de obra calificada.

"Del total de la población urbana de 12 años y más, el 10.7% ha realizado estudios profesionales, poco menos del 1% ha llegado a nivel profesional medio y el 3% ha egresado de cursos de capacitación para el trabajo. esto significa que sólo el 15% de habitantes urbanos mayores del 12 años posee niveles de educación orientada a su inserción en el mercado laboral."¹⁰

Estos datos reflejan que la absorción de la matrícula por las Escuelas de Capacitación para el trabajo, es una de las formas de dar respuesta a las exigencias actuales y futuras en

¹⁰ Idem. pág. 13.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

el sector productivo. Sin embargo no debemos olvidar que la capacitación en el trabajo sigue siendo relevante, aún cuando se preparen a nuevas generaciones en escuelas técnicas terminales, está claro que en la vida laboral del Individuo es fundamental y obligatoria la capacitación continúa, la cual está regida por lineamientos jurídicos plasmados en la Ley Federal del Trabajo.

1.2 EL MARCO JURIDICO DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

Dentro del manejo legal de la capacitación y el adiestramiento, la reglamentación de la práctica educativa en la empresa es necesaria y obligatoria, pues, por un lado, permite al trabajador (cualquiera que sea su nivel), una movilidad de escalafón y por otra el crecimiento de la empresa en términos de productividad y eficiencia.

Dentro de las disposiciones legales no se manejan las concepciones de capacitación y adiestramiento, sólo establecen la normatividad a la cual han de ajustarse las empresas y/o industrias para tal efecto.

La Ley Federal del Trabajo vigente desde 1970, en su artículo tercero dicta "...Asimismo es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores."'' luego entonces, se entiende que dicha ley ha de ser la encargada de impulsar la capacitación como un requisito legal de las empresas, vía Secretaría del Trabajo Y Previsión Social, organismo estatal cuya función es trascender el bloque burocrático (que por tradición imponen los organismos gubernamentales) y dar cumplimiento legal de los términos en que ha de funcionar la capacitación laboral.

De hecho el análisis que puede hacerse de la capacitación sólo puede darse en un nivel comparativo, a nivel discursivo y a nivel práctico, es decir, cómo es aplicada la Ley en la práctica concreta de la capacitación.

Sin embargo, aun cuando la capacitación y el adiestramiento son sólo una exigencia legal para con las empresas, no ha dejado de promover controversias en torno a ella, pues hay quienes piensan que la capacitación no representa más que una carga económica y una pérdida de tiempo productivo, sin considerar que el factor más importante de su empresa es el ser humano y que por lo tanto la capacitación, aún cuando no es la "caja de pandora" que resuelve todas las problemáticas laborales puede resultar un impulso decisivo al desarrollo económico y social de las empresas del país.

No podemos negar a la capacitación como una inversión que mostrará sus resultados a mediano plazo siempre y cuando sea bien aplicada, es decir, que responda a las necesidades reales de quien la solicite.

Refiriéndonos específicamente a la capacitación en el trabajo, es de suponer que la empresa prefiera contratar a

'' Ley Federal del Trabajo. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Sva. ed., México, 1990, pág.31.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

trabajadores ya capacitados que a tener que invertir e instrumentar programas para ellos.

Esta situación impone remitirse a un aspecto crucial del impulso a la capacitación, esto es, el costo y beneficio que de ella se derivan. En el artículo 153-A de la Ley Federal del trabajo, define al beneficio como:

- "Elevar su nivel de vida" (a través del mejoramiento de sus ingresos).
- "Elevar la productividad" (beneficio a mediano plazo para la empresa).

En relación a los costos, podemos hablar de dos tipos; costos abiertos y costos cerrados, los primeros se refieren a las sanciones por incumplimiento de los requisitos legales referentes a la capacitación y están explícitos en la Ley:

ARTICULO 153-A. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleva a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata".

Fracción IV del artículo 878:

- 1o. Se impone una multa que puede oscilar entre 15 y 315 veces el salario mínimo general vigente en la zona.
- 2o. "La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda para ello."
- 3o. "Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones en este título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones" (artículo 876). Esto implica que si después del segundo plazo la empresa no cumple con la obligación de capacitar, será la UCECA quien designe a una institución capacitadora para que realice el trabajo con cargo, por supuesto, a la empresa.

Por atribución otorgada en el artículo 539 (fracción III, inciso g), es la UCECA la que debe dictaminar las sanciones que deban imponerse. Si la empresa no cumple con esta obligación puede correr los siguientes riesgos:

-Una empresa puede tomar la decisión de mantenerse al margen hasta que sea objeto de una inspección, cuando lo peor que puede sucederle es que le impongan una multa máxima de 315 veces el salario mínimo general que le corresponda a su zona y contar con un plazo suficiente para corregir la situación.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

-Aún así, se puede permanecer inactivo y la multa duplicada sería sólo alrededor de N\$100.00 con un nuevo plazo para cumplir.

-Mucho más conveniente es permitir que le obliguen a aceptar los servicios de una institución capacitadora cuya cotización pudiera sobrepasar las posibilidades económicas de la empresa. Considerando esta posibilidad, es recomendable hacer lo necesario para evitar la sanción.

Los costos ocultos son aquellos que están implícitos en la falta de capacitación en una empresa y que pueden ser decisivos para su futuro. El no proporcionar capacitación a sus trabajadores conlleva el riesgo del rezago modernizante en cuanto al proceso económico y por lo tanto, a la pérdida de competitividad y a la reducción de su participación en el mercado.

Ahora bien, presentamos a continuación la serie de disposiciones legales, las cuales se dan a partir de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123 apartado A, Fracción XIII y XXXI.

Fracción XIII. "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"¹²

Fracción XXXI. "La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a ...también será competencia exclusiva de las Autoridades Federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo..., respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores... para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las Estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local."¹³

¹² Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Col. Porrúa 91a.Ed., México, 1991, pág. 109.

¹³ Idem. pág. 112.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

TITULO PRIMERO: PRINCIPIOS GENERALES.

ARTICULO 3o...."Asimismo es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

ARTICULO 7o. ... "El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate".¹⁴

TITULO SEGUNDO: RELACIONES INDIVIDUALES DEL TRABAJO.

ARTICULO 25o. "El escrito en que conste las condiciones de trabajo deberá contener ... Fracción VIII, la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley"...¹⁵

TITULO CUARTO: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES.

ARTICULO 132. Son obligaciones de los patrones...

..."Fracción XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III bis de este título".¹⁶

..."Fracción XXVIII. Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta ley".

CAPITULO III BIS: DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS

¹⁴ Idem. pág. 35.

¹⁵ Idem. pág. 43.

¹⁶ Idem. pág. 92.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

TRABAJADORES.

ARTICULO 153 A. "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la STPS".

ARTICULO 153 B. "Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación y el adiestramiento se proporcionen a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

ARTICULO 153 C. "Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registradas por la STPS."

ARTICULO 153 D. "Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada."

ARTICULO 153 E. "La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153 A, deberán impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo", salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo."

ARTICULO 153 F. "La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como, proporcionar la información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación,

III. Prevenir riesgos de trabajo;

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

IV. Incrementar la productividad, y,

V. En general, mejorar las actividades del trabajador."

ARTICULO 153 G. "Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos."

ARTICULO 153 H. "Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento,

II. Atender a las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.,

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes requeridos."

ARTICULO 153 I. "En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos, todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas."

ARTICULO 153 J. "Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores."

ARTICULO 153 K. "La Secretaría de Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patronos, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales a actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a que se refiere esta Ley.

Estos comités tendrán facultades para:

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

I. Participar en la determinación de los requerimientos de la capacitación y adiestramiento de las ramas y actividades respectivas:

II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III. Proponer sistemas de capacitación o adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas o conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto."

ARTICULO 153 L. "La STPS fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento."

ARTICULO 153 M. "En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo."

"Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión."

ARTICULO 153 N. "Dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patronos deberán presentar ante la STPS, para su aprobación los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral."

ARTICULO 153 O. "Las empresas en que no rija contrato colectivo

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

de trabajo, deberán someter a la aprobación de la STPS, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. <Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento."

ARTICULO 153 P. "El registro que trate el artículo 153 E se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la STPS, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso en los términos de la prohibición establecida por la Fracción IV del artículo 3o. constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga."

ARTICULO 153 Q. "Los planes y programas que tratan los artículos 153 N y 153 O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V.- Especificar el nombre y número de registro en la STPS que se publique en el Diario Oficial de la Federación dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas."

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

ARTICULO 153 R. "Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la STPS, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados."

ARTICULO 153 S. "Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la STPS los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponde en los términos de los artículos 153 N y 153 O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a los dispuesto en la Fracción IV del artículo 994 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata."

ARTICULO 153 T. "Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento se harán del conocimiento de la STPS, por conducto del correspondiente comité nacional, o a falta de este a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el patrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539."

ARTICULO 153 U. "Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la STPS.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente Constancia de Habilidades Laborales.

ARTICULO 153 V. "La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación."

"Las empresas están obligadas a enviar a la STPS para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores."

"Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento."

"Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera el trabajador, mediante examen que practique la comisión mixta de capacitación y adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto."

ARTICULO 153 W. "Los certificados, diplomas, títulos o grados que expida el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con conocimientos de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal serán inscritos en los registros que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondiente figuren en el catálogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en el."

ARTICULO 153 X. "Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitare ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo."**

No hay que olvidar que el mayor beneficio de la capacitación y el adiestramiento es la productividad, y aquellas empresas que cumplan con los ordenamientos legales en este rubro han de ser las que tengan mejor participación en el mercado posibilitando futuras extensiones, es decir, considerando el momento coyuntural que se abre ante la expectativa del T.L.C. es importante dar cumplimiento con las disposiciones legales para no tener costos abiertos y más importante aún, tratar de salvar el pago de costos ocultos traspasando las barreras de la legalidad y darle un sentido más humano a la capacitación, donde no sólo se cumplan requisitos, sino también se impulse al individuo en su formación integral.

** Tomado de la Ley Federal del trabajo. pág. 108-119.

1.3 LA CAPACITACION EN MEXICO ANTE EL T.L.C.

Es difícil hacer un seguimiento de una situación trascendental como el Tratado de Libre Comercio (T.L.C.) entre los países de América del Norte (México, Estados Unidos de Norteamérica y Canadá), pues es un proceso donde el dado-dándose modifica cada vez las últimas consideraciones. Es por esto que optamos por la alternativa de seguir el discurso oficial para determinar las reacciones y la posición del sector productivo ante el T.L.C. y ante el programa de Capacitación y Productividad 1990-1994.

No podemos pensar que una decisión como la que tomaron las autoridades, de formar una coalición económica como T.L.C. haya sido pensada en unos cuantos meses, pues como ya mencionamos antes, la apertura al mercado internacional ha sido considerada como alternativa de desarrollo interno.

Como parte de la política gubernamental de Salinas de Gortari, ha sido fundamental la apertura económica hacia el mercado internacional, ya desde 1990, se tomaron parámetros para estabilizar el crecimiento y desarrollo del país, en este sentido, se visualizó como principal limitante del crecimiento nacional a la deuda externa. El endeudamiento mexicano estuvo basado en expectativas de altos precios petroleros en un contexto de liquidez internacional sobre todo a finales de los 70's y principios de los 80's; dichas expectativas fallaron y México paso a ser un exportador neto de capitales, ante esta situación, pudo verificarse que la crisis no sólo era financiera, sino estructural, es decir, no sólo habría que pagar, sino construir las condiciones óptimas para asegurar la eficiencia del aparato productivo, esto con miras a hacerla más competitivo en el mercado internacional.

Es necesario dar cuenta de la orientación exportadora que se le da al aparato productivo de México, esto como una preparación a lo que se estaba gestando en la economía mundial tendiente a la economía globalizadora.

"Con los Estados Unidos, hemos iniciado conversaciones para llegar a un acuerdo de libre comercio que asegure un acceso permanente y estable a nuestras exportaciones y atraiga mayores flujos de inversión de ese país a México."¹⁷

Un acuerdo de libre comercio desde la perspectiva gubernamental, fortalecería al país en su posición estratégica para el desarrollo de la economía mundial y por lo tanto beneficia a la inversión extranjera.

¹⁷ Palabras pronunciadas por el Presidente Salinas de Gortari en el salón de Conferencias del Club Nacional de Prensa en Japón. Tokio.19/06/90.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

Definiendo al T.L.C. en palabras del Presidente de México, Lic. Carlos Salinas de Gortari:

"El tratado es un conjunto de reglas que los tres países acordamos para vender y comprar productos y servicios en América del Norte. Se llama de libre Comercio porque estas reglas definen cómo y cuándo se eliminarán los permisos, las cuotas y las licencias y, particularmente, las tarifas y aranceles, es decir, los impuestos que se cobran por importar una mercancía."¹⁸

A la luz del discurso oficial, podemos entrever dos cuestiones, primero: que la negociación considera la posibilidad y el grado de desarrollo de cada uno de los tres países, es decir, México como país no desarrollado, tiene la oportunidad de liberar el 70% de sus exportaciones, en tanto que Estados Unidos y Canadá sólo tendrán oportunidad de liberar el 40%, con esto se pretende asegurar el acceso permanente de los productos nacionales al amplio mercado de América del Norte.

Parece ser que la negociación se rige por la ley de causa y efecto, pues el participar en el mercado internacional implicaría (según la visión oficial) producir para más gente y por lo tanto generar más empleos para los mexicanos, además de adquirir productos con mayor variedad y bajos costos.

Segundo: La generación de empleos estaría dada a partir de la mayor inversión de capital extranjero en nuestro país, esta oportunidad laboral conlleva la idea de un trabajo mejor remunerado y es precisamente aquí donde encontramos la vinculación entre el T.L.C. y la importancia que esta cobrando la capacitación laboral, pues uno de los retos, (si no es que el mayor) consiste en la preparación de los recursos humanos, esto significa que los productores, los comerciantes y sobre todo los trabajadores tendrán que adquirir la capacidad de adaptarse a la evolución que impone el progreso.

Los cambios que trae consigo el T.L.C., implican mayor preparación en los individuos para lograr una competitividad más eficaz, traducida en la producción de artículos de "calidad y buen precio".

Es por esto que la capacitación es un de los ejes rectores de la transformación nacional, pues entendida como educación permanente adquiere un carácter urgente y un papel del individuo en la sociedad y la transformación consecuente de los perfiles ocupacionales.

"La utilización más racional y eficiente de los recursos naturales y del capital, la búsqueda y aplicación de opciones tecnológicas idóneas, el desarrollo e implantación de esquemas más modernos de información y de

¹⁸ SALINAS DE GORTARI, Carlos. Negociación Transcendental para el futuro de México, Rev. Comercio Exterior (Suplementos), México, Septiembre 1992, pág.5.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

organización... son elementos esenciales en la productividad, que suponen todos una participación activa del factor humano como agente esencial del cambio y como elemento catalizador del proceso de modernización."¹⁹

En este sentido, la capacitación no es considerada solamente como un medio de inserción al mercado laboral, sino además como una vía de desarrollo personal que compromete al sujeto a participar activamente en el proceso productivo.

Por otra parte, se hace necesario plantear que una vez concluidas las negociaciones trilaterales del T.L.C. el 12 de agosto de 1992, y ahora ya firmado el documento final el 24 de noviembre de 1993, para entrar en vigor el 1 de enero de 1994, entrevemos que el proceso de globalización se acelera cada día conforme los países se especializan en las áreas donde cuentan con ventajas sobre los otros dos países miembros del T.L.C, esto es a partir de la búsqueda de tecnologías adecuadas a la situación y a las necesidades específicas de cada país.

Un factor determinante en dicho proceso es la participación creciente de los servicios en este rubro, podemos ver como las empresas que antes generaban sus propios servicios, ahora los adquieren de terceros, lo cual nos lleva a pensar en los cambios sugeridos por la situación para el ejercicio profesional en tanto prestación de servicios y los parámetros a los que éstos han de ajustarse entrada en vigor la negociación.

Primeramente debemos dejar claro que el ejercicio profesional está asociado a la Educación Superior, entendiéndolo como el proceso formativo al cual se somete el sujeto antes de ingresar como profesionista a la actividad económica donde éste presta sus servicios.

Es así, que para efectos de la Ley de Profesiones de la Dirección General de Profesiones de la Secretaría de Educación Pública, el ejercicio profesional es la realización habitual a título oneroso o gratuito de todo acto, o la prestación de cualquier servicio propio de cada profesión.

Es necesario mencionar que lo anterior es expuesto para dejar claro que la función de los profesionistas y de los instructores en la capacitación laboral ha de tomar un nuevo marco de referencia, pues dado que los instructores cuentan con una formación profesional, su ejercicio en tanto prestación de servicios ha de ser un impulsó a su formación continúa, pues a partir del T.L.C. se definió que "los servicios profesionales son aquellos que, para su prestación, requieren educación superior especializada o adiestramiento o experiencia equivalente, y cuyo ejercicio es autorizado o

¹⁹ Programa Nacional de Capacitación y Productividad. 1990-1994. pág.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

restringido por medidas adoptadas o mantenidas por un país"²⁰

En este sentido, los tres países involucrados en el T.L.C. han de establecer procedimientos para el reconocimiento mutuo de licencias profesionales. En el caso de nuestro país, es la Secretaría de Educación Pública el organismo encargado de establecer los parámetros que autoricen el ejercicio profesional dados los criterios y normas que el T.L.C. establece, estos son:

- a) EDUCACION. Acreditación de escuelas o de programas académico.
- b) EXAMENES. Exámenes de calificación para la obtención de licencias, inclusive métodos alternativos de evaluación, tales como exámenes orales y entrevistas.
- c) EXPERIENCIA. Duración y naturaleza de la experiencia requerida para obtener una licencia.
- d) CONDUCTA Y ETICA. Normas de conducta profesional y la naturaleza de las medidas disciplinarias en caso de que los prestadores de servicios profesionales las contravengan.
- e) DESARROLLO PROFESIONAL Y RENOVACION DE CERTIFICACION. Educación continua y los requisitos correspondientes para conservar el certificado profesional.
- f) AMBITO DE ACCION. Extensión y límites de las actividades autorizadas.
- g) CONOCIMIENTO LOCAL. Requisitos sobre el conocimiento de aspectos tales como las leyes y reglamentos, el idioma, la geografía o el clima locales; y
- h) PROTECCION AL CONSUMIDOR. Requisitos alternativos al de residencia, tales como fianzas, seguros sobre responsabilidad profesional y fondos de reembolso al cliente para asegurar la protección de los consumidores"²¹.

Esta situación nos lleva a pensar en los retos que trae consigo la adecuación de los profesionistas mexicanos a las reglas de competencia internacional, asumiendo el compromiso de buscar mecanismos alternativos que propicien la calidad de la formación y del ejercicio profesional.

Si bien es cierto, existen desajustes graves que limitan la operatividad de la formación profesional y de la capacitación, tales como las deseconomías por aglomeración, el rezago tecnológico, las deficiencias administrativas y organizaciones, las condiciones de vida, la insuficiencia en el desarrollo del recurso humano, etc., representan los retos a superar con el ejercicio de la economía libre.

²⁰ ALMEYDA ARMENTA, Eduardo, Los servicios profesionales ante el T.L.C., Carta del Economista, Rev. del Colegio Nacional de Economistas, Año 3, núm.4, México, julio-agosto de 1993, pág.31.

²¹ ALMEYDA ARMENTA, Eduardo, Los servicios profesionales ante el T.L.C. pág. 32-33.

CAPITULO II.

LAS RELACIONES HUMANAS EN EL PROCESO DE INSTRUCCIÓN

2.1 DEFINICIÓN, FUNCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES HUMANAS

El hombre, por su condición de humano, es netamente un ser social, no puede concebirse en términos de aislamiento total, pues hasta en los aspectos más insignificantes existe una reciprocidad humana, el estar en contacto con el medio exterior es muestra de la necesidad de intercambio humano (en cualquier aspecto que se refiera).

A través de la historia, el hombre ha buscado la manera de establecer vínculos adecuados con los demás, cada época ha conformado sus propios cánones de comportamiento hacia el otro. <por supuesto que no hablamos de las Relaciones Humanas como una disciplina estudiada en cada época, ellas han existido siempre independientemente de que en la actualidad sea un área estudiada sistemáticamente, es decir, cada momento histórico forja su moral (entendida como las pautas internalizadas a seguir por el grueso de la comunidad) y sus normas de conductas "normales" a seguir, de ahí la posibilidad de adquirir juicios de valores sobre ciertas manifestaciones conductuales.

"El hombre se da cuenta que sus semejantes y el mismo se conducen de cierta forma... y tratan de conocer las causas de las diversas conductas que observan, a fin de propiciar aquellas que consideran positivas y evitar la aparición de las juzgadas en forma negativa; para ello, puede recurrir también a la magia o a la ciencia."¹

Debe quedar claro que el referirnos a "manifestaciones conductuales", implica sólo aquellas actitudes que se dan al interactuar con los demás, independientemente de la dinámica bio-psíquica interna de cada individuo.

Antes de seguir adelante, creemos que es necesario conceptualizar el término de actitud y entenderla como:

"...el estado psíquico y neurofisiológico organizado por la experiencia individual. La actitud tiene influencia directora o dinámica sobre la manera de reaccionar del individuo ante los estímulos respecto a los cuales se refiera."²

Es decir, las actitudes de un individuo, son disposiciones mentales más o menos establecidas hacia determinada experiencia que pudiera ser positiva o negativa. La actitud se manifiesta

¹ ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, 4ta. Ed., México, 1989, pág. 51.

² ALVAREZ ROMAN, Jesús. Las Relaciones Humanas, Ed. Jus, 14. Ed., México, 1989, pág. 131.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

en forma de conducta, y esta se mantiene positiva o negativa según el marco referencial del sujeto en cuanto a la aceptación o rechazo del objeto de la reacción.

En este sentido, nuestra sociedad, al igual que todas, tiene principios de orden general que sus integrantes seguimos para alcanzar los objetivos comunes e individuales, es por ello que estamos abiertos a todos aquellos sistemas de comportamiento, indagando las causas subjetivas de nuestras actitudes y modificándolas a fin de mejorar la convivencia de los demás.

Esto no quiere decir que el Sujeto este a expensas del medio exterior, dispuesto a recibir todos los estímulos contradictorios, si así fuera, caeríamos en viejas concepciones sobre el proceso cognitivo del Individuo donde sólo recibe de manera pasiva y adecua su actuar a lo que se le exige. Por el contrario, debemos tener bien claro que el hombre es un ser determinante y determinado del y por el contexto que le rodea, esta siempre en la dinámica del dado-dándose, es decir, la interrelación que pueda darse con los demás debe ser vista como una articulación humana, donde el sujeto posee la capacidad de decidir entre las disyuntivas que el medio social le presenta y al mismo tiempo, tiene la capacidad de modificar su entorno y a sí mismo.

Es así que la finalidad de las relaciones humanas se basa en la convivencia humana, en todas sus manifestaciones, no se trata solamente de adecuarnos a las prácticas seguidas por el resto de la comunidad, si no de tomar parte en la estructuración de nuevas modalidades para mejorar nuestra interacción con los demás.

De esta forma, las Relaciones Humanas se refieren al trato constante que tenemos con nuestros semejantes y del como nos desenvolvemos dentro de determinadas situaciones por las actitudes que asumimos, tratando siempre de salvar las barreras que impidan un acercamiento con el otro y evitando situaciones conflictivas.

Lo anterior esta dado en todas las esferas de la vida humana, en el trato familiar, social, escolar y por supuesto laboral. En todos estos momentos del Ser humano, existe una constante que le permite salvar la concepción mecanicista del comportamiento como modificaciones espacio-temporales de un organismo que en este caso sería el individuo, ante esa perspectiva pasiva y reduccionista, surgió la alternativa de la teoría cibernética, que ha introducido la noción de retroacción en la comunicación.

Y es precisamente esta la constante, la comunicación, que sirve al hombre como instrumento para destruir obstáculos y facilitar su interacción con los demás, en este sentido, la eficacia de la comunicación radica en la retroalimentación de los

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

que intervienen en tal proceso.

Es así, que no hay que olvidar que el ser humano va más allá de todo organismo, aún cuando pueda ser entendido como sistema y que como tal, posee características propiamente humanas tales como:

- La utilización de símbolos: Del cual se desprende el lenguaje como una serie de símbolos fonéticos y signos con un significado específico.

- La percepción del tiempo: Como invención del hombre, es el único ser que registra y estudia el pasado y se proyecta a futuro.

- Búsqueda de adaptación: Al igual que todo sistema, también el hombre busca el equilibrio y la satisfacción de sus necesidades, pero nunca se queda satisfecho y siempre topa con nuevas situaciones adquiridas o generadas que le hacen avanzar en la conquista de nuevas metas.

Si bien es cierto que las Relaciones Humanas se ocupan del interactuar entre los sujetos, es necesario entonces entender esas articulaciones en dos niveles, por un lado la concepción de personalidad y por otro las características de un grupo.

No hay que olvidar que cuando hablamos de comportamiento humano, nos referimos al actuar del Ser humano, este entendido como una unidad, como un todo el cual esta estructurado por tres elementos interrelacionados entre sí. Hablamos del aspecto biológico encargado de la organización vital y de los instintos, del psicológico referente a los aspectos volitivos, afectivos e intelectuales y la cuestión de los valores, que nos explica el comportamiento humano a partir de las normas creadas por el hombre mismo para orientar su conducta.

Estos tres elementos son constitutivos de la personalidad humana, los cuales dan forma al "yo", es decir, a la conciencia de sí mismo, a la regulación del interactuar con el medio circundante, a partir de las disposiciones adquiridas o hereditarias que se fusionaban para dar forma al comportamiento humano.

Pero el actuar del Sujeto no sólo está regido por manifestaciones conductuales externas, ya que el hombre posee necesidades internas que la conducta ha de satisfacer mediante la formación del carácter, dichas necesidades son entendidas como los impulsos, intereses e inclinaciones y aún cuando estos factores puedan confundirse con la personalidad en sí, sólo forman parte de la estructura del carácter y este de la personalidad en general.

En este sentido, es visible como en la conducta humana, las ideas y sus procesos cognitivos no pueden ir separados de las emociones y de los rasgos afectivos, pues es precisamente esta configuración personal, este YO, la resultante de factores

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

internos como la herencia y la formación de caracteres específicos a cada sujeto, y la interacción con el medio, es decir, el hombre como parte, modifica el comportamiento del Sujeto basado en su sistema de valores, en su capacidad y habilidad para adaptarse a la situación en la respuesta a sus propias necesidades. Cuando el hombre logra hacer de su conducta un instrumento versátil para adaptarse a diferentes situaciones logrando un equilibrio (homeostasis) con el medio y consigo mismo, entonces se habla de una personalidad madura.

Por otro lado, el ser humano en su condición de ser social, tiene necesidades psico-sociales que no puede satisfacer por sí mismo, en este sentido el grupo es una configuración basada en el intercambio de satisfactores específicos del Sujeto, lo que significa que el sentido de pertenencia a un grupo social, tiene y representa una recompensa, en tanto proporciona la sensación de aceptación.

Esta gratificación está basada en la jerarquía de necesidades específicas que los grupos pueden satisfacer, según Maslow, son: Las necesidades de seguridad del individuo, pues el grupo posee poder y seguridad, las necesidades del Ego, pues dentro de la dinámica grupal está dado el reconocimiento, la realización y el sentimiento de identidad. Dentro de esta jerarquía, las necesidades de Autorrealización que se gratifican en el grupo facilitan al individuo la comprensión de su propio comportamiento, pues la interacción entre los miembros ayudan al sujeto a darse cuenta de su propia conducta; este tipo de retroalimentación abarca un margen de flexibilidad que permite la filiación a grupos determinados por un determinado período de tiempo.

Partiendo de la concepción de hombre como un ser dinámico y cambiante en interacción con su medio, necesariamente existe la tendencia a cambiar de grupos, siempre y cuando las necesidades personales sean más importantes a satisfacer que el esfuerzo necesario para permanecer en él.

Cualquier actividad que haga que las personas interactúen funge como elemento constitutivo de un grupo, sin embargo, no es el único elemento, pudiera decirse que la manutención de este se fundamenta en los valores comunes e intereses compartidos de los miembros, pues como se maneja anteriormente, un grupo sin objetivos, no es concebible. Otro elemento determinante es la satisfacción de las necesidades de los integrantes, para que así el grupo se gube con eficiencia hacia el logro de la multiplicidad de objetivos, explícitos y/o implícitos que le dan vida.

Las actividades a realizar son tareas de grupos donde la coordinación establezca contacto con otros grupos en cuanto a búsqueda de información, clarificación y orientación, a partir de estos elementos, las disposiciones constructivas toman forma

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

como intentos dirigidos a la manutención del grupo.

Sin embargo, no se pueden dejar de lado las actitudes conflictivas derivadas de la actuación individualista que trabaja para provecho propio, agrediendo las normas grupales e intentando dominarlas.

No queremos decir con esto que la base de la existencia de un grupo sea su pasividad y estancamiento, muy por el contrario, la cohesión del grupo y la aceptación de las normas internas permiten que un miembro haga innovaciones a éstas, y el nivel de resonancia que tengan las nuevas ideas está determinada por el status del que las propone.

Entendamos al grupo no como una multitud de individuos desarticulados y desordenados, sino como una conjunción de sujetos mantenidos en unidad para el cumplimiento de objetivos comunes sean del tipo que fuesen, para el logro de las metas es necesaria la intervención de la voluntad de todos y cada uno de los integrantes de dicho grupo pero no de forma desarticulada, sino con determinada direccionalidad que guíe al grupo hacia los fines previstos, de ahí la existencia y necesidad de una autoridad o líder que marque las instrucciones para que el grupo actúe con unidad y consistencia.

Hablamos de un líder de grupo, no como autoridad formal, sino como alguien que trabaja en tareas de grupo encaminadas a la construcción del mismo; como son muchas las situaciones por las que atraviesa el grupo y constantemente busca la adaptación, el líder puede ser variante en cuanto a la persona dependiendo de la situación, pues aquel que proporcione el equilibrio, será el que responda a las exigencias de la agrupación en ese momento.

"...es esencial señalar que el liderazgo, expresado en poder e influencia, se distribuye en varias épocas de la vida del grupo".³

En este sentido, todos los grupos se mantienen a través de una fuerza endógena y exógena, la primera actúa en el interior del grupo, marca sus normas de conductas a seguir basadas en aspectos emocionales intrínsecos; la segunda, forma parte del ambiente que rodea al grupo interactuando a su vez con otros grupos.

Algo que no podemos dejar de lado es el dinamismo del grupo, pues no hay que olvidar que cada grupo tiene sus propósitos a seguir y las actividades que realice han de ser encaminadas al objetivo, además por ser un conjunto de personalidades, constantemente está cambiando de miembros y de actividades, no hay que olvidar que en cuanto el grupo como organización no satisfaga las necesidades del sujeto, este cuenta con dos

³ F. HUSE, Edgar, L. BOWDITH James. El comportamiento Humano en la Organización. Edit. SITEA, México, 1986, pág. 114.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

posibilidades, o entra en periodo de búsqueda para reemplazar aquello que no le satisface o bien, entra en un estado de frustración consigo mismo y que necesariamente se reflejaría en su comportamiento, afectando la interrelación con los demás miembros del grupo y creando así situaciones conflictivas.

"el individuo llega a la organización con un conjunto de necesidades; si la organización proporciona un clima propicio a la satisfacción de las mismas, trabajará. Pero si el sistema mayor no proporciona estas oportunidades de satisfacer las necesidades, subordinará las metas de la organización a la satisfacción de sus propias necesidades."⁴

Sin embargo, hay algo estático en el grupo, esto es su estructura y constitución, así como los objetivos a seguir, no nos referimos a que nunca cambie, sino que es más permanente en cuanto a sus finalidades, pues modificándose éstas, se altera el sistema en forma considerable y deja de existir como ese grupo en específico con los elementos que lo caracterizaban.

Ahora bien, a partir de las características generales de un grupo, podemos deducir que cualquier agrupación social cabe dentro de este concepto, sea familiar, religioso, político o laboral.

En este rubro, es importante considerar que el hombre se comporta de cierta manera en las organizaciones formales de trabajo, ya que de alguna forma nuestra sociedad impone el trabajo para ganarse la vida, para sobrevivir, puesto que toda actividad humano-social está encaminadas a este aspecto, sea del tipo intelectual, manual, motriz, etc.

Existen diversos tipos de grupos en el ámbito laboral, que por sus características podemos clasificarlos en: formales, de trabajo, informal y social. Como parte de una unidad, cada grupo forma un subsistema en sí que interactúa con los demás, de tal manera que un individuo puede pertenecer a todos los grupos a la vez, sin que por ello defraude o aniquile a otro, muy por el contrario, las superposiciones entre los grupos y la retroalimentación que de ella emanen constituyen su dinamismo y vigencia.

Haciendo una breve descripción de las características de los grupos, podemos mencionar que el grupo formal es aquel que esta formado a través y por la estructura organizacional formal, existe para alcanzar objetivos organizacionales y por lo tanto, esta lo mantiene y lo regula. Cada tarea o actividad de este tipo de grupo esta claramente definida y sus miembros interactúan sin la posibilidad de elección en cuanto a sus deseos personales, este diseño estructural responde a las exigencias de la organización (solamente).

⁴ Idem. pág. 76.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Los grupos informales son aquellos que se forman espontáneamente dentro de la organización formal y como consecuencia de la interacción de las personas en el trabajo. Este tipo de grupos existe a pesar de la estructura organizacional, sin reconocimiento ni patrocinio formal, sin embargo, mejoran considerablemente el flujo de información y comunicación entre sus miembros, pues los trabajadores pueden encontrar más compensación en estos grupos que en los formales,, porque son ellos los que eligen sus pautas de comportamiento.

"En la mayoría de las organizaciones existe una red informal de personas que consigue que el trabajo se efectúe evitando los canales burocráticos de comunicación formal."

Sin embargo, desde el punto de vista organizacional, el comportamiento de un grupo informal puede ser benéfico o perjudicial, porque si bien es cierto estos grupos trabajan para la consecución de los objetivos, también pueden hacerlo en contra.

El grupo de trabajo es aquel formado dentro de la organización, en específico, dentro del puesto de trabajo para la realización de determinada tarea, podría decirse que es un grupo "no establecido formalmente", pues aún cuando la organización lo requiera y respalde, en cuanto ya no sea necesario lo haga desaparecer formando a su vez nuevos grupos de trabajo, según los requerimientos del sistema.

Podemos englobar a estos tipos de grupos en uno solo, el grupo social, que está dado desde el momento en que interactúan dos o más personas con un fin específico.

Hablar de interacción personal y/o grupal conlleva a manejar el elemento fundamental que desde nuestra perspectiva resulta ser el eje rector de las Relaciones Humanas y por lo tanto del comportamiento que asumen los Sujetos en su desenvolvimiento como seres sociales, nos referimos a la comunicación, específicamente a la comunicación en las organizaciones formales laborales.

Y es que dentro del devenir del Sujeto, la comunicación resulta ser el medio por el cual las Relaciones humanas que prácticamente moldean su comportamiento individual y dentro del grupo, en este sentido, la comunicación se convierte en elemento básico e indispensable para el logro de los objetivos de la organización, en tanto proceso cuya función es transmitir y recibir información (ideas, opiniones, actitudes, etc.) que constituya la base del entendimiento humano.

"La buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos esta en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales; ya que quienes no estan enterados de ls causas de grupo tienden a marginarse

⁵ Idem. pág. 110.

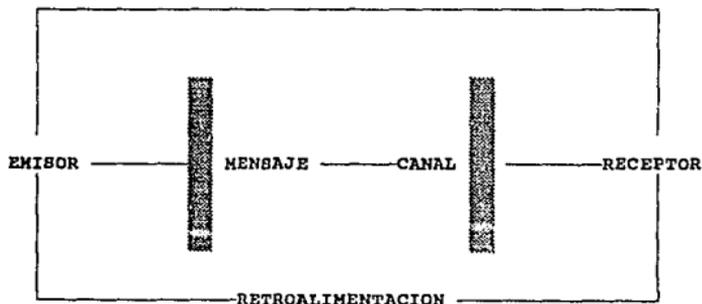
EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

y a ejercer cierta desorientación en los demás."⁶

Y es que la organización como sistema no puede existir como tal sin la articulación de tres elementos básicos: La existencia de dos o más individuos capaces de comunicarse entre sí, deseando actuar para la consecución de los objetivos comunes, en este sentido, la comunicación avanza a un nivel más, pues no sólo sirve para transferir información que implica mayor entendimiento entre los integrantes del grupo, sino también para unificar su comportamiento y lograr mayor eficacia en su funcionamiento.

En términos generales a través de la historia, el hombre a creado diversos modelos comunicacionales que integran desde los tres elementos básicos (emisor, mensaje y receptor) hasta esquemas complejos y completos donde se considera ya al medio en que se desarrolla tal proceso, integrando a la retroalimentación (fredd-back) como elemento determinante de una buena comunicación.

En este sentido, el proceso de comunicación se da en dos direcciones, del emisor al receptor y del receptor al emisor, interviniendo una serie de elementos que complementan los esquemas anteriores y por lo tanto mejorando notablemente la práctica comunicativa en cualquier momento de la vida del Sujeto. (esquema no. 1)



ESQUEMA N.1

EMISOR:

RECEPTOR:

⁶ ARIAS GALICIA, F. Administración de Recursos Humanos, pág. 385.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| 1.-DESARROLLO DE UNA IDEA. | 1.-CAPACIDAD DECODIFICADORA. |
| 2.-INTENCIONALIDAD | 2.-SIGNIFICADO INDUCIDO. |
| 3.-CODIGO EMPLEADO. | 3.-ACEPTACION. |
| 4.-CALIFICACION. | 4.-USO. |
| * RETROALIMENTACION. | * RETROALIMENTACION. |

Explicando un poco el esquema, podemos vislumbrar que el Emisor cuenta con cuatro características fundamentales que son: el desarrollo de una idea basada en la intencionalidad de quien la genera utilizando determinados códigos para la elaboración del mensaje, la concreción de la idea-mensaje pasa por filtros para cerciorarse de que su claridad y direccionalidad sean las correctas.

Al transmitir el mensaje, el Emisor encuentra barreras que alteran su significado original así como también encuentra perturbaciones en el canal utilizado.

El mensaje al llegar al receptor puede ser o no el mismo que mando el Emisor, dados los obstáculos que el mensaje encuentre al dirigirse al receptor. Este, utilizando su capacidad decodificadora, tiende a darle cierta significación al mensaje, lo cual determina el grado de aceptación, una vez que el mensaje resulto ser útil, el receptor da una respuesta al emisor, convirtiendo a éste en receptor y viceversa.

El intercambio de información resulta fundamental para hacer de la comunicación un proceso sistemático bilateral fundado en el freed-back.

A partir de este esquema, podemos describir sus elementos cuya función sólo es entendida en articulación con los demás, es decir, este modelo de comunicación en dos sentido es un sistema en sí mismo, pues la disfunción del receptor implica desequilibrio, ya que el mensaje no llega cual se pretende y por lo tanto el objetivo final no se cumple.

Ahora bien, el emisor viene a ser la fuente de la información en tanto es quien realiza la codificación del mensaje para exteriorizarlo, desde este punto de vista, el emisor al elaborar y presentar el contenido informativo no puede dejar de lado su personalidad, es decir, al "desarrollar una idea" le afectan factores tales como la educación, los prejuicios, el carácter, el clima en el cual se desenvuelve, la forma de percibir el contenido, etc.

Hay algo muy importante, el sujeto al cifrar un mensaje hace uso de palabras, gráficas y símbolos, pero ello no implica que la información este claramente diseñada, podemos entenderla los que codificamos, pero para que sea fidedigna la información debe pasar por la "calificación", es decir, someter el mensaje cifrado a un filtro donde se separen los hechos reales de las opiniones subjetivas, esto no significa deshumanizar el contenido del

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

mensaje, sino darle un trato sencillo, claro y preciso que permita obtener la reacción deseada por el impacto de la información y que ésta sea decisiva en cuanto a la tendencia al cambio por parte del receptor.

Dentro de la codificación del mensaje y los elementos que la integran (símbolos, palabras, gráficos) podemos encontrar una reacción meramente humana, esto es el significado que el receptor da al mensaje; la comprensión del contenido del mensaje tiene mayor peso en el receptor que en el emisor, pues aún cuando el emisor maneje el mensaje de mil formas, lo que estaría haciendo es formar mil combinaciones de palabras y frases que intenten expresar el significado en otros términos, pero el sentido es el mismo, pues el objetivo del mensaje no se modifica, sólo la forma en transmitirlo, con esto queremos decir que la comunicación tiene validez siempre y cuando haya comprensión del mensaje por parte del receptor y dejar claro que la percepción del hecho a comunicar posee un significado específico para cada quien, de ahí la importancia de la comunicación, pues a partir de ella se homogeneiza la información.

"Cuanto más se relacionen y ajusten nuestros mensajes a las experiencias mentales y emocionales de las personas a quienes van dirigidos, más eficacia se produce en nuestras comunicaciones."⁷

El contenido semántico (significado) dentro de las Relaciones Humanas siempre es subjetivo, pues está dentro de nosotros y no en los mensajes, ya que estos sólo son transferibles pero el verdadero significado esta en los comunicantes, sin embargo, el mensaje debe contar con ciertas características que lo hagan más accesible y es que no hay que olvidar que las palabras habladas o escritas son elementos básicos de la comunicación humana, por eso, una comunicación eficaz esta dirigida a la persona, no a las palabras, pues estas son instrumentos indispensables para el hecho comunicativo. Pues bien, el mensaje debe dejar al descubierto el objetivo que se persigue (credibilidad), deber ser claro y tener continuidad y consistencia, es decir, la repetición de conceptos claves a lo largo del mensaje, aseguran la asimilación de este.

Otro elemento del modelo comunicacional es el canal, entendido como el medio por el cual llegan los mensajes, los canales son variados se valen de medios materiales para transmitir el mensaje, pueden ser memorándums, cartas, teléfonos, revistas, películas, en fin, todos aquellos recursos utilizables que faciliten la labor comunicativa.

Hablando específicamente de comunicación organizacional, podemos decir que dentro del sistema organizativo existen dos tipos de canales: el formal y el informal, los primeros están

⁷ HALLARAN, JACK. Relaciones Humanas. Ed. Hispanoeuropea, España, 1982, pág. 43.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

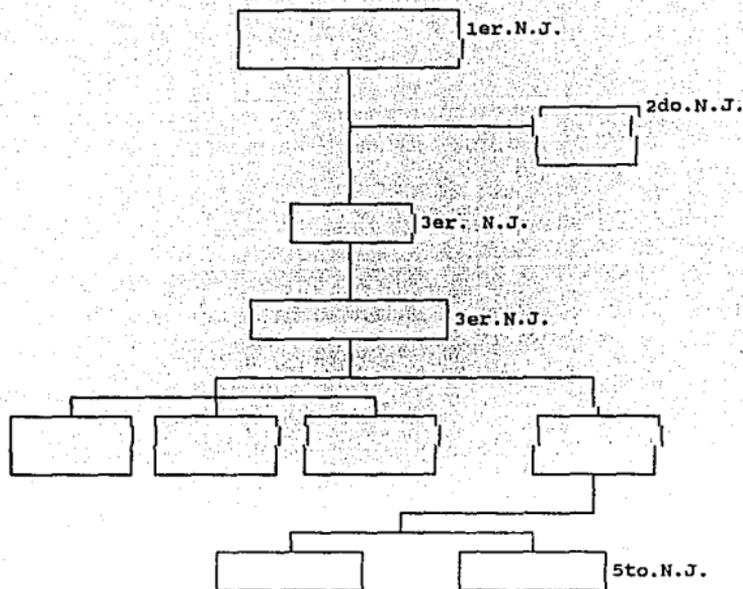
constituidos por redes específicas que determinan la direccionalidad y el flujo de los mensajes oficiales entre todos los miembros de la organización, son planeados y estructurados de tal manera que se cumplan los objetivos comunicacionales de la empresa. En organizaciones complejas el flujo de comunicación nunca se interrumpe, aún cuando sus canales sean defectuosos permiten seguir rutas ordenadas para que la información llegue a las personas a las que van dirigidos los mensajes, para que a su vez estas opten por decisiones y actúen oportunamente.

"En el proceso para establecer comunicación con los receptores en una organización será necesario emplear y aceptar los canales establecidos oficialmente, aún cuando estos sean deficientes y obsoletos."

Ahora bien, toda organización formal cuenta con un organigrama donde se expresa su estructura, es la gráfica del sistema que indica el recorrido de los canales comunicacionales oficiales más importantes. (esquema no. 2)

¹ ARIAS GALICIA. Op. Cit. pág. 388.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO



N.J. (NIVEL JERARQUICO)
ESQUEMA No.2

Esta estructura es la representación simple de un organigrama vertical en donde se indica de forma objetiva la jerarquía del personal; considerando que la nomenclatura varía según la empresa que la utilice, la más general clasifica a las unidades de la organización de la siguiente manera:

- 1er. nivel jerárquico: DIVISION
- 2do. nivel jerárquico: DEPARTAMENTO
- 3er. nivel jerárquico: SECCION
- 4to. nivel jerárquico: GRUPO Y SUBGRUPO
- 5to. nivel jerárquico: UNIDADES Y SUBUNIDADES.

Ahora bien, dentro de las organizaciones complejas, existen mayor numero de directores y jefes que de alguna manera obstaculizan el flujo informativo creando un mayor porcentaje de posibilidades de rupturas e interferencias entre los comunicantes, de esta forma, mientras menos sean los niveles

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

directivos en el organigrama, aumenta la probabilidad de que la transmisión sea más fidedigna.

Por su dirección, los canales de comunicación formal se dividen en:

1. CANALES VERTICALES DESCENDENTES: La información emanada de este tipo de canales en la organización formal fluye con facilidad y potencia alcanzando a la totalidad del personal, su contenido es por lo general meramente informativo o directivo, puesto que va de la dirección a los subordinados. Este tipo de canal opta por que el emisor (director, supervisor, gerente, etc.) deba utilizar un tipo de lenguaje específico y el medio adecuado para la transmisión del mensaje, pues este resulta más importante para la realización de las actividades sugeridas. Un problema de la transmisión descendente es la falta de comprensión de los directivos hacia los subordinados en cuanto a diferencias perceptivas de los problemas o situaciones a los que se enfrentan los operativos, este tipo de ignorancia incide en el flujo comunicativo de manera negativa.

2. CANALES VERTICALES ASCENDENTES: La comunicación ascendente se produce cuando los subordinados envían un mensaje hacia la autoridad, el mensaje puede ser de cualquier tipo, desde necesidades o conflictos laborales, hasta inquietudes personales sobre las situaciones en el trabajo. De hecho, el flujo informativo es más lento desde el canal vertical ascendente, situación harto importante y problemática, pues este tipo de flujo que impide el conocimiento mutuo entre autoridad y subordinado resulta ser clave para el mejoramiento de las Relaciones Humanas y por lo tanto para la consecución de los objetivos organizacionales.

El no acceso a los altos mandos, conlleva al predominio de mensajes informales que de alguna forma distorsionan la información oficial. Ante ésta situación, una comunicación abierta hacia arriba estimula a los empleados a trabajar con mayor eficacia, pues revela el grado de aceptación y credibilidad en la organización, creando un sentido de pertenencia y validez al grupo formal, pues estaría satisfaciendo sus necesidades personales y de contexto.

3. CANALES HORIZONTALES: Se caracterizan por la necesidad de transferir e intercambiar información dentro de un mismo nivel jerárquico, las ventajas de estos canales son su funcionamiento formal e informal, es decir, cabe la posibilidad de romper las barreras semánticas e ir más allá de los límites formales que les dan vida.

La formación de equipos de trabajo con miembros del mismo nivel, permite la colaboración multidisciplinaria y por lo tanto el flujo informativo está dado y encaminado a la solución de problemas que impiden el proceso comunicativo (sin importar el tipo de contenido).

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Por lo que respecta a la comunicación informal dentro de la empresa, tenemos la formación de canales que son una serie de cadenas y redes comunicativas basadas en relaciones afectivas y agrupaciones sociales dentro de la empresa, definitivamente no están creadas a partir de los esquemas formales y se respaldan en convencionalismos sociales y culturales.

Evidentemente, los canales informales implican un amplio margen de error en cuanto a la información, pues no hay posibilidad de comprobación directa de la fuente y mucho menos validación de los hechos, sin embargo tienen una ventaja sobre la comunicación formal, y es precisamente la tendencia a elevar la moral del grupo empresarial, lo que significa alcanzar los objetivos de manera óptima y eficaz.

Una desventaja de la comunicación informal, es su capacidad para detener o dificultar el proceso laboral por los aspectos negativos que conforman este tipo de canales, tales como el rumor, los chismes, comentarios fuera de lugar, etc.

El mensaje en su recorrido por el sistema comunicacional encuentra barreras en los canales utilizados tales como la barrera semántica referente a la precisión del sentido del mensaje, es decir, a la interpretación de este, la barrera psicológica, caracterizada por las particularidades de la personalidad de los comunicantes tales como la sobrevaloración de sí mismo, la timidez, sospecha, aversión, etc., y las causadas por las limitaciones organizacionales, por ejemplo las administrativas.

En cuanto al receptor, ya hemos hablado de la importancia que tiene el significado y la interpretación de este por parte del receptor, en él está la capacidad para decodificar el mensaje y comprenderlo tal como pretende el emisor, y al mismo tiempo, también está la posibilidad de perder el significado de la información.

No esta de más mencionar que el receptor como Ser humano posee una estructura personal muy particular que le permite formar un esquema referencial en cuanto a sus conocimientos y experiencias, de ahí la aceptación o el rechazo del mensaje al recibirlo, de utilizarlo o no, y de completar la comunicación en sus dos direcciones.

En este sentido, si el receptor no asimila el mensaje (lo cual implica el desequilibrio en el sistema comunicativo) quiere decir que algún elemento fallo, o el mensaje no estaba bien cifrado, o se interpusieron barreras no salvables fácilmente, o el canal no fue el indicado, etc.; esto se manifiesta cuando el momento de retroacción tiene lugar, es decir, si la respuesta del receptor-emisor es totalmente ajena a la esperada por el emisor-receptor, quiere decir que no hubo una comunicación efectiva por el simple hecho de que no llegó el mensaje como se esperaba, sin embargo, "en la comunicación efectiva, la retroalimentación, tanto si es

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

positiva como negativa, tendrá su máxima eficacia si es interpretada en el momento del intercambio informativo.⁹

Entendámoslo en dos niveles, por un lado, independientemente de la reacción ante el mensaje, existe la retroalimentación (freed-back) pues es la que nos indica el grado y la resonancia que tuvo el contenido del mensaje para el interlocutor, pueden ser verbales o no verbales, pero de alguna manera el receptor dio pie a la comunicación en dos sentidos. El otro nivel se refiere a una reacción negativa del receptor ante el mensaje, lo cual significa que el objetivo comunicacional no se cumplió.

Es así que a la luz de la teoría de la comunicación y en referencia al proceso de capacitación en su nivel instructivo, podemos entender al proceso Enseñanza-Aprendizaje como un proceso de comunicación en donde intervienen aquellos elementos constitutivos del sistema comunicacional.

⁹ HALLORAN JACK, Idem. pág. 51.

2.2 LAS RELACIONES HUMANAS EN LA CAPACITACION.

Como ya señalamos anteriormente, siendo el hombre un ser eminentemente social, nunca se halla completamente aislado, siempre es miembro de un grupo, mantiene relaciones con otros hombres, participa en algún evento, desempeña y convive en un centro laboral, es decir, en todos lados el hombre tiene la necesidad de relacionarse e interactuar.

Sin embargo, un lugar en donde pasa gran parte de su vida, es en su trabajo; su participación dentro de una organización es primordial, ya que además de contribuir a que se cumplan los fines de ésta, también tiene que satisfacer sus necesidades básicas a cambio de su fuerza de trabajo.

Por su parte las organizaciones empresariales para cumplir con sus objetivos y dar solución a los problemas organizacionales, utilizan algunos sistemas aplicados tales como la capacitación; concibiéndola como un elemento cuya función es la de formar hombres al servicio del sistema, de la producción, buscando la eficiencia, en la práctica de una actividad productiva, además de que:

"Se concibe a la capacitación no sólo como un medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, sino como una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del País."¹⁰

En este sentido, las Relaciones Humanas adquieren mayor importancia en el campo laboral y por lo tanto en el proceso de capacitación en la organización empresarial como instrumento de dirección es un medio para que los bienes y servicios producidos sean más competitivos y el trabajador sea más eficiente, pero también es una forma de resolver los cambios que se van generando en la sociedad tales como: un nuevo método en la producción, la introducción de un producto nuevo, la innovación tecnológica, etc.

El papel de la capacitación dentro de la empresa es el de "suministrar unas experiencias que desarrollen o modifiquen el comportamiento de los empleados de tal forma que lo que el empleado realiza en su trabajo sea eficaz para los fines y objetivos de la organización."¹¹

Ahora bien, el cumplimiento de los objetivos de la organización va a depender de manera importante de la capacitación recibida por los empleados, y de esta manera también la capacitación se utiliza para que los empleados de nuevo ingreso lleguen pronto al nivel en que su habilidad y aptitud sea rentable para la empresa.

¹⁰ Programa Nacional de Capacitación y Productividad. 1990-1994.

¹¹ Mc.GENEE WILLIAM y THAYER, Capacitación, Adiestramiento y formación profesional. Edit. Limusa, 2da. Ed., México, 1992, pág. 15.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

La organización empresarial que tiene un desarrollo continuo debe tomar las medidas necesarias para el desarrollo de los individuos capaces de desempeñar funciones más elevadas de las que ejercen actualmente, lo cual incluye "... el aumento de la aptitud mecánica o manual, la preparación para el desempeño de funciones técnicas y el desarrollo de individuos que sean aptos para funciones de supervisión y dirección."¹²

Como ya mencionamos anteriormente, dentro de la organización empresarial, las Relaciones Humanas que se establezcan entre el personal va a influir de una manera positiva o negativa para el desarrollo de la misma empresa, sin embargo en el proceso de capacitación, los supervisores juegan un papel importante por ser los intermediarios de la comunicación que se establezca entre trabajadores y directivos, y por lo tanto tienen una responsabilidad directa en la capacitación de los empleados, ya que si el supervisor está mal capacitado en lo que se refiere a relaciones interpersonales, puede crear pérdida o rezago en la empresa.

La capacitación como instrumento de la dirección no solamente contribuye a un mejoramiento material de la producción sino que además ayuda a la creación de un clima en el que los empleados trabajen con la mínima frustración y una mayor satisfacción.

Son pocas las personas o miembros de la dirección que realmente tienen los conocimientos adecuados para poder capacitar o adiestrar, generalmente son personas del área de administración que no han tenido la preparación adecuada para saber adiestrar, organizar un programa de adiestramiento o para valorar los resultados de ese programa.

Aunado a esto, sabemos que el aprendizaje es algo que se vive y se da día a día, por lo cual es poca la gente que cree que necesita una instrucción especial, al igual que no saben, que para el aprendizaje se necesita de gente especializada; físicos, administradores, contadores, etc.; se organizan y dirigen los programas de capacitación para los empleados, sin tener conocimientos didácticos básicos y una preparación adecuada y como consecuencia de esto, las personas encargadas de la capacitación y los directivos esperan resultados inmediatos y por consiguiente que se adopten medidas que proporcionen "soluciones aproximadas" a los problemas de la capacitación y el adiestramiento.

"Estas soluciones se han concentrado en aspectos meramente técnicos y han descuidado por completo factores importantes como el sujeto que aprende, el contenido del aprendizaje, el clima organizativo y los objetivos generales de la Empresa."¹³

¹² Idem. pág. 25.

¹³ Op. Cit. pág. 34.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Lo anterior conlleva a la revisión de los elementos que intervienen en un programa de capacitación; el uso de ésta para la consecución de los fines de la organización requiere de una determinación y diagnóstico de necesidades, de los objetivos que quieren conseguirse, de la elaboración del programa mismo, del personal necesario y de una evaluación y seguimiento.

La determinación de necesidades es un aspecto fundamental para la elaboración de programas de capacitación y un auxiliar para la toma de decisiones.

"La determinación de necesidades de capacitación pretende conocer las carencias y limitaciones del personal y de la organización que pueden satisfacerse mediante eventos estructurados para la obtención de conocimientos o experiencias que propicien cambios de conducta a nivel individual o grupal."¹⁴

Existen tipos de necesidades de capacitación:

- Las manifiestas: Se generan por el normal funcionamiento de la organización.
- Las encubiertas: Se dan cuando existen problemas de desempeño.
- Las organizacionales: Se refieren a aquellos aspectos que provocan problemas que afectan a toda la organización.
- Las departamentales: Se presentan cuando existen limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes, en un área de la empresa como gerencia, departamento o sección.
- Las ocupacionales: Se refieren a un puesto particular.
- Las individuales: Se da en las limitaciones en conocimientos, habilidades o actitudes que impiden el desarrollo personal del trabajador.

También se habla de una micronecesidad la cual hace referencia a una sola persona, a un grupo pequeño de trabajadores y una macronecesidad que va destinada a un grupo grande de empleados.

Estos tipos de necesidades se determinan con la ayuda de algunos métodos y técnicas para la determinación de necesidades de capacitación tales como:

- Análisis de elementos organizacionales.
- Análisis de problemas.
- Análisis del equipo.
- Análisis de actividades.
- Análisis del Comportamiento.

¹⁴ Guía práctica para la Determinación de Necesidades de Capacitación, INSS, 1990, pág. 7.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

- Evaluación del trabajo.

Existen diferentes técnicas pero las más comunes son:

- Entrevista.
- Observación.
- Inventario de habilidades.
- Taller.
- Cuestionario.
- Autoanálisis.

Como hemos visto, la determinación de necesidades es muy importante en el proceso de capacitación, ya que es a partir de aquí cuando se van a señalar los requerimientos y la toma de decisiones, para esto se tiene que elaborar el diagnóstico de necesidades en donde se ha de señalar: Quién debe ser adiestrado, En qué cosa, Por quiénes, Cómo, y Cómo deben valorarse los resultados.

Una vez realizado el diagnóstico de necesidades, se elaboran los objetivos que se pretenden en la empresa, y por consiguiente la elaboración de planes y programas de capacitación, además que va a depender de la preparación del mismo, el aprendizaje significativo que el trabajador adquiera y por consiguiente de que se alcancen los objetivos de la Empresa.

"La enseñanza es el Corazón del programa de capacitación...ninguna otra cosa es tan importante: ni esquemas de curso, ni conferencias, ni el arreglo material de la clase... Por tanto, es el acto de enseñanza el que merece mayor atención. Pero en todos los departamentos de capacitación y adiestramiento diseñados por el País se da a la enseñanza mucha menos trascendencia de la que tiene."¹⁵

Lo anterior se vislumbra en que la capacitación y el adiestramiento se llevan a cabo sobre la marcha del proceso productivo, quedando como instructor responsable algún operario experimentado, o por ejemplo a un administrador para dar cursos de administración general, sin partir de un programa debidamente estructurado y sin tener los conocimientos que debe tener un instructor, lo cual implica que el instructor se limite a informar y el trabajador a recibir pasivamente la información, es decir, se da un proceso de enseñanza-aprendizaje unilateral que va del instructor al trabajador, sin llegar a una retroalimentación y por lo tanto a un aprendizaje significativo que contribuya a la "formación" del trabajador.

Ahora bien, por medio del aprendizaje se pretende modificar el comportamiento de un capacitando y para esto se necesitan conocer los cambios que se desean y lo que el capacitando debe

¹⁵ Mc GEHEE WILLIAM, Op. Cit. pág. 257.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

aprender, si su comportamiento ha de cambiar. Para esto es necesario contemplar lo que el empleado conoce, lo que puede hacer y su estructura motivacional, de acuerdo a las actividades que la empresa le asigne.

Este último elemento tanto en el desempeño del trabajador, como a partir de la motivación el trabajador va a tener un desempeño favorable para la empresa y una satisfacción por las actividades realizadas.

Se habla de motivación como una necesidad interior, es decir, de las fuerzas que están dentro del sujeto, las cuales van a determinar sus actos o cualquier comportamiento. Cuando el ser humano realiza algún trabajo, o no lo realiza porque no quiere hacerlo, se debe a muchas razones, tal vez está cansado, enfermo, le falta habilidad para hacerlo, etc.; es decir, no tiene un impulso necesario para la acción, se trata de la motivación. En este sentido nos remitimos a ver cuales son los impulsos que mueven a la acción del mismo hombre, como ser biopsicosocial y podemos decir según Maslow, que las fuerzas que determinan la conducta del sujeto obedecen a ciertas necesidades básicas como lo son las de orden fisiológico (satisfacción del hambre, de sed, de sueño, de descanso y amor,) la necesidad de seguridad, la cual implica el deseo de sentirse protegido y estable, lo que refleja que muchos de nuestros temores son el resultado de la necesidad de seguridad.

Las necesidades sociales o de relación se presentan cuando se han satisfecho las dos anteriores, así tenemos la aceptación por el grupo, afecto y confianza mutua y puede cubrirse en el trabajo y la vida privada, por ejemplo. la restricción de las interrelaciones sociales dentro del ámbito laboral puede reducir el deseo de trabajar bien; en cambio, si se da un espacio para este tipo de necesidad, según algunas investigaciones realizadas, puede haber mejoras en la producción y en la actitud del trabajador.

Las necesidades de estima y consideración: "las personas que se valoran mucho a sí mismas, desarrollan sentimientos de confianza, importancia, energía, capacidad y suficiencia... la falta de autoestimación origina sentimientos de inferioridad, insuficiencia, debilidad y pasividad. Estos sentimientos de autodesaprobación conducen al desánimo y a la sensación del fracaso."; es decir, cuando el hombre se tiene confianza a sí mismo y se siente útil para sí y para la sociedad han sido satisfechas estas necesidades.

Por último tenemos las necesidades de autorrealización, se presentan cuando algunas tareas, labores, se realizan bien y se desarrollan las capacidades creativas del individuo. La autorrealización es una necesidad de crecimiento.

¹⁶ HALLORAN JACK, Op.cit. pág. 140.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Maslow nos señala que el ser humano está siempre deseando algo. A un deseo sigue otro y así sucesivamente y por lo tanto cada vez que una necesidad se ha satisfecho, se presenta otra, dependiendo del grado o nivel motivacional que tenga ante las situaciones que se le presentan.

También existen motivadores extrínsecos e intrínsecos, los primeros se dan con la participación del trabajador fuera de la empresa y los segundos hacen referencia a los planes que benefician al trabajador en su área laboral.

Otro elemento dentro de la organización empresarial que junto con la motivación tiene gran relevancia es la participación de los líderes y/o jefes, sobre estos recae la responsabilidad de la buena marcha de la Empresa de su progreso. Sabemos que de acuerdo a la jerarquía de la empresa los jefes van descendiendo hasta llegar al último peldaño, el de los supervisores, y por lo tanto existen distintos niveles de autoridad. Sin embargo, estos últimos tienen contacto directo con los empleados u obreros y son el punto intermedio de la comunicación de obreros con directivos, de empleados con jefes, etc., debido al contacto directo y cotidiano se establecen relaciones entre ellos como parte de un grupo laboral, se llega a tener simpatía, afinidad de carácter, los mismos intereses o lo contrario, antipatía, etc. Cabe mencionar que en el ámbito laboral dentro de los diferentes puestos, áreas o departamentos se dan tipos diferentes de grupos, pero siempre existe una persona que es más apreciada, que es más seguido por su manera de ser, conocimientos o simpatía y que ejerce atracción por sus compañeros, en este sentido esta la presencia de un líder.

El liderazgo se define como "la capacidad de promover el seguimiento voluntario de otras personas, casi siempre en la iniciación de un cambio."¹⁷

A diferencia de un jefe, el líder surge espontáneamente de entre los compañeros o por delegación, y es la dirección del grupo y no es impuesto por la empresa, en cambio, el jefe es una autoridad impuesta por los niveles directivos de la organización.

"La jefatura y el liderazgo se pueden producir a un tiempo en la misma persona, lo cual constituye la situación ideal. Los jefes que poseen cualidades verdaderas de líder son capaces de motivar y hacer cambiar al grupo en un sentido dinámico."¹⁸

De acuerdo a algunos estudios realizados, algunas características de líderes son: poseer confianza en sí mismos, ser responsables en su dirección, tener objetivos comunes a los del grupo, ser agradables y solidario con los demás, son más inteligentes, tener capacidad de expresión en actuaciones

¹⁷ Idem. pág. 400.

¹⁸ Op.Cit. pág. 404.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

públicas. A su vez existen dos tipos de líderes: los autócratas y los democráticos, el primero es aquel que da ordenes al grupo sin consultarle; es el que establece las normas, no dirige, manda; a diferencia, el segundo da ordenes después de haber consultado al grupo y todas las normas que se establecen son discutidas por él con el grupo. La función principal de los líderes es ayudar a los grupos a cumplir sus objetivos.

Si bien es cierto que la participación del líder dentro de la empresa es importante, también lo es la motivación que el mismo líder propicie en su grupo de trabajo., Como vemos la motivación es un elemento que tanto los directivos del proceso de capacitación como los mismos instructores deben conocer a fondo, ya que es a partir de ésta el que se logren o no los objetivos de la misma capacitación como de la Empresa.

Por otro lado cabe señalar que para conocer las necesidades del trabajador es necesario que se establezca un clima de verdadera comunicación y no información. Sabemos que la base de las Relaciones Humanas es la comunicación y la capacitación a través de sus instructores pueda ser un espacio para que realmente se establezca dicho proceso.

Es así que las Relaciones Humanas, en tanto interacción personal, han de configurarse en todo contacto que tengan los miembros de una organización, en cualquier nivel, ya sea formal o informal, como individuos o como grupos, con jefes y/o líderes; en el contexto de la organización laboral es necesario considerar a la capacitación la encargada del factor humano en cuanto a proporcionar al sujeto un crecimiento escalafonario, y más aún, el enriquecimiento cultural-educativo que trae consigo el aprendizaje de cualquier área del saber humano.

En este sentido, y a la luz de la función de la capacitación como parte del proceso educativo del adulto, el instructor es concebido como el eje rector del proceso Enseñanza-Aprendizaje, no en el sentido de que sea el centro del proceso didáctico, si así fuera caeríamos en la concepción por demás rechazada de la comunicación unilateral, del conocimientos bancario (Freire), del mecanicismo cognitivo, etc. Muy por el contrario, el Instructor ha de retomar el papel de orientador-informador que la tecnología educativa le impuso, pero asumiendo la responsabilidad implícita de "formador", entendido esto en un plano general en donde Instructor-Capacitando mantienen una relación humana con objetivos específicos y previamente delimitados, y aún cuando sea mero informador, en el momento preciso del proceso Enseñanza-Aprendizaje, debe poseer ciertas características que lo identifique como líder ante el grupo ya que en él recae la responsabilidad del cumplimiento de los objetivos del programa de capacitación, de la incentivación al grupo, de la óptima comunicación entre sí, en fin, de la direccionalidad del grupo.

CAPITULO III

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR

Y LA

FUNCION DEL PEDAGOGO.

3.1 LA FORMACION DEL INSTRUCTOR Y LA FORMACION DEL CAPACITANDO.

No podemos entablar un debate en torno al papel del instructor como formador e informador, ni mucho menos determinar el nivel que ocupa en el marco de la didáctica laboral en cuanto a la importancia pedagógica del papel que juega, sin dejar antes claro que existen cuestionamientos básicos sobre la conceptualización de términos tan ambiguos como educación permanente y por lo tanto enseñanza y aprendizaje.

Situación importante porque de alguna manera la posición que adoptemos al involucrarnos en la problemática discursiva conlleva la idea acerca de la función del instructor, su perfil en términos generales y su formación, derivados todos ellos del papel fundamental que en algún momento adquiere el pedagogo como agente clave de la capacitación en el momento de la instrucción.

Primero que nada, es necesario vislumbrar que hablar de educación abarca un sin fin de aspectos, todos ellos referentes al genero humano, pero para fines de esta exposición sólo nos conformaremos con tocar un polo de tan gran término, esto es, hemos de remitirnos al aspecto de la educación de adultos (Andragogía) como punto de referencia para entender aquellos elementos que se encargan de los procesos cognitivos y didácticos del adulto y por lo tanto de la educación permanente.

Y es que estamos sumergidos en un mundo de cambios constantes, nuestra sociedad moderna asomada al siglo XXI, se caracteriza por un movimiento vertiginoso que a su vez requiere de cada sujeto un amplio margen y capacidad de adaptación a la sociedad moderna.

Esta necesidad es cada vez más patente en cuanto a la desvalorización y caducidad de los conocimientos que tradicionalmente se venían manejando como lo nuevo.

En este sentido, es importante resaltar que bajo la dinámica económica de nuestro país y a través de las transformaciones que día a día se llevan a cabo en todo los campos, la educación adquiere una importancia relevante, pues se ha convertido en motor de la productividad, en la palanca del progreso, en aquella necesidad permanente para no convertirse en sujeto rezagado.

"...a la pareja innovación permanente - obsolescencia permanente, responde

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

la pareja cambio permanente - educación permanente. Para luchar contra ésta obsolescencia, este envejecimiento prematura y permanente de los conocimientos, cada individuo es invitado a un verdadero aprendizaje cultural permanente para matener, entretener, y eventualmente renovar su depósito de conocimientos, ya sea autoformación, ya sea con la ayuda de un agente externo como las instituciones de formación."¹

La Teoría del Capital Humano sólo es retomada como punto de referencia para entender la dinámica del sistema productivo con el sistema educativo (con la capacitación considerada como un sistema de este último). Este hecho es confirmado en la actualidad por los requerimientos del T.L.C. (Tratado de Libre Comercio); ante el sistema educativo, pues de alguna manera este ha de responder a las necesidades del aparato productivo.

No está por demás dejar en claro que la formación del individuo no depende solamente del aparato educativo formal, este sólo representa una parte del sistema educacional que experimenta el sujeto a través de toda su vida, es decir, la concepción de educación permanente abarca a todos los sectores de cualquier población, puede o no ser sistematizada, lo que es cierto es que dura toda la vida, pues siempre estamos expuestos a un sin fin de experiencias que de alguna manera determinan los cambios, aumentos o rechazos de los conocimientos, valores, habilidades y aptitudes expresados en conductas.

"Un sistema global, coherente e integrado, diseñado para satisfacer las aspiraciones educativas y culturales de cada persona, teniendo en cuenta sus habilidades. Su intención es permitir a cada quien a lo largo de su existencia ya sea mediante su trabajo o actividades recreativas, desarrollar su intelecto y su personalidad"²

Ahora bien, el concepto de formación y de educación permanente, son una mancuerna divisible sólo para fines explicativos, más no en su práctica. Esto es entendible en la medida en que la educación permanente implica formación en el sujeto y viceversa, a su vez, ambas responden al desarrollo de la tecnología y a sus requerimientos innovadores mediante la educación de adultos como la concreción y sistematización de la educación permanente para llegar a la formación continua e integral que hace del hombre un ser humano.

En este sentido, es importante entender la concepción de formación bajo el contexto de la sociedad en la que nos desenvolvemos, pues sería estéril dar definiciones del término sin entender antes, que estamos sumergidos en un país inmerso en la dinámica del cambio y ajuste al mercado internacional, que a su vez requiere de un individuo capaz de desarrollar continuamente nuevas formas de acción ante cualquier expectativa

¹ BESHARD PIERRE y LETARD BERNARD, La educación permanente, Oikos-Tau, S.A., España, 1979, pág.9.

² HERMANUE, Frank, Educación de Adultos, Edicol, México, 1981, pág. 10.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

presentada. La importancia de la producción de conocimientos y la apropiación de la cultura resultan efectos determinantes a nivel de la formación, pues para luchar contra la obsolescencia, el individuo debe aprender a captar la cultura de una manera permanente y renovar aquello que no encaja con las nuevas estructuras de la vida.

"Si la educación permanente permite ante todo el aumento de la calificación profesional y el auge de las competencias individuales, responde a un proceso histórico fundamental que es la adaptación del individuo a su profesión y a su medio, o sea, a su sociedad, a su grupo social y a la cultura."³

Es así, que la Educación Permanente se ha convertido en el instrumento fundamental que guía el desarrollo de un sujeto, y por lo tanto de un país, esto visto desde la perspectiva de la concepción clásica economicista que postula al hombre como un capital humano donde su amplia gama de posibilidades a desarrollar lo hacen un ente rentable. De esta manera, la inversión que se haga a la formación de adultos ha de redituarse en la elevación de la calidad productiva, así como en el aspecto cuantitativo.

De esta concepción clásica, se deriva la idea implícita: a mayor formación del sujeto, mayor es su valor de empleo. Es decir, en cuanto el sujeto tenga más capacidad de adaptación y sujeción a los cambios suscitados en el seno de una empresa más posibilidades tiene de elevar la rentabilidad de su fuerza de trabajo, más posibilidades de competencia en el campo laboral y mayores posibilidades de desarrollo profesional.

En realidad estas concepciones han buscado dar una explicación ideal a una situación que es mucho más compleja de lo que parece, pues si entendemos al "capital humano" como la teoría que:

"... arranca de la hipótesis que tan pronto como se añade capacidad productiva a un ser humano haciéndole aptitudes y conocimientos nuevos, gracias a un gasto de educación, se realiza una inversión, y con ello ciertamente, se crea un capital o sea una fuente de servicios."⁴

Entonces podremos entrever que dicha teoría maneja la falsa correlación existente entre el nivel de formación y el nivel de salario, ya que en nuestro país, la educación formal, no formal e informal de ninguna manera corresponde al pago de los servicios que presta el individuo. Esto podemos verlo claramente en el desfase que existe entre la oferta y la demanda de los profesionistas hacia el área laboral, está por demás decir, que aquellos egresados con "conocimientos actualizados" pasan a formar parte de los desempleados en su área.

³ BESNARD Pierre y LIETARD, Idem, pág. 23.

⁴ Idem. pág. 30.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Sin embargo aún cuando no es determinante la hipótesis presentada si influye en grado mínimo a la promoción profesional interempresas, pues con ello se tiene acceso a los diversos niveles jerárquicos de la organización empresarial.

Claro está que la educación formal no es el único factor que determina el salario, existen otros elementos fundamentales como la edad, el sexo, la inteligencia, las habilidades desarrolladas, etc., de ahí la falsa idea del Capital Humano en cuanto a la diferenciación de ingresos, pues desde esta perspectiva la lógica es: "... la razón de por que unas personas obtienen más ingresos que otras se debe al hecho simple y sencillo de que han invertido más en su educación"

El hablar del salario nos remite a considerarlo como el factor motivante de los adultos para interesarse a continuar con su educación, es al mismo tiempo un incentivo que la empresa utiliza para obligar de alguna manera a los trabajadores a capacitarse.

Como ya hemos visto, la Teoría Economicista de la educación (de la cual se desprende la Teoría del Capital Humano) tiene como objetivo invertir en la formación de recursos humanos, pues estos resultan ser verdaderamente rentables, sin embargo, se desvirtúa esta concepción desde el momento en que se considera a la educación escolar como formación profesional. En este sentido hablemos de los profesionistas que por su mera formación escolar ocupan un nivel de mando dentro de la jerarquía organizacional, éste por su cargo y grado de responsabilidad es considerado como el eslabón que une a la empresa, a sus fines y objetivos con el trabajador, operario u obrero. Dentro de este nivel de mando medio, el profesionista ha de responder a dos necesidades que por su condición son contrarias, es decir a la empresa y al sujeto que trabaja, este papel ambivalente requiere de un sujeto que pueda adaptarse a situaciones un tanto conflictivas y al mediarlas y no tener los instrumentos para lograrlo, lo convierten en ser digno de ser capacitado, es decir, su formación inacabada hecha mano de la educación permanente que en el área laboral se llama capacitación.

Pero ¿y que pasa con aquellos individuos que luchan en el mercado laboral por ocupar un puesto?. Esta cuestión indica la existencia de una problemática, un desfase entre el sistema productivo y el sistema educativo, puesto que en el primero no ha logrado captar un buen número de sujetos que han pasado por todo el proceso: inversiones en educación (recursos humanos), los productos (egresados) del sistema educativo como insumos de producción.

Definitivamente, nos resulta indispensable hacer una revisión a las relaciones sociales que determinan y se efectúan

⁵ LUNA ELIZARRAS y RODRIGUEZ PEREZ, Planeación Educativa, Antología ENEP-Aragón, Marzo 1990, pág.115.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

al interior de la empresa, pues la determinación de roles que asumen los sujetos está condicionada por los niveles de conocimiento de los técnicos y directivos, lo que nos remite al poder ejercido (directa o indirectamente) mediante la toma de decisiones de aquellos que ocupan las capas medias y altas de la pirámide de la organización.

Esto en el sentido de que la educación permanente, al igual que toda práctica humana, recurre (explícita o implícitamente) a fundarse en determinada tendencia ideológica y/o política, es decir, la separación del trabajo manual del intelectual a partir del grado escolar, la simbolización de los títulos profesionales, etc, dan cierto valor económico para rentabilizar la fuerza de trabajo; dejando de lado el significado real de la educación permanente, que está superpuesta a la educación formal.

Y es que no hay que desconocer que siempre existe en el proceso de aprender una interacción en la que el individuo se apropiará de la experiencia de los demás, sin embargo, dicha experiencia no debe estar ligada a prestigio, status o poder de parte de los que poseen los conocimientos.

De esta manera se hace visible como dentro de la empresa, la jerarquización de la organización asigna un papel fundamental al supervisor y/o al coordinador pues este, como eslabón entre operarios y mandos superiores tiene el privilegio y la obligación de continuar con su formación dentro de la empresa, para así alcanzar los objetivos cualitativos requeridos por la producción, pues de él depende la óptima operación de las funciones de cada sujeto.

Esta idea parece ser la acertada si nos situamos en la dinámica de la división del trabajo, y en un momento dado es válida en cuanto la educación permanente intenta abarcar todos los sectores de la producción, sin embargo, no podemos pasar por alto dos situaciones, primero que existe un olvido en aquellos sectores bajos de la empresa, es decir, a los obreros, pues, por lo regular, estos sólo reciben adiestramiento y no capacitación, su formación permanente difícilmente sobrepasa los límites de habilitación manual. Por otra parte, paralelamente a ésta situación, la automatización de la producción requiere de mano de obra calificada, pero al mismo tiempo, una vez estabilizado el ritmo de producción la organización necesita cada vez menos de este personal calificado. De ahí el desequilibrio socioeconómico en cuanto a la demanda del mercado de trabajo, la oferta de mano de obra, los despidos masivos de personal, y tantos otros efectos de nuestro sistema de producción que no hemos de tocar en este trabajo, pero que sí es importante no perderlos de vista para entender de manera global la dinámica empresarial.

Si esto es así, y considerando los conceptos anteriores sobre educación permanente y su relación con la Teoría del Capital Humano, podemos vislumbrar que en realidad, la idea de

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

movilidad social y el nivel de salarios según el grado educativo, resulta ser cuestionante en el sentido de la supuesta igualdad de oportunidades.

Por otra parte es necesario remitirnos a los aspectos psicológicos y sociológicos de la Educación Permanente, como parte de la formación del individuo.

Tratándose de factores sociales, es la sociedad política la que va a decidir las orientaciones y los medios precisos de la educación permanente, respondiendo a las necesidades sociales que se susciten en cualquier momento histórico; es el caso de la capacitación (educación de adultos) y el adiestramiento que se les da a los obreros y/o empleados como respuesta a los avances tecnológicos y a las necesidades de la sociedad.

Es decir, son las necesidades lo que permite el desarrollo de la empresa y la creación de nuevas funciones, para lo cual se necesita estar mejor preparado. En este sentido la formación sufre una revalorización, no sólo se da en actividades como el adiestramiento y la capacitación técnica, ha llegado a ocupar otros lugares tales como: el desarrollo profesional, la creación de mejores oportunidades de proyección y por lo tanto de un mejor salario, lo cual indica que la educación permanente rebasa y está sobre la educación escolarizada.

Por lo tanto son los hechos sociales (cambios que sufre nuestra sociedad) y los factores sociales (edad, sexo, clase social), los que determinan la situación y la función de la educación permanente, llevándola por un lado como factor de crecimiento, y por otro como instrumento de desarrollo cultural.

Cabe señalar que es el sistema de producción quien genera y da prioridad a las preocupaciones y necesidades técnicas y profesionales. Es así que la educación permanente, deja de lado al sujeto olvidando que es una persona socioculturalmente definida.

"... del ámbito más restringido en el seno del cual se desarrollan: la persona, empresa, familia, barrio, este medio al que uno ayuda a vivir y en el cual se vive, al que hacemos y nos hace. Más que el trasfondo de la herencia, es este medio el que se agrega a la razón de ser de las motivaciones de la persona y es el que va a diferenciar, a caracterizar las operaciones de la educación permanente."⁶

Si bien es cierto que la educación permanente contribuye al desarrollo productivo, también es cierto que es en este medio, un espacio en donde el sujeto se va a ir formando culturalmente. Sin embargo el uno como el otro son lugares donde se va a ir generando toda una problemática educativa, debido a que, en el caso de la capacitación, se contempla al adulto uniformemente,

⁶ H. DEBESSE, Formación Continua y Educación Permanente, Ed. Oikos-Tau, España, 1989, pág. 75.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

sin tomar en cuenta los factores sociales que pueden afectar su formación, tales como: la edad, sexo, clase social, en el caso de las mujeres por ejemplo: "... a la fragilidad natural de las mujeres la presión social, añade un elemento de vulnerabilidad; todo ocurre para situarlas en sensible inferioridad, frente a los índices de remuneración o por el contrario de paro... Sin embargo se está operando una evolución de naturaleza social que conduce a las mujeres a la igualdad."⁷

Por otro lado los aspectos sociales no son los únicos que pesan en la educación permanente, factores tanto físicos como psicológicos son aún más importantes.

La psicología de la educación permanente se dirige sucesiva o comparativamente a los comportamientos del escolar, del capacitando, del enseñante y del educador. Sin embargo sólo nos nutriremos al sujeto de nuestro interés: el capacitando (adulto), en el cual observamos que sus aptitudes frente al saber y a la formación, y algunas veces su resistencia al cambio no son más que a nivel psicológico y que en su caso pueden ser a causa de: la falta de confianza en sí mismo, a factores como la edad, la aprehensión de un fracaso posible o a un fracaso ya vivido, en el caso de la escuela, causando el desinterés de desarrollo y por lo tanto de formación.

En este sentido la implicación afectiva está unida a la motivación, no podemos dejar de lado que esta última es un factor que en gran medida afecta o mejora el desarrollo de formación del adulto y por consiguiente el interés o desinterés del mismo.

"...La mayor parte de las formaciones de adultos están basadas en el voluntariado, que no ofrece las mismas garantías de asiduidad que la obligación escolar, que a nivel de autoformados cuyos abandonos o experiencias desdichadas pueden revelar los frenos para un compromiso ulterior en un proceso de formación."⁸

Aunado a esto, y como ya mencionamos anteriormente, las motivaciones están determinadas por diversos factores como el nivel de formación, la edad, el sexo, el nivel de ingresos, las experiencias o situaciones vividas, es decir, cada una de las etapas de existencia del adulto, se caracterizan por un conflicto como lo señala Guardini, como por ejemplo: la pérdida de un empleo, el divorcio, ingresos insuficientes, etc.

Por lo tanto la actitud del adulto frente a su capacidad, a su formación varían según la naturaleza de las actividades que él realice y claro está a los factores sociales y psicológicos.

El hecho de traer una trayectoria o un marco de referencia muy conflictiva es un impedimento para que el adulto-alumno o el capacitando, no se interese por su formación, ni logre un

⁷ M. DEBESSE, Op. Cit. pág. 75.

⁸ BERNARD Y LETARD, Op. Cit. pág. 49.

aprendizaje, en cualquier adiestramiento o tipo de curso.

Lo anterior nos lleva a retomar a la acción educativa como un espacio en donde los factores mencionados, tienen que tomarse en cuenta en la relación del alumno adulto con el conocimiento, con la empresa, con el instructor y con otras personas. Y no dejando de lado que estos factores van a dar cuenta de los aspectos cognoscitivos y afectivos de los comportamientos de los adultos.

Sin embargo, el adulto tiene que sentir necesidades y una respuesta a estas, a sus problemas y a su situación, para poder dar importancia e interés del aprendizaje que adquiere. Otra razón por la cual el adulto frena su aprendizaje es la idea, la concepción que muchos se hacen acerca de la educación, de la formación, concepciones a veces ambiguas, especulativas y sin fundamento.

Antes de continuar debemos tener clara la concepción del adulto pues, de acuerdo con Georges Lapassade, estendemos el estado incompleto del hombre y la necesidad de la educación permanente, revalorizando la imagen del adulto como un ser capaz de comprender, aprender y perfeccionarse en cualquier edad.

"el hombre neoteno, dice Lapassade, no es sólo inmaduro sino que es prematuro, lo que equivale a decir que el hombre no alcanzará jamás el estatus de adulto del que se había alejado antes: la inconclusión del individuo está a imagen de la inconclusión de la especie."

Algunos autores caracterizan al adulto refiriéndose a algunos criterios como: la madurez, la responsabilidad en el plano familiar, profesional, intelectual, afectivo, social, etc. Sin embargo algunas veces el adulto puede ser inmaduro en un solo plano o en algunos planos, por lo cual no hay que generalizar; es el caso de un obrero que lleva buena relación interpersonal en su trabajo y por lo contrario en el plano familiar no es así.

En este sentido León propone que no hay que hablar de madurez, sino de adaptación, concibiéndola como "un proceso de intercambios entre el hombre y su medio, implica integración noractividad, producción y progresión."

Por lo tanto el adulto con este status de adaptación, va a estar en constante formación, en constante aprendizaje. Pero además este intercambio del que se habla se complementa con otros elementos que tienen que ver con el mismo adulto y con su formación, como las motivaciones, las capacidades, las habilidades, la afectividad y la relación con su medio social y cultural.

⁹ Idem. pág. 44.

¹⁰ Idem. pág. 47.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Por consiguiente, el hablar de un adulto implica aspectos como los ya señalados anteriormente, que en su momento van a crear una serie de situaciones dentro del proceso educativo tales como: dificultades y lentitud en el aprendizaje, tendencia a repetir los errores, etc., lo cual provoca deserción, desinterés, falta de motivación, actividades inconclusas, entres otras cosas.

Pero como todo tiene su contraparte así a la pedagogía del niño está la pedagogía del adulto, así la Andragogía referente a las características del adulto en formación y de acuerdo con Goguelin su función es "formar a un adulto es favorecer el devenir global de su personalidad y partiendo de su experiencia vivida y de sus conocimientos adquiridos, permitirle adquirir los elementos de todos los órdenes que le darán la posibilidad, modificando su trato social, de una realización más completa en su propia persona, en una adaptación auténtica y realista para sí mismo y su medio."¹¹

La Andragogía debe partir de la contemplación de las necesidades, intercambios, de la discusión, del mismo aprendizaje adquirido, de la resistencia, de las motivaciones, de las necesidades, etc. Así en la práctica pedagógica, la adquisición de aprendizajes teóricos y prácticos se tienen que complementar con una formación para el desarrollo cultural del individuo.

Es así que la educación de adultos es concebida como una operación de desarrollo cultural de la sociedad (o de los grupos que la componen) orientada conscientemente hacia el desarrollo de la economía, de la sociedad y de la personalidad, por mediación de un sistema de aprendizaje, permanente o repetido que relaciona la cultura del individuo social con los géneros y los niveles culturales más aptos para suscitar este desarrollo.

Aunado a lo anterior sabemos que así como el instructor es eje fundamental de la capacitación y por lo tanto del aprendizaje, la Andragogía también juega un papel muy importante dentro del proceso de capacitación, además que en ocasiones no se toma en cuenta, esto como consecuencia de la formación del instructor que en algunos casos no es la adecuada para desarrollar el trabajo y la formación del capacitando-adulto, en este sentido señalamos que un elemento importante en la formación del adulto es su marco de referencia ya establecido como punto de partida para iniciar el proceso enseñanza aprendizaje dentro del proceso de la capacitación. Y por lo tanto la falta de una formación técnico-pedagógica y una fundamentación teórico-metodológica que sustente la formación pedagógica en el instructor, llámese ingeniero, médico, gerente, obrero, etc., nos llevaría a cuestionar en su momento la formación del instructor, como ¿orientador, informador y/o formador? y por consiguiente la formación del capacitando.

Como ya hemos señalado anteriormente, la capacitación ocupa un lugar determinante en el sistema productivo, así como

¹¹ Idem. pág. 55.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

también la formación tanto del instructor como del capacitando lo son. Sin embargo ubicandonos a partir de la teoría de sistemas, la capacitación cumple con políticas establecidas (como parte de un subsistema) en donde únicamente se lleva a la capacitación como un medio de acceso a una mayor productividad olvidando la formación del capacitando.

"...sus teorías más que explicar, buscan convencer, más que formarnos intelectualmente, nos transmiten evidencias ya elaboradas, nos dicen en qué pensar, cómo pensar, para dónde pensar".¹²

Así dentro de la capacitación misma, la instrucción y por consiguiente la formación del instructor y del capacitando nos va a llevar a la existencia de un aprendizaje significativo. En este sentido el proceso de instrucción se cumple eficazmente cuando el sujeto utiliza y pone en práctica lo que le ha sido transmitido en beneficio de su trabajo y por su trabajo, es decir, la eficacia de la instrucción ha de valorarse a partir de los objetivos que la empresa se fije al planear el proceso de capacitación, ya que los planes formativos han de responder al incremento de la producción. Sin embargo, aún cuando el éxito de la capacitación no se de totalmente en relación con el individuo, la organización empresarial no se olvida del sujeto como ser en formación y por lo tanto la capacitación retoma su función educativa, respaldando la formación permanente del adulto.

"Hablando concretamente de la capacitación en la empresa, debemos dejar claramente señalado que ésta debe dar ... una visión universal básica y desde luego, orientar los programas haciendo incipit en los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente su puesto."¹³

Con esto queremos decir que dentro del proceso de capacitación la formación del instructor va a ser determinante para que además de una capacitación técnica del participante exista en él ámbito laboral un espacio a la reflexión del porqué y del cómo de las cosas.

Pero claro está, el hablar de formación implica muchas cuestiones tales como la trayectoria o la experiencia recorrida del instructor, el marco de referencia del capacitando, los intereses tanto del instructor como del capacitando, los objetivos de la empresa en materia de capacitación, etc.

Aunado a esto, la formación no se puede limitar a la preparación de ciertas habilidades, no es externa al hombre, sino que es un proceso que se va dando a lo largo de su vida, a través de la incorporación de todas sus experiencias, deseos,

¹² CARRIZALES, César, Uniformidad, Marginalidad y Silencio en la Formación Intelectual, pág.16.

¹³ SILECEO, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Edit. Limusa, 2da. ed., México, 1982, pág. 21.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

necesidades.

En este sentido, el hombre para poder formar tiene que ser formado, en el caso específico del instructor, sabemos que una diversidad de instructores no tiene una formación para poder formar a otros como por ejemplo: los instructores que con tomar un curso de habilitación de instructores, se inician a dar una serie de cursos, faltándoles una formación humanística y una formación técnico pedagógica, básica para la formación misma del hombre y más aún, esto como consecuencia, también de las herramientas que el mercado de la formación ofrece abundantemente (instituciones públicas y privadas) como por ejemplo, cursos de dinámicas de grupo, conducción de grupos, etc., que son completamente escasas, si partimos de todo un cuerpo teórico y técnico-pedagógico.

En este sentido, la formación del capacitando se desvaloriza y en lugar de ser la capacitación un espacio para la formación, lo es únicamente para habilitar más y más al capacitando.

Desde esta perspectiva, hablar de formación conlleva a la consideración de cuestionar la formación de los instructores. Es una cadena, un sistema que como tal, es alterado en cuanto a la disfunción de alguno de sus elementos, es decir, si los formadores de instructores tienen a su vez una formación inadecuada, por lo tanto los capacitandos de los instructores serían descuidados en cuanto a su formación lo cual repercutiría en la calidad de la producción (si hablamos de capacitación) que se reflejaría en una primera instancia en la posibilidad de practicar buenas relaciones humanas.

Como nota aclaratoria, debemos considerar el doble papel que juegan los instructores dentro de la capacitación, pues, por un lado son formadores (en cuanto tengan una formación básica y cuenten con los elementos didáctico-pedagógicos mínimos) y por otro se convierten en capacitandos al involucrarse en la formación continua de su especialidad y de su refinamiento para con el acto pedagógico.

De esta forma el instructor necesariamente adquiere una rehabilitación como persona y como formador, pues, su formación es vista como "realización autocreadora del hombre"¹⁴; desde la consideración de que el hombre es determinado y determinante de su contexto, podemos hablar del instructor como un sujeto de autoformación.

Esta situación está basada en el hecho de que el formador lleva a cabo una diversidad de actividades, todas ellas tendientes al desarrollo personal, laboral y profesional de los sujetos, de ahí la dificultad de los análisis de las tipologías

¹⁴ BOHM, Winifred, La Tarea polifacética del maestro en Perfiles Educativos No. 12, UNAM-CISE, México, 1981, pág. 27.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

del formador a partir de sus funciones. Pues aún cuando se le etiqueta, la mayoría de las veces cumple con otras actividades que invaden el campo de otro formador con diferente membrete.

Esto podemos visualizarlo a partir de tres grandes campos de actividades que sugieren cierta división del trabajo pedagógico:

1.-" Las tareas de análisis de la situación general, de evaluación de las necesidades, determinación de los objetivos de formación y de establecimiento de planes de formación.

2.-Las tareas más técnicas de elaboración de contenidos, de puesta en práctica de los medios pedagógicos, de construcción de dispositivos pedagógicos que estructuran las situaciones pedagógicas.

3.-Las tareas de enseñanza centrada en la aplicación de los programas, su disposición interna, la presentación de los conocimientos y de los métodos de trabajo, o de las tareas que apuntan a la adquisición de nuevas actitudes o nuevos comportamientos."¹⁵

Estos tres puntos nos llevan a pensar en tres niveles jerárquicos del área pedagógica, es decir, primeramente el nivel de planeación, donde se determina el qué y el para qué de la capacitación, en segundo lugar, la parte técnica, en donde se contempla al cómo y finalmente, la parte operativa, la ejecución de todo el plan. Si hechamos mano de la lista de nombres adjudicada al formador (animadores, coordinadores, instructores guías, orientadores...) difícilmente podríamos determinar quién debe ocuparse de qué acción. Es por esto que el formador en una situación ideal debería cumplir con los tres aspectos antes referidos de una manera articulada y no sólo ser un ejecutor de la enseñanza.

Debe equilibrarse en cuanto a la experiencia profesional que tenga este formador, en cuanto a su equilibrio personal a su madurez afectiva, y a la motivación que tenga para el acto pedagógico. Sin embargo, a partir de esta gama de elementos se insiste en aspectos fundamentales que en la mayoría los autores coinciden y apoyan, esto es: a) conocer bien el trabajo que han de hacer, b) poseer deseo de enseñar a otros, c) tener conciencia de lo referente a la producción de calidad, d) contar con habilidades para comunicar ideas a los demás y e) lealtad para la organización y sus objetivos.

Además dentro de los criterios que más se comparten, está aquel que implica el conocimiento profundo de las necesidades del trabajador, del hombre en el trabajo, de su papel como productor y esto basada en un conocimiento real por parte del formador y si es posible vívido. Es decir, el formador de instructores debe tener claro que la tarea formativa no tiene valor alguno si se niega la determinación antropológica del hombre, de lo que es,

¹⁵ DEBESSE Y NIALARET, Op.Cit.pág. 284.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

de lo que debe ser a partir de sus concepciones definir como él puede contribuir de manera metódica y sistemática para que el sujeto en formación llegue a ser lo que debe ser partiendo de lo que es, eliminando la posibilidad de que el sujeto siga siendo víctima de las circunstancias, considerándolo así, como un sujeto con posibilidades de cambio y transformación.

De hecho el concepto de formación manejado anteriormente, va a compartir dos niveles, primero al aspecto institucional del sistema educativo y segundo al nivel individual, es decir, por formación vamos a entender el conjunto de actividades educativas que van más allá de la formación inicial y que permite a todos mantenerse en el dominio de las capacidades requeridas por nuestro contexto, ya sea social, laboral, cultural, ya sea todo junto. En este sentido y entendiendo el concepto de formación como tal, debe tenerse en cuenta que dentro de los criterios más válidos y más compartidos en cuanto a la formación del instructor es precisamente aquella necesidad que está vinculada con el medio de trabajo, es precisamente aquellos aspectos que se refieren a las experiencias vividas, puesto que el enriquecimiento de las personas involucradas en este proceso, depende de las posibilidades reales de aplicación y de transposición hacia la vida cotidiana de los conocimientos teóricos y prácticos que se puedan dar.

Tan es así que las relaciones que encuentre o que nos facilite el formador al organizar las tendencias determinantes en cuanto a la práctica y a la teoría, debe ser evitadas, es decir, en tanto el formador organice estas relaciones tiende a evitar el condicionamiento educativo, pues no tiene ningún sentido que el sujeto en formación tenga todo un cúmulo de conocimientos, si no los ha podido articular él mismo, si fuera así, hablaríamos entonces de la concepción bancaria de Freire.

Más aún, si se le forma dentro de una sola tendencia, entonces el objetivo de la educación permanente se rompe, porque, si anteriormente hablabamos de una formación de la personalidad de la permisión de esa formación, incluso del desarrollo personal que está basado en la adaptación adquirida por el sujeto y en el grado de responsabilidad que él asuma ante las situaciones que le presente el ámbito. Es así que, se le da al trabajador pura práctica coartando el aparato crítico de que tanto hacemos presunción, pues no va a tener la oportunidad de escoger y elaborar su propio contenido, sino que ya va a estar dado y sobre ese tiene que formarse.

Esta globalización de la educación no debe excluir ningún aspecto, debe tomar todos y cada uno de los fundamentos del desarrollo personal, esto es, una educación general, profesional, cultural, social, ideológica... todos ellos elementos de un desarrollo y que ya integrados y articulados, tienden al desenvolvimiento del individuo como tal, a su ajuste y reajuste de su contexto, es así que el papel fundamental del formador consiste en su capacidad de concebir y organizar las estrategias

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

de todo el desarrollo personal.

Ahora bien, el formador lleva a cabo como tarea principal ejercer acciones de adaptación, promoción, de mantenimientos, de perfeccionamiento, de renovación, de conocimientos requeridos por el contexto que le rodea. De aquí debemos hacer una diferenciación importante, si bien es cierto que el formador lleva a cabo una tarea concreta para con los adultos, también es cierto que los roles que viene jugando son diferentes dependiendo el lugar en que esté involucrado en su momento, es decir, dichos roles varían según el lugar donde el formador ejerza su tarea, pueden ser establecimientos públicos, organismos privados, momentos de producción, en atención a clientes, etc.

Cada función que desempeñe el formador en cada lugar es importante, y de ahí que tomemos el concepto de adaptación como una cualidad o característica del adulto, de la persona madura, y por lo tanto del formador.

Pues considerando sus características y funciones es visible que en el formador de instructores están implicadas en cada fase de la jerarquización del acto pedagógico, y a la luz de todo lo anterior consideramos que es el pedagogo a partir de su perfil profesional, aquel sujeto que debe encargarse de las tareas del formador y por lo tanto es el responsable de la función educativa de la capacitación, además de la formación de instructores.

El clarificar el perfil del formador de instructores (pedagogo) da pauta al entendimiento del perfil del instructor y por lo tanto de su función como facilitador del aprendizaje.

En este sentido, dentro de las características del instructor podemos tomar en cuenta que, la orientación hacia una función, hacia lo que debe entenderse como instructor, son los aspectos que integran su perfil, pues, es precisamente a partir de sus actividades que se han venido definiendo los elementos que debe contemplar un "buen instructor". En este sentido, un instructor debe tener primero que nada, una formación inicial adquirida, es decir, puede tener o no una profesión, puede tener cierto nivel educativo dentro del sistema formal. Sin embargo, esta formación inicial básica no es fundamental, ni determinante, en el sentido de que no se le debe conferir un valor absoluto.

Y hablando de los elementos técnico-pedagógicos con los que ha de contar el instructor, sabemos que los factores didácticos que intervienen en el proceso E-A de la capacitación son: el sujeto que enseña (instructor), el sujeto que aprende (capacitando) y el objeto de conocimiento (contenidos de un curso). Solamente para fines explicativos, nos remitiremos al instructor, ya que es a partir de éste donde se inicia el proceso E-A y por consiguiente el responsable de que logre un aprendizaje significativo.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Ahora bien, el hablar de instructor, nos remite a saber ¿qué es, cuál es su perfil y qué funciones tiene.?

"El instructor es la persona que organiza, coordina, dirige, opera y evalúa el proceso de E - A, con el objeto de desarrollar y perfeccionar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los capacitandos a través de un programa de capacitación."

El instructor a partir de algunos conceptos oficiales es la persona que promueve, guía, orienta el aprendizaje de los capacitandos, sobre éste recae la responsabilidad de que se logre o no un aprendizaje.

Es así, que el instructor contribuye a que se lleve a cabo el proceso didáctico, actuando como orientador y su principal función es la de facilitar el aprendizaje, más no se asegura de que en realidad se hayan cumplido los objetivos de éste, en cuanto al grado de asimilación de los contenidos por parte de los capacitandos.

Se habla de que en el momento en que el instructor satisfaga las necesidades del capacitando, habrá logrado su objetivo, el de transmitir conocimientos. Sin embargo no se trata sólo de transmisión o información de conocimientos sino de que exista una retroalimentación, de que el aprendizaje no sea sólo unilateral sino bilateral.

Retomando el proceso de comunicación dentro de la instrucción es importante señalar que dentro del proceso didáctico la comunicación juega un papel fundamental para la asimilación del aprendizaje, ya que si el mensaje (contenidos) por parte del instructor (emisor) no llegan al capacitando (receptor) con el sentido que él quiera, el aprendizaje puede ser nulo, es decir; el tipo de comunicación, relación que se dé entre el instructor y el capacitando va a afectar el aprendizaje.

Estar consciente que la comunicación sólo queda en información, si va del instructor al capacitando y que sobrepasa cuando hay en realidad una comunicación entre ambos, manifestándola con la retroalimentación del aprendizaje, capacitando-instructor y viceversa, en donde el instructor también es sujeto en formación.

En consecuencia las buenas o malas relaciones humanas que se establezcan en el proceso E-A son determinadas por la comunicación e información que se establezca.

En este sentido el proceso de instrucción identificado con el proceso E- A, implica la consideración tanto de las

¹⁶ SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, Guía didáctica para el instructor, Dirección General de Capacitación y Productividad, pág. 7.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

características como de las funciones del instructor y del capacitando. Por consiguiente algunas de las funciones del instructor no se logran o no se llevan a cabo, debido a la falta de una formación más completa, (técnico-pedagógica) podemos señalar algunas: identificar las necesidades de capacitación y adiestramiento, planear las actividades a realizar, evaluar el proceso E-A., etc.

"El instructor puede ser un enseñante profesional y no pocos de ellos responden perfectamente a las exigencias de la formación y de la información, hacen de una manera notable y discreta su trabajo... Es la mayoría y raramente se habla de ellos... No están en condiciones de responder a sus obligaciones prácticas y ontológicas... fundándose en diplomas de conocimiento que miden el saber, a veces al tacto, nunca saben hacer que otros hagan."¹⁷

Es así que la calidad de los conocimientos obtenidos en el proceso de capacitación, representada en números y avalada con reconocimientos no asegura la óptima utilización de los mismos, es más ni siquiera el que existan, más bien, la calidad estaría en función de la utilización que haga el sujeto en la aplicación cotidiana y los resultados que de ella emanen.

Por lo tanto el proceso instruccional no sólo se remite a que el instructor se pare frente a un grupo y los instruya sino que va más allá, pues, comprende todos y cada uno de los elementos que intervienen en el proceso E-A que van desde la detección de necesidades hasta la evaluación y que en su momento van a afectar la formación del capacitando; estos aspectos no se deben perder de vista, ya que también son determinantes en el éxito o fracaso de un curso de capacitación.

Hablar de selección de instructores nos remite a considerar toda una problemática que afecta directamente el aprendizaje del capacitando, esto como consecuencia de una inadecuada formación del instructor, que por parte de la empresa se quiera economizar, sin darse cuenta que a largo plazo, va a ser contraproducente, pues, la ausencia de elementos didácticos y el desinterés por el acto pedagógico, llevan al instructor (especialista y operario) al fracaso del proceso Enseñanza- Aprendizaje.

"Se busca quiénes son los mejores técnicos en la Empresa, a quiénes les sobra tiempo y muchas veces quiénes no saben decir no y con estos elementos se designa quiénes van a impartir los cursos, determinados en la fase DNC y contenidos en planes y programas y se les envía sin antes haberlos entrenado como instructores."¹⁸

Ahora bien, anteriormente manejamos que los instructores cuentan con una educación formal aceptable, sin embargo, resulta imposible precisar el status profesional del formador, pues por

¹⁷ GRAPPIN, Jean Pierre, Claves para la formación de la Empresa. CEAC, España, 1990, pág. 53.

¹⁸ VILLATORO PINTO, Roberto. Proceso de Capacitación, edit. Diana, México, 1992. pág. 57.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

lo general, se trata de personas promotoras del cambio, gente especializada en su área y dispuesta al acto pedagógico, pero rechazando la idea de que el ser formador es una actividad profesional especializada, restándole así su carácter de función (entendida como la generalización de sus finalidades y el papel de sus objetivos ante la sociedad) reduciéndola a mero oficio al insertarse sólo en las prácticas técnicas de la instrumentación.

Aunado a esto la falta de una formación pedagógica especializada en el acto educativo, no lleva a que el capacitando logre un aprendizaje significativo y por consiguiente no asimile que los conocimientos adquiridos le van a ayudar en el mejor desempeño de su trabajo, en su satisfacción personal, en un espacio de reflexión de lo que desempeña.

Por otro lado el elegir quien o cual es la persona más adecuada para fungir como instructor es una tarea difícil y muy compleja, ya que sabemos que no existe una persona perfecta, sin embargo, podemos rescatar algunas características del instructor.

Cuando un instructor se enfrenta a situaciones nuevas, el estado emocional puede interferir en el logro y éxito de los cursos, por lo cual, el instructor debe tener interés en el logro de los mismos, buscando los métodos más idóneos, teniendo conocimientos y dominio de los temas, además de poseer un pensamiento claro y objetivo.

En este sentido es deseable que el instructor sea auténtico, es decir, que se relacione con cada uno de los integrantes del grupo como tal, sin ponerse caretas, demostrándose tal cual es; lo cual propiciaría un clima de confianza en el grupo.

A esto debemos agregar:

- Expresión verbal, clara y precisa.
- Interés por su trabajo, capacidad de análisis y síntesis, con lo que permitiría un espacio de reflexión.
- Habilidad para integrar al grupo.
- Habilidad para el manejo de conflictos.
- Creatividad; que debe estar siempre presente dentro del proceso E-A para no hacer de éste un lugar monótono, aburrido...
- Entusiasmo, sentido de comprensión humana.
- Asertivo.
- Organizar y planear las actividades del curso.

Es así que el desarrollo de las características del instructor deben ser consideradas aplicando el sentido humano.

Si bien es cierto que el instructor debería entender al capacitando como ser humano en un contexto, el laboral; también es cierto que, en el caso de los instructores externos no se

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

insertan en este contexto, únicamente llegan a impartir su curso, sin contemplar lo ya señalado, claro está, como consecuencia de los programas de capacitación ya elaborados y establecidos y por consiguiente el instructor externo no tiene una ingerencia directa en la empresa, es decir, no tiene contacto directo con los problemas y necesidades reales de los capacitandos. Solamente llega y se presenta frente a un grupo e imparte su curso, sin llevar realmente una evaluación y seguimiento, pues su función se limita al inicio y término del curso, entendido esto como la descarga de información hacia el grupo.

En este sentido, el instructor debería tener ya la experiencia previa del trabajo y en el trabajo de aquellos a los que está formando, si es posible esta formación dentro del medio y por personas del medio debe salir precisamente de aquellos sujetos inmersos en el ámbito laboral.

Sin embargo, la formación del instructor externo es más completa por que es visible que tiene una formación especializada en un área del conocimiento, y por el otro lo que esta formación le ha dejado dentro de la práctica instruccional, por el contrario, el instructor interno en ocasiones no cuenta con una formación especializada en la instrucción, ya que algunas veces fungen como trabajadores que cuentan con una educación básica, que por muy adiestrados que estén, no van a comprender el acto pedagógico en su totalidad.

Y es que el instructor (interno o externo), por la misma división del trabajo pedagógico antes mencionada, sólo se concretiza a las tareas de la Enseñanza por medio de la aplicación de los programas que el formador ya ha generado a partir de las necesidades y de los objetivos de la empresa. Su campo de acción es limitado por el tiempo y el espacio del curso a impartir. Esta problemática se salvaría en tanto el instructor se involucrará en el proceso de capacitación y en la toma de decisiones de tal proceso, y no sólo actura como ejecutor.

Decíamos de la necesidad de que el Instructor se involucre más allá de la ejecución de programas, para ello, ha de ser capaz de distinguir entre la forma en que aprende el adulto y la manera en que aprende un niño, pues hablar de trabajo pedagógico en entender que la pedagogía abarca los procesos educativos del Sujeto, y desde el apoyo que la psicología le brinda, explica la dimensión cognoscitiva del individuo, sin embargo, se carecen de métodos educativos específicos a la formación de adultos, la mayor de las veces sólo se traspolan modelos educativos concebidos para la educación infantil, es por esto que, nos remitimos a la Andragogía como la disciplina que especifica las características psicológicas del adulto tomando en cuenta las situaciones vividas por éstos.

Sin embargo, debe quedar claro que actualmente la Andragogía carece de un cuerpo teórico-metodológico que sustente su postura ante la pedagogía y aún cuando la problemática discursiva en

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

torno a Pedagogía vs. Andragogía resulte inconclusa, debemos entender a la Andragogía como "Neologismo construido sobre el modelo de pedagogía a partir de las palabras griegas anor, andrós (hombre) y pais, paidos (niño), y propuesto por la UNESCO para designar lo que llamamos la formación o la educación permanente."¹⁹

Ahora bien, recordemos que todo proceso sistematizado de E-A, tiene objetivos claramente definidos que permiten guiar el proceso didáctico, cuando los objetivos de la formación de adultos se establecen en términos de conductas observables es visible la disparidad cognoscitiva entre niños y adultos, por ejemplo, y de acuerdo con L. Cros en cuanto a situaciones de desempeño distinguimos: la capacidad de informarse con apoyo de los medios de comunicación, así como de elaborar sus propias ideas y darlas a conocer ya sea como información o procesarlas en un sistema de comunicación, lo cual a su vez le permite ubicarse en su contexto.

"El adulto, ha adquirido conocimientos, habilidades, experiencias, modelos de conducta. Asume responsabilidades en el marco de su trabajo o de organismos extra profesionales. Elabora proyectos a plazos más o menos largos y es consciente de la importancia del éxito social y profesional."²⁰

Si bien es cierto que el adulto cuenta con estas características, también debemos considerar rasgos negativos que obstaculizan el proceso E-A; entre otros son referidos el deterioro de capacidades psíquicas y perceptivas, pues ya tienen un marco de referencia que puede ser obstáculo en cuanto a su sentido del riesgo, así como también al deseo de cambio.

Aunado a esto, es visible como la sistematización de la enseñanza no sólo depende de las características positivas y/o negativas del capacitando, pues cuando se determinan métodos de enseñanza como la concreción de las consideraciones psicológicas, resalta la disparidad entre pedagogía y Andragogía, pues aún cuando la Andragogía se fundamenta en la Antropología y la Psicología, sus métodos elaborados desde la práctica no reflejan la tendencia andragógica, ni aclaran sus criterios respecto a algunos temas. Por ejemplo: la diferencia entre conocimientos y actitudes, donde el adulto no sólo adquiere conocimientos y habilidades intelectuales (como el niño y el adolescente), sino que además debe cultivar actitudes nuevas, comportamientos diferentes como la aceptación y la apertura al cambio.

Sin embargo, creemos que resulta poco productivos para nuestro trabajo involucrarnos de lleno en esta problemática, pues resulta más razonable entender a la Andragogía en los marcos de una Pedagogía abierta que permita la elaboración de elementos

¹⁹ MIRALARET, Gastón. Diccionario de las Ciencias de la Educación. Oikos-Tau, pág. 30.

²⁰ LEON, Antoine. Psicopedagogía de los Adultos, Ed. s.XXI, pág. 139.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

específicos desde una metodología participativa.

"... no debería existir sino métodos generales., los cuales, en el marco de una psicopedagogía abierta, tendrían en cuenta, para cada situación de formación y para cada categoría de alumnos, los factores particulares que facilitan o bloquean el acto educativo."²¹

Tratando de entender a la metodología participativa, debemos considerarla como un proceso en el cual, la horizontalidad y/o verticalidad de la comunicación se convierte en reciclaje de información (datos, situaciones, experiencias significativas), logrando de esta manera que todos y cada uno de los participantes se integren al proceso E-A.

Sin embargo, esta práctica educativa guiada por la metodología participativa involucra una serie de fases que implican ajustes y desajustes en el Sujeto que aprende, de ahí la importancia que tiene el conocimiento de éstas por Parte del instructor.

La primera fase la conocemos como DESCRIPTIVA, explica la situación general en que entra el capacitando al proceso E-A, en el sentido de la iniciación del diálogo y la discusión en torno a las acciones del Adulto para conformarse una serie de expectativas sobre lo que espera del curso o evento. Lógicamente estas expectativas no han de darse a partir del conocimiento apriori, sino de la duda y de la iniciación de un perfil crítico. En la medida en que el grupo como tal avance hacia la concreción de actitudes nuevas, en esa medida se llegará a la producción del programa, esto referido a la precisión de lo que quiere el adulto, o mejor dicho el grupo de adultos.

La segunda fase se refiere a las operaciones, esta fase ANALITICA se refiere a la consolidación del grupo como el espacio en donde se da la discusión argumentada, donde el líder está determinado; esta integración permite la realización de tareas concretas encaminadas al cumplimiento del programa. Aquí existe un punto a rescatar; para que el grupo llegue a este nivel, ha de poseer un amplio sentido de autogestión, es decir, el establecimiento de normas y pautas a seguir en cuanto a la participación de los miembros que lo integran respetando y promoviendo la interdisciplinariedad y las diferencias personales de los adultos.

Ahora bien, el grupo ya está en condiciones de establecer sus parámetros de evaluación como una necesidad apremiante para poder seguir avanzando en sus objetivos. Sin embargo, no debemos olvidar que hablamos de un grupo de adultos reunidos con fines específicos establecidos por la organización empresarial y además, que cada capacitando tiene sus propios fines ante el proceso E-A, como individuo y como elemento del grupo. Es así,

²¹ LEON, Antoine. Op. Cit. pág. 143.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

que la evaluación grupal los fines y objetivos del grupo planteados dentro de la dinámica misma, ya sean institucionales y/o grupales y la evaluación institucional, (la cual ha de considerar sólo el cumplimiento de los objetivos organizacionales).

En este sentido, la evaluación institucional ha de considerar al adulto capacitando en dos sentidos, uno, como el grado de madurez adquirido y reforzado en el transcurso del evento, pues el capacitando debe dar muestras de apertura al cambio y adaptación continua, y dos, como la capacidad de aplicación y utilización de lo aprendido al área laboral.

De la misma manera, el conocer la forma de aprendizaje, no significa que esté capacitado para ordenar la acción que guía dicho aprendizaje, esta organización la debe dar el Pedagogo, pues tiene los elementos teóricos necesarios para estructurar un sistema de Enseñanza. En este sentido, vislumbramos que la teoría de la enseñanza tiene como misión ordenar la acción, su función es prescriptiva o normativa. Sin embargo, tratando de conciliar los factores que guían al desarrollo desigual de ambas teorías (Aprendizaje y Enseñanza), debemos entenderlas como elementos articulados que den razón del proceso E-A.

Ahora bien, la conformación de la teoría de la enseñanza no ha de constituirse para justificarse, sino para dar los elementos científicos que orienten y guíen el aprendizaje. Es así, que el modelo teórico de la enseñanza a de considerar tres grandes ejes y por lo tanto a tres disciplinas: a la sociología, a la psicología y a la didáctica; ésta última como eje rector de la teoría de la enseñanza, pues habrá que considerar a los objetivos, contenidos, relaciones de comunicación, medio, organización y evaluación como elementos propios que articulados dan vida a la orientación del aprendizaje.

En este sentido, hablar de los elementos didácticos que conforman a la enseñanza, es hablar de la metodología y la enseñanza, esto significa remitirse solamente a las técnicas didácticas derivadas de determinada teoría del aprendizaje, más que esto el método abarca el problema de la organización de los elementos y actividades del proceso E-A de tal manera que se cree la posibilidad de transformación de estructuras objetivas de los contenidos, en estructuras subjetivas del capacitando, permitiendo así, la aprehensión de los contenidos y su significación.

"El método supone la confluencia de una determinada estructuración del contenido en función de aprendizaje por parte de los estudiantes, y de pautas para estimular y controlar dicho aprendizaje."²²

En este sentido, es válido pensar que la estructuración del método de enseñanza sólo se produce en la práctica del instructor

²² J. FURLAN, Alfredo. Metodología de la Enseñanza, pág. 63.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

(pues es él quien desempeña directamente la labor de la enseñanza) en tanto que sabe de las condiciones del grupo (pues forma parte del mismo), tiene la habilidad para tomar decisiones ante alguna situación problemática de aprendizaje.

Dentro del planteamiento metodológico existen elementos a retomar para la óptima actividad del instructor éstos son:

a) La estructuración del contenido como estructuración metodológica.

- Reorganización de estructuras conceptuales de los temas a tratar en función de los principios del aprendizaje.

b) La estructuración de las actividades que realiza el estudiante (capacitando) para aprender los contenidos del programa.

- No se debe confundir la actividad de recepción de información con el proceso de aprendizaje, ya que aún cuando cada sujeto tiene su manera de aprender muy particular no podemos dejar en entre dicho que el proceso comunicativo en la instrucción ha de llevarnos al entendimiento de sus elementos y sus articulaciones, es así que para poder hablar de una verdadera comunicación debe de haber una verdadera retroalimentación, es decir, que el emisor se convierta en receptor y viceversa (incluso, podríamos hablar de mensajes corporales por ejemplo) para lograr así un auténtico diálogo, es así que dentro de la capacitación (en la instrucción) el campo de posibilidades se amplía, pues el diálogo auténtico e integral permite el desenvolvimiento de los sujetos en dos niveles, primero como instrucción, es decir, como información (retomemos el esquema básico y lineal) y después como formación, no es que la primera sea más importante que la formación, sino que es un proceso inseparable dentro del sistema de comunicación en el cual están en juego posturas personales, críticas, la capacidad creativa del instructor y del capacitando.

Si bien es cierto que el diálogo auténtico ha de contar con ciertas características tales como: la participación, la interacción, la concepción democrática y la apertura; implica la idea de igualdad, pero de una igualdad de dignidad, entre trabajador y supervisor, entre gerente y director, entre instructor y capacitando. La apertura estaría encaminada al cambio, aspecto básico del proceso de capacitación como parte de la educación permanente.

Este cambio es indicador del aprendizaje, sin embargo, "para que podamos afirmar que el estudiante aprendió el concepto nuevo es imprescindible que sepa explicarlo y utilizarlo para resolver nuevas situaciones de conocimientos."²³

c) La organización de los materiales para que los estudiantes perciban el contenido y puedan operar con él.

- Los materiales deben ser concebidos para varios usos

²³ J. FURLAN, Alfredo, *Op. Cit.* pág. 73.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

específicos, pues deben posibilitar el acceso a la información mediante la operación y manipulación del capacitando, dándole pie así, a la creación de sus propios conceptos.

"La introducción de una diversidad de materiales en la clase, al alcance del estudiante es una importante ayuda para que la construcción del planteamiento metodológico responda a una concepción activa del aprendizaje, pues descarga al profesor de gran parte de su labor informativa."²⁴

d) La organización de las interacciones entre los miembros de la situación educativa.

- Interacción de personalidades en un contexto social definido. No debemos olvidar que dado el contacto humano en la organización empresarial, el grado de interacción de las diversas personalidades se establecen la mayoría de las veces como grupos formales e informales dentro y fuera del aula, sin embargo, cualquiera que sea su situación, las relaciones interpersonales se llevan a cabo en un contexto social definido (empresa) el cual espera un tipo de comportamiento de cada individuo.

Asimismo, en el proceso instruccional el marco donde se establecen las interacciones es muy específico.

e) Sistematización del proceso Educativo.

- Permite sincronizar a todos los elementos anteriores en un programa bajo la lógica de la planeación, pues la construcción del plan de ejecución y de evaluación conllevan la utilización de determinada tecnología para el desempeño óptimo de cada elemento que intervenga en el proceso E-A.

La sistematización ... "No es otra cosa que la organización integral de todos los procesos que intervienen en la E-A, de un modo tal que se alcancen metas estipuladas para tiempos determinados."²⁵

²⁴ IDEM, Pág. 76.

²⁵ IDEM, Pág. 83.

3.2 SISTEMATIZACION DE LA ENSEÑANZA

Partiendo de este encuadre que caracteriza el planteamiento metodológico de la enseñanza, podemos hablar de dos tendencias que intentan explicar la enseñanza a partir de modelos que se dan en la formación de instructores, por un lado, están aquellos modelos que resaltan la importancia de lo empírico, caracterizados por la intuición, la ausencia de objetivos y de orientación, (el aprendizaje se da de una manera natural). Por otro lado, encontramos modelos que la racionalidad, la sistematización y la planificación fungen como elementos fundamentales de éstos. Dentro de ambos polos hay que considerar el tipo de situaciones formativas, ya sean naturales o artificiales.

Las situaciones naturales vamos a entenderlas como aquellas que invitan al aprendizaje en la práctica misma y las artificiales como su nombre lo indica crea el ambiente preciso para realizar cierto tipo de aprendizaje, ya que resulta ser más manejable y controlable.

De la combinación de estos elementos surgen modelos que explican la formación de los instructores, de los cuales en el área de capacitación podemos rescatar dos: el modelo empírico que enfatiza la situación artificial, y el modelo racional que privilegia la situación natural. El primer modelo propugna por los grupos reducidos, la coordinación de un sujeto especializado que fungiría como animador (psicología social); desde este punto de vista, el proceso formativo es un proceso de comunicación, donde se presta mayor atención a sus formas verbales y no verbales, a las diferentes formas de conflictos, a la necesidad de Freed-back, a la personalidad de cada integrante del grupo, etc., siendo las características de éste determinante para el buen o mal aprendizaje. "La formación se referirá esencialmente a la observación y el análisis de sí mismo en interacción con los otros con el fin de llegar a un funcionamiento óptimo del grupo."²⁶

La evaluación en este modelo es intuitivo, es decir, está implicada en los comportamientos del grupo y en la capacidad del formador-enseñante para determinar el funcionamiento del grupo a partir de las expectativas del mismo.

El segundo modelo corresponde a lo racional donde predominan las situaciones naturales, este modelo tiende hacia la formación de formadores en una situación natural pero guiada por objetivos operacionales.

²⁶ DE KETELE, Jean Marie. Observar para Educar, observación y evaluación en la práctica educativa. En Antología de Prácticas Escolares, II-1, UNAM-ENEP ARAGON, pág. 35.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Este aprendizaje referente a objetivos definidos y puestos en marcha en una situación natural va acompañada de la observación de los comportamientos del grupo por parte de terceros; estas conductas son los signos de los objetivos predeterminados que habrán de alcanzarse.

"Organizando de este modo, el modelo intenta promover con proceso educativo orientado sistemática e intencionalmente, pero relativamente flexible, ya que los objetivos propuestos no se determinan apriori, sino sobre la base de la observación y del análisis de las situaciones naturales."²⁷

Cuando el aprendizaje es guiado por los objetivos operacionales, la evaluación también es sistemática, y válida en tanto permite la individualización y diferenciación de los aprendizajes, además de basarse en los principios de refuerzos y modelados, confiere gran importancia al Freed-back.

De lo anterior se desprende como capacidad del instructor la autoobservación la cual se refiere a los comportamientos que deben observar como indicadores de las capacidades que deben tener.

A la luz de lo anterior, la formulación de objetivos se divide en dos polos en general, los objetivos prerequisites (los fundamentales para formar al formador) y los objetivos de perfeccionamientos (de los que se obtienen las posibilidades óptimas de los instructores - formadores). Ambos tipos de objetivos son importantes en cuanto a su efectividad, pues, si los primeros no se cumplen en su totalidad significa que el aprendizaje ha sido ineficaz desde el principio, en cuanto a los segundos, varían de un sujeto a otro y están en función de las capacidades individuales de los que están en formación.

"Cuando los objetivos de perfeccionamientos hayan sido determinados de manera individual se juzgará la enseñanza como eficaz si el dominio tiende a coincidir con lo que se esperaba."²⁸

Por otra parte, resulta necesario articular aquellos aspectos de la enseñanza con los principios de aprendizaje que sirven como pautas generales para el establecimiento de las actividades a realizar por parte del capacitando. Entre estos podemos encontrar:

1) Diferencias individuales en cuanto a la capacidad.

El instructor debe considerar la necesidad de ajustar su ritmo de trabajo a las necesidades del grupo como colectividad y a los capacitandos de manera individual, para así asegurar el cumplimiento de los objetivos del curso.

2) Motivación referente al deseo intrínseco de aprender.

²⁷ DE DEKTELE, Jean Marie. Observar para educar, pág. 36.

²⁸ IDEM, pág. 37.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Este proceso psicológico sólo se lleva a cabo si el capacitando realmente quiere someterse al proceso de aprendizaje. Sin embargo, depende de la capacidad del instructor para motivar a aquellos sujetos que carecen de este aspecto determinante para el aprendizaje.

3) Ejercitación activa del material.

Para que la enseñanza tenga éxito es necesario que todos y cada uno de los participantes intervengan activamente en su formación dejando de ser receptores pasivos de la información.

4) Diferencias entre la práctica masiva y la distribuida.

Tocante al tiempo que ha de durar la capacitación y/o adiestramiento, la duración de las sesiones está determinada por la complejidad de la tarea a aprender.

5) Aprendizaje total y parcial.

Esta división del aprendizaje contempla los métodos inductivo y deductivo. Al igual que el punto anterior, no se trata de restarle importancia a alguno de ellos, sino dejar claro que hay conocimientos que deben de ser tratados específicamente con alguno de los dos métodos para lograr el aprendizaje total o parcial, según los objetivos planteados.

6) Transferencia del aprendizaje.

En la capacitación los conocimientos, habilidades y actitudes esperadas del capacitando, nos llevan a pensar en el proceso didáctico dentro de un espacio que no es su área de trabajo, en este sentido, el instructor debe trabajar sobre su habilidad para superar la discrepancia entre el ambiente artificial donde se dan los conocimientos y el ambiente real donde el capacitando desempeña lo aprendido.

7) Conocimiento de los resultados.

Cuando el capacitando conoce los resultados de su desempeño indicándole su progreso en el curso, suceden dos cosas, por un lado, se retroalimentan al ser participe de sus propios aciertos y de sus fallas y por otro refuerza la motivación con la que ya contaba.

8) Reforzamiento.

Estamos en el entendido que el aprendizaje se refleja en el cambio de comportamiento, bajo este rubro la rapidez y facilidad con que se adquiere una conducta, responde al grado de asertividad que trae consigo, es decir, los actos que se recompensan son los aprendidos. Bajo esta óptica el instructor puede mantener o evitar ciertas conductas, motivando y/o modelando a los participantes.

Aunado a lo anterior, si bien es cierto que estos principios van a dar pauta para el establecimiento de las actividades que va a realizar el capacitando, también es cierto que esto va a reflejarse en la manera que el instructor planea y realice sus actividades.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Por consiguiente, el instructor desde el momento en que vaya a dar tal o cual curso, le compete elaborar desde los objetivos del curso hasta los sistemas de evaluación del mismo.

Sabemos que las necesidades y características varían según el grupo. Por consiguiente, no sólo cada uno de los temas, sino también cada uno de los grupos con lo que se trabaje deben de contemplar los objetivos del curso, los cuales distinguen: los conocimientos, habilidades (aptitudes y destrezas), actitudes y comportamientos o conductas externas.

Cabe mencionar algunos objetivos muy generales con valor formativo y humanista: que los participantes sean responsables de su propios comportamientos, que adquieran hábitos de cooperación y colaboración, que relacionen cada aprendizaje con las áreas afines y conexas, que adquieran confianza en sí mismos, etc.

Sin embargo el planteamiento de objetivos, únicamente ha de ser marco para el trabajo, guía para el mismo, además de la flexibilidad que debe haber en los mismos, ya que el perfil ocupacional, socioeconómico y psicológico de los participantes varía y no es estático.

Al planear un curso hay que considerar la dimensión del grupo, debido a que en ocasiones se trabaja con grupos numerosos o por el contrario con grupos muy pequeños que no permiten el clima de confianza y por lo tanto el logro de aprendizajes significativos. "En nombre del profesionalismo el instructor tiene derecho de exigir que el número no sobrepase de los quince, veinte o veinticinco participantes según los casos."²⁹

La selección del tema de un curso debe desglosarse en unidades (módulos, capítulos, etc.) esto para no llegar al cúmulo de conocimientos sin sentido, y no perderse en los mismos por lo que el temario no es más que una guía, ordena, orienta, organiza y aclara, junto con su margen de flexibilidad.

"la realidad viva de los problemas concretos impone buscar las propias fórmulas en el terreno que se pisa y en el momento histórico que se vive."³⁰

Retomando que la elección de un temario es importante en el desarrollo de un curso, debido a que es a partir de éste lo que el participante pueda o no aprender, por lo tanto el instructor se debe actualizar, asistir a simposiums, documentarse, etc. para no caer en la monotonía ni en estereotipos y mantener alta la motivación de los capacitandos, además de seguir formándose.

²⁹ RODRIGUEZ, Mauro y AUSTRIN, Honorata. Formación de Instructores, ed. Mc.Graw Hill, pág. 75.

³⁰ RODRIGUEZ Y AUSTRIN, Formación de Instructores, pág. 76.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Por otro lado, en el desarrollo de los temas, además de la exposición verbal, se tiene que responder a cómo crear oportunidades de aprendizaje, como respuesta a esto se ha desarrollado una tecnología didáctica moderna y eficiente que rompe con los métodos tradicionalistas y da paso a una comunicación más participativa. Las técnicas didácticas, que varían dependiendo de lo que el instructor quiera lograr durante el curso, para lo cual tiene que conocerlas, manejarlas, saber sobre sus ventajas y desventajas, y considerarlas como auxiliares únicamente.

Pero también, ha de conocer el grupo en formación, considerarlo como tal, estar consciente de los cambios que se pueden suscitar en la misma dinámica del grupo entendida ésta como: "una disciplina que se ocupa del estudio de la conducta de los grupos como un todo, y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, de las relaciones entre los grupos, de formular leyes o principios y de derivar técnicas que aumenten la eficacia de los grupos."¹¹

En este sentido, el instructor además de ser democrático con el grupo, ha de tener características de líder, para poder tener buenas relaciones humanas, lo cual implica una buena comunicación ya que ésta es el medio por el cual el grupo va a llegar a un aprendizaje o aprendizajes significativos.

La interacción y el comportamiento de un individuo hacia los demás, va a estar determinada por la situación presente (medio ambiente, condiciones físicas, circunstancias, etc.) por lo cual es difícil predecir la conducta de un individuo dentro de un grupo. Por consiguiente, es de suma importancia que el instructor tenga conocimiento de lo que implica la dinámica grupal y que diferencie ésta de la técnica grupal, y así seguir buscando alternativas, posibilidades del acto didáctico en donde cada vez el aprendizaje sea más significativo y por lo tanto el conocimiento sea más rico.

En lo consecuente, la dinámica del grupo está centrada en la enseñanza del grupo, en donde tiene que haber más cooperación, hábitos de trabajo, una integración personal y grupal además de satisfacer las necesidades de comunicación.

Por su parte, las técnicas de grupo derivadas de la dinámica de grupos, son utilizadas para la creación de oportunidades y de una metodología del aprendizaje.

"Las técnicas grupales, son los medios o los métodos empleados en situaciones de grupo para lograr la acción del grupo."¹²

¹¹ VILLAVERDE, Cirigliano. Dinámica de grupos y Educación. Edit. Humanitas, pág. 66.

¹² VILLAVERDE, Cirigliano. Dinámica de grupos y Educación, pág. 78.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Es decir, son apoyos que permiten una organización y un desarrollo del grupo como tal y en este sentido sólo se deben utilizar como medio para el logro de los objetivos del grupo, como métodos didácticos que facilitan la tarea del instructor permitiendo así que éste se convierta en conductor del grupo.

Sin embargo, es importante conocer su utilización, su manejo y sus características, es decir, la diversidad de técnicas nos llevaría a saber cuál es la más apta para un grupo determinado en circunstancias específicas y es el Instructor el que tiene que elegir y decidir considerando lo siguiente:

- 1.- Los objetivos que se persigan: Tener conocimiento de lo que se pretende y haber definido claramente los objetivos.
- 2.- Según la madurez y entrenamiento del grupo: Conocer y ver la resistencia del grupo, así como no utilizar técnicas ajenas a sus costumbres y hábitos adquiridos.
- 3.- Según el tamaño del grupo: En los grupos pequeños dar una mayor cohesión e interacción y en los grupos grandes una integración para favorecer la participación y evitar la intimidación.
- 4.- Según el ambiente físico: Tener en cuenta las condiciones y posibilidades reales del lugar y el tiempo.
- 5.- Según las características del medio externo: Considerar el clima psicológico de la institución, empresa o medio en donde se desarrolla la tarea del grupo.
- 6.- Según las características de los miembros: Considerar los intereses, expectativas y experiencias de los integrantes.
- 7.- Según la capacitación del conductor: Hacer un análisis de las técnicas por parte del Instructor y tomar en cuenta la experiencia que ha tenido con las mismas para ir mejorando.

A partir de una visión general de las técnicas podemos clasificarlas en dos niveles; RECEPTIVAS Y PARTICIPATIVAS, en las primeras, el participante es únicamente receptor de información y en las segundas, se promueve la participación del sujeto, incrementando la retención, la creatividad y el aprendizaje del sujeto.

Dentro de los métodos de instrucción, encontramos una diversidad de técnicas que guían el proceso de la dinámica grupal y del aprendizaje, es decir, para el logro de objetivos ya definidos y la asimilación del contenido, los métodos de Instrucción utilizan de apoyo a las técnicas, centrando la atención en el grupo y no en el Instructor, rescatando la creatividad, la disposición y la aportación de cada uno de los participantes y enriqueciendo el proceso Enseñanza-Aprendizaje.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

TECNICAS RECEPTIVAS			
TECNICA	USO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>SIMPOSIO.</p> <p>Conjunto de exposiciones verbales, por un equipo de especialistas acerca de un tema.</p>	<p>Cuando un grupo es numeroso. Presentación de un tema completo.</p>	<p>Información de manera sistemática, presentación formal y precisa, información especializada de un tema</p>	<p>Se requiere de especialistas. Coharta la interacción, ingenio y sentido de oportunidad del expositor y el participante. Tiempo no controlado. Comunicación sin dirección, solo al final es bilateral.</p>
<p>MESA REDONDA</p> <p>La discusión de un tema con 10 personas máximo, además de un moderador, escuchado por un auditorio.</p>	<p>Para dar a conocer a un auditorio diversos puntos de vista de un tema.</p>	<p>Permite una libre discusión. Participación de la mesa. Análisis y reflexión.</p>	<p>Se dispersa la responsabilidad. Existe falta de estructuración en la información.</p>
<p>PANEL</p> <p>Conversación informal de especialistas desarrollando todos los aspectos posibles de un tema.</p>	<p>Actualizar información. Exponer diferentes puntos de vista acerca de un tema.</p>	<p>Espontaneidad dinamismo e informalidad por parte de los especialistas confrontación de opiniones.</p>	<p>Falta de sincronía en la participación. Confusión y falta de conclusiones. Competencia entre los especialistas</p>

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

	TECNICAS	PARTICIPATIVA	
<p>ENTREVISTA Interrogatorio realizado ante un grupo por un miembro del mismo, a un especialista de un tema.</p>	<p>Para obtener información y actualización de un tema. Obtención de información, relatos y experiencias.</p>	<p>Mayor formalismo. Se tocan puntos de mayor interés. Previene una entrevista monótona y desconectada de los intereses del grupo.</p>	<p>En grupos numerosos propiciaría confusión.</p>
<p>ENTREVISTA COLECTIVA Interrogatorio por varios miembros del grupo hacia un experto</p>		<p>Dinamismo y variedad en la entrevista. Mayor interés en el grupo. Se amplía el marco de referencia. Más tiempo para la elaboración de preguntas.</p>	<p>Al ser varios los que interrogan hay desorganización y confusión.</p>
<p>DEBATE DIRIGIDO Intercambio informal de ideas e información sobre un tema, conducido por un guía e interrogador.</p>	<p>Se utiliza para lograr una integración interdisciplinaria.</p>	<p>Propicia la participación activa. Se da el cuestionamiento. Elaboración de ideas. Estimula el razonamiento y el aparato crítico.</p>	<p>Posibles respuestas formales. Debate no improvisado. Se utiliza más tiempo del habitual. No siempre se concluye.</p>

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

<p>PEQUEÑO GRUPO DE DISCUSION Grupo pequeño de personas que se reúnen para intercambiar ideas sobre un tema de manera informal y con un interés común</p>	<p>Para la aclaración de dudas y para facilitar la comunicación.</p>	<p>Aportación recíproca. Espontaneidad y libertad de acción. La discusión se da en un clima democrático. Participación activa.</p>	<p>Puede propiciar enfrentamientos de ideas.</p>
<p>CUCHICHEO Consiste en la división de un grupo en parejas que tratan en voz baja un tema.</p>	<p>Se utiliza en grupos grandes y pequeños. Comprensión de un tema más rápidamente. Capacidad de síntesis.</p>	<p>Todo el grupo participa.</p>	<p>Puede que una de las parejas se convierta solo en receptor.</p>
<p>CLINICA DEL RUMOR Se demuestra como se distorciona la realidad a través de testimonios sucesivos.</p>	<p>Para prevenir una comunicación distorsionada inconsciente que afecte las Relaciones Humanas.</p>	<p>Se concientiza de su realidad al participante. Rescate de los aspectos psicosociales. Utilización de poco tiempo.</p>	<p>Tiende al abuso de las experiencias de los participantes al concluir la técnica.</p>
<p>COMISION Grupo pequeño que discute un tema, para luego presentar conclusiones y sugerencias al grupo al que representa.</p>	<p>Estudio de diversos temas.</p>	<p>Ahorro de tiempo. Comprensión de varios temas con mayor rapidez.</p>	<p>No participa todo el grupo. No se da la acción espontánea del grupo que integra la comisión.</p>

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

<p>SEMINARIO Un pequeño grupo estudia intensivamente un tema en varias sesiones, con apoyo en fuentes originales de información.</p>	<p>Indagación por medios propios. Desarrollo de la capacidad investigativa.</p>	<p>Participación activa de todo el grupo. Colaboración recíproca. Aprendizaje de mayor calidad.</p>	<p>El acceso a fuentes de información directa es limitado en la Empresa.</p>
<p>DISCUSION DE GABINETE Un grupo reducido de participantes capacitados analiza un problema hasta llegar a la mejor solución para una decisión.</p>	<p>Grupo reducido discute un problema para llegar a una decisión conjunta.</p>	<p>Desarrollar aptitudes para el manejo de problemas complejos. toma de decisiones de grupo.</p>	<p>En un grupo heterogéneo, no todos las participantes pueden discutir al mismo nivel.</p>
<p>SERVICIO DE ESTADO MAYOR Un grupo reducido asesora a uno de los miembros, el cual debe tomar la decisión final.</p>	<p>Producir entrenamiento para la toma de decisiones.</p>	<p>Todos los participantes del grupo aportan sus soluciones a un problema específico. Es práctica por su eficacia y ejecución a acciones urgentes.</p>	<p>La decisión final corresponde a una sola persona. Existe la posibilidad de no asumir responsabilidades de grupo.</p>

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

<p>TECNICA DEL RIESGO Manifestación grupal de las posibilidades riesgos que podría traer alguna situación nueva y discute la realidad de los mismos.</p>	<p>Expresión grupal de riesgos eventuales suscitadas de situaciones nuevas y discusión de la realidad de los mismos.</p>	<p>Reduce riesgos y temores mediante la manifestación libre de éstos . Util para temas de Relaciones Humanas.</p>	<p>En grupos numerosos, existe participación parcial e inhibición por parte de los sujetos menos participativas.</p>
<p>PROYECTO DE VISION FUTURA Elaboración de proyectos basados en situaciones hipotéticas o fantásticas con vista a futuro.</p>	<p>Desarrollo de la capacidad creativa del individuo y del grupo en la realización del proyecto.</p>	<p>Participación más o menos homogéneos de los integrantes de los equipos Retroalimentación grupal.</p>	<p>Escapar de la realidad puede traer riesgos ante problemas inmediatos.</p>
<p>PROCESO INCIDENTE Análisis grupal de un incidente real o supuesto, tratando de llegar a la mejor conclusión.</p>	<p>Análisis grupal de problemas reales que involucran a personas reales. enriquecimiento mutuo de experiencia.</p>	<p>Posibilidad de desarrollar habilidades por medio de la práctica de decisiones simuladas. Desarrollo de la madurez individual y grupal.</p>	<p>Técnica algo extensa y muy formal. No apta para cursos cortos de capacitación en empresa.</p>

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

<p>TEAM-TEACHING Combinación de un grupo definido de participantes y un pequeño grupo de capacitadores apoyados en personal auxiliar.</p>	<p>Mejorar la calidad de la enseñanza. Optimiza tiempos y talentos. Percepción de la significación global de los aprendizajes por parte del capacitando.</p>	<p>Permite la enseñanza a grupos grandes variando las técnicas. Las reuniones de instructores es frecuente Da auge a la interdisciplinariedad y a las relaciones interpersonales entre capacitando-instructores.</p>	<p>En la Empresa difícilmente se da tiempo al intercambio entre trabajadores (capacitados) y los instructores.</p>

Tocante a lo anterior, sabemos que el cumplimiento o fracaso del aprendizaje está en función de varios factores como la disposición del grupo, la conducción de la enseñanza, las condiciones físicas, etc., sin embargo, existen una serie de medios de instrucción que permiten facilitar la enseñanza, entre estos encontramos dos: las técnicas (manejadas con anterioridad) y los materiales didácticos o auxiliares de la comunicación.

Los materiales didácticos son recursos concretos, manejables y observables que para su buen funcionamiento y aplicación deben cumplir con ciertas características. Entre éstas podemos vislumbrar que su diseño o selección debe comunicar un contenido a conocer por los capacitandos, la información recibida puede ser directa (libros, filminas, etc.) o indirecta (utilización de técnicas de participación grupal) y en ambos casos se propician las condiciones óptimas para la obtención de la información deseada.

También pueden emplearse durante el momento justo de la enseñanza; en este punto los materiales didácticos se convierten en porosos instrumentos de apoyo para el instructor, pues son empleados ante los capacitandos, teniendo éstos la posibilidad de manipularlos.

Ahora bien, no todos los materiales utilizados en la

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

instrucción son materiales didácticos, algunos cumplen su función de apoyo sólo para el instructor, y no para los participantes, para ello se considerarán como tales sólo los que reúnan las características antes mencionadas.

Otro punto importante que debe cuidar el instructor al utilizar material didáctico, es evitar que el material se vuelva el centro de atención, y se superponga al contenido de éste presente, ya que de ser lo contrario, el material utilizado más que apoyo será un obstáculo para el proceso E-A, adquiriendo la función de distractor.

Hablando de las funciones de los auxiliares de la comunicación y para que funjan con efectividad, el instructor ha de tener la capacidad de aplicar el más adecuado a los fines del contenido y a las características y necesidades del grupo, de esta forma presentamos a continuación un cuadro que, de manera sencilla, condensa las funciones del material didáctico.

SITUACION	FUNCION	MATERIALES
Presentar un proceso a base de superposición, con la posibilidad de mostrar cierta animación en la imagen y de hacer anotaciones durante la sesión.	<ul style="list-style-type: none">- Informar- Identificar- Comprobar- Integrar	-Transparencias
Mostrar en poco tiempo el desarrollo de un proceso en el que es básico reproducir el movimiento. Las imágenes visuales pueden o no acompañarse de sonido.	<ul style="list-style-type: none">- Informar- Ejemplificar- Desarrollar un procedimiento- Motivar- Sensibilizar	<ul style="list-style-type: none">- Filme- Videocinta

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

<p>Proporcionar información básica para consultar inmediata o posteriormente, o plantear cuestiones para su solución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informar - Analizar - Describir - Ejercitar - Condensar - Guiar el auto aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> - Resúmenes - Cuestionarios - Informes - Memorias - Cuadernos de trabajo - Manuales - Libros de texto - Libros de enseñanza programada - Folletos - Guiones
<p>Manejar información o conclusiones que surjan del grupo durante el desarrollo de la sesión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concentrar - Esquematizar - Enfatizar 	<ul style="list-style-type: none"> - Pizarrón - Transparencias y hojas de acetato para retroproyector - Láminas o pliegos de papel
<p>Presentar información con imágenes fijas y sencillas o esquemáticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ilustrar - Concentrar - Ejemplificar - Identificar - Comparar - Demostrar 	<ul style="list-style-type: none"> - Pizarrón - Magnetogramas - Francogramas - Materiales reales - Lámina - Transparencias
<p>Proporcionar información con imágenes fijas y detalladas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Observar - Informar - Sensibilizar - Resumir - Comparar 	<ul style="list-style-type: none"> - Lámina - Diapositivas
<p>Presentar un contenido con secuencia preestablecida, a base de imágenes visuales acompañadas o no de sonido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informar - Describir - Concentrar - Comparar - Desglosar - Desarrollar un procedimiento - Sensibilizar 	<ul style="list-style-type: none"> - Láminas secuenciales - Filmina - Audiovisual

La selección de estos materiales por parte del instructor, debe atender a las siguientes preguntas: ¿Favorecerá el proceso de aprendizaje?, ¿Se requiere?, etc.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Por lo cual es importante señalar que aquí la formación del instructor es de suma importancia, ya que si no tiene los elementos mínimos didácticos, se va a afectar el proceso E-A, y por lo tanto el que el sujeto adquiera un aprendizaje o no.

Aunado a esto, la personalidad del instructor como carta de presentación en un curso de capacitación, frente a un grupo implica: puntualidad, confianza en sí mismo y ante el grupo, el interés que despierte en el grupo y como elemento fundamental el lenguaje que utilice. El instructor debe utilizar el lenguaje acorde a las características del grupo.

"Usarlo como propiedad pensando siempre en los oyentes, en su nivel cultural, en sus experiencias, en sus intereses, en su edad y en su sexo"³³

Además de no usar muletillas, esto debido a que algunas veces son distractores para los participantes, utilizar un buen volumen de voz, que de colorido, es decir, que se da énfasis en los puntos más relevantes. La postura del instructor debe comunicar seguridad, energía y firmeza, al igual los ademanes que utilice, únicamente para subrayar, dar énfasis y no para expresar nerviosismo.

Otro aspecto que debe tomarse en cuenta en el desarrollo de una sesión es el manejo del espacio, con el que son posibles algunos mensajes que benefician o afectan el aprendizaje, de aceptación, de rechazo, de confianza, etc.

Por lo cual es importante que el instructor se incluya y desplace por todo el lugar o el salón, haciendo sentir al grupo, que va en plan de participación y no de vigilancia.

También el manejo de la dinámica grupal que utilice el instructor va a ser determinante para el éxito o no de un curso de capacitación. Esto retomando que cada uno de los participantes trae consigo una estructura psicológica definida, en este sentido el instructor debe crear un clima de confianza y seguridad, además de captar las inquietudes, aspiraciones, motivaciones, frustraciones de cada uno de los participantes.

Por una parte "Un clima democrático que permita a todos la libre expresión y no inhiba a los tímidos y por otra un serio control del grupo, que impida las divagaciones y las pérdidas de tiempo".³⁴

Al final de cada sesión es importante abrir un espacio de aclaración de dudas, de síntesis del tema, y de algunas consideraciones que sirvan de retroalimentación y de evaluación. Esta última como elemento esencial de todo proceso debe ser:

a) Integrada: Contemplarla como un todo y no aislarla del proceso

³³ RODRIGUEZ Y AUSTRIN, *Op. Cit.* pág. 101.

³⁴ IDEM, pág. 105.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

de capacitación.

b) Continua: Llevar un seguimiento continuo del curso, y de los capacitandos, para así satisfacer las necesidades que se vayan suscitando.

c) Realizada en equipo: Se deben involucrar todas las personas que se vean afectadas, y las encargadas del proceso de capacitación.

d) Específica: Para lo cual los implicados en la capacitación (capacitandos), deben manifestarse y así destacar debilidades y potencialidades.

e) Personalizada: Respondiendo a las necesidades individuales y propiciando la autoevaluación del capacitando.

f) Significativa: Darle el valor cualitativo proporcionando al capacitando el significado de la evaluación.

g) Metodica: Llevar una estructura metodológica.

h) Confiable: La evaluación debe ser utilizada para conocer los beneficios reales y sus limitaciones.

Como mencionamos, la etapa de la evaluación ya sea diagnóstica, formativa o final, nos permite ver por un lado, si el proceso de capacitación fue el más adecuado y por otro si en realidad el aprendizaje de los capacitandos fue significativo y/o productivo, sin embargo para que realmente haya una evaluación, además de los puntos anteriores, tiene que haber un seguimiento del proceso de capacitación, para detectar posibles fallas o aciertos, objetivamente, así como también para planear un futuro plan de capacitación más objetivo.

En este sentido el seguimiento debe ser:

- 1) **Programado:** En cuanto a tiempo y a lugar
- 2) **Periódico:** Dependiendo de la realización de la capacitación y de sus características situacionales.
- 3) **Congruente:** Como respuesta a los objetivos de la capacitación que se plantean, llevar una línea no perderse.
- 4) **Funcional:** Destacando errores y aciertos.
- 5) **Imparcial:** De preferencia que sean personas ajenas a los capacitandos, y que a la vez estén involucradas en todo el proceso de capacitación; desde el diagnóstico de necesidades hasta la evaluación, esto para evitar la subjetividad.

Por último y en base a todo lo anterior podemos decir que el proceso instruccional resulta realmente complejo, abarca desde

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

las consideraciones teóricas que implica la contextualización de la Educación de Adultos hasta el aspecto técnico de la conformación de un curso de capacitación y su seguimiento.

En este sentido, necesariamente debemos dejar claro que el formador idóneo de instructores es el Pedagogo, pues, es capaz de provocar en los instructores un proceso de razonamiento, análisis y creatividad hacia el acto educativo, evitando así, el uso excesivo de técnicas y materiales didácticos que convierte al acto pedagógico en simple instrumentación, perdiendo de vista la totalidad del proceso Enseñanza-Aprendizaje.

C A P I T U L O I V .

LA INSTRUCCION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN UNA EMPRESA.

4.1 ANTECEDENTES DE UNA EMPRESA

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Hace 55 años nació "La Mutalista", institución de seguros, que más tarde se llamaría Aseguradora Hidalgo, S.A., dentro del transcurso de ese tiempo, Aseguradora Hidalgo, ha pasado por épocas de auge obteniendo grandes logros, como es convertirse en hna primera institución de Seguros del país que logrado la mayor población amparada, representada por una cartera de seguros muy amplia.

A finales de 1930 se unieron 200 personas para formular el proyecto para integrar una sociedad mutualista de seguros que quedó legalmente constituida en 1931 y se le denominó "La mutualista de México", Compañía de seguros de vida, Sociedad Cooperativa limitada que se dedicó principalmente al seguro popular, que fué llamado así porque estaba dirigido al pueblo, a la población de escasos recursos económicos, el 30 de Mayo de 1931 contaba con 305 socios asegurados y hacia 1934 la mutualista contaba con 20,563 asegurados.

En 1936 a pesar de incrementarse todavía más el número de asegurados, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público intervino, cancelando la autorización para operar, ya que no pudo mantener las reservas necesarias.

En 1941 por intervención de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se transformó en Sociedad Anónima, siendo propietario el Gobierno de 100 de las 350 acciones en que se dividió el capital social, regularizada momentáneamente la situación financiera, reportó utilidades.

Estos acontecimientos tan positivos parecen ser causados por un incremento en la actividad del sector asegurador del país y por un alza en las primas.

Sin embargo, el no operar en adecuados niveles de eficiencia provocó que los cinco años siguientes fueran negativos, pues sufrió pérdidas.

Pasaron tres años más y en 1954 al reunirse la asamblea se avisa que la Secretaría de Hacienda y Crédito público tiene detenido los balances, la mutualista llega a su fin, aparentemente un fracaso en el plan del seguro popular.

En 1954 la empresa suscribe un contrato con Nacional Financiera quien como fiduciaria del Gobierno Federal otorgó fondos a la compañía para ser posible el pago de sus adeudos, adquiriendo en Fideicomiso la mayoría de las acciones.

A pesar de estas acitividades, la Empresa sigue reportando cifras rojas, por lo que como medida para absorber las pérdidas, la asamblea general de accionistas acordó aumentar el capital social, la mayoría de las acciones emitidas fueron adquiridas por el Gobierno Federal, por lo cual a partir del 4 de Julio de 1956 se convirtió automáticamente en Institución Nacional de Seguros,

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

y el 7 de Noviembre de 1958 cambió su denominación social a Aseguradora Hidalgo, S.A.

La mala situación siguió y cambió cuando el entonces presidente, Don Adolfo López Mateos implantó el 28 de Noviembre de 1964, el seguro colectivo de vida que ampara a los trabajadores al servicio civil de la Federación y al Departamento del Distrito Federal, seguro que se deduce automáticamente de la nómina de los trabajadores asegurados, procedimiento parecido al cobro del seguro popular establecido en 1931 por la "La Mutualista".

Los siguientes años arrojaron considerablemente utilidades hasta llegar 1975 en el que hay un aumento notable debido a la venta de seguros de grupo a las Secretarías, Departamentos de Estado, Organismos Descentralizados, Empresas de Participación estatal.

Continua el crecimiento de la Empresa y el 23 de Octubre de 1979 se incorpora el SECTE a los trabajadores temporales para obra determinada o por tiempo fijo, así como a los incluidos en lista de raya.

Como resultado de estos incrementos las utilidades de 1980 alcanzan la cifra de 123 millones de pesos.

El Gobierno Federal preocupado por fortalecer la seguridad social en beneficio a sus trabajadores, con fecha 10. de Enero de 1981, contrató con Aseguradora Hidalgo un seguro colectivo de retiro y facultó así mismo, a todas las dependencias que rigen sus relaciones laborales por el apartado B del artículo 123 constitucional a celebrar con Aseguradora Hidalgo contratos de seguros de retiro similares.

En esa misma fecha el Departamento del Distrito Federal contrató con Aseguradora Hidalgo, S.A. un seguro de retiro similar para su personal.

Por otra parte, con fecha 29 de Abril de 1981, el titular del Ejecutivo Federal, considerando que el patrimonio y el potencial humano de las distintas entidades que componen la Administración Pública Centralizada y Paraestatal, requieren de estar asegurados contra cualquier eventualidad que pudiera afectarlos, dictó un acuerdo publicado el 15 de Mayo siguiente, estableciéndose el seguro de vida personal.

Aseguradora Hidalgo, dando respuesta a las condiciones económicas por las que atraviesa nuestro País dado, que la inflación afecta fuertemente las sumas aseguradas, implantó el nuevo concepto de seguros de vida "PROVIDA", que es un seguro capitalizable, que al manejarse el fondo de dividendos, se obtienen los máximos rendimientos del mercado y así se logra formar un capital creciente que le permite al asegurado mantener el poder adquisitivo de su cobertura tradicional de vida con la

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

formación de un capital de retiro, en el caso de la sobrevivencia del asegurado en la edad de la jubilación.

Y por último se adapta a las necesidades y posibilidades del asegurado en el transcurso del tiempo, permitiéndole adecuar las sumas aseguradas de su cobertura.

Siendo así, Aseguradora Hidalgo, S.A., es una institución Nacional de Seguros de Vida, cuya misión es llevar los beneficios del seguro de personas a toda la población del país apoyando así los objetivos de Justicia Social establecidos por el Gobierno Federal.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE ASEGURADORA HIDALGO S.A.

Estos se enmarcan dentro de tres objetivos perfectamente definidos, que sirven de base para la elaboración de los Programas específicos para el logro de los mismos.

OBJETIVO SOCIAL

Difundir y hacer llegar los beneficios del seguro a todos los núcleos poblacionales, dando especial atención a los niveles socioeconómicos bajos y medios y atender las necesidades de seguros del Sector Oficial en sus ámbitos Federal, Estatal y Municipal.

OBJETIVO ECONOMICO

Obtener el óptimo rendimiento en sus operaciones, conservando e incrementando en forma autosuficiente su patrimonio y logrando a través de la penetración en el mercado de seguros de personas, las garantías de un rendimiento razonable para sus accionistas y una fuente de trabajo estable para sus empleados en un marco que fortalezca el ahorro y el consecuente desarrollo de la Economía Nacional.

OBJETIVO DE SERVICIOS

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Proporcionar a asegurados, beneficiarios, contratantes, agentes y público en general, atención eficaz, eficiente y amable, por medio de una estructura administrativa capaz de realizar tales funciones, dando respuesta a las necesidades cambiantes a través de una actualización continua a los planes, políticas y procedimientos.

PRINCIPALES ETAPAS DE ASEGURADORA HIDALGO, S.A.

- Inestabilidad
- Reestructuración
- Autosuficiencia
- Consolidación

INESTABILIDAD:

- Insuficiencia Financiera
- Incumplimiento de Obligaciones
- Pérdidas
- Desconfianza

REESTRUCTURACION:

- Intervención del Estado
- Cambio de Imagen y Razón Social (Nace Aseguradora Hidalgo S.A.)
- Inyección de Recursos Financieros
- Pago de obligaciones
- Abre Nuevos Mercados
- Renace la Confianza

AUTOSUFICIENCIA:

- Gran Penetración en el Mercado
- Creciente Captación de Primas
- Cumplimiento Puntual en el Pago de sus Obligaciones
- Incremento de sus Reservas
- Obtención de Utilidades

CONSOLIDACION:

- Líder en Cantidad de Asegurados
- Líder en Captación de Primas
- Incrementa su Capital Social
- Incrementa sus Reservas
- Incrementa su Apoyo Social y Financiero al Gobierno Federal
- Incrementa sus Activos

NATURALEZA SOCIAL Y ECONOMICA

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

La función Social y Económica de Aseguradora Hidalgo, S.A. tiene como propósito fundamental promover el seguro de personas como instrumento económico social, por medio de cual se protege a la familia del asegurado contra una pérdida pecuniaria que pueda resultar de la muerte, de la incapacidad parcial o total de la jubilación del mismo, complementando así a otros mecanismos de la seguridad social para la protección familiar.

Además cumple una función importante en el desarrollo Nacional, al operar como instrumento de captación de ahorro genuino de los asegurados que se canaliza a los proyectos prioritarios del país.

Es así que como Institución Nacional de Seguros, adquiere características especiales en cuanto se aboca prioritariamente a satisfacer las necesidades que en materia de seguros tiene el sector oficial en el ámbito Federal, Estatal y Municipal.

FILOSOFIA DE DIRECCION

Aseguradora Hidalgo, S.A., considera que el seguro es un factor importante para preservar el nivel de vida de la población, por lo que extender los beneficios del seguro de vida al mayor número posible de personas es satisfacer una necesidad social.

Cree en su responsabilidad social y económica para con el sector oficial y los trabajadores, por lo que procura buscar los medios de protección y materia de seguros más acordes con la situación económica del País.

Estima que, como resultado de su función de intermediación financiera contribuye a una mayor generación de empleos, al reciclar sus recursos en beneficio de la economía de cada entidad federativa.

Entiende que mantener las mejores relaciones con las autoridades de la Administración Pública Federal, Centralizada y Paraestatal, las de los Estados de la Federación y la Administración Municipal, así como con los representantes de los Sindicatos, contribuye a fortalecerlas.

Considera que la contratación de los seguros oficiales debe hacerse sin intermediación, en beneficio de sus asegurados y contratantes.

Está persuadida de que la economías de escala o de otro tipo logradas en la operación de la Empresa, deberán traducirse en beneficio para los asegurados.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Cree firmemente en la ética y en el profesionalismo, de ahí que exija ambas cualidades a los agentes y empleados de seguros que intervienen en la comercialización de sus productos.

Admite la responsabilidad compartida con sus empleados y agentes en la atención hacia asegurados, contratantes, beneficiarios y agentes, y público en general, por lo que procura crear el ambiente propicio para el desarrollo y bienestar de su personal.

4.2 GENERALIDADES DEL PROCESO DE CAPACITACION EN UNA EMPRESA

Como hemos mencionado en capítulos anteriores no podemos explicar el proceso E-A aislado del conjunto de factores que intervienen en el proceso de Capacitación en una empresa. Para no caer en repeticiones no productivas a nuestro trabajo, a continuación exponemos de manera esquemática el proceso general de Capacitación en relación con Aseguradora Hidalgo S.A.

Tenemos que las etapas generales de la función de la capacitación son:

1. La determinación de necesidades. (Previsión)
2. Señalamiento de Objetivos. (Planeación)
3. Definición de Contenidos de Instrucción. (Programas)
4. Señalamiento de la forma y el Método de Instrucción para el curso.
5. Evaluación y Seguimiento y/o Continuación de la Capacitación.

10. DETERMINACION DE NECESIDADES : Para lograrla se debe obtener la identificación del Sistema receptor, es decir, obtener información de la Organización acerca de los procesos administrativos por los cuales han de pasar los empleados. Esto es; Proceso de selección de personal, Inventario de Recursos Humanos, Análisis de puestos, Descripción de funciones y Necesidades de la Empresa; en este último punto, se investiga detalladamente los requisitos y el perfil de los individuos a capacitar, proporciona las diferencias entre lo que es y lo que debiera ser, lo real y lo ideal.

20. SEÑALAMIENTO DE OBJETIVOS : Las discrepancias entre lo que es y lo que se necesita, son las bases para establecer la función del Sistema Productor de la Capacitación, pues, de ellas emanan los objetivos generales y particulares, la filosofía y valores que la organización le interese cubrir. Los objetivos, como metas a alcanzar deben ser cuantificables y realistas.

30. DEFINICION DE CONTENIDOS DE INSTRUCCION : Los contenidos de Instrucción están estructurados bajo la lógica de un programa que sirve como medio para el cumplimiento de los objetivos.

40. FORMA Y METODO DE INSTRUCCION : La planeación de un curso o sesión debe contemplar el método de instrucción a trabajar, ello implica el uso de recursos didácticos y técnicas grupales.

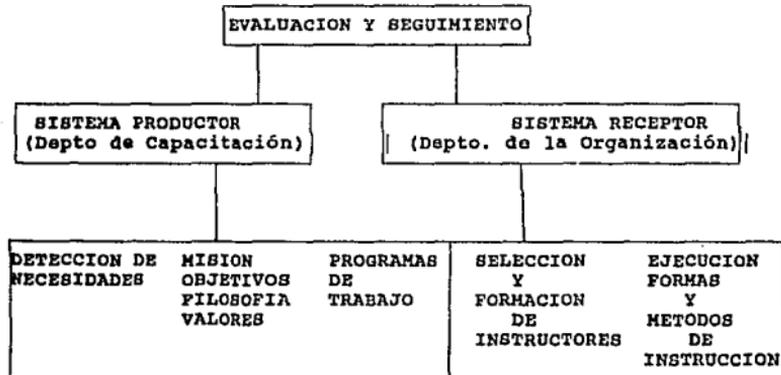
Dichos recursos y técnicas han de estar de acuerdo a los objetivos del curso y al mismo tiempo deben servir de apoyo a la persona que ejecuta el programa, el instructor, el cual debe considerar tres elementos básicos para un buen desempeño, esto

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

es: a) conocimiento y experiencia del trabajo a realizar, b) habilidad para la implementación , y c) creatividad.

50. **EVALUACION Y SEGUIMIENTO** : La evaluación del curso funciona en dos niveles, el primero es para detectar los alcances del evento en los participantes y por lo tanto la satisfacción de las necesidades de la empresa, y en el segundo nivel la evaluación toma un carácter diagnóstico, pues con ella se determina si se concluye o se continua la capacitación en X grupo de empleados.

De esta manera, tenemos que el proceso de Capacitación es un sistema que se retroalimenta constantemente a través de sus seis subsistemas aquí mencionados. Dicha retroalimentación está dada en dos sentidos, va del sistema productor (quien elabora todo el proceso de capacitación) al sistema receptor y al mismo tiempo éste dirige su evaluación al sistema productor, brindándole elementos para la rectificación o reforzamiento de determinados sistemas.



PROYECTO DE TRABAJO EN "ASEGURADORA HIDALGO, S.A."

Para la realización del estudio de caso que abarca el capítulo IV del trabajo de tesis intitulado "EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION EMPRESARIAL". (estudio de caso); se llevó a cabo en las instalaciones de "ASEGURADORA HIDALGO" S.A., con apoyo en el departamento de Capacitación.

La investigación consistió en tres fases:

- 1.- La obtención de información documental sobre los antecedentes históricos de la empresa, para tener una visión general sobre su trayectoria y nos permitió contextualizar el análisis posterior.
- 2.- El conocimiento del proceso de capacitación en términos generales que se llevó a cabo en AHISA; así como la estructuración organizacional del departamento de Capacitación
- 3.- La investigación de campo que consistió en la observación no participante de dos grupos del "Diplomado en Seguros". Cada grupo fué observado en el trabajo con los dos instructores externos diferentes.

Las observaciones fueron registradas en diarios de campo durante seis sesiones, tres con cada instructor.

Además se aplicaron tres cuestionarios a cada grupo, encaminado a la valoración de cada instructor, observado y el sentir de cada participante en la interrelación con su grupo.

Dichos cuestionarios se elaborarán con los siguientes objetivos:

- El cuestionario No. 1; tuvo el objetivo de evaluar algunos aspectos referentes a la formación del Instructor y su manejo ante el grupo y en una mínima parte a la organización del evento.
- El cuestionario No. 2; se aplicó con el fin de que el grupo se autoevaluara en cuanto a la interacción grupal establecida y rescatar al mismo tiempo algunos puntos fundamentales para evaluar al instructor tales como: el dominio del tema, el manejo de recursos didácticos y la interacción de éste hacia el grupo.
- El cuestionario No. 3; se utilizó para detectar la actitud del participante ante la Capacitación y su apertura a apoyar con su asistencia este tipo de eventos, dada la utilidad que tenga en sus actividades laborales dentro de la empresa.

La aplicación de los tres cuestionarios se dió en dos fases:

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Primera fase: Se elaboraron diarios de campo y se aplicó el cuestionario No.1 al final del módulo que impartió el primer instructor observado.

Segunda fase: Se continuo con los diarios de campo y la aplicación del cuestionario No.2 y 3. El cuestionario No. 2 fue contestado al final del módulo impartido por el segundo instructor, y el cuestionario No. 3 estuvo sujeto a la dinámica y a los tiempos de cada grupo.

La razón por la cual no se aplicó la misma batería de preguntas a cada grupo con los dos Instructores observados fué por los objetivos perseguidos con cada encuesta. Y es que para la elaboración de los dos cuestionarios base se tomaron tres categorías fundamentales que son:

- a) El instructor.
- b) Los apoyos didácticos.
- c) El tema.

así como las relaciones que se dan entre sí.

Además en cada uno de ellos se manejarón aspectos complementarios a los diarios de campo como lo son la visión del grupo con respecto a sus interrelaciones y los servicios y condiciones físicas del aula. Aspectos importantes para el buen desempeño del curso.

GENERALIDADES (INSTRUCTORES)

A partir de Febrero de 1993 hubo un cambio en el programa de Capacitación anual, pues la empresa implemento el Seguro Institucional, lo cual provocó la cancelación de varios cursos programados y hubo la necesidad de capacitar al personal sobre el nuevo seguro. Además del apoyo prestado por ASEGURADORA HIDALGO S.A. a otras aseguradoras para actualizarlas y capacitarlas en el nuevo seguro.

INSTRUCTORES INTERNOS.

Los funcionarios y directivos que tienen conocimientos específicos en el área determinada fungen como apoyo al departamento de capacitación como Instructores Internos.

A partir de la conformación del Comité de Calidad y Productividad, sus responsables a parte de realizar sus actividades, deben fungir como Instructores Internos.

Dentro del programa de capacitación en ASEGURADORA HIDALGO,

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

se contempló la capacitación de funcionarios, Directivos y Coordinadores con apoyo en la STPS a una serie de cursos englobados en el Programa de Productividad y Calidad, el cual abarca la formación de Instructores; dichos cursos se llevaron a cabo en Septiembre de 1993, conviniendo que sirvieran de base para la Capacitación permanente dentro de ASEGURADORA HIDALGO, S.A. y se llevará a cabo un efecto multiplicador. Es decir, apoyado en un esquema organizacional deductivo que va desde Directivos hasta empleados, con lo cual se pretende que la Capacitación llegue a los mandos medios que necesitan ser formados como Instructores.

La relación establecida entre la STPS Y AHISA (Aseguradora Hidalgo S.A.), sólo sienta las bases para la producción del efecto multiplicador, ya que después de la iniciación del proyecto, AHISA adecua los cursos con sus propios instructores, a partir de sus propias necesidades y posibilidades.

INSTRUCTORES EXTERNOS.

La selección de Instructores Externos se realiza según el curso a impartirse, se recurre a despachos de Capacitación, a Instructores Independientes y a Instituciones Educativas de nivel Superior, como lo es la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO que a través del Depto. de Educación Continua que en colaboración con el Depto. de Capacitación de AHISA, elaborarán el Diplomado en Seguros, impartido en esta institución.

Uno de los requisitos para instruir en AHISA es la presentación formal del Programa de trabajo, el cual es puesto a consideración del Depto. de capacitación que a su vez hace una revisión del temario y contenidos presentados para adecuarlos a los fines de la Empresa.

En cuanto al material didáctico a utilizar en el curso, el instructor debe presentar al Coordinador los materiales ya elaborados (acetatos, láminas, material de lectura, etc.) o en su caso solicitarlos.

Además de estos elementos a cubrir se requiere de una Formación Profesional, de la Experiencia en su área y de la Experiencia Docente para poder impartir determinado curso en la Empresa. De esta manera hacemos la presentación de los cuatro Instructores Observados en AHISA.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

GUSTAVO DEMESA LARA

FORMACION PROFESIONAL: Actuario, egresado de la Facultad de Ciencias de la UNAM.

EXPERIENCIA PROFESIONAL: Actuario, Director Técnico y Director de planeación y desarrollo de AHISA.
Asesor de la Subdirección técnica del ISSSTE.
Director General de JERBO DATA S.A.

EXPERIENCIA DOCENTE: Catedrático en la asignatura de estadística en la facultad de Contaduría y Administración, en las asignaturas de teoría del seguro de daños, Matemáticas financieras y Cálculo actuarial de seguro de daños en la facultad de Ciencias de la UNAM.

MIGUEL ANGEL NAVA GONZALEZ

FORMACION PROFESIONAL: Ingeniero Mecánico, egresado de Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, con especialidad en Manufactura Administración (Ingeniería Industrial).
Maestría en Administración en la Universidad Autónoma del Estado de México.

EXPERIENCIA LABORAL: Director Comercial en Seguros CIGNA, S.A.
Socio fundador y Director General de la Empresa Prevención y Financiamiento de Riesgos, S.C.
Gerente Administración de Riesgos del Grupo Gigante.
Ejecutivo de cuenta en Banco Mexicano Somex.

EXPERIENCIA DOCENTE: Catedrático en la Maestría de Administración en la Universidad Anahuac; en la división de estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, de las asignaturas de Administración de Riesgos y Administración de Personal.

Expositor de diferentes conferencias, cursos y seminarios en el Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, Depto. del D.F., Instituto Nicaraguense de seguros y reaseguros (Managua, Nicaragua), Compañías de seguros, corredores y compradores de seguros (República del salvador), Risk Management Conference, International Research Institute, etc.

HECTOR ALEJANDRO VALENZUELA RIVERA

FORMACION PROFESIONAL: Lic. en Actuaría, egresado de la Facultad de Ciencias de la UNAM.

EXPERIENCIA PROFESIONAL: Responsable del área de reaseguro facultativo en Seguros Atlas, S.A.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Jefe de reaseguro facultativo en Seguros la Provincial.
Colaborador en el área de producción (daños) en Reinmex, S.A.
Responsable técnico de reaseguro en Seguros del País.
Jefe de reaseguro facultativo en Seguros Atlas, S.A.
Responsable de Pool en vida, sistemas de cesiones de reaseguro
y suscripción facultativa en reaseguro alianza.

EXPERIENCIA DOCENTE: Expositor en el Diplomado en Seguros y Fianzas, Módulo IV "Reaseguro" en la Universidad Intercontinental.

ANGEL QUIROS GONZALEZ

FORMACION PROFESIONAL: Contador Público, egresado de la Escuela Nacional de Comercio y Administración, de la UNAM.
Maestría en Contaduría en la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A. de la UNAM.

EXPERIENCIA LABORAL: Auditor interno y Consejero en el Fondo de Defunción Alianza, A.C.
Consejero del Multibanco Mercantil de México, S.A.
Actualmente elabora dictámenes con fines fiscales en su despacho particular.

EXPERIENCIA DOCENTE: Catedrático en la asignatura de especialización en Administración de riesgos, y en finanzas en la división de Estudios de posgrado de la F.C.A. de la UNAM.

4.3 INFLUENCIA DE LA INSTRUCCION EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

ANALISIS DE DATOS.

Manejar la estadística resulta difícil y aún peligroso si se pretende dar a los porcentajes o números la supuesta neutralidad que se les atribuye.

En este sentido es importante aclarar que la investigación realizada en ASEGURADORA HIDALGO, S.A., está sujeta a las variaciones que impone el no estar involucradas directamente en el proceso de capacitación y menos aún, el ser ajenas al área laboral.

Sin embargo, las cifras manejadas en este trabajo, son sólo una muestra representativa del sentir de algunos grupos ante el curso que en ese momento estaban tomando, las actitudes tomadas ante el instructor y la postura individual ante lo que representa la capacitación.

Dichos datos tienen su utilidad en tanto permiten valorar cuantitativamente algunos aspectos externos que permiten u obstaculizan el proceso Enseñanza-Aprendizaje en el momento de la instrucción.

Ahora bien, estamos en el entendido de que para conocer los resultados sobre la interacción humana en los grupos observados, no resulta del todo adecuado utilizar técnicas que midan.

Para ello la utilización de algún elemento de la etnografía (investigación participante), como lo es la técnica del diario de campo, nos ha permitido indagar sobre el grado de comunicación entre los participantes, (como la variable fundamental de las Relaciones Humanas) y aún cuando se pueda tachar de subjetiva nuestra apreciación, creemos firmemente en la idea de vislumbrar las interacciones humanas a partir de nuestra formación profesional, situación determinante para la valoración del proceso didáctico.

La situación didáctica de la formación del sujeto, resulta ser sólo una parte del proceso educativo, pues como ya hemos visto, éste es un sistema complejo que abarca las características bio-psico-sociales del sujeto, así como la necesidad de contextualizarlo en un momento dado.

Es así que la integración de un grupo está regido por dinámicas que él mismo crea y se adapta o se desintegra según las necesidades individuales y/o grupales que son su razón de ser.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

En este sentido, el análisis de las características cuantificadas (tema, contenido, instructor, Material didáctico, etc.) está dado en los siguientes terminos:

GRUPO No. 1 INSTRUCTOR No. 1

Sabemos que dentro del proceso Enseñanza-Aprendizaje, el tema a tratar está en riesgo de que sea o no asimilado por parte del capacitando esto debido a la secuencia y desarrollo del mismo, además de la motivación y la dinámica de cada grupo observado, en este sentido tenemos que en el Diplomado en Seguros, en específico del grupo No.1, con el primer instructor observado, el contenido de los temas es aprobado en un 53%, aunque un 20% señala que es regular, que posiblemente se pudieron ampliar un poco más los contenidos o temas a tratar, este punto lo complementa un 13% que opinan que el contenido de los temas fue excelente, decimos lo complementa porque es la minoría la que piensa esto.

Lo anterior nos da una visión de que el contenido de los temas no logra satisfacer en su mayoría las necesidades e intereses de los capacitandos aún cuando de los contenidos se puede obtener mayor provecho.

Sin embargo, el contenido de los temas, tal vez no sea muy enriquecedor para el capacitando debido a la utilidad que éstos le dan y son un 33% de los participantes que opinan que el tema tratado tiene estrecha relación con las actividades que actualmente desempeñan y un 16% señala que el tema se relaciona de alguna manera con sus actividades y funciones pero no del todo.

Ahora bien, un 23% indica que no hay ninguna relación entre el tema y sus actividades. En este sentido, cabe señalar que el hecho de que el grupo sea heterogéneo (gerentes, jefes de depto., analistas, etc.), sea la causa de que no le vean tanta utilidad al tema tratado, por otro lado la labor del instructor en hacer, con ejemplos, problemas reales, la resolución de los mismos, más estrecha la relación entre el tema y las funciones que los capacitandos desempeñan dentro de ASHI.

Por otro lado, la secuencia que el instructor le dio a los temas es de suma importancia, como sabemos, dentro de un curso de capacitación. De antemano cada instructor cuenta con un plan de sesión, esto para facilitar más el acto didáctico y para no caer en espontaneidades y no perder la secuencia de los temas.

Es así que un 50% de los participantes opinan que la secuencia de los temas desarrollados es aprobada aunque hubo algunas variantes, para que fuera excelente, prueba de ello es el 20% que señala que la secuencia de los temas estuvo muy bien.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Aunado a lo anterior el desarrollo de los temas, al igual que la secuencia de los mismos, es un elemento importante, ya que es a partir de este el cómo, con qué y para qué de cada uno de los temas a tratar. Es la manera que el instructor guíe e imparta los temas y haga más fácil y significativo el aprendizaje.

Esto lo vislumbramos en un 53% de los capacitandos que opinan que el desarrollo de los temas fue de una manera adecuada, acorde al grupo, sin embargo un 16% señala que estuvo regular, que se pudieron trabajar más elementos de los temas con otros medios. Aunque un 13% considera que el desarrollo de los temas tratados estuvo muy bien, nos podemos dar cuenta de que el desarrollo de los temas fue a nivel expositivo y casi no se dio la participación activa del grupo lo cual nos llevaría a pensar que se dio una comunicación unilateral y no bilateral por parte del instructor, además de que esto rompe un poco con lo que es la Andragogía, de lo que es en sí el trabajo con adultos, y nos señalaría por un lado la poca motivación del grupo y por otro lado la falta de herramientas por parte del instructor para despertar esa motivación. (ver tabla No.1)

TABLA No. 1

TEMA	CONTENIDO	UTILIDAD	SECUENCIA	DESARROLLO
COMPLETAMENTE DESAPROBADO.	-----	6%	-----	-----
DESAPROBADO.	-----	23%	10%	3%
REGULAR	20%	16%	6%	16%
APROBADO	53%	33%	50%	53%
COMPLETAMENTE APROBADO.	13%	6%	20%	13%
BASE	30	30	30	30

Por otro lado el conocimiento y el dominio que el instructor tenga sobre los temas a tratar hace que el grupo ponga más interés en la sesión, debido a que algunos de los participantes no tenían un conocimiento muy amplio sobre los contenidos.

Un 40% del grupo considera que el conocimiento que tiene el instructor sobre los temas es bueno y mas aún, otro 40% señala que es muy bueno el conocimiento que tiene dicho instructor.

Esto nos muestra que, por un lado, el instructor pudo transmitir de una manera acorde al grupo sus conocimientos; y por otro lado que el grupo puso atención en los mismos, aunque tuvo

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

sus variantes y no se haya llegado a dar una comunicación bilateral.

Ahora bien, el comportamiento del Instructor ante el grupo fue favorable, ya que un 40% aprobó su comportamiento y otro 40% opina que fue muy bueno, lo cual implica la aceptación tanto del instructor en el grupo y viceversa, consideramos que esta actitud del grupo hacia el instructor, y de éste al grupo es de suma importancia, ya que en ocasiones el rechazo por ambas partes desfavorece el proceso E-A, aunque esto no garantiza que de verdad el grupo haya tenido un aprendizaje significativo.

También sabemos que la forma de expresión de un instructor dentro de un curso de capacitación, debe ser acorde a las características del grupo, al nivel del mismo, por lo cual un 43% del grupo opinó y esta de acuerdo en que la forma de expresión del instructor no fue la más ideal, junto con un 30% que considera que fue buena.

En cuanto a las ejemplificaciones utilizadas por el Instructor son aprobadas por un 30%, y otro 30% del grupo la da por excelente, lo cual en términos generales es buena, e indica que no del todo, ya que faltaron más ejemplos concretos de sus actividades para que los temas fueran más comprensibles.

Por otro lado un 40% considera que el ritmo de trabajo por parte del Instructor es muy bueno, contrarestando esto un poco un 26% opina que es bueno, en este sentido el Instructor trató de manejar las sesiones acorde a las características del grupo, ya que hubo algunas variaciones, su ritmo subía y bajaba por momentos, como lo señala un 16% que piensa que fue regular dicho ritmo. (ver tabla No. 2)

TABLA No.2

INSTRUCTOR.	CONC. DEL TEMA	COMP. ANTE GRUPO	FORMA DE EXPRESION	EJEMPLIFICACION	RITMO DE TRABAJO
COMPLETAMENTE DESAPROBADO	----	-----	3%	3%	3%
DESAPROBADO	3%	3%	10%	-----	-----
REGULAR	3%		43%	16%	16%
APROBADO	40%	40%	30%	30%	26%
COMPLETAMENTE APROBADO	40%	40%	3%	30%	40%
BASE	30	30	30	30	30

Por último en cuanto a recursos didácticos, tenemos el material audiovisual, material escrito y las técnicas grupales

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

utilizadas, y son un 23% que señalan que no fue del todo bueno el material audiovisual empleado. Únicamente se utilizó el rotafolio y el proyector de cuerpos opacos, reforzando lo anterior, otro 23% aprueba la utilización de estos materiales, aunque un 13% desaprueba completamente la utilización de dicho material, lo cual nos llevaría a pensar que el empleo del material audiovisual no fue muy enriquecedor, por la letra pequeña y poco legible alcanzada a ver solo por la gente de adelante.

Aunado a esto un 46% aprueba el material escrito, y un 23% del grupo opina que es regular, esto implica la falta de contenidos más útiles en la práctica cotidiana de los trabajadores de AHISA. También sabemos que la utilización de técnicas grupales junto con los ejercicios, nos sirven de apoyo para facilitar más el proceso E-A, por lo cual son importantes para no hacer de la clase un momento monótono y aburrido, y es así que un 30% de los participantes opinan que la utilización de éstas durante las sesiones es buena a diferencia de un 26% que señala que faltó más dinamismo en la clase, ya que fue regular su utilización. (ver tabla No. 3)

TABLA No. 3

APOYOS DIDACTICOS	APOYO AUDIOVISUAL	MATERIAL ESCRITO	JUEGOS Y EJERCICIOS
COMPLETAMENTE DESAPROBADO	13%	6%	6%
DESAPROBADO	10%	-----	6%
REGULAR	23%	23%	26%
APROBADO	23%	46%	30%
COMPLETAMENTE APROBADO	6%	10%	13%
BASE	30	30	30

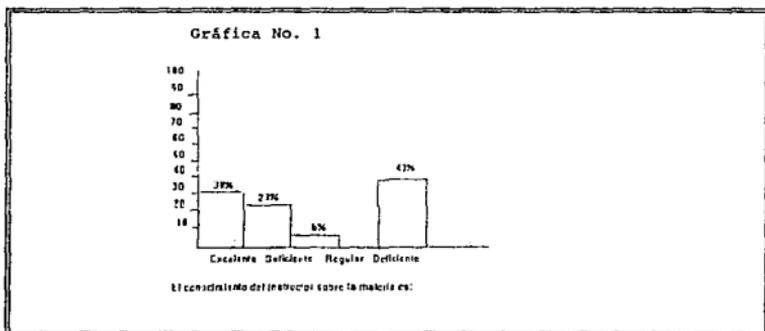
*NOTA : Debemos aclarar que el momento de la aplicación de este cuestionario fué elegido al azar , de ahí que encontramos que de un total de 30 participantes, sólo el 86% contestó cuestionario y el 13% no asistió a esa sesión y por lo tanto no resolvieron dicho cuestionario.

Al igual que el primer instructor observado, el segundo también fue evaluado de una manera similar, resaltando puntos como: el conocimiento que tienen sobre el tema a tratar, la utilización del material didáctico y la relación de éste con el grupo.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

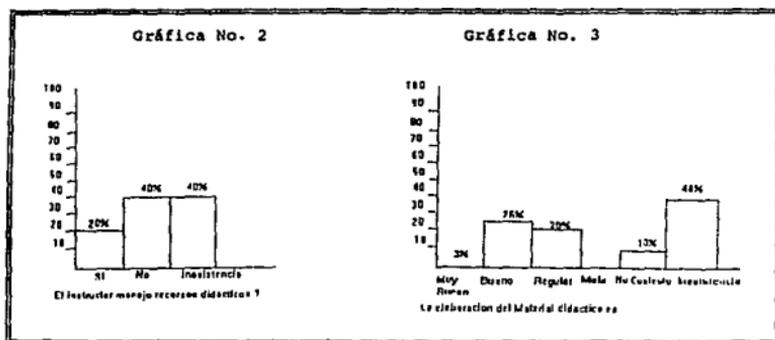
GRUPO 1.
INSTRUCTOR No.2.

Como ya mencionamos el conocimiento que tenga el instructor sobre el tema a tratar es indispensable, por un lado para el enriquecimiento de la clase y por el otro para que los participantes no caigan en el aburrimiento con algún tema que llegue a redundarse, sin embargo un 30% opinó que el conocimiento del segundo instructor sobre la materia es excelente, mientras que un 23% considera que es suficiente, lo cual indica que dicho conocimiento, pudo haber sido más amplio. (Ver gráfica No. 1)

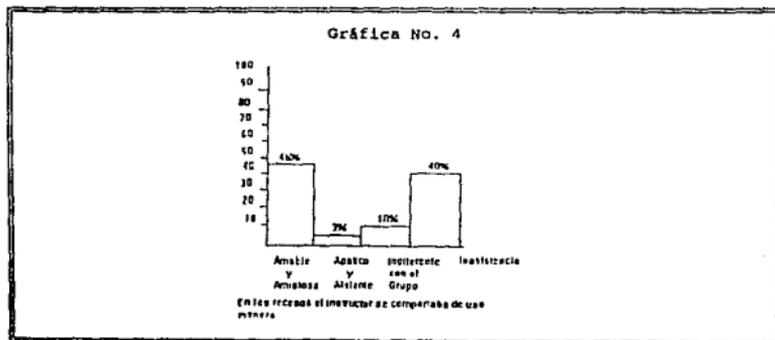


En lo que se refiere a la utilización de material didáctico se utilizó el rotafolio y el retroproyector (acetatos), pero mínimamente, la mayor parte de las sesiones el instructor hecho mano de la lectura guiada, ya que ni siquiera se comentó entre el grupo, los comentarios fueron sólo del instructor; es por esto que un 40% de los participantes desapruban la utilización del material audiovisual, lo cual indica que fue muy pobre, así como la elaboración del mismo que no fue del todo buena, ya que un 26% lo señaló así. (Ver gráfica No. 2 y 3).

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

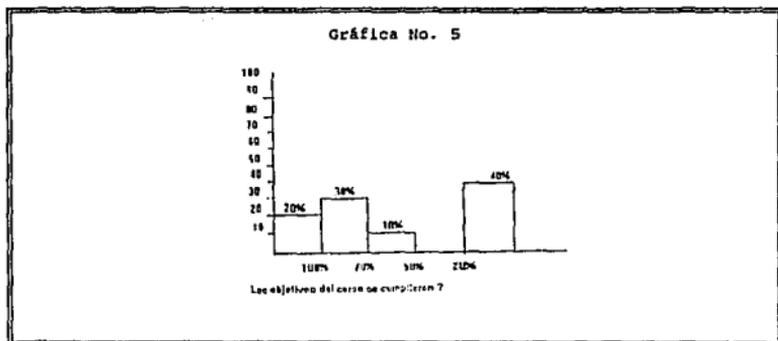


Por otro lado el instructor algunas veces fue amable y se integró con el grupo, y en un 46% de los participantes opinan que el instructor se comportó de una manera amable y amistosa y un 10% considera que fue indiferente con el mismo. (Ver gráfica No.4).



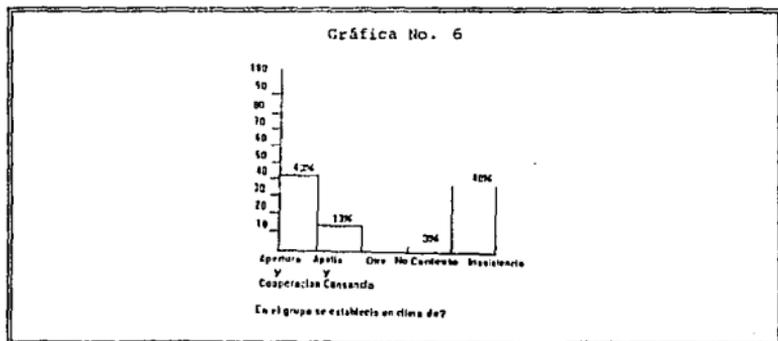
Un 30% de los capacitandos señala que los objetivos del curso se cumplieron pero no completamente, lo cual indica que se lograron ver todos los contenidos que se tenían planeados por lo menos con este instructor, y un 20% manifestó que los objetivos se cumplieron totalmente. (Ver gráfica No.5).

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO



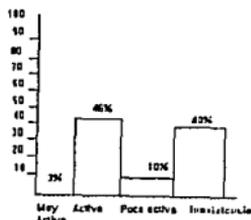
Como podemos ver la relación que se estableció entre el instructor y el grupo es aprobada aunque no siempre se haya dado así. En este sentido un 43% considera que en el grupo se estableció un clima de apertura y cooperación, así como la participación en el curso fue activa, ya que un 46% así lo señaló.

La relación interpersonal establecida como ya señalamos fue buena, y es un 36% que piensa de esta manera. (Ver gráficas 6, 7 y 8 respectivamente).



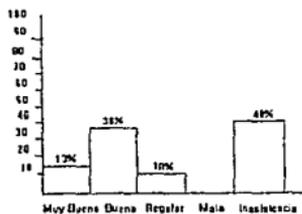
EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Gráfica No. 7



Como considera la participación del grupo en las sesiones de capacitación a las que ha asistido?

Gráfica No. 8



La relación interpersonal establecida fue:

En términos generales en lo que se refiere a los instructores observados del grupo uno, existe una similitud en cuanto a la edad, son personas maduras de aproximadamente 60 años, las cuales impartieron módulos diferentes del Diplomado en Seguros.

El primer instructor observado expuso su tema de una forma unilateral (del instructor al grupo), no motivó al grupo a que participara, su explicación por momentos era más rápida que el ritmo del grupo, se remitió al uso del rotafolio y de acetatos los cuales no estaban bien elaborados, pues la letra era poco legible, no tuvo un total control del grupo, ya que por momentos surgían los comentarios y los murmullos entre sí, por parte del

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

grupo, sin que el instructor interviniera o tratara de subsanar esto.

Además el volumen de voz era el mismo, no había variaciones y en ocasiones se perdía, lo cual en su momento propicio desinterés y falta de atención en los capacitandos, algunos se veían aburridos y cansados manifestándolo por sus constantes bostezos.

Esto nos muestra el no control del grupo por parte del instructor y su falta de creatividad para poder romper con esa situación. También por momentos el instructor, pareciera ser que únicamente se dirigía a la gente de adelante y todas sus explicaciones estaban dirigidas a ella.

Por otro lado sí se plantearon ejemplos pero no los suficientes, hubo algunos problemas que el instructor puso a consideración para que el grupo los resolviera, pero de nada sirvió, porque a la hora de solucionarlos, al grupo no participó y el instructor terminó por dar las respuestas, lo cual vuelve a demostrar la falta de motivación del grupo para participar y para aportar. Las dudas que surgían en relación al tema casi no se manifestaron, y las pocas que manifestó el grupo sí fueron resueltas y disipadas por parte del instructor.

En cuanto al segundo instructor observado, al igual que el primero, su manera de dar su clase fue unilateral y no hubo tampoco una comunicación entre éste y el grupo. El grupo sólo recibió la información.

Este instructor llevaba consigo una acompañante que permaneció parada leyendo los contenidos del material escrito, que se utilizó para este módulo, esta acompañante hacía pausas cada que terminaba de leer un párrafo, y en estas pausas el instructor daba una explicación del punto a tratar, es por esto que la dinámica del grupo se mostró pasiva, receptiva, no hubo mucha participación, las veces que el instructor daba la explicación ésta se llegó a perder en ocasiones por el volumen de voz tan bajo. A diferencia del primer instructor este (segundo) tuvo un volumen de voz un poco más alto aunque no el adecuado, por igual el primer instructor ejemplificó un poco más que el segundo.

Con este segundo instructor las únicas participaciones que se dieron fueron en torno al material escrito, ya que este último no tenía una secuencia de algunos contenidos o tenía faltas de ortografía, lo cual consideramos que era un distractor que continuamente interrumpía la exposición del instructor y la lectura de su acompañante.

Al igual que el primer instructor no había control de grupo, también se escuchaban los murmullos y comentarios entre sí, además de esto, al instructor le era indiferente hacia caso

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

omiso de esta situación y seguía con su explicación el grupo por su parte siguió igual hasta el grado que se perdió por completo la voz y explicación del instructor.

Tocante a lo anterior por parte de los dos instructores no hubo una motivación a la participación, ni un espacio para la retroalimentación, en muchos aspectos muestran la falta de una preparación didáctica-pedagógica; el primer instructor a diferencia del segundo cuestionaba y ejemplificaba por momentos y trataba de llamar más la atención del grupo.

El primer instructor utilizó acetatos y el rotafolio la mayor parte de sus clases, en cambio el segundo únicamente se valió del material escrito, el cual consideramos que es únicamente de apoyo y consulta.

Los dos instructores tenían conocimiento y dominio del tema, sin embargo, no les fue del todo útil, ya que hicieron de la sesión un lugar aburrido y no despertaron el interés del grupo; con esto nos damos cuenta que no basta el sólo dominio del tema, sino también el tener una preparación técnico-pedagógica.

Consideramos también la edad, el cansancio, la formación adquirida de cada uno de los instructores, pero insistimos pese a su gran experiencia no hicieron del proceso E-A un lugar dinámico, de retroalimentación.

Por último sabemos que el ser instructor no es tarea fácil pero es más difícil, sino se cuenta con una formación didáctica y pedagógica, para instruir, para enseñar y para trabajar con adultos, con sus necesidades, con sus características y problemas.

Básicamente nos referimos a la capacidad del instructor para adaptarse a las circunstancias que presente el grupo, no para insertarse a la dinámica grupal como un miembro más, sino que en su carácter de líder-conductor, que modifique aquellas actitudes negativas que impiden la aprehensión de contenidos y refuerce las conductas que promueven la participación.

Como hemos mencionado continuamente el instructor debe tener una formación técnico-didáctica y retomar de ella los elementos e instrumentos que optimicen el proceso E-A sin dejar de lado su creatividad y su originalidad personal.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

GRUPO No. 2 INSTRUCTOR No. 1

La importancia que tiene abordar al tema como característica fundamental del proceso E-A que determina las interacciones entre los miembros de un grupo, incluyendo al instructor es relevante en tanto nos permite vislumbrar la formación del instructor a partir del dominio de los contenidos, y al mismo tiempo, considerar la actitud de los capacitandos ante la forma en que dichos contenidos son abordados.

Así mismo, la utilización de recursos didácticos, y los servicios durante el evento, son elementos que nos permiten englobar lo que desde nuestra perspectiva resulta ser el eje del presente análisis, es decir, al instructor, ya que de esto se determinan las actitudes (como manifestación del comportamiento humano) del grupo ante el proceso E-A en sí y ante la significación de la capacitación para ellos.

En este sentido, tenemos que el 46% de los capacitandos aprueban el contenido de los temas (en cuanto a su relación directa con su área de trabajo), es decir, están de acuerdo con los contenidos tratados en el programa del Diplomado, más no en la utilidad para las funciones que desempeñan actualmente, pues sólo el 15% lo aprueba de una manera completa y el 31% lo aprueba con ciertas reservas.

Esto por el hecho de que el grupo está conformado por personal de diversos departamentos, lo cual implica que las funciones son diferentes y la aplicación y significación de los contenidos tiene diversas magnitudes. Pues no es lo mismo que en el módulo de Mercado de Seguros sea aprovechado al 100% por un asistente técnico que por un ejecutivo de ventas.

Por otra parte, sólo el 18% consideran de óptima calidad la secuencia y el desarrollo de los temas, en tanto que el 34% y el 37% respectivamente sólo lo aprueban, el resto (15% y 12% respectivamente) es desaprobado.

Estos resultados nos indican que el instructor no logró configurar un método didáctico capaz de coordinar cada tema de tal manera que fuese de fácil acceso y secuencial. (ver tabla 1)

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

TABLA No. 1

TEMA	CONTENIDO	UTILIDAD	SECUENCIA	DESARROLLO
COMPLETAMENTE DESAPROBADO	---	3.1%	---	3.1%
DESAPROBADO	3.1%	---	3.1%	3.1%
REGULAR	3.1%	15%	12%	6.2%
APROBADO	46%	31%	34%	37%
COMPLETAMENTE APROBADO	15%	15%	18%	18%
BASE	32	32	32	32

Lo anterior nos lleva a cuestionar el dominio del tema por parte del instructor y encontramos que el 37% considera que los contenidos son suficientemente poseídos por el instructor. Sin embargo esto no significa que haga un buen manejo de los mismos, pues la formación técnico-didáctica estuvo representada por el manejo de recursos auxiliares de la comunicación, dichos materiales están clasificados en dos niveles, el apoyo audiovisual y el material escrito que tenía cada participante.

En cuanto al apoyo audiovisual, el 28% de los participantes considero aprobatorio su utilización, el 21% lo consideró como regular y sólo el 6% lo calificó como excelente.

Cabe mencionar que de los materiales utilizados por este instructor sólo fueron el rotafolio, el proyector de cuerpos opacos y láminas. El uso que hizo de esos materiales fue óptimo, pues los combinaba con dinámicas grupales como la formación de equipos, el análisis de temas, la exposición de equipos, la exposición individual (apoyada en equipos), y la exposición del instructor fomentando la participación, fue aprobada por el grupo en un 31% y completamente aprobada por el 28%, siendo nulas las calificaciones bajas.

En cuanto al material escrito resulta sorprendente que el 25% de los participantes lo considera sólo regular, el 9% lo aprobará. Si revisamos estos porcentajes, podría parecer que el material escrito fue bueno, sin embargo, la calidad del material provocó confusiones terminológicas en los participantes y dudas en cuanto a la secuencia de los temas, aspecto determinante en la aprehensión de los contenidos, pues el orden requerido del tema era fundamental para poder aplicarlos a las actividades cotidianas.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Además de que permitió el descontrol del grupo y la pérdida de tiempo. En esta situación, la mayoría de los participantes manifestó fuera del aula que los materiales deben ser revisados antes de ser entregados y trabajados en los grupos, lo cual es un punto en contra del instructor, pues es él quien se encarga de la recopilación del material escrito.

Por lo que se refiere a las dinámicas grupales como medio de acceso al aprendizaje, el instructor hizo un buen manejo de ellas, pues las utilizó en el momento justo, con el tema preciso. Así, el 28% le dió su completa aprobación, el 31% sólo lo aprobó y el 12% las consideraron regulares. Fue visible como cada vez que se organizaba una dinámica, el grupo despertaba de su letargo haciendo más activa su participación y permitiendo la apertura comunicacional para con los compañeros. (Ver tabla 2)).

TABLA No. 2

APOYOS DIDACTICOS	APOYO AUDIOVISUAL	MATERIAL ESCRITO	JUEGOS Y EJERCICIOS
COMPLETAMENTE DESAPROBADO	3.1%	---	---
DESAPROBADO	6.2%	31%	---
REGULAR	21%	25%	12%
APROBADO	20%	31%	31%
COMPLETAMENTE APROBADO	6.2%	9%	28%
BASE	32	32	32

Como hemos visto en los capítulos anteriores, sabemos que aún cuando hablemos de grupos de adultos, el instructor sigue siendo determinante en el comportamiento del grupo, pues el reajuste que hace éste a las expectativas de cada nuevo instructor es parte de la capacidad de adaptación de cada participante y del grupo en su conjunto. De esta manera tomamos 5 categorías que desde nuestra perspectiva engloban las características generales del instructor referentes al conocimiento del instructor sobre el tema, (punto ya analizado anteriormente), a su comportamiento ante el grupo, que fue el 40% completamente aprobado, el 21% sólo aprobado y el 6% mostró una indiferencia ante el buen o mal comportamiento del instructor; esto significa que el instructor mostró apertura y cooperación con el grupo, antes, durante y después de la sesión, lo cual nos indica que posee un buen grado de adaptación y flexibilidad para insertarse a un grupo que ya tiene establecidas sus normas y pautas de conducta.

De hecho el instructor mostró seguridad al manejarse en los

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

dos niveles comunicacionales, es decir en la red formal e informal, pues así como logró capturar la atención del grupo cuando él estaba al frente y como responsable del buen aprovechamiento (red formal), también se incorporó al grupo en los recesos intercambiando opiniones sobre diversos tópicos (red informal).

Aunado a esto, el porcentaje sobre su forma de expresión fue muy alto 37%, completamente aprobado y el 31% aprobado, lo cual indica que dado el nivel del curso, supo manejar de una forma clara y precisa los contenidos y ponerlos al alcance de los capacitandos. es importante considerar también que la forma de expresión estuvo fuertemente apoyada en la ejemplificación, convirtiéndose ésta en un recurso más de acceso a los contenidos, obteniendo esta categoría el 25% aprobada y el 34% completamente aprobada.

En cuanto a su ritmo de trabajo obtuvo porcentajes iguales en la aprobación y total satisfacción con el 31%, esto nos permite vislumbrar que el instructor satisficó la dinámica del trabajo del grupo, pues hubo un acoplamiento mutuo, pues el instructor generó la actividad hasta donde el grupo en su conjunto acepto. (Ver tabla 3).

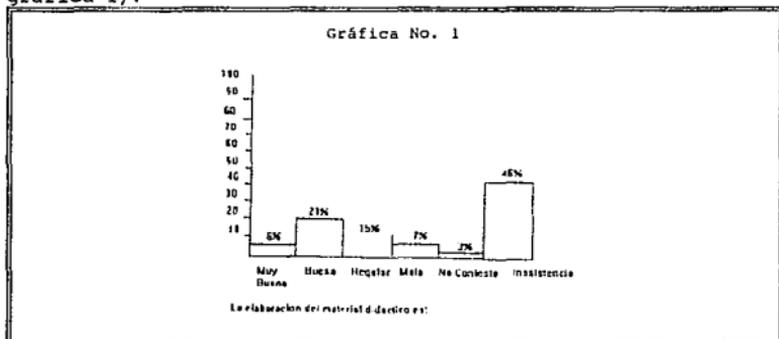
TABLA No. 3

INSTRUCTOR	CONOC. SOBRE EL TEMA.	COMP. ANTE EL GRUPO	FORMA DE EXPRESION	EJEMPLIFICACION	RITMO DE TRABAJO
COMPLETAMENTE DESAPROBADO	---	---	---	---	---
DESAPROBADO	---	---	---	---	---
REGULAR	6.2%	6.2%	---	9.3%	3.1%
APROBADO	25%	21%	31%	25%	31%
COMPLETAMENTE DESAPROBADO	37%	40%	37%	34%	31%
BASE	32	32	32	32	32

*NOTA : Debemos aclarar que el momento de la aplicación de este cuestionario fué elegido al azar, de ahí que encontramos que de un total de 30 participantes, sólo el 86% contestó cuestionario y el 13% no asistió a esa sesión y por lo tanto no resolvieron dicho cuestionario.

GRUPO 2
INSTRUCTOR No.2

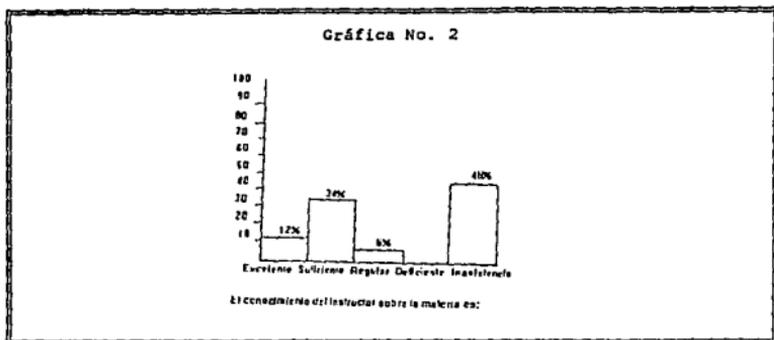
En las encuestas aplicadas al grupo con el instructor No.2 encontramos que con respecto al tema, el manejo del contenido, la secuencia y el desarrollo de los mismos fue bueno, aunque no completamente satisfactorio. En cuanto al uso y manejo de recursos didácticos, se utilizaron el rotafolio y el retroproyector con pocos acetatos, considerando el grupo que la calidad del material fue buena en un 21% y regular en un 15% (Ver gráfica 1).



Sin embargo, desde nuestra perspectiva consideramos que no sólo hay que calificar al material, sino al uso que de él se hace y las combinaciones que resulten del buen o mal manejo del mismo. Así tenemos que el manejo del espacio y el tono de voz no era el adecuado para la estructura del aula y la dimensión del grupo, por ejemplo, al escribir en el rotafolio el instructor se recargaba en él hasta finalizar la explicación, o bien, se quedaba parado al frente del grupo sin desplazarse a algún lugar del salón, lo cual a su vez provocaba que no hubiera variaciones en el tono de voz disminuyendo así la dinámica grupal y promoviendo la pasividad.

Con respecto al instructor tenemos que el 34% de los participantes opinó que tiene suficiente conocimiento sobre la materia. (Ver gráfica 2). Sin embargo, y como lo manejamos con el instructor No. 1 estamos en el entendido de que no se trata sólo de tener amplia experiencia laboral en el área, o un nivel académico mayor para poder estar ante el grupo.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO



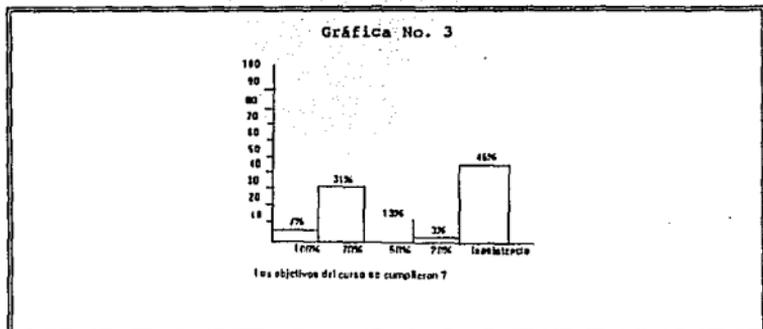
La formación de instructores va más allá del dominio del tema, además de esto, un instructor debe poseer una personalidad madura y un amplio sentido de creatividad para poder manejar un grupo y mantener su interés.

En este sentido y con apoyo en los diarios de campo, pudimos observar que el instructor denotaba inseguridad y nerviosismo cada vez que surgía alguna situación problemática.

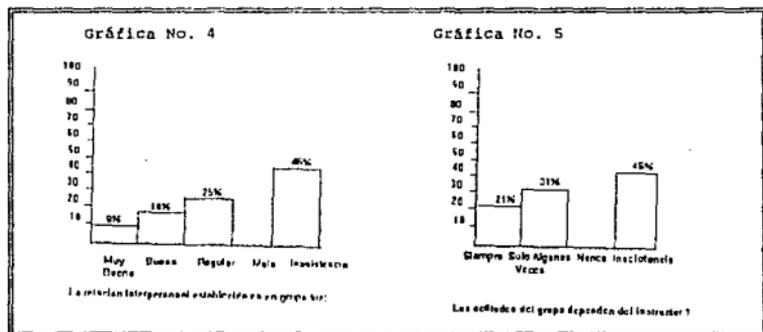
Dos situaciones resaltaban esa conducta, una sus movimientos físicos y gesticulaciones y dos, la manera y secuencia de fumar. De hecho, este instructor no tenía dominio del grupo, pues cuando parecían pasivos, más denotaban ausentismo.

De hecho hubo descontento general en el grupo por la manera en que el instructor impartió el curso, pues al parecer los objetivos de aprendizaje no fueron explicados al grupo, así como tampoco el método didáctico utilizado por él. En este punto existe una contradicción pues mientras el 31% de los participantes deban su aprobación con respecto al cumplimiento de los objetivos, nosotros pudimos rescatar con apoyo de los diarios de campo que dada la falta de sistematización y organización del instructor, las dudas y las participaciones agresivas no se hicieron esperar (Ver gráfica 3).

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO



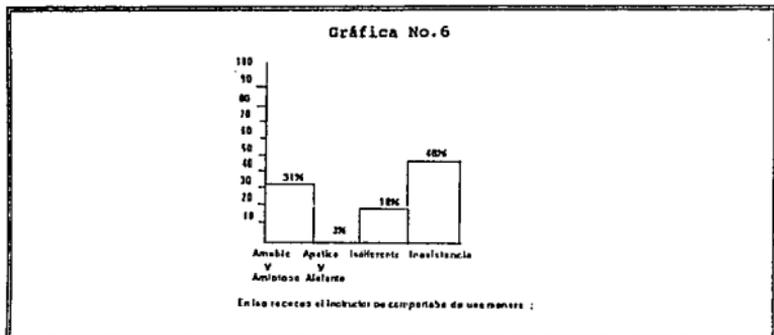
De ahí se desprende la idea de que las relaciones interpersonales sean buenas sólo con un 18%, pues la mayoría de los participantes las consideraban regulares en un porcentaje del 25%, esto indica que es cierta la idea de que de las actitudes del instructor se infieran las del grupo en la mayoría de las veces, ya que el 31% opinó que el instructor influye en el grupo sólo algunas veces. (Ver gráfica 4 y 5)



En este sentido, y a la luz de la opinión anterior, entendemos la actitud abierta que el instructor mantenía en los participantes aún fuera del aula, pues el hecho de que el 31% de los participantes opinara que el instructor se comportará amable y amistoso ante las opiniones a favor o en contra, indica su preocupación por mejorar el grado de interrelación humana así como también el empuje por innovar nuevas formas de acceder al aprendizaje, pues el instructor No. 2 presentó una inquietud de cambio sobre la manera de dar el módulo. Pretendió que el material escrito sirviera sólo de apoyo y no explicarlo tema por

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

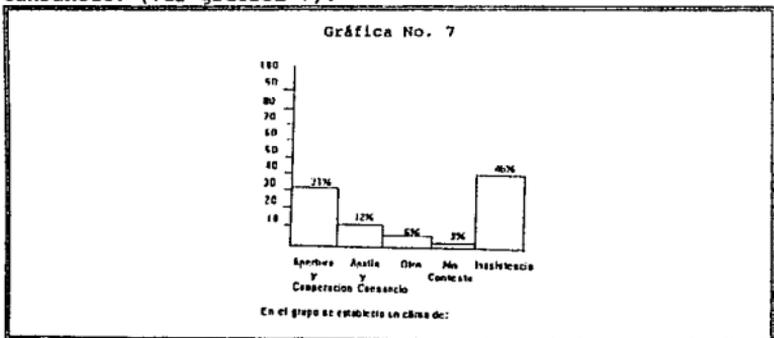
tema tal como viene en el documento. (Ver gráfica 6) .



El método de instrucción utilizado, además de inducir a los capacitandos a participar a partir de su marco de referencia para después concluir conceptualizando los contenidos.

El no esclarecer los objetivos, ni la manera en como se trabajarían los contenidos provocó en el grupo una barrera para la participación retroalimentadora y fomentó la apatía.

Sin embargo, el incitar a la duda y aparentar ignorancia son elementos que de alguna manera el instructor utilizaba como apoyo para que, por medio de la contradicción despertara el interés de los capacitandos, logrando así el establecimiento de un buen clima de trabajo basado en la apertura y cooperación, punto en el cual el 31% de los participantes coincidieron, el 12% se manifestó opinando que el clima era apático y provocaba cansancio. (Ver gráfica 7).



EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Por último, en términos generales, podemos concluir que el trabajo del instructor No.2 y como él mismo lo reconoció no fue muy productivo, pues desde nuestra perspectiva no cubrió momentos fundamentales que un instructor con formación técnico-didáctica básica debe poseer, esto es: dominio del tema (aspecto tratado con anterioridad), seguridad en sí mismo y sobre todo capacidad de adaptación y creatividad.

Esto podemos verlo a través de la opinión del mismo instructor y de los participantes que tuvo a su cargo, y ambos coincidieron (por separado), por su parte el instructor consideró que su método no funcionó en ningún grupo (1 y 2), aún cuando había marcadas diferencias entre ambos grupos, pues el primero resultó ser más abierto y participativo se trabaja mejor, y el segundo le pareció más cohesionado y hasta agresivo.

Los participantes por su parte, opinaron que el instructor No.2 no impartía bien su clase, era confuso y las dudas siempre las dejaba para después.

ANALISIS COMPARATIVO

El grupo No. 2 como todos los grupos, tiene sus características propias, sus pautas de conducta establecidas y sus reglas internas (implícitas o no), esto significa, que asumió actitudes muy concretas en cada sesión, y mas aún con cada instructor, podemos considerar al instructor como parte del grupo, pero dada la situación del Diplomado que requería de instructores externos diferentes según los contenidos del módulo a tratar, resultaba más viable realizar un análisis comparativo entre los dos instructores observados en cuanto a su desenvolvimiento profesional frente al mismo grupo.

En este sentido y en base a los análisis anteriores podemos vislumbrar marcadas diferencias entre el instructor No. 1 y 2. Independientemente de los contenidos tratados por cada uno de ellos, fue visible la seguridad del instructor No. 1 en cuanto al manejo del espacio entre otras, en tanto que el instructor No. 2 denotaba inseguridad, lo cual le restaba presencia y autoridad ante el grupo. De hecho el grupo 2 se caracterizó por ser agresivo e indisciplinado, había participantes que no intervenían para alimentar la sesión, sino para despertar burlas y poner en tela de juicio su conocimiento sobre el tema.

Ante dicha situación, ambos instructores se vieron sin el control del grupo en más de tres ocasiones, sin embargo, el instructor No.1 lo retomaba en seguida, ya sea guardando él mismo silencio o llamando la atención directamente sobre él o los participantes, en tanto el instructor No.2 dirigía su discurso a la (s) persona (s) que se mostraban en silencio haciendo caso omiso de la algabaría del grupo.

Si bien es cierto que ambos instructores tienen conocimiento sobre la materia, el instructor No.1 no se apoyo sólo en el material escrito, utilizó otros recursos que le permitieron mantener el interés del grupo y aprovechar la incentivación que los compañeros daban para participar. Cuando el grupo estuvo a cargo del instructor No. 1, las dinámicas grupales eran usadas en el momento oportuno y servían para descansar a la gente e integrarlos como grupo.

En este aspecto, el instructor No. 2 nunca utilizó dinámicas grupales, su manera de motivarlos era la duda (que le restaba credibilidad), este instructor también utilizó recursos didácticos, sólo que no variaba el contenido de los mismos (podía tener un rotafolio con la misma gráfica por dos sesiones). Su ritmo de trabajo era muy rápido, pero no por ello dinámico, en realidad con ambos instructores el grupo se mostraba reticente para las participaciones, apático ante las dudas de los

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

compañeros y tal vez hasta sarcástico y poco amable entre si, por lo tanto la dinámica grupal (del aprendizaje) era difícil de acelerar y optimizar, sin embargo, ambos instructores intentaron romper el hielo y penetrar la barrera impuesta por el grupo.

El instructor No.1 promovió el relajamiento mediante la imposición implícita de su autoridad y liderazgo (un hecho demostrativo de esta situación era la puntualidad de los participantes) y decimos relajamiento por el hecho de que el grupo aceptó esa nueva norma de un sujeto externo, lo que desde nuestra visión nos lleva a pensar en la aceptación del instructor al grupo como otro miembro más.

El instructor No.2 no mostró originalidad ante el grupo, pues trató de llegar a ellos con algunas bromas que no venían al caso y eso opacaba su personalidad, resultó ser más permisivo que el instructor No.1, y fomentó conductas que eran desaprobadas con el instructor No.1, y es que fue patente la diferencia del número de fumadores cuando cada instructor estuvo al frente pues, con el instructor No.2 aumentó la cantidad porque él también lo hacía y en exceso.

Desde nuestra perspectiva, esta situación no implica apertura y cooperación del instructor al capacitando, más bien un espacio que respondió a la necesidad grupal.

Apertura y cooperación hubo por parte de ambos instructores, sólo que el No.1 se mostró poco más flexible que el No.2 éste aceptaba de buena manera las opiniones y puntos de vista que los participantes le hacían intentando ponerlas en práctica.

DOS GRUPOS - CUATRO INSTRUCTORES

Como hemos visto, cada grupo posee una personalidad y cada instructor también, es así que, dentro de las observaciones realizadas a los dos grupos del "Diplomado en Seguros" y a los cuatro instructores, podemos retomar puntos en común de ambas cuestiones, que se presentaron como constantes en el transcurso de las observaciones en ambos grupos y con todos los instructores.

1. El cansancio general del grupo : situación determinante para la aprehensión de los contenidos y la optimización de las Relaciones Humanas en el aula. Este punto nos parece determinante en cuanto a su influencia en la dinámica de cada grupo pues, hay que considerar que las sesiones se llevaban a cabo después de la jornada laboral. El inicio del evento era a las 4:00 p.m. y terminaba a las 7:00 p.m., tres veces a la semana. Si el inicio de las labores en AHISA comienza a las 8:00 a.m., entonces resulta lógica la actitud de cansancio y por lo tanto el bloque del grupo para agilizar el evento.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

2. No había constancia en la asistencia; lo cual implica, por un lado la falta de interés por los cursos de capacitación, y por el otro, principalmente a nivel gerencial, a las diversas ocupaciones y responsabilidades que asumen los mandos superiores.

Esto lo podemos considerar a partir de los porcentajes arrojados por los cuestionarios aplicados en diferentes sesiones como se muestran en las siguientes tablas:

GRUPO NO. 1	ASISTENCIA	INASISTENCIA
CUESTIONARIO NO. 1	86%	13%
CUESTIONARIO NO. 2	60%	40%
BASE	30	30

GRUPO NO. 2	ASISTENCIA	INASISTENCIA
CUESTIONARIO NO. 1	68%	31%
CUESTIONARIO NO. 2	53%	46%
BASE	32	32

Estos datos sugieren dos cuestiones, una la falta de atención e interés que tenían los participantes en cuanto a la información que se estaba dando en esa sesión, y es que no podemos hablar de un porcentaje exacto sobre la asistencia y/o inasistencia de los participantes de los grupos, pues en ambos la gente constantemente salía, llegaba tarde, se iba temprano, firmaba y no entraba, etc., situaciones que de alguna manera explicaban los altos porcentajes de inasistencia. recabados por nosotros en cualquier momento de la sesión.

Dos, resulta preocupante la falta de asistencia de los integrantes de ambos grupos, ya que a pesar de ser voluntaria la participación en el Diplomado en Seguros, y dados los altos porcentajes de inasistencia, es de esperarse que la calidad en el aprendizaje no sea muy buena, situación que no esta en nuestras manos evaluar y que se verá reflejada en el desarrollo laboral del sujeto.

3. La apatía en general de los dos grupos; ya que fue nula su participación y su aportación, lo cual refleja el desinterés por los contenidos manejados. Pero también proyecta la formación de cada uno de los instructores observados, pues, de los 4 sólo uno hizo uso de los recursos didácticos y dinamizó más su clase y sólo él promovió la participación del grupo; con esto no queremos decir que el utilizar recursos didácticos nos garantiza la participación de un grupo. Simplemente son apoyos que van a facilitar el proceso E-A, pero aunado a esto es también la

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

formación, junto con su creatividad la que va a ser determinante en el éxito o fracaso de dicho proceso y por consiguiente de los cursos de capacitación.

4. La integración del grupo; las relaciones interpersonales establecidas en cada grupo, fueron muy diferentes, al parecer en el grupo No. las Relaciones Humanas, eran bastante aceptables, trabajan en un ambiente de cordialidad, de confianza, por el contrario, el grupo No. 2 fue muy inestable, en este aspecto tal parecía que no había una integración de estas personas como tales, sin importar puestos y jerarquías.

Esta diferencia bien pudo haber sido percatada por alguno de los instructores y haber actuado para lograr una integración, claro está que dichos instructores no tuvieron conocimiento de que esto en cierta parte afectará al proceso E-A y la comunicación que pudo haber sido bilateral sólo fue unilateral.

CUESTIONARIO No. 3

Para terminar, es importante señalar que dentro del proceso E-A resulta necesario realizar una evaluación para considerar objetivamente las fallas y aciertos que se tuvieron en el evento. Dicha evaluación, a su vez funge como uno de los elementos del diagnóstico de necesidades, pues permite entrever los puntos a cubrir en la planeación posterior.

Ahora bien, nos parece interesante considerar la actitud del participante ante la capacitación, estando éste sometido a la misma, pues nos permite la utilización de un elemento más para el análisis del comportamiento humano en el aula de una empresa como lo es AHISA.

Es así que de 62 participantes inscritos en ambos grupos (30 y 32 respectivamente) sólo el 75% contestaron cuestionario, asentando así que el 30% de los participantes considera que la capacitación es valiosa para el personal, ya que el beneficio en su desarrollo personal y laboral repercute en un 25% en cuanto a las actividades cotidianas que desempeñen los empleados de AHISA y en un 11% considera que la capacitación es una vía de actualización y mejoramiento de la Empresa. Ya que por un lado renueva formas y métodos de trabajo y por otro estimula el mejoramiento de las Relaciones Humanas dentro del ámbito laboral, teniendo así que el 37% considera que con la capacitación se mejora la interrelación en todos los niveles jerárquicos y sólo el 14% opina que los logros de la capacitación se ven en la atención y servicio a los clientes.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

En cuanto al beneficio en el desempeño laboral y en las Relaciones Interpersonales, llama la atención que el 14 y 22% respectivamente no contestaron, lo cual indica con alto grado de apatía ante los eventos de capacitación, esto se ve reforzado con el 29% de los participantes (que tampoco contestaron) que no asumen la responsabilidad de una autoevaluación encaminada a determinar el grado de su desempeño antes y después de los eventos de capacitación.

Esto implica dos situaciones, primero, los participantes encuestados ocupan cargos medios (gerentes, jefes de depto, ejecutivos de ventas, etc.), es decir, tienen gente bajo su responsabilidad y el hecho de que el 32% haya manifestado su indiferencia ante la cuestión de asumir mayor responsabilidad después de un evento de capacitación resulta alarmante y pone en tela de juicio al proceso E-A al que fue sometido y por lo tanto al sistema de capacitación que se lleva a cabo en AHISA.

Desde nuestra perspectiva, consideramos que el alto porcentaje de apatía ante los procesos de capacitación se deben a dos aspectos fundamentales, uno a que los participantes asisten en un horario extralaboral, de ahí que la mayoría de las veces se notarán cansados, aburridos, apáticos y pasivos, pues como pudimos registrar en los diarios de campo había cierta ansiedad por salir a receso y terminar la sesión, este mismo motivo podría ser causa del ausentismo presentado en ambos grupos.

Dos, si bien es cierto que los participantes no estaban en condiciones óptimas para someterse al proceso didáctico, debido a la fatiga y otras causas ya mencionadas, también es cierto que el instructor no consideraba el estado anímico de los capacitandos, de ahí que sus sesiones cayeran en la monotonía y no se aprovechará todo el potencial de los participantes en cuanto a su marco referencial y su experiencia laboral en AHISA.

Con esto podemos darnos cuenta de la ausencia de una formación técnico-didáctica presentada por tres de los instructores observados, así como también su falta de creatividad para llevar a buen término un curso o sesión, condición esencial para todo aquel que pretenda enseñar.

Y es que desde la preparación del curso hasta la utilización del material didáctico, el instructor debe adaptarse a las condiciones y características de cada grupo para responder a sus necesidades, aún cuando sea externo y no conozca la dinámica de la empresa.

En este sentido se pone en tela de juicio dos aspectos:

1. La falta de conocimiento por parte de los instructores de lo que es un adulto, de la forma en que éste accede al aprendizaje, dejando del lado el marco de referencia, los intereses, los problemas, y el proceso cognitivo que forma parte de él. Así como también el estado inmaduro del hombre y la necesidad de una

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

formación continua.

2. La no adaptación por parte del capacitando, su inmadurez para no asumir otras formas de adquirir el conocimiento, su falta de seriedad en lo que hace, la falta de interés en asumir nuevos retos y nuevas funciones, y la poca apertura para seguir siendo formados.

CAPITULO V.

PROPUESTA.

5.1 UNA FORMACION TECNICO-PEDAGOGICA.

No basta con que el Instructor posea ganas de Enseñar, éste (y como ya lo hemos señalado a lo largo de este trabajo) debe poseer dentro de su formación profesional, los elementos técnico-didácticos básicos para que, apoyado en estos se facilite el aprendizaje del capacitando y al mismo tiempo facilite su labor como conductor del grupo.

Ahora bien, ubicándonos en nuestro contexto, nos encontramos con una nueva visión de las cosas, entre ellas, la urgente necesidad de actualizar y modernizar nuestras formas de proceder, de actuar, y sobre todo de pensar en lo educativo y en lo didáctico. Nos encontramos en un momento coyuntural de nuestra historia; el cambio económico que trae consigo la apertura de México ante el mercado internacional definitivamente conlleva cambios de toda índole social y por supuesto individual.

Obviamente el sistema productivo de nuestro país es quien dará la cara ante dicho cambio, es decir, es a partir de él, de sus insumos y mercancías que se verán los resultados (buenos o malos) de la negociación del Tratado de Libre Comercio.

Sin embargo, este acontecimiento resulta relevante en tanto abre un espacio de reflexión por la apertura para la capacitación de aquellos sectores que prestan sus servicios.

Y es que los cambios tecnológicos y las innovaciones modernizantes de las instituciones exigen del sujeto el dominio de su área de conocimiento, en aras de la calidad en la producción de un bien o de un servicio. En este sentido, y como lo manejamos en el capítulo IV, la capacitación se convierte en un elemento determinante de la producción y a su vez, la instrucción como la concreción del proceso de capacitación, adquiere un carácter reproductor de esquemas escolares al pretender vaciar información en el capacitando sin considerar que el proceso didáctico es un sistema retroalimentador, pues el hecho de que el Instructor sólo posea información sobre los recursos didácticos y las dinámicas grupales sin poseer una formación pedagógica inicial no permite la fluencia del proceso Enseñanza-Aprendizaje, pues las técnicas y recursos didácticos sólo apoyan la enseñanza, pero no asegura el aprendizaje del capacitando.

En este sentido, cabe plantearse si los objetivos educacionales actuales son acordes a nuestras circunstancias laborales (capacitación para el trabajo) y más aún, la consideración del sistema productivo para con la capacitación en el trabajo nos lleva a pensar en la urgente necesidad de cambiar los modelos educativos formales, creemos que la consideración de la educación permanente y de la noción del adulto como un ser potencialmente en desarrollo constante, sirven de base para

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

construir concepciones nuevas acerca del Instructor y del capacitando así como de sus procesos formativos.

Y es que ya no basta reducir las funciones de cada uno de ellos encajonándolos a partir del lugar que ocupan en el aula, la educación humanizada ha de tender a la formulación de una didáctica que considere al Sujeto como un Ser integral, capaz de tomar sus propias decisiones y saberse determinado y determinante de su contexto.

Esto significa que el Sujeto se comprometa en su propio proceso educativo y asuma su responsabilidad en el mismo, se involucre en la toma de decisiones sobre los objetivos educativos a los cuales esta sometido, así como también ha de tener la oportunidad de clarificar sus necesidades y modificar los dispositivos establecidos previamente para la satisfacción de estas necesidades. El que el adulto se entrene para poder asumir sus propias responsabilidades implica el desarrollo de su autonomía, lo cual le permite ampliar su criterio a partir de la ejecución de su acción crítica sobre su educación y sobre su medio y por lo tanto convertirse en sujeto para sí.

Ahora bien, dada la insistencia sobre la formación técnico-didáctica que debe tener el instructor para optimizar el proceso didáctico, resulta importante aclarar que el referirnos a lo técnico-didáctico, implica la concepción de Tecnología Educativa y al mismo tiempo la idea de que el instructor sólo es formado en un marco residual e instrumentalista que se reduce a la apropiación de técnicas y herramientas didácticas, rebajando su nivel formativo a la disposición de acciones que controlen los comportamientos mediante estímulos y reforzamientos, sometiendo al capacitando a la ideología del individualismo y la neutralidad.

De ninguna manera consideramos que la concepción anterior justifique el quehacer pedagógico del Instructor, así como tampoco negamos la intencionalidad de la aplicación de dichas tecnologías a partir de los fines que se persigan. Sin embargo, estamos en el entendido de que los recursos didácticos como parte de la Tecnología Educativa pueden ser considerados como la expresión del Ser Humano por utilizar y combinar materiales y procedimientos que permiten resolver de una manera sistemática problemas y necesidades que se le presentan, el problema que se presenta en la supuesta formación del Instructor, es que la Tecnología (técnicas didácticas, dinámicas grupales, materiales, etc.) se asume como algo ya dado, sólo transferible y aplicable sin distinción alguna a todo tipo de situaciones, de ahí la idea de que sistematización implique utilización de Tecnología Educativa.

En este sentido, es visible el abandono a la continuación de la formación del Instructor dada la existencia del modelo predominante que determina la no-formación del Instructor, pues se trabaja a partir de información e ideas no originales y

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

reproductivas de como solucionar problemas.

Desde nuestro punto de vista, la Tecnología Educativa debe ser significativa en tanto asuma su carácter instrumental y al mismo tiempo ejerza su carga histórica para que de esa articulación resulte un evento situado en su contexto y personalizado. Lo cual quiere decir que el dominio de una situación educativa apoyada en el uso y manejo de aparatos e instrumentos didácticos resulta justificable en tanto estos se adecuen a las exigencias grupales y dejen de ser el eje de la actividad didáctica.

Si bien es cierto que el Instructor debe saber y manejar los recursos y materiales didácticos apoyados en la Tecnología Educativa, también debe promover la participación activa impulsando a los capacitandos a la articulación de la información, de sus experiencias y de los instrumentos didácticos proporcionados por la Tecnología Educativa para que los sujetos se conviertan en hacedores de sus propias formas de aprender, y por lo tanto de su formación.

Es así, que el instructor debe utilizar las técnicas apropiadas para cada grupo y sesión al que se presente, y al mismo tiempo, permitir que el capacitando se apropie de ellas a partir de la interacción que experimenten, con esta idea intentamos romper el viejo esquema de poder del que tiene el conocimiento (que en este caso sería el Instructor) y al que es aplicado (capacitando), y dinamizar la transferencia de roles en el aula, para que la interrelación sea recíproca, es decir Instructor-capacitando, Capacitando-instructor, logrando así un grado mínimo de empatía de ambos sujetos, lo cual a su vez determinaría el nivel de comunicación donde los involucrados en este proceso den de sí mismos lo más personal y que mediante el hecho didáctico se ha de enriquecer y/o modificar.

En este sentido, los objetivos de la capacitación ya no deben apuntar solamente hacia la especialización de funciones para responder a las exigencias de la actualidad, pues la capacitación quedaría a nivel de adiestramiento, no es que neguemos la necesidad que tiene el sujeto por participar en la sociedad a partir del trabajo mediante el manejo de conceptos e información propios del área en la cual actúa, sin embargo, pensamos que dentro de la capacitación resulta más viable la formación de habilidades intelectuales que permitan la utilización de la información y los conceptos especializados para solucionar problemas, analizar, crear y cuestionar.

Ahora bien, dadas las observaciones hechas en el "Diplomado en Seguros" que impartió ASEGURADORA HIDALGO, S.A., y en base a los fundamentos pedagógicos manejados en el capítulo III, pensamos que los problemas presentados en el desarrollo de dicho evento se pueden subsanar mediante tres acciones formativas, las cuales estarían a cargo del Departamento de Capacitación.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

1.- Dadas las características de cada grupo, resulta fundamental redefinir la función del Coordinador, pues no basta con cumplir formalismos como lo es su presencia en el evento, desde nuestra perspectiva, el Coordinador debería recoger las impresiones positivas y/o negativas de los capacitandos a fin de promover las mejoras pertinentes en el transcurso del evento, así como también fungir de enlace entre el Instructor y el Capacitando y entre el Instructor y el Departamento de Capacitación.

El Coordinador, al asumir estas funciones, permitiría la apertura del grupo en tanto hubiera un margen de libertad para expresar las fallas que se van suscitando en cada curso. De esta manera, el grupo se estaría preparando para ejercer una autovigilancia en sus procesos de aprendizaje y en sus relaciones interpersonales, lo cual conlleva la idea de una evaluación continúa no sistematizada reflejada en el desarrollo personal de los capacitandos y en su capacidad de adaptación ante las diversas situaciones derivadas de la aceptación de diferentes instructores que se presenten. Así, al final del diplomado, el grupo asumiría comportamientos de respeto y apertura ante la participación de sus miembros, además de resultar más cohesionado por el clima democrático que se establezca.

2.- Siendo el Diplomado en Seguros un evento planteado para la participación voluntaria resulta importante mostrarlo atractivo al personal al que va dirigido, sin embargo, aún cuando es voluntaria la asistencia, se notaron diversas problemáticas en cuanto a la dificultad que tenían los participantes para acceder a los conocimientos, este motivo se presentó como una constante que obstaculizaba su participación y por lo tanto su aprendizaje. Sabemos que la apatía presentada se debió a diversas causas externas al capacitando (ver capítulo IV), para salvar esta situación proponemos la planeación y programación de un curso propedeútico dirigido a los futuros participantes del Diplomado, en donde el objetivo principal sea la obtención de ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE que le permitan al sujeto reconocer sus propias posibilidades de aprehensión de conocimientos, además de sentar las bases de la integración grupal.

Y es que aún cuando un instructor posea todo un abanico de estrategias de enseñanza combinadas con técnicas didácticas, si el capacitando no tiene sus propias estrategias para aprender, ambos fracasarán en sus intentos por dinamizar el proceso Enseñanza-Aprendizaje.

En este sentido, la elaboración del curso ha de contemplar tres categorías que le permitan al capacitando construir su propia forma de aprender, pues si el contenido tiene un significado personal se facilita la incorporación a la estructura cognoscitiva y por lo tanto a su posterior evocación, dichas categorías son:

a) La existencia de procesos cognitivos: Los cuales son métodos,

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

mecanismos o protocolos internos que usa una persona para percibir, asimilar, almacenar y recuperar los conocimientos.

Es el conocer los propios procesos de acceso, asimilación y utilización de los conocimientos, es el descubrirse como sujeto conocedor (yo autoconsciente) en tanto se relaciona con su entorno, lo crea y lo modifica al mismo tiempo en que éste influye en el Sujeto adquiriendo cambios en la acción y en la conciencia.

b) La destreza mental: Entendida como el desarrollo eficiente de los procesos cognitivos ya sea en forma intencional o no.

El desarrollo de habilidades mentales implica la acción directa sobre el Sujeto para que sea él mismo quien genere y controle la información, en este sentido el proceso Enseñanza-Aprendizaje puede explicarse como proceso de regulación del trabajo que el hombre hace sobre sí mismo, siendo entonces una actividad autoformativa básica.

c) La estrategia de aprendizaje: Referida al uso voluntario de una destreza mental a una tarea de aprendizaje.

Es decir, la utilización que haga el capacitando de la aplicación de una destreza mental implica la capacidad anticipadora del hombre que le permite elaborar un plan para orientar de forma intencional su pensamiento y su acción. La manera en que el Capacitando acceda al conocimiento mediante una estrategia individual, conlleva la idea de trabajar sobre sí mismo, y sobre la realidad, de ahí que la articulación que haga de ambos elementos le permita elaborar imágenes, críticas, principios, ideales, utopías, en fin, todo aquello que pertenezca a la creatividad humana y a su posibilidad de autoconstrucción.

De esta manera y en apoyo a la propuesta anterior, también se debe reforzar la interacción en el grupo mediante ejercicios de integración que revaloricen su papel como Capacitandos y como compañeros dentro de la empresa. Así como también proporcionarles técnicas de estudio que permitan el establecimiento de hábitos individuales correspondientes al nivel del Diplomado y a las condiciones institucionales.

3.- Si bien es cierto que apoyamos la formación técnica-didáctica del Instructor (entendida en el sentido común como la utilización de técnicas y recursos materiales) sólo lo hacemos en tanto se vea fundamentada por una formación pedagógica básica; estamos claros en que decir Instructor es referirnos a Sujetos con diversas tendencias didácticas adquiridas (implícitas o explícitamente) en su trayectoria profesional, de ahí la propuesta de que los Instructores internos y externos seleccionados para impartir los diferentes módulos del Diplomado en Seguros organizado por "ASEGURADORA HIDALGO, S.A." y con apoyo del departamento de Educación Continua de la Universidad Nacional Autónoma de México, se sometan a un curso previo de formación de

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Instructores manejado desde la óptica de la metodología participativa, en donde aparte de cubrir las cualidades del "buen Instructor" (facilidad de palabra, control de grupo, condición de líder, interés por su trabajo, capacidad de análisis, habilidad para el manejo de conflictos, entusiasta, etc.) deben ser formados a la luz de fundamentaciones teóricas que le permitan realizar un análisis de la realidad y poder así contextualizar la situación de la empresa, de los participantes y de él mismo.

De esta manera, el Instructor tendría acceso a la cultura del grupo al que se enfrente y su reconocimiento le llevaría a ubicarlo en un marco social para poder plantear el cómo y el porqué de los objetivos de la empresa, del curso y de los sujetos inmersos en el evento, esto como una puerta a la concientización sobre el actuar del Ser Humano.

Es así, que el papel del Instructor rebasaría la concepción de transmisor y actualizador de conocimientos para convertirse en entrenador de habilidades intelectuales y de esta manera apoyar al capacitando en sus procesos de aprendizaje al darle herramientas que le permitan simplificar la información específica de su área laboral. La manipulación que cada individuo haga de su propio conocimiento y de las experiencias laborales de su campo profesional le permitirían lograr cada vez mayor independencia y autosuficiencia en cuanto a su participación.

Y es que si recordamos un poco las actitudes de los participantes de ambos grupos en sus diferentes sesiones, podemos considerar actitudes de dependencia hacia el grupo y hacia el Instructor, según el caso lo ameritara. Si el Instructor no cubría las necesidades de información de algún capacitando, este se respaldaba en el grupo para poner en evidencia la ignorancia del Instructor en ese rubro, pero sin aportar ni compartir sus conocimientos; de la misma forma, si el grupo no apoyaba sus actitudes, se respaldaba en la autoridad explícita del Instructor.

Este comportamiento ambivalente se modificaría poco a poco en tanto el sujeto se responsabilizara de su propio actuar y de la obtención de sus conocimientos involucrándose de lleno en el proceso intencionado de Enseñanza-Aprendizaje e intentando mejorar sus actitudes ante dicho proceso sopesando sus propias posibilidades.

De esta manera, el conocimiento adquirido no sólo serviría para la resolución de problemas inmediatos, sino como base e instrumento de indagación hacia nuevas concepciones de la realidad laboral, permitiendo la actuación hacia la misma, pues se evitaría la información dada y acabada que obstaculiza los procesos de aprendizaje, permitiendo así la obtención de saberes contruidos a partir de contradicciones y conflictos con un sentido humano-social

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

De esta manera, cuando el egresado de un curso o evento de capacitación como el Diplomado en Seguros sea competente para el autodidactismo, el pensamiento crítico, la solidaridad y posea mayor nivel de creatividad será más capaz de adquirir y aprovechar los cambios tecnológicos y las nuevas formas de servicios que las necesidades impongan, integrándolos a su cultura, a sus hábitos y destrezas en el trabajo, sólo así sabremos que se alcanzó la calidad en la capacitación y en el trabajo.

Por otro lado, sabemos que el implementar cursos dirigidos a Instructores y capacitandos, no es tarea fácil, existen muchos factores que obstaculizan y determinan su planeación y ejecución: políticas empresariales, presupuesto, tiempo, condiciones físicas, recursos humanos, etc. Sin embargo, hay que recordar que la capacitación es un proceso que bien puede evitar futuros costos y requiere de gente especializada para su buen funcionamiento, así como también de una planeación rigurosa.

En este sentido, y basadas en la experiencia obtenida en ASEGURADORA HIDALGO, S.A., creemos que realmente son necesarios estos cursos dirigidos en su sentido original (interrelación humana) y por profesionales en el área, esto es, por PEDAGOGOS, ya que contamos con los elementos necesarios para involucrarnos en el proceso de capacitación en general, así como para planear cursos del nivel que se propone, y más aún, dadas las características profesionales del Pedagogo, consideramos que es precisamente él quien debe fungir como formador de Instructores.

5.2 UNA FORMACION HUMANIZADA.

Hablar de formación humanizada como alternativa de formación, implica la idea a priori de que existe cierta deshumanización en los procesos didácticos. Esto es entendible en tanto la interrelación en el aula está dada bajo un esquema de reproducción de conocimientos, además de que estos son el eje central del acto didáctico, dejando de lado los aspectos individuales y grupales de las personas involucradas en el proceso Enseñanza-Aprendizaje.

Aún cuando suene repetitivo, es necesario recordar que la característica del momento histórico en el que nos desenvolvemos es el cambio constante y vertiginoso, la ciencia y la tecnología suelen ser obsoletas en menor tiempo que en épocas pasadas, el hombre va cambiando sus valores éticos, políticos, religiosos, sociales, etc., cada vez más rápido en aras del consumismo, pareciera que lo más importante ahora es tener y está superpuesto al SER.

La tecnologización de los procesos productivos han propiciado el desarrollo económico que aunque desigual, nos han proporcionado cierto grado de bienestar, pero al mismo tiempo, el hombre ha venido pagando un alto precio: su deshumanización en tanto pérdida de identidad y pertenencia a un grupo.

Es decir, la participación en los diversos roles que asume el individuo para imponer desempeñarse en los diversos grupos a los que pertenece trae consigo una crisis de identidad que forzosamente repercute en todas las áreas de su vida y más aún en su trabajo, pues la despersonalización que este trae consigo, involucra al individuo en un proceso de enajenación y por lo tanto de deshumanización.

Decimos despersonalización dado que el Sujeto no está plenamente conciente del papel que tiene él para la empresa, aún cuando sí percibe el significado que tiene la empresa para él (pues ésta constituye el medio de supervivencia del Sujeto en la sociedad). Es decir, la deshumanización en el trabajo está basada en la concepción y la práctica que cada componente de la empresa tiene de ésta, ya que cada sector tiene sus propios objetivos y sus fines individuales, olvidándose que la empresa es una Unidad Social, pues existe en cuanto su producción contribuye a la satisfacción de determinadas necesidades sociales creadas por la misma dinámica de consumo que le da sentido a la empresa.

Es importante aclarar que como alternativa para el proceso de rehumanización del Sujeto en el trabajo resulta necesario rescatar a la Empresa o Institución como Unidad Social cuya función sea el bien común, esta idea debe ser entendida como la acción articulada de todos aquellos elementos que intervienen en

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

una empresa, que van desde inversionistas hasta los trabajadores en todos los niveles.

Lo fundamental aquí, es que cada sujeto este conciente del papel que juega en la empresa y que está a su vez satisfaga las necesidades del individuo que labora, es decir, que el individuo pueda contextualizar su labor, entenderla y transformarla hacia mejores niveles de desempeño, pero al mismo tiempo, la empresa ha de procurar en el individuo las condiciones necesarias para que este logre un sentido de identidad con la Institución y se haga partícipe de la misma, responsabilizandose de sí mismo, de su trabajo y de su interrelación con los demás, este aspecto es importante, pues el grado de pertenencia que tenga el Sujeto para con su empresa determina el grado de su frustración elemento que necesariamente repercute en otros ámbitos de su vida.

Sabemos que el éxito o fracado del progreso empresarial depende en alto grado del bienestar de los sujetos que ahí laboran, es por ello que la Institución cuenta entre otros elementos con la capacitación, clave para el desarrollo empresarial y personal, pues através de ella es como puede lograrse el establecimiento de la comunicación entre sus miembros y el mejoramiento de la Relaciones Humanas apartir de las nuevas actitudes que asuma el Sujeto en su comportamiento.

Es así, que la capacitación y el adiestramiento juegan un papel determinante dentro de la Empresa, por un lado son medios para que el trabajador se actualize y tenga un mejor desenvolvimiento en su vida laboral, por otro lado surge la alternativa de que la Capacitación sea una forma de combatir la deshumanización formando a los niveles gerenciales para que hagan un recto ejercicio de la autoridad, formando a los jefes para que adquieran conscientemente su responsabilidad como miembros de un cuerpo administrativo, coordinando los intereses tanto de trabajadores como de consumidores e inversionistas, y por último capacitando y formando al trabajador para que éste descubra la dignidad de su trabajo y se identifique con él, para que sea él quien domine y gobierne los procesos mecánicos dándole la responsabilidad y libertad para la organización de su propio trabajo.

Es por esto que la Capacitación y concretamente el proceso de Instrucción como un elemento de ésta, es el punto de partida para que se alcance un mayor grado de humanización del trabajador, este hecho requiere de que el proceso didáctico sea enriquecido a través de las buenas Relaciones Humanas, de que el instructor modifique su actitud tradicionalista a una actitud abierta al cambio, orientando el proceso Enseñanza-Aprendizaje a un ambiente de compañerismo, colaboración, participación y en donde el capacitando tenga la posibilidad de cuestionar, de reflexionar y de identificarse con el porqué y el para qué de su trabajo logrando con esto la aceptación de sí mismo y la importancia de su trabajo.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Es por esto que se debe dar una mayor apertura a la comunicación dentro de todo proceso y principalmente del didáctico, para que también los fines de la capacitación y de la empresa sean alcanzados en un ambiente de cooperación y adaptación, y así el trabajador logre adquirir aprendizajes significativos para su trabajo y para su vida personal.

Es así, que al enfrentarnos a un caso concreto de Instrucción como lo fué el estudio de caso en Aseguradora Hidalgo, S. A., encontramos que uno de los problemas que se presentaron en los cursos observados es la No participación por parte de los capacitandos. Esto como consecuencia del papel que funge cada uno de los instructores, en este caso sólo como agente informador, generador de una comunicación unilateral.

En este sentido, la función y la formación del instructor es determinante para hacer más activo el acto didáctico, como ya señalamos, no basta con tener conocimientos técnico-didácticos, consideramos que la función del instructor va más allá, en el sentido de dar y proporcionar a los capacitandos bases para la comprensión de su realidad laboral, de los problemas que afectan su actividad, de la estimulación al desarrollo de su imaginación y de su creatividad para hacer de la actividad laboral un elemento más de su personalidad como agente de cambio.

Por lo cual proponemos por parte del Instructor la aplicación de una metodología participativa, la cual, va encaminada a la participación activa del Sujeto, partiendo del desarrollo de una formación acorde a las necesidades y a la problemática del hombre.

La participación activa vista como medio transformador de la realidad del hombre iniciando con la manifestación de las experiencias vividas, del marco de referencia del capacitando, de los problemas cotidianos que le aquejan, es decir, la vinculación de los objetivos de aprendizaje y de los contenidos de programas con la realidad del sujeto.

La participación dentro del proceso de Enseñanza-Aprendizaje del adulto, se da a partir del reconocimiento de las condiciones específicas del mismo. Esto para dar una integración del potencial de conocimientos y de la creatividad del adulto como agente productivo y como persona.

Dicha integración de conocimientos es generada a partir de un análisis de la realidad concreta del capacitando en tanto este se involucre de una manera activa al proceso de comunicación entendido este como modo de producción de conocimientos a través del diálogo y de la retroalimentación

No basta con que el instructor comprenda la realidad del capacitando, sino que además debe sentar las bases para que éste comprenda y cambie su realidad, en este sentido, resaltamos el

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

papel que juega la comunicación como elemento fundamental de las Relaciones Humanas dentro del proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Asimismo, el papel del instructor como guía y animador, necesariamente nos remite a una relación de él con el capacitando y viceversa, tomando en cuenta sus aspectos socioculturales tanto del uno como del otro. En este sentido, dentro del proceso Enseñanza-Aprendizaje, el instructor deberá aprender a ser participante dándose así el intercambio de papeles durante todo el proceso, lo cual permitirá que el acto didáctico sea más dinamizado y por lo tanto que tienda al diálogo.

Sin embargo, el diálogo puede ser elemento generador de conflictos y estos a su vez pueden fungir como factores que dinamicen el proceso didáctico.

Es así que la participación juega un papel activo y rompe con las prácticas tradicionales del acto didáctico, estimulando más la comunicación entre Instructor y Capacitado, además de crear espacios para la reflexión apoyando el proceso de concientización del hombre y rescatando así la humanización del proceso Enseñanza-Aprendizaje.

Por otro lado, no se trata solamente de ofrecer participación, sino de crear condiciones para que ésta se haga posible en tanto se atiendan a los intereses y necesidades de los participantes en un espacio de reflexión, creación y recreación de los problemas laborales y cotidianos del Capacitado. Así como con el reconocimiento de las necesidades del grupo como tal, en un marco social y productivo y por último con la construcción de procesos de aprendizaje acorde a las capacidades mentales necesarias para la búsqueda creativa de soluciones dirigidas a la superación de problemas.

Sin embargo, para que el instructor comprenda la realidad de los capacitandos, es indispensable que cuente con una fundamentación teórica, partiendo de un contexto social del hombre, en tanto perteneciente a un tiempo, espacio y a un momento histórico determinado.

Es así que el Instructor debe comprender que el carácter del Ser Humano es aquel aspecto de la individualidad logrado através de la adquisición de hábitos y actitudes a lo largo de toda su vida, éste le ha permitido dinamizar su capacidad de adaptabilidad al medio social y al ritmo que este va marcando. En este sentido, el carácter como uno de los componentes del Sujeto, es educable, es decir, puede estructurarse y crear nuevas formas de pensar, de actuar, de sentir, etc, y es precisamente en el carácter donde ocurren los ajustes internos (nivel de la personalidad) y externos (nivel social) del sujeto.

Considerando que el hombre como ser eminentemente social tiene necesidades que satisfacer y las cuales son expresadas mediante el diálogo, la comunicación se convierte en una

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

necesidad en sí misma; es así, que el capacitando facilita su aprendizaje a través de sus experiencias, inquietudes y de su marco de referencia ya establecido, por lo cual, la facilitación de dicho aprendizaje significativo, depende de la relación interpersonal entre él y el Instructor. Esto se logra en tanto el Instructor tenga una relación auténtica con el capacitando, dirigiéndose a este de una manera directa y personal, estableciendo una relación de persona a persona, siendo capaz de vivir sus experiencias conjuntamente y si es necesario de contarlas.

Pero también el Instructor debe aceptar al capacitando como persona independiente con derechos propios, con decisiones propias, digno de confianza, con un sentido de aceptación y no de rechazo, confiar en su capacidad como ser humano. Es importante señalar que el Instructor debe aceptar las experiencias personales que afecten o estimulen el aprendizaje, ya que finalmente, el objetivo de todo proceso de Enseñanza-Aprendizaje, es que el individuo adquiera un aprendizaje significativo y una satisfacción personal.

Otro elemento fundamental que debe poseer el Instructor es su capacidad de comprensión empática, es decir, el tener la capacidad de comprender desde adentro las reacciones y relaciones establecidas del participante en el interior del grupo.

A modo de conclusión, podemos decir que es necesaria una formación humanizada por parte del Instructor para que pueda entender y facilitar el aprendizaje de los adultos. En este sentido, los puntos ya señalados son alternativas que en su momento conllevan la idea de dicha formación, además de que reafirmamos que no basta sólo una preparación técnica para lograr comprender el proceso didáctico en su totalidad y lo más importante, comprender que los actores de este proceso (Instructor y Capacitando) son personas que necesitan y requieren algo más para la adquisición de conocimientos, esto es, un acto didáctico humanizado tendiente al desarrollo de la creatividad personal y grupal, entendida como una forma de expresión y transformación que manifiesta el ser humano a través de la creación de algo, donde ese algo es la construcción y elaboración de verdades, producto de la interrelación humano-social que permiten la transformación de sí mismo y la posibilidad de incidencia en los procesos de cambio de la sociedad, representada por su ámbito laboral.

CONCLUSIONES.

Plantear la conclusión de una investigación como la presente implica la idea de plasmar las aseveraciones hechas como ya acabadas, lo cual limita el desarrollo de nuevas concepciones sobre el tema. Es por esto, que consideramos que el trabajo no ha sido agotado en su totalidad, más que esto, sólo sentamos las bases para posteriores investigaciones donde se retomen lo que desde nuestra perspectiva resultó ser el eje de análisis de esta tesis, esto es, la elaboración teórica de alternativas didácticas aplicables al ámbito laboral a la luz de la metodología participativa como respuesta a las necesidades actuales por humanizar el acto pedagógico practicado en "ASEGURADORA HIDALGO, S.A."

Cuando decimos humanizar nos referimos a la concientización que debe tener el Individuo respecto a la organización empresarial donde labora y hacia su trabajo en específico. Esto implica cierto grado de compromiso para la empresa y para consigo mismo, ya que el establecimiento de nuevas formas de relacionarse con los demás en base a la participación activa, conlleva dinamismo y avances laborales a nivel producción y a nivel Relaciones Humanas.

Es cierto que sólo dimos pautas generales para entender a la metodología participativa a la cual recurrimos como la alternativa más viable para la formación del Sujeto (sea instructor o capacitando), esto apoyado en la preocupación por humanizar a los sujetos y hacer de la instrucción un intercambio cultural y de conocimientos.

En este sentido, la capacitación adquiere importancia en tanto sea considerada como elemento mediador del comportamiento humano en una institución, y asuma su función no escolarizada al considerarse como un proceso que, por el hecho de desarrollarse en un centro laboral adquiere características específicas, siendo su principal objetivo promover la formación del Sujeto no como algo externo a él, sino como un proceso interior en donde es el mismo sujeto el responsable de su formación; ésta idea implica la modificación de comportamientos, pero no bajo la óptica de Estímulo-Respuesta, sino desde las posibilidades de cambio y desarrollo permitidas por la Educación permanente.

Ahora bien, dentro del proceso de capacitación, un elemento determinante en el proceso E-A es la formación técnico - pedagógica del Instructor, formación que en su momento puede afectar el aprendizaje de los capacitandos, tal es el caso de los Instructores observados en AHISA. Situación que nos dejó ver las diferentes tendencias profesionales, propiciando diferentes actitudes de los Sujetos inmersos en el proceso didáctico.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

La mala formación del instructor propició que los capacitandos obstaculizaran su propio proceso de aprendizaje, al no asumir responsabilidad en el acto pedagógico. Aunado a esto, la barrera que anteponian los capacitandos, al no asumir su rol como tales, reproduciendo el esquema tradicionalista de la relación maestro-alumno.

Esto no dejó ver más que la dificultad del adulto para crear nuevas situaciones que le permitan relacionarse con los integrantes de un grupo dentro de un aula, pues todavía se conserva la tendencia a reproducir viejos esquemas que de alguna manera imposibilitan el cambio de actitudes ante el proceso Enseñanza-Aprendizaje.

Paralelamente, el instructor al asumir el rol que el mismo grupo le proporcionaba bajo su dinámica mecanicista de: maestro (el que sabe) - alumno (el que aprende), perdía de vista el abanico de posibilidades que tenía ante sí para propiciar nuevas formas de Enseñanza. Esta falta de creatividad dejó entrever la falta de elementos técnicos-pedagógicos indispensables para manejar un grupo heterogéneo de adultos.

De hecho sabemos que el trabajo con adultos no es fácil, pues el instructor se enfrenta a diversas situaciones que ponen en juego desde la personalidad del capacitando y del instructor hasta la capacidad de ambos para desempeñarse cada uno en su área de trabajo, por lo tanto resulta necesario brindar al instructor las herramientas didácticas que le permita delinear el proceso de Enseñanza para reforzar el uso de estrategias de aprendizaje que cada individuo posea y al mismo tiempo promueva la elaboración de nuevas habilidades intelectuales.

En este sentido, consideramos que la capacitación en AHISA no es vista como un trámite solamente, sino que es un medio de acceso para dar información a su personal. Información que el capacitando tiene el compromiso de asimilar, de traspolarla a su desempeño laboral y personal, para que ésta sea parte de su proceso formativo.

Aunado a esto, el desempeño laboral mejoraría en tanto el sujeto tenga un clima de comunicación y cohesión con sus semejantes, hecho que en AHISA se reflejó en el buen clima de trabajo que nosotras percibimos, ya que a pesar de que somos personas ajenas a la vida laboral de esta empresa, y aunque parezca subjetivo, no podemos dejar de lado que aún cuando nuestro campo de acción era restringido por la política institucional en la que se enmarca el departamento de capacitación, fuimos en su momento sujetos participantes del proceso, lo cual nos permite mencionar que la comunicación establecida era óptima y por lo tanto las

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

relaciones humanas son buenas.

Por otro lado, una de las ideas originales para la elaboración de este trabajo fue la inquietud por involucrarnos en el proceso de capacitación como una forma de acercarnos a situaciones reales de la didáctica laboral y de esta manera adquirir la experiencia personal y profesional de vivenciar el objeto de estudio.

Esto nos permitió reforzar en nuestra formación profesional la idea de la dificultad de trabajar con el recurso humano de una empresa, pues conlleva un alto grado de responsabilidad al intentar concientizar a los sujetos sobre su disposición a hacerse cargo de su propia formación; en la medida en que esto se logre, existe la posibilidad de apertura al diálogo dentro de un marco de respeto mutuo ante las diferentes funciones de los Sujetos implicados en el acto didáctico.

Por último consideramos que aún cuando contamos con sólidos elementos teóricos que nos permiten el análisis de lo educativo y nos dan la capacidad de crear y dar alternativas de solución, también reconocemos que nuestra formación como porofesionistas no está del todo completa, pues dentro del plan de estudios al cual se apegó nuestra formación como Pedagogas, no existen las suficientes materias que estén encaminadas al mejor desenvolvimiento del Pedagogo dentro de las empresas, específicamente en el área de Capacitación, de ahí que dicha área así como los responsables de la formación de Instructores estén ocupados por otros profesionistas que poco tienen que ver con lo educativo.

Sin embargo no podemos negar que estamos viviendo un tiempos de cambios, sabemos que los cambios traen consigo conflictos y desajustes que a su vez se reflejan en retrocesos y/o avances, tal es el marco en el que estamos inmersos como pedagogos, es por esto que nuestra función está envuelta en una dinámica de redefinición entre lo que es y lo que debe ser la actividad profesional del pedagogo, y es que las necesidades socio-económicas nos reclaman más allá del ámbito escolarizado dado que la educación es considerada actualmente como un proceso de desarrollo continuo en todas las etapas de la vida del sujeto y en los diversos sectores de la vida socio-económica del país.

Esto implica que se estén abriendo posibilidades de desarrollo profesional para el Pedagogo, en Instituciones de producción de Bienes y Servicios, sean públicas o privadas, este hecho requiere de nosotros una mayor preparación en las diferentes áreas de nuestra profesión, y la capacitación no escapa a esta consideración.

Es así que, nos entusiasma la idea de que como Pedagogas

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO

contemos con elementos que nos permiten crear nuevas formas de apoyar la aprehensión de conocimientos en otras personas y al mismo tiempo promover y respetar la formación de los demás. En este sentido, y como pudimos darnos cuenta en AHISA, el personal encargado de la capacitación es ajeno al proceso educativo, lo cual implica la reproducción de roles y esquemas en la promoción del acto pedagógico, este hecho no nos lleva a otra aseveración que no sea la afirmación sobre el papel del Pedagogo como participante en cada etapa del proceso de capacitación y por lo tanto como agente principal en la formación de Instructores, así como el reconocimiento de la exigencia social por ampliar nuestros conocimientos y desempeñarnos en el área de trabajo asumiendo el compromiso de hacerlo cada vez mejor.

ASEGURADORA HIDALGO, S.A.
DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

EVALUACION DE INSTRUCTORES

CURSO: _____ **PERIODO:** _____
INSTRUCTOR: _____ **TEMA:** _____

INSTRUCCIONES: CALIFIQUE EL DESEMPEÑO EDUCACIONAL DEL INSTRUCTOR SEGUN LA SIGUIENTE ESCALA:

(E) EXCELENTE **(MB; MUY BIEN)** **(B) BIEN** **(R) REGULAR**

I. CONTENIDO

	E	MB	B	R
• Terminología adecuada				
• Dirigido a un objetivo				
• Cumplicó el objetivo				
• Dominó el tema				
• Uso de canales (visual o auditivo)				
• Retroalimentación				

II. PRINCIPIOS ETICOS

	E	MB	B	R
• Experiencia.				
• Conocimientos				
• Respeto individual				
• Respeto grupal				

III. USO DE RECURSOS DIDACTICOS

- *Uso de acetatos*
- *Uso de diapositivas*
- *Uso de videos*
- *Uso de otros recursos*

E	ME	B	R

IV. MANEJO DE GRUPO

- *Aclaró dudas*
- *Dejó participar*
- *Retardó las respuestas de los participantes*
- *Buen ambiente de trabajo*

E	ME	B	R

COMENTARIOS:

GUIA DE ACTIVIDADES A OBSERVAR EN LA
COORDINACION DE UN EVENTO

CURSO: _____

FECHA DE
REALIZACION _____

COORDINADOR: _____

ACTIVIDADES DURANTE UN EVENTO

CONCEPTO	SESION	SESION	SESION	SESION	SESION
	1	2	3	4	5
1. ESTAR 30 MINUTOS ANTES DEL EVENTO					
2. LLENADO DE LA HOJA DE REGISTRO					
3. ENTREGA DEL MAT. APOYO AL PARTICIP.					
4. VERIFICAR QUE SE FIRME LISTA DE ASIST.					
5. MOSTRAR ESTADISTICA DEL GPO. AL INST.					
6. COMENTAR AL GPO. NORMAS Y POLITICAS					
7. APLICAR DINAMICAS DE GRUPO					
8. RETROALIM. INST. SOBRE COMPORT. GRUPAL					
9. VERIFICAR REQUERIMIENTOS DEL INSTRUCTOR					
10. VERIFICAR EL CUMPLIM. DE LOS OBJETIVOS					
11. TOMAR REGISTRO DE COMENTARIOS DEL GPO.					
12. APLICAR EVALUACIONES					
13. PERMANECER CON EL GRUPO DURANTE LA SES.					
14. UBICARSE LUGAR ESTRATEGICO (GPO. INST.)					
15. ESTAR CON EL GRUPO EN RECESO (INTEGRAR)					
16. SI FALTAN LOS PARTIC. IDENTIFICAR CAUSA					
17. SOLICITAR LOS DIPLOMAS A ROSARIO					
18. REGISTRO DE ASISTENCIA DE INSTRUCTORES					
19. ENTREGAR HOJAS DE REGISTRO A ROSARIO					
20. APLICAR EVALUAC. DEL EVENTO					
21. APLICAR EVALUAC. DEL INSTRUCTOR					
22. APLICAR EVALUAC. DEL COORDINADOR					
23. VERIFICAR LOS REQUERIM. RECESO (CAFE)					
24. RETROALIM. A JORGE SOBRE EL EVENTO					

ACTIVIDADES DURANTE UN EVENTO (HOJA DE OBSERVACIONES)

SESION 1	OBSERVACIONES:
SESION 2	OBSERVACIONES:
SESION 3	OBSERVACIONES:
SESION 4	OBSERVACIONES:
SESION 5	OBSERVACIONES:

ASEGURADORA HIDALGO, S.A.
DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

EVALUACION DEL CURSO

CURSO: _____

COORDINADOR: _____

LUGAR: _____ **FECHA: DEL** _____ **AL** _____

INSTRUCCIONES:

- * ESTA EVALUACION TIENE POR OBJETO CONOCER SU VALIOSA OPINION ACERCA DE DIVERSOS ASPECTOS DEL CURSO.
- * MARQUE EL NUMERO QUE CONSIDERE MAS REPRESENTATIVO PARA CADA OPINION.
- * TAMBIEN LE AGRADECEREMOS SUS COMENTARIOS.

I. CONTENIDO DEL CURSO.	ESCALA														
* El objetivo del curso fué presentado al inicio:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">NO</td> <td style="width: 5%;">1</td> <td style="width: 5%;">2</td> <td style="width: 5%;">3</td> <td style="width: 5%;">4</td> <td style="width: 5%;">5</td> <td style="width: 10%;">SI</td> </tr> <tr> <td>CONFUSA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>CLARA</td> </tr> </table>	NO	1	2	3	4	5	SI	CONFUSA	1	2	3	4	5	CLARA
NO	1	2	3	4	5	SI									
CONFUSA	1	2	3	4	5	CLARA									
* El objetivo del curso se dió de manera:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">AL FINAL</td> <td style="width: 5%;">1</td> <td style="width: 5%;">2</td> <td style="width: 5%;">3</td> <td style="width: 5%;">4</td> <td style="width: 5%;">5</td> <td style="width: 10%;">AL INICIO</td> </tr> <tr> <td>PARCIAL</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>TOTAL</td> </tr> </table>	AL FINAL	1	2	3	4	5	AL INICIO	PARCIAL	1	2	3	4	5	TOTAL
AL FINAL	1	2	3	4	5	AL INICIO									
PARCIAL	1	2	3	4	5	TOTAL									
* El objetivo del curso se cumplió:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">ESCASA</td> <td style="width: 5%;">1</td> <td style="width: 5%;">2</td> <td style="width: 5%;">3</td> <td style="width: 5%;">4</td> <td style="width: 5%;">5</td> <td style="width: 10%;">TOTAL</td> </tr> <tr> <td>INADEC.</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>ADECUADA</td> </tr> </table>	ESCASA	1	2	3	4	5	TOTAL	INADEC.	1	2	3	4	5	ADECUADA
ESCASA	1	2	3	4	5	TOTAL									
INADEC.	1	2	3	4	5	ADECUADA									
* Los temas tratados guardan relación con el objetivo:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">PARCIAL</td> <td style="width: 5%;">1</td> <td style="width: 5%;">2</td> <td style="width: 5%;">3</td> <td style="width: 5%;">4</td> <td style="width: 5%;">5</td> <td style="width: 10%;">TOTAL</td> </tr> <tr> <td>INSUF.</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>SUFIC.</td> </tr> </table>	PARCIAL	1	2	3	4	5	TOTAL	INSUF.	1	2	3	4	5	SUFIC.
PARCIAL	1	2	3	4	5	TOTAL									
INSUF.	1	2	3	4	5	SUFIC.									
* La secuencia de los temas fué:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">NINGUNO</td> <td style="width: 5%;">1</td> <td style="width: 5%;">2</td> <td style="width: 5%;">3</td> <td style="width: 5%;">4</td> <td style="width: 5%;">5</td> <td style="width: 10%;">TODOS</td> </tr> <tr> <td>SIEMPRE</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>NUNCA</td> </tr> </table>	NINGUNO	1	2	3	4	5	TODOS	SIEMPRE	1	2	3	4	5	NUNCA
NINGUNO	1	2	3	4	5	TODOS									
SIEMPRE	1	2	3	4	5	NUNCA									
* Los temas programados se trataron:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">INSUF.</td> <td style="width: 5%;">1</td> <td style="width: 5%;">2</td> <td style="width: 5%;">3</td> <td style="width: 5%;">4</td> <td style="width: 5%;">5</td> <td style="width: 10%;">SUFIC.</td> </tr> </table>	INSUF.	1	2	3	4	5	SUFIC.							
INSUF.	1	2	3	4	5	SUFIC.									
* El tiempo para el curso fué:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">INSUF.</td> <td style="width: 5%;">1</td> <td style="width: 5%;">2</td> <td style="width: 5%;">3</td> <td style="width: 5%;">4</td> <td style="width: 5%;">5</td> <td style="width: 10%;">SUFIC.</td> </tr> </table>	INSUF.	1	2	3	4	5	SUFIC.							
INSUF.	1	2	3	4	5	SUFIC.									
* El curso le proporcionó nuevos conocimientos:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">INSUF.</td> <td style="width: 5%;">1</td> <td style="width: 5%;">2</td> <td style="width: 5%;">3</td> <td style="width: 5%;">4</td> <td style="width: 5%;">5</td> <td style="width: 10%;">SUFIC.</td> </tr> </table>	INSUF.	1	2	3	4	5	SUFIC.							
INSUF.	1	2	3	4	5	SUFIC.									
* Los temas tratados presentan dificultades para su comprensión:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">INSUF.</td> <td style="width: 5%;">1</td> <td style="width: 5%;">2</td> <td style="width: 5%;">3</td> <td style="width: 5%;">4</td> <td style="width: 5%;">5</td> <td style="width: 10%;">SUFIC.</td> </tr> </table>	INSUF.	1	2	3	4	5	SUFIC.							
INSUF.	1	2	3	4	5	SUFIC.									
* El material impreso proporcionado de acuerdo a los contenidos del curso fué:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">INSUF.</td> <td style="width: 5%;">1</td> <td style="width: 5%;">2</td> <td style="width: 5%;">3</td> <td style="width: 5%;">4</td> <td style="width: 5%;">5</td> <td style="width: 10%;">SUFIC.</td> </tr> </table>	INSUF.	1	2	3	4	5	SUFIC.							
INSUF.	1	2	3	4	5	SUFIC.									

II. APUCABILIDAD
ESCALA

- * El contenido del curso se relaciona con sus funciones:
- * Los conocimientos adquiridos pueden incorporarse a sus funciones:
- * Los conocimientos pueden aplicarse:
- * Los temas tratados contribuyen para su desarrollo personal:

PARCIAL	1	2	3	4	5	TOTAL
NO	1	2	3	4	5	SI
A LARGO	1	2	3	4	5	A CORTO
ESCASO	1	2	3	4	5	TOTAL

III. MATERIAL

- * El material impreso proporcionado de acuerdo a los contenidos del curso fué:

INSUFIC.	1	2	3	4	5	SUFIC.
----------	---	---	---	---	---	--------

IV. INSTALACIONES
ESCALA

- * Las condiciones generales del aula fueron:

DESAGR.	1	2	3	4	5	AGRADAB.
---------	---	---	---	---	---	----------

V. ORGANIZACION Y DESARROLLO DEL EVENTO
ESCALA

- * El horario del curso fué:
- * Los eventos se efectuaron puntualmente:
- * El servicio de café fué:
- * Se cumplió con el tiempo programado del evento:
- * Se cumplió con el tiempo programado para cada exposición:
- * La organización del curso fué:

INADEC.	1	2	3	4	5	ADECUADO
NO	1	2	3	4	5	SI
INADEC.	1	2	3	4	5	ADECUADO
NO	1	2	3	4	5	SI
NO	1	2	3	4	5	SI
DEFIC.	1	2	3	4	5	ADECUADO

COMENTARIOS:

REPORTE DE LA EVALUACION DEL INSTRUCTOR

CURSO _____ FECHA _____
PERIODO _____
COORDINADOR _____

INDICACIONES: Anotar los resultados observados y/o evaluados de acuerdo a lo siguiente:

TEMA MODULO CURSO OTRO

I. CONTENIDO

COORDINADOR

SUPERVISOR

II. PRINCIPIOS ETICOS

III. USO DE RECURSOS DIDACTICOS

IV. MANEJO DE GRUPO

COORDINADOR

SUPERVISOR

REPORTE DE LA EVALUACION DEL CURSO

CURSO _____ FECHA _____

PERIODO _____

COORDINADOR _____

INDICACIONES: Anotar los resultados observados y/o evaluados de acuerdo a lo siguiente:

TEMA MODULO CURSO OTRO

I. CONTENIDO

COORDINADOR

SUPERVISOR

ASEGURADORA HIDALGO, S.A.
DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

EVALUACION AL COORDINADOR

CURSO: _____ **FECHA:** _____
HORARIO: _____ **PERIODO:** _____
COORDINADOR: _____

INSTRUCCIONES: MARQUE CON UNA "X" LA OPCION QUE CONSIDERE MAS ADECUADA, PARA LA EVALUACION AL COORDINADOR DEL EVENTO.

- | | | | | | | | |
|--|--------|--|---|---|---|---|---|
| 1. SE ENCONTRO ANTES DE INICIAR EL EVENTO: | SI () | NO () | | | | | |
| 2. DIO A CONOCER LAS NORMAS Y POLITICAS DEL EVENTO: | SI () | NO () | | | | | |
| 3. MENCIONO LA FUNCION DEL COORDINADOR EN ESTE EVENTO: | SI () | NO () | | | | | |
| 4. DIO A CONOCER EL OBJETIVO DEL EVENTO: | SI () | NO () | | | | | |
| 5. DIO A CONOCER EL OBJETIVO DE CADA TEMA: | SI () | NO () | | | | | |
| 6. PRESENTO A LOS INSTRUCTORES ANTES DE INICIAR EL TEMA: | SI () | NO () | | | | | |
| 7. ENTREGO OPORTUNAMENTE EL MATERIAL DEL PARTICIPANTE: | SI () | NO () | | | | | |
| 8. REALIZO ALGUNA DINAMICA DE INTEGRACION: | SI () | NO () | | | | | |
| 9. CUANDO LO REQUIRIO, RECIBIO EL APOYO DEL COORDINADOR: | SI () | NO () | | | | | |
| 10. COMENTO LA INTEGRACION Y CONVIVENCIA DEL GRUPO DURANTE LOS RECESOS: | SI () | NO () | | | | | |
| 11 EN GENERAL, COMO CONSIDERARIA LA PARTICIPACION DE LA COORDINACION EN ESTE EVENTO. | MALA | <table border="1" style="display: inline-table; text-align: center;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> BUENA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |

COMENTARIOS:

**GUIA DE ACTIVIDADES A OBSERVAR EN LA
COORDINACION DE UN EVENTO**

CURSO: _____

**FECHA DE
REALIZACION** _____

COORDINADOR: _____

ACTIVIDADES DESPUES DE UN EVENTO

CONCEPTO		OBSERVACIONES
1. ELABORAR INFORME CUANTITATIVO DEL EVTO.	_____	
2. ELABORAR INFORME CUALITATIVO DEL EVTO.	_____	
3. ENTREGAR MATERIAL SOBRENTE A ROSARIO	_____	
4. CALIFICAR EVALUACIONES DE CONOCIMIENT.	_____	
5. RESULTADO DE LA EVALUAC. DEL INSTRUCT.	_____	
6. RESULTADO DE LA EVALUAC. DEL COORDINAD.	_____	
7. ENTREGA DE LOS INFORMES A JORGE	_____	
9. INFORMES FIRMADOS POR EL COORDINADOR	_____	

GUIA DE ACTIVIDADES A OBSERVAR EN LA
COORDINACION DE UN EVENTO

CURSO: _____

FECHA DE
REALIZACION _____

COORDINADOR: _____

ACTIVIDADES ANTES DE UN EVENTO

CONCEPTO		OBSERVACIONES
1. CONTAR CON EL OBJETIVO GENERAL	•	
2. CONTAR CON PLANTEAMIENTO DIDACTICO	•	
3. CONTAR CON EL TEMARIO	•	
4. VISITA INSTRUCT Y VERIFICAR NECES.		
5. CONTAR CON EL MATERIAL DEL PARTICIP.		
6. LISTA DE ASISTENCIA DE PARTICIPANTES	•	
7. LISTA DE ASISTENCIA DE INSTRUCTORES	•	
8. INVITACION A PARTICIPANTES		
9. EVALUACIONES DE CONOCIMIENTOS		
10. PARAMETROS DE CALIFICACION	•	
11. EVALUACIONES DEL EVENTO	•	
12. SOLICITAR ELABORAC. DE DIPLOMAS		
13. PAQ. DE APOYO (HOJAS, MARCADORES, CUADER- NILLOS, LAPICES ETC.)		
14. VERIFICAR EL EQUIPO QUE SE REQUERIRA (RETROPROYECT. T.V. CAÑON ETC.)		
15. NORMAS Y POLITICAS DEL EVENTO	•	
16. DINAMICAS A REALIZAR EN EL EVENTO	•	
17. CHECAR EL AULA ILUZ. MOBILIARIO, EQUIPO		
18. RECONFIRMAR LA PARTICIPACION INSTRUCC.		
19. VERIFICAR HOSPEDAJE EN PROVINCIA		
20. VERIFICAR REQ. CON EL PROMOTOR (LISTA)	•	
21. VERIFICAR LA SOLICITUD DE VUELOS		
22. SOLICIT. HOJAS DE REGISTRO DE PART.	•	
23. HACER HOJA ESTADISTICA DEL GRUPO	•	
24. RECIBOS DE MATERIAL	•	
24. INTEGRAR LA CARPETA DEL EVENTO (*)		

NOTA: TODAS ESTAS ACTIVIDADES DEBERAN REALIZARSE MAXIMO 3 DIAS ANTES DEL EVENTO

ASEGURADORA HIDALGO
DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

INFORME

PROGRAMA:	_____
NOMBRE DEL CURSO:	_____
LUGAR:	_____
PERIODO DEL CURSO:	_____ No. CURSO _____
HORARIO:	_____
No. DE DIAS:	_____ No. DE HORAS _____
TOTAL DE PARTICIPANTES:	_____
HOMBRES:	_____
MUJERES:	_____
SINDICALIZADOS:	_____ CONFIANZA _____
NIVEL:	_____
INSTRUCTORES:	_____
ASISTENCIA:	_____

NOMBRE Y FIRMA DEL COORDINADOR

ASEGURADORA HIDALGO
DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

INFORME

OBJETIVO:

CONDUCTA TERMINAL:	SE CUMPLIO _____	
	NO SE CUMPLIO _____	

SI NO SE CUMPLIO INDIQUE PORQUE CAUSA _____

LA PARTICIPACION DEL INSTRUCTOR FUE:	EXCELENTE _____	
	BUENA _____	
	ADECUADA _____	
	INADECUADA _____	

LOS MATERIALES FUERON:	EXCELENTES _____	
	BUENOS _____	
	ADECUADOS _____	
	INADECUADOS _____	

EL EQUIPO FUE:	EXCELENTE _____	
	BUENO _____	
	ADECUADO _____	
	INADECUADO _____	

COMENTARIOS DEL COORDINADOR: _____

ASEGURADORA HUMALGO S.A.
DIRECCION DE C: PACITACION Y DESARROLLO.

INTEGRAL DE LA HOJA ESTADISTICA

CURSO: _____

LUGAR: _____

PERIODO: _____

COORDINADOR: _____

TOTAL PART.	EDAD PROMEDIO	SEXO		ESTADO CIVIL				ESCOLARIDAD			CEDULA			
		HOMBRES	MUJERES	CASADOS	SOLTEROS	DIVORC.	U LIBRE	PROF	BACHI	COMERSEC	PRIM	DEF.	PROV.	

OBSERVACIONES: _____

**SOLICITUD DE REQUERIMIENTOS
PARA LA REALIZACION DE UN CURSO Y/O EVENTO**

CURSO Y/O EVENTO _____

COORDINADOR _____ FECHA _____

AREA QUE SOLICITA _____

AREA QUE ENTREGA _____

CONCEPTO	CANTIDAD	FECHA DE ENTREGA	OBSERVACIONES

SOLICITUD PARA: __ SESION (ES) __ SEMANA (S) __ MES (ES)

ASEGURADORA HIDALGO S. A.
DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO
COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS

CURSO: _____

PERIODO: _____

FECHA: _____

COORDINADOR: _____

HORARIO: _____

DEPARTAMENTO DISEÑO

DEPTO. APOYO ADMINISTRATIVO

DEPTO. COORDINADOR

ELABORO: _____

SUPERVISO: _____

BIBLIOGRAFIA

ALBARRAN, Agustín Antonio. Dinámica de Grupos, Col. El Maestro en Acción, Edit. E.D.I.P.L.E.S.A., México, 1977, 64 pp.

ALMEYDA ARMENTA, Eduardo, Los Servicios Profesionales ante el T.L.C., Carta del Economista, Rev. del Colegio Nacional de Economistas, Año 3, no. 4, México, julio-agosto de 1993, 56 pp.

ALVAREZ ROMAN, Jesús A. Las Relaciones Humanas, Ed. JUS, 14 ed., México, 1989, 236 pp.

ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Edit. trillas, 4a. edición, México, 1989, 535 pp.

BARRON TIRADO, BARAJAS GONZALES Y RAMIREZ BENITEZ, Prácticas Escolares II-1, UNAM-ENEP Aragón, México, 1989, 184 pp.

BERNAL SAHAGUN, GARCIA MORENO Y OTROS, La integración comercial de México a E. U. y Canadá, Edit. S. XXI, México, 1990, 219 pp.

BERNARD, Pierre y LIETARD, Bernard, La Educación permanente, Edit. Oikos-tau, s.a., España, 1979, 120 pp.

BERTALANFFY, Teoría General de los Sistemas, edit. F.C.E., México, 1979, 311 pp.

BOHM, Winfried. La tarea polifacética del maestro, en Perfiles Educativos No. 12, UNAM-CISE, México, 1981, 32 pp.

CARNOY, Martín, Las consecuencias políticas de la formación de recursos humanos, U.P.N., Especialización "Educación y Sociedad en México", Cuaderno No. 4, México, 1979, 22 pp.

CARRIZALES, Cesar. Uniformidad, marginalidad y silencio en la formación intelectual.

CIRIGLIANO Y A. VILLAVERDE, Dinámica de Grupos y Educación: Fundamentos y Técnicas, Edit. Humanitas, Buenos Aires, 1976, 245 pp.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Col. Porrua, 91a. ed., México, 1991, 126 pp.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos., Edit. Mc. Graw Hill, México, 1990, 578 pp.

DEBESSE Y MIALARET, Formación Continua y Educación Permanente, Edit. Oikos-tau, s.a., España, 1986, 336 pp.

DIAZ BARRIGA, Angel. En torno a la noción de objetivos de Aprendizaje y su papel en la didáctica, UNAM-CISE, México, 1982, 22 pp.

Diccionario de Ciencias de la Educación, Vol. I, Edit. Santillana, México, 1987, 744 pp.

DIETHER, Hoger, Introducción a la psicología pedagógica. Edit. ROCA, México, 1978, 164 pp.

ESCOBAR GUERRERO, Miguel. El salón de clase: Una práctica educativa, Foro universitario No. 11, STUNAM, México, Octubre 1981, 68 pp.

ESPONDA, Alfredo. Capacitación y Adiestramiento: cómo cumplir y aprovechar la ley. Edit. Expansión, parte I, México, 1979, 67 pp.

F. HUSE, Edgar y L. BOWDITCH James, El comportamiento Humano en la organización. Edit. SITESA, México, 1986, 438 pp.

GALVAN CAPISTA, Magdalena, Consideraciones sobre la capacitación de personal desde la perspectiva del pedagogo. Tesis, ENEP ARAGON.

GRAPPIN, Jean Pierre. Claves para la formación en la empresa. Edit. CEAC, España, 1990.

GUZMAN VALDIVIA, Guillermo. Humanismos Trascendental y Desarrollo, Edit. Limusa, México, 1989, 181 pp.

HALLORAN, Jack. Relaciones Humanas. Edit. Hispanoeuropea, 1982, 733 pp.

HARRIS, O. Jeff, Administración de Recursos Humanos: Conceptos, Conducta Interpersonal y Casos, Edit. Limusa, México, 1987, 586 pp.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

HERMANUE, Frank. Educación de Adultos, Edit. Edicol, México, 1981,

HOLGUIN QUIÑONES, Fernando. Estadística descriptiva aplicada a las Ciencias Sociales, Edit. UNAM, México, 1984, 452 pp.

KEITH, Davis y W.NEWSTROM, John. Comportamiento Humano en el Trabajo, Edit. Mc. Graw Hill, 8va. ed., México, 1991, 457 pp.

LABARCA, G. , Planificación de Recursos Humanos. ¿Técnica o Ideología?, Ed. Nueva Imagen, México, 1979, 123 pp.

LAROCQUE, Gabriel. Teorías de la Comunicación vs. Teorías del Aprendizaje, en Perfiles Educativos No. 40, UNAM-CISE, México, 1988, 23 pp.

LEON, Antoine. Psicopedagogía de los Adultos, Edit. S. XXI, México, 1972, 199 pp.

LUNA ELIZARRARAS, RODRIGUEZ PEREZ, Planeación Educativa, UNAM-ENEP Aragón, México, 1990, 413 pp.

Mc. GEHEE, William y THAYER, Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional, Edit. LIMUSA, 2a. ed., México, 1992, 336 pp.

MENDOZA NUÑEZ, Alejandro. Manual para determinar Necesidades de Capacitación, Ed. Trillas, México, 1986, 137 pp.

MENDOZA ROJAS, Javier. Proyecto Ideológico Modernizador de las Políticas Universitarias en México. 1965-1980, En Sociología de la Educación II, UNAM-ENEP. Aragón, 115 pp.

Negociación Trascendental para el Futuro de México, en Comercio Exterior, (suplemento), Septiembre 1992, 32 pp.

OROZCO GUTIERREZ, Emiliano y CASTILLO BASURTO, Francisco, Capacitación y Desarrollo, Mod. 5, INAP, México, 1985, 295 pp.

PEREZ GOMEZ, Angel y ALMARAZ, Julian. Lecturas de Aprendizaje y Enseñanza, Edit. ZERO, España, 1982, 499 pp.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

PEREZ JUAREZ, Esther C., Reflexiones críticas en torno a la docencia, en Perfiles Educativos, No. 29-30, UNAM-CISE, México, 1985, 35 pp.

PODER EJECUTIVO FEDERAL, Plan global de desarrollo 1980-1982, S. P y P, México, 1980, 338 pp.

PODER EJECUTIVO FEDERAL, Plan global de desarrollo 1983-1988, S. P. y P. México, 430 pp.

PODER EJECUTIVO FEDERAL, Plan Nacional de desarrollo 1989-1994, S. P. y P., en Diario Oficial de la Federación, México, 31 de mayo de 1989, No. 23, 143 pp.

PODER EJECUTIVO FEDERAL, Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, México, 1983, 442 pp.

POZO NAVARRO, F. La dirección por sistemas, Edit. Limusa, México, 1982, 277 pp.

QUESADA CASTILLO, Rocío. ¿Por qué formar profesores en estrategias de aprendizaje?, en Perfiles Educativos, No. 39, UNAM-CISE, México, 1988, 45 pp.

RAMIREZ BRUN, José. Países en Desarrollo y Sistema Internacional, Col. Grandes Tendencias Políticas Contemporáneas, no. 47, UNAM, México, 1986, 36 pp.

RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. Administración de la Capacitación, ed. McGraw-Hill, México, 1990, 121 pp.

RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, Formación de Instructores, Edit. Mc. Grawhill, México, 1990, 199 pp.

RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. Relaciones Humanas, Edit. El manual moderno, México, 1985, 65 pp.

ROJAS NAVA, Raúl. Técnicas de Planeación y Organización Educativa II, UNAM-ENEP Aragón, México, 1989, 232 pp.

S.T.P.S, Ley Federal del Trabajo, 8va. ed., México, 1990, 695 pp.

EL PAPEL DEL INSTRUCTOR Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

SALAZAR MUÑOZ, Ma. de Jesús, Taller de Didáctica II (Educación de Adultos), UNAM-ENEP Aragón, México, 122 pp.

SALINAS DE GORTARI, Carlos, Palabras pronunciadas por el presidente Salinas de Gortari en el salón de Conferencias del Club Nacional de Prensa de Japón, Tokio, 19 de junio de 1990.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, Dirección General de Centros de Capacitación, Metodología para la elaboración de Programas de Capacitación, México, 1988, 24 pp.

SILICEO, Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, Edit. Limusa, México, 1980, 153 pp.

SORIA MURILLO, Víctor, Relaciones Humanas. Teoría y casos: Curso de Comportamiento en la Organización, Edit. Limusa, México, 1990, 491 pp.

SCHULTZ, D.P., Psicología Industrial, Edit. McGraw-Hill, 3ra. ed., México, 1985, 457 pp.

SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA, Guía Práctica para la Determinación de Necesidades de Capacitación, IMSS, México, 1990, 31 pp.

VARGAS DiBELLA, Eloísa, Los medios para la enseñanza, Edit. ARMO, 2a. ed., México, 1975, 11 pp.