

60
2 es.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA



LA CAPACITACION COMO ACTIVIDAD EDUCATIVA EN LA EMPRESA. CURSO INTRODUCTORIO PARA LA FORMACION DE CAPACITADORES

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

T E S I S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PEDAGOGIA



COLEGIO DE PEDAGOGIA

P R E S E N T A :
L A U R A Q U I R O Z L O P E Z



ASESORA: LIC. MARGARITA LEHNE GARCIA

MEXICO, D. F.

265118

1998

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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 DIOS.

Por todo lo que me ha dado, y por que me ha permitido llegar hasta este momento tan importante en mi vida.

A MIS PADRES.

Por sus buenos ejemplos y enseñanzas.
Por su gran amor y confianza en mí.

A MIS HERMANOS.

Por todo el cariño y el apoyo que me han brindado siempre.

A MI ASESORA.

Por su valiosa ayuda en la realización de este trabajo.

A LOS MIEMBROS DEL JURADO.
Gracias.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.

CAPITULO 1:	EL PROCESO EDUCATIVO.....	4
1.1	LA CONCEPCIÓN EDUCATIVA.....	5
1.2	PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.....	9
1.3	EDUCACIÓN DE ADULTOS.....	12
1.4	CARACTERÍSTICAS DEL APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS.....	16
CAPITULO 2 :	LA CAPACITACIÓN COMO ACTIVIDAD EDUCATIVA EN LA EMPRESA.....	20
2.1	CONCEPTO DE CAPACITACIÓN.....	22
2.2	TRASCENDENCIA DE LA CAPACITACIÓN.....	25
2.3	OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.....	28
2.4	PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	30
CAPITULO 3 :	LA CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA PRIVADA..	35
3.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	36
3.2	FILOSOFÍA DE LA CAPACITACIÓN.....	41
3.3	PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	42
3.4	DETECCIÓN DE NECESIDADES.....	45
CAPITULO 4 :	CURSO INTRODUCTORIO: EL ASPECTO EDUCATIVO DE LA CAPACITACIÓN.....	47
CONCLUSIONES.....		54
BIBLIOGRAFÍA.....		56

INTRODUCCIÓN

Actualmente se viven situaciones difíciles en la economía del país y una de las preocupaciones de toda empresa es no solamente sobrevivir a esta crisis, sino avanzar hacia el logro de sus objetivos. Son muchos los factores que intervienen para tal efecto, uno de los más importantes es la capacitación en y para el trabajo, ya que es mediante esta actividad como cualquier organización, tanto pública como privada, aumenta y desarrolla la capacidad y la actitud positiva de sus colaboradores a fin de mejorar la eficiencia y la productividad en general.

Sin embargo, una realidad indudable es que a la capacitación, como encargada de conducir el proceso enseñanza-aprendizaje en los centros de trabajo, no siempre se le da la importancia que realmente tiene dentro de una empresa, en algunos casos se considera como un lujo, en otros como una pérdida de tiempo y dinero, o simplemente, como un proceso de cumplimiento al mandato legal, en lugar de verla como lo que realmente es: una actividad o un proceso plenamente educativo.

Antes de ver la capacitación operando en la empresa para los fines de ésta, es preciso verla y analizarla como un proceso educativo, de formación del hombre, de su capacidad humana, cuyos objetivos no son primero los de la empresa sino los de la misma persona para su desarrollo y mejoramiento de su calidad de vida.

Al hombre no se le debe de capacitar para hacer sino para ser, es decir, para conocerse, para descubrir sus capacidades y actuar por sí mismo de manera que todo lo que realice sea por propia convicción antes que por obligación.

La inquietud por este tema surgió cuando tuve la oportunidad de estar trabajando en el área de recursos humanos de una empresa privada: Sears Roebuck de México S.A. de C.V., empresa que se dedica a las ventas al menudeo a través de tiendas departamentales. Durante mi labor en una de las tiendas de esta cadena pude constatar lo mencionado anteriormente, es decir, que la labor de capacitación no siempre es o está enfocada 100% al aspecto educativo, existe un espacio otorgado a esta actividad mediante planes y programas de trabajo, pero finalmente el proceso se obstaculiza por la falta de elementos educativos, tanto teóricos como prácticos, en las personas que ahí laboran y principalmente a las que se les asigna la tarea de capacitar al personal.

Por tal razón el presente trabajo está enfocado en el tema de la capacitación, considerándola principalmente como un proceso educativo dentro de la empresa a través del cual se va a contribuir al desarrollo integral del individuo, a su bienestar y por consecuencia, al de la misma empresa, porque al existir personal mejor educado para el trabajo existirá también una empresa más productiva y competitiva.

Lo que realmente hace falta hoy en día para alcanzar altos niveles de calidad en el trabajo es la integración, la participación y el compromiso mutuo entre trabajador y empresa; tanto la empresa para educar debidamente a sus trabajadores, como éstos para mostrar los resultados de esa educación siendo profesionales en su trabajo, ambas partes caminando siempre hacia los mismos objetivos de desarrollo.

En la primera parte de este trabajo se expone un panorama general de lo que es el proceso educativo, considerando que para capacitar al personal de una empresa se debe tener primero un profundo conocimiento de lo que es la educación y entender realmente su necesidad y trascendencia. Partiendo del concepto de educación, se menciona también el papel que juega el proceso enseñanza-aprendizaje como generador de esa educación, y como último punto de este capítulo se retoman aspectos importantes de la educación de adultos, ya que estos son esenciales en el tema de la capacitación.

En un segundo apartado se habla del significado de la capacitación, señalando los conceptos más utilizados comúnmente y los más acertados desde el punto de vista educativo. En este mismo capítulo se menciona el deber ser de la capacitación en la empresa, su trascendencia y objetivos, y finalmente se presentan de una manera breve las fases de este proceso educativo.

En el tercer capítulo se presenta la información concerniente a la empresa privada Sears Roebuck de México S.A. de C.V., presentando sus antecedentes, su filosofía y proceso de capacitación actual. Asimismo se presenta una detección de necesidades de capacitación en una de las tiendas, particularmente la del centro comercial perisur.

Finalmente, en el capítulo 4 se propone un curso introductorio sobre el aspecto educativo de la capacitación, dirigido a todo el personal involucrado en esta actividad y con el fin de iniciar un proceso de cambio en la labor de capacitación orientado a mejores resultados. Se pretende que este curso sea sólo una parte y/o el inicio de todo un programa que se pueda continuar con la participación y el entusiasmo de los participantes mediante el seguimiento de otras actividades propuestas por ellos mismos.

Espero este trabajo sea de utilidad para todos aquellos que de alguna manera están involucrados con la tarea de capacitación, principalmente a los supervisores de otras áreas que muchas veces son los responsables de orientar y capacitar al personal a su cargo sin estar habilitados para ello, es preciso que valoren la importancia y la necesidad de dar continuidad a los procesos de capacitación de manera que esta labor se convierta 100% en una labor educativa dentro de la empresa.

CAPITULO 1
EL PROCESO EDUCATIVO

1.1 LA CONCEPCIÓN EDUCATIVA

Antes que nada mencionaremos que la educación es un proceso exclusivamente humano, es la influencia continua, consciente y reflexiva ejercida sobre el hombre educable con el propósito de formarlo completamente, de lograr el desarrollo integral de sus capacidades intelectuales, afectivas y espirituales que le permiten realizarse en un doble sentido: personal y socialmente, es decir, en lo que debe ser y en lo que debe hacer. Por lo tanto la educación es la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad.

“La doble tarea de la educación es formar la personalidad del ser humano y formarlo como ciudadano de su propio país y del mundo.”¹

El estudio del fenómeno educativo es de gran complejidad hoy y siempre, ya que es un proceso inacabable en la vida del hombre, este fenómeno implica una cierta transmisión de costumbres, hábitos, conocimientos, valores y normas a lo largo de una generación a otra, así como un deseo de mejorar o perfeccionar a la generación subsecuente. Según concibamos al hombre comprenderemos este fenómeno, y a la inversa, no poseeremos ninguna teoría del hombre si no tenemos claro la imagen de la educación como un aspecto humano.

La educación ha tenido diferentes concepciones a través de las diferentes épocas y corrientes pedagógicas, básicamente hablamos de dos concepciones, la tradicional y la nueva.

Es importante aquí mencionar algunas características que se derivan de ambas concepciones para después entender y valorar la educación dentro de la labor de capacitación y poder optar por alguna de ellas.

1. Como primer punto es necesario señalar que la educación tradicional se basa en un aprendizaje pasivo o estático, en donde el hombre es considerado como animal racional, es decir, inteligente, pero donde sólo es capaz de recibir ideas, datos y conocimientos provenientes de los libros y maestros, retenerlos y conservarlos en la memoria, mismos que posteriormente tendrá que repetir, y esto significa que ha aprendido. La educación moderna, por el contrario, se basa en un aprendizaje activo y dinámico, donde se

¹ UNESCO. Finalidades de la educación. p. 174

considera al hombre como organismo inteligente pero que actúa en un medio social resolviendo problemas . Al resolver un problema el hombre habrá tenido una experiencia y dentro de esa experiencia se habrá producido aprendizaje.

2. En cuanto a la posición de educador-educando, la educación tradicional aporta mayor importancia al desarrollo de habilidades en el educador, es decir, el que enseña, pues es precisamente él quien va a transmitir los conocimientos escritos en los libros a la memoria del educando, el que aprende. En la educación moderna es más importante desarrollar habilidades deseables en el educando, habilidades para que aprenda a aprender, a investigar, a comunicarse, a expresarse; a saber escuchar, discutir, razonar, descubrir, experimentar, actuar en grupo, etc. ya que es él quien va a actuar en su medio para transformarlo.
3. En la educación tradicional el fin del conocimiento, es decir, a dónde se quiere llegar, es sólo conocido por el educador , el educando no tiene ni idea de hacia dónde se dirige ni para qué se le enseña. En la educación moderna el educando debe comprender el sentido y la finalidad de lo que hace en el momento que lo hace para que su aprendizaje sea significativo.
4. El aprendizaje en la educación tradicional se evalúa a través de exámenes cuyo objetivo es comprobar conocimientos , pero de hecho sólo comprueba la memoria. La educación moderna busca sistemas para comprobar si las experiencias tenidas han quedado como aptitud, como capacidad para actuar, como posibilidad para resolver nuevos problemas, de esta manera se evalúa el aprendizaje.

Hasta aquí se han mencionado algunos de los aspectos principales de cada una de las dos concepciones educativas, aunque cabe aclarar que son diferentes pero no totalmente opuestas , se puede elegir por una sin que ello signifique el descarte automático de la otra.

Existe una situación de transición entre estas dos concepciones, en la actualidad encontramos que aspectos de una y de otra concepción se están dando simultáneamente en los diferentes ámbitos educativos, existen escuelas que utilizan métodos aún muy tradicionales y las hay también con métodos educativos más modernos.

Estas diferencias entre las dos concepciones educativas nos dan la pauta para reflexionar y preguntarnos ¿cual es el tipo de educación que debemos poner en práctica ante las necesidades actuales de la vida? y ¿cómo debemos hacerlo?.

“En lo tradicional, la educación es un cambio cuantitativo de conocimientos (aumento en el monto), modernamente, la educación es un cambio cualitativo en la conducta”.²

Se puede decir que el individuo con mejores resultados en procesos de educación tradicional, no es precisamente la persona mas capaz para su desempeño ulterior en la vida.

Refiriéndonos al tema de la capacitación, podemos hacer una comparación y un análisis sobre el estilo de educación que debe estar presente en esta importante labor. Partiremos de algunos conceptos de educación moderna, que se interesa en todo lo que implica el ser humano: Inteligencia, conducta, afectividad; y centra su atención en el educando mismo como sujeto de su propio proceso educativo permitiéndole se realice tanto personal como socialmente.

En el libro *Capacitación y desarrollo de personal*, de Alfonso Siliceo, se cita textualmente el siguiente concepto de educación:

“La educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social, y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, dicho de otro modo, guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades”.³

Este concepto de educación parte de la concepción moderna del hombre como un organismo inteligente actuando en su medio social.

“La educación es la promoción de la existencia auténtica y los elementos de esta son básicamente: la intencionalidad (o dinamismo vital), la aspiración a valores, la libertad y la comunicación interpersonal, por lo tanto, la educación fomenta esos cuatro elementos teniendo como base el horizonte de significatividad, que consiste en la capacidad para dar o encontrar sentido a las cosas, personas, valores y experiencias”.⁴

² Cirigliano Gustavo- Villaverde Anibal. Dinámica de grupos y educación. p. 37

³ Siliceo Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. p. 15

⁴ Gutiérrez Saenz Raúl. Introducción a la didáctica. p. 19

Como se mencionó anteriormente, educar es algo más que comunicar conocimientos y habilidades; para ser educado, un individuo debe poseer instrucción, pero se espera de él que sea capaz de hacer algo más que repetir lo aprendido, sus opiniones y actitudes deben ser, si no razonables, por lo menos razonadas, y sin duda, responsabilidad sólo suya, el individuo debe recibir el estímulo necesario para desarrollar sus propios intereses y actitudes de modo que el producto definitivo sea la expresión de una persona única.

La educación no sólo es información sino sobre todo, formación, “es el proceso por el cual el hombre actualiza sus potencias y obtiene una cierta plenitud siempre perfeccionable”.⁵

Hablamos de que hay educación en la familia y en la escuela, pero también la hay en la iglesia, en la calle, en el arte, en el deporte, en la política, en el trabajo y en cualquier otra actividad humana, por lo que en el presente trabajo nos referimos a la capacitación considerándola como educación en y para el trabajo.

⁵ Gutiérrez Saenz Raúl. op. cit. p. 18

1.2 PROCESO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

En el lenguaje cotidiano las palabras “aprendizaje” y “educación” aparecen con tanta frecuencia como la palabra “enseñanza”.

La conducta de los individuos se modifica a través de la experiencia de su medio, se conducen hoy de manera diferente a causa de lo que les ocurrió ayer. Denominamos aprendizaje a los procesos determinantes de estos cambios y los distinguimos de aquellos provocados por la enfermedad, el deterioro físico o la maduración. Atribuimos al aprendizaje solamente los cambios de conducta producidos por la experiencia del medio.

Este proceso de aprendizaje no sólo se da en las aulas a través de los libros y de los maestros como comúnmente se piensa, se realiza durante toda la existencia del ser humano, desde que nace hasta que muere, hasta tal punto que podríamos decir que aprender es inherente a la naturaleza del hombre, una propiedad fundamental del organismo humano. El aprendizaje se da respondiendo a todos los estímulos que se nos presentan y que son cada situación o cada experiencia que vivimos, en la convivencia con los demás, las cuales van desarrollando nuestra propia personalidad.

Desde el punto de vista didáctico existen dos tipos de aprendizaje: el no significativo y el Significativo; el primero, es un aprender sin interés, por coerción, el asunto no tiene importancia para el sujeto y por lo tanto no se internaliza, ni envuelve o compromete a la persona. Por el contrario, en el aprendizaje significativo el sujeto realiza esta operación con interés por el asunto mismo, su motivación no proviene principalmente de las coerciones recibidas, queda facultado no sólo en la memoria y en las facultades mentales, sino en sus estratos afectivos y axiológicos. El que así aprende capta el asunto como algo valioso y siente que crece y se autorealiza, por lo cual experimenta una legítima satisfacción en el hecho de aprender.

“Aprender significa enriquecerse con nuevos elementos asimilados por facultades cognoscitivas, afectivas y motoras.”⁶

⁶ Gutiérrez Saenz Raúl. op. cit., p. 22

El hombre, como lo definen los psicólogos, es un sistema adaptativo que no siempre puede renunciar y negarse a aprender. Un ejemplo muy claro y explicativo es cuando un niño lleva la mano al fuego para recuperar una pelota y se quema, además de ampollas en los dedos, se producirán en él ciertos cambios, habrá aprendido a relacionar el fuego con el dolor de manera que en el futuro modificará su conducta frente al fuego. El niño no puede negarse a aprender esta relación. Lo deseemos o no, lo que nos sucede deja su marca en nuestra conducta.

En otro sentido, el aprendizaje no es enteramente voluntario. Al disponernos a aprender algo complicado, tal vez comprobemos que no estamos en condiciones de captarlo, por alguna razón sus conceptos se nos escapan, podemos perseverar suponiendo que tarde o temprano tendremos éxito, pero de esto no hay ninguna garantía.

El aprendizaje es voluntario en cuanto requiere cierto esfuerzo del que aprende para tener lugar y ser útil. Lo que está bajo el control de la voluntad no es, desde luego, el proceso de aprendizaje en sí, sino la creación de las condiciones que lo posibilitan (enseñanza). Cuando una persona se dispone a aprender algo, decide procurarse determinada información, enfoca su atención en ella, la relaciona con sus conocimientos previos, intenta comprender su significado e implicaciones, y así sucesivamente. Puede que lo consiga o no, y que, en consecuencia, aprenda bien o mal, pero debemos tener claro que no puede controlar los procesos básicos que determinan el aprendizaje.

El aprendizaje puede darse de manera espontánea cuando el individuo reacciona a su ambiente, pero será útil definir las "situaciones de aprendizaje" que son los casos en que se halla creado un conjunto de condiciones que lo permitan, por ejemplo, el sistema escolar, que es un sistema de enseñanza. Pero como se mencionó anteriormente, no sólo en la escuela se aprende, la situación de aprendizaje se da en todos los estratos de la vida humana.

Tratando de relacionar el aprendizaje con la enseñanza, esta última es el planeamiento y puesta en marcha de una situación eficiente de aprendizaje, o serie de situaciones de aprendizaje, es decir, la enseñanza aumenta la eficiencia del aprendizaje. Cuando el educando mismo se esfuerza por crear una situación que le permitirá aprender, hablamos de autoenseñanza, generalmente hay algún elemento de autoenseñanza en la mayoría de las situaciones.

Mientras que los objetivos educacionales son de carácter general y se aplican a todos los educandos , los objetivos de la enseñanza pueden establecerse de manera más explícita, en términos de lo que esperamos que los estudiantes sepan o sean capaces de hacer en cualquier etapa del curso. Cuando hablamos de un sistema de enseñanza nos referimos a un sistema encaminado a alcanzar un conjunto especificable de metas de la enseñanza que incluyen la adquisición de conocimientos y habilidades , incluidas las intelectuales. Muchos objetivos de la enseñanza pueden estar dirigidos a alcanzar también metas educacionales que son más generales ya que entran en juego, sentimientos, actitudes, valores, etc.

Hay que reconocer que los objetivos de la enseñanza no son necesariamente los criterios definitivos de la educación . Éstos últimos no son más difíciles de definir, sino que es casi imposible determinar cuándo se han alcanzado.

1.3 EDUCACIÓN DE ADULTOS

Ante el cambio constante y acelerado en procesos sociales, políticos y económicos, surge la necesidad de rescatar la figura del adulto en la mayor parte de los sistemas de educación , ya que son los adultos los que están directamente implicados en las importantes transformaciones de nuestro tiempo y los que para sobrevivir deben proceder a los ajustes más inmediatos y rápidos encargándose de tomar decisiones cruciales en todos los ámbitos de la sociedad.

Con el desarrollo de la pedagogía, que tiene por objeto el estudio del fenómeno educativo, es decir, los hechos, principios y valores que rigen a la educación humana, se ha centrado la atención en las diferentes etapas de la educación del hombre: desde la educación infantil hasta la educación de adultos.

Existen tres grandes áreas o sectores que constituyen el universo de la educación:

Educación formal: Se refiere a una educación estructurada institucionalmente con un programa de estudio planificado y dirigido dentro de un sistema escolar.

Educación No formal: Se refiere a todas aquellas instituciones, actividades, medios, ámbitos de educación; que no siendo escolares , han sido creados para satisfacer determinados objetivos educativos. Es una educación fuera de la escuela , pero intencional, sistemática y metódica. Abarca generalmente la educación de los adultos en programas de :

- Alfabetización
 - Capacitación para el empleo
 - Formación de cultura general
 - Formación política
 - Formación religiosa y espiritual
 - Educación ambiental
 - Educación sexual y familiar
 - Educación cívica y ciudadana
- etc.

La educación no formal sería particularmente idónea para cometidos relacionados con la satisfacción de necesidades muy inmediatas y próximas , los medios no formales están generalmente orientados a producir efectos a corto plazo.

Educación informal: Se refiere al proceso educativo no organizado que transcurre a lo largo de la vida de una persona, proveniente de las influencias educativas de la vida diaria y el medio ambiente, por ejemplo, familia, amigos, Iglesia, etc.

En este sentido la educación de adultos designa la totalidad de los procesos organizados de educación formal y no formal, convirtiéndose en una educación permanente que supone una educación continuada a lo largo de toda la vida de acuerdo con las necesidades de cada etapa y edad. La educación de adultos implica una nueva actitud del hombre frente a la tarea continua del perfeccionamiento personal. Gracias a este tipo de educación las personas consideradas adultos por la sociedad a la que pertenecen desarrollan sus habilidades, enriquecen sus conocimientos, mejoran sus competencias técnicas y profesionales y hacen evolucionar sus actitudes o su comportamiento en la doble perspectiva de un enriquecimiento integral del hombre y su participación para un desarrollo socioeconómico equilibrado.

La educación de adultos en el ámbito de la educación permanente supone tener en cuenta algunos principios fundamentales:⁷

- La situación educativa, en términos del espacio y el tiempo, se identifica con la comunidad, el grupo organizado y la sociedad.
- La tarea educativa debe tener carácter integral.
- El progreso educativo es innovador.
- La función educativa es una tarea de toda la sociedad.
- El sistema educativo reúne distintas modalidades y niveles coordinándose armónicamente con otros sectores de la vida social.
- El centro de la actividad educativa es el hombre en su doble dimensión individual y social.

Hoy día las exigencias del desarrollo social, económico y cultural de las sociedades hacen que una enorme cantidad de adultos tenga la necesidad de educación, y no sólo por el placer de perfeccionar sus conocimientos o de contribuir a su propio desarrollo, sino para poder hacer frente a las necesidades de sus respectivas sociedades y poder ofrecer un mayor nivel de respuestas ante las metas de una sociedad más formada.

⁷ Monclús Antonio. Educación de adultos: cuestiones de planificación y didáctica. p.22

El objetivo fundamental de la educación de adultos es el de proporcionar a los individuos los conocimientos indispensables para el desempeño de sus funciones económicas, sociales y políticas, y por encima de todo, permitirles participar en la vida de su comunidad, realizar una vida más completa y más armónica. De tal modo que no se trata sólo de proporcionar una enseñanza sino también de asegurar una formación que tiende a crear un clima de curiosidad intelectual, de libertad social y de tolerancia y en suscitar en cada uno la necesidad y la posibilidad de esa participación activa en el desarrollo de la vida cultural de su época.

La educación de adultos se presenta hoy como un hecho cada vez más relevante y necesario ante las múltiples situaciones de la vida. Por lo que la educación debe replantearse no sólo como preparación para la madurez, sino como un crecimiento constante de la mente y un perfeccionamiento de la vida.⁸

Partiendo de que la educación de adultos se caracteriza por el principio de que “todo hombre aprende de la realidad y puede coeducarse con los demás hombres”, habría entonces una línea de acción que entre otros elementos incluyera: La consideración del educador como alguien que no enseña directamente, sino que organiza un medio ambiente que posibilita tener experiencias; la preparación de un espacio donde no sólo todos aprendan, sino que todos puedan enseñar influyendo positivamente en la formación de otros; y el trabajo como un instrumento sistematizador de educación, definiendo psicológicamente al sujeto ya no sólo como “adulto”, sino mas bien como “trabajador”.

En el libro *La educación como práctica de la libertad*, Paulo Freire propone una educación liberadora donde se exige una permanente postura reflexiva, crítica, transformadora, y sobre todo, de acción. La pedagogía de este autor está basada en las comunidades analfabetas, pero considero que el pensamiento de Freire es aplicable a cualquier nivel de educación de adultos y en cualquier etapa de su vida.

El adulto debe concientizarse de su propia responsabilidad, debe saber que educarse no se trata únicamente de adquirir conocimientos, se trata también de reflexionar sobre ellos y de actuar, buscar soluciones, proponer alternativas, dicho de otra manera, se trata de un cambio de mentalidad que implica comprender realista y concretamente su ubicación en la naturaleza y en la sociedad.

⁸ Monclús Antonio. op. cit. p.20

“La educación es reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo , es un acto de amor, de coraje, es una práctica de la libertad dirigida hacia la realidad , a la que no teme, mas bien, busca transformar, por solidaridad, por espíritu fraternal”.⁹

La enseñanza, creativa, debe considerar como decisivo para el adulto no tanto el aprender, como el aprender a aprender, ya que se trata de responder al reto del futuro en el que los cambios profesionales, tecnológicos y sociales van a ser determinantes. Por eso es que en la caracterización de adultos es importante considerar tres aspectos fundamentales:¹⁰

- **Aspecto económico-laboral.** El adulto debe enfrentar de manera más o menos independiente el problema de su subsistencia.
- **Aspecto político.** El adulto está en disposición teórica para participar en la organización de la vida social.
- **Aspecto existencial-cultural.** El adulto quiere poder interpretar el mundo, necesita comprender la realidad y de alguna manera aportar su palabra creadora en la conformación del mundo que le rodea.

Es por esto necesario que el adulto esté lo suficientemente motivado para que pueda pensar en la posibilidad de resolver sus propios problemas. Hay que recordar que la educación busca el desenvolvimiento de la capacidad humana a través de un aprendizaje significativo.

⁹ Freire Paulo. La educación como práctica de la libertad, p.9

¹⁰ Monclús Antonio. Educación de adultos. p. 59

1.4 CARACTERÍSTICAS DEL APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS

El aprendizaje en general, constituye una necesidad del hombre. El adulto ha de ser capaz de orientar su vida y conformar su ambiente de manera consiente sobre la base de su propia razón , tratando de aprender más allá del ámbito cognoscitivo, comportamientos, habilidades y técnicas necesarios para su efectiva participación en la conformación de su vida y actividades.

La capacidad humana de aprendizaje es un complejo conjunto de factores determinados genética y fisiológicamente, pero a la vez por la experiencia y la educación.

Los elementos que intervienen en la educación son múltiples, algunos son externos como la organización del medio pedagógico y del entorno social, mientras que otros, factores internos, conciernen mas directamente al individuo , a su pasado, sus capacidades, sus motivaciones, etc.

Tratándose de educación de adultos, son importantes entre los factores internos la edad y la experiencia. Es necesario tener claro que los adultos tienen características y motivaciones peculiares diferentes a las de los niños y jóvenes al aprender. Los adultos están en una situación en la que tienen muchas más condiciones para decidir por si mismos acerca de su aprendizaje.

Algunas de las principales motivaciones de los adultos al aprender son: ¹¹

- Obtener información en el trabajo
- Llenar agradable y provechosamente el tiempo libre
- Encontrar gente nueva e interesante
- Ser más capaz en el desempeño de su trabajo

¹¹ FERTIMEX. Curso de formación de instructores. p.21.

- Escapar de la rutina
- Mejorar sus aptitudes y habilidades
- Desarrollar su personalidad y sus relaciones interpersonales
- Aumentar ingresos
- Aumentar sus conocimientos generales

El aprendiz adulto difiere del niño en la gama de experiencias, en la facilidad para aprender y en la perspectiva del tiempo, es decir, su aprendizaje depende de las motivaciones y de las necesidades que reflejan las preocupaciones profesionales y las necesidades personales. El adulto busca aplicar su aprendizaje a los problemas de la vida. "Todo conocimiento va unido a situaciones que sentimos como expresión de necesidades y problemas personales".¹²

Algunas características de la educación de los adultos con respecto a la de los niños y jóvenes son las siguientes:¹³

Educación de jóvenes	Educación de adultos
1.- Tiende primero hacia temas generales	Tiende primero hacia problemas específicos
2.- Orientada hacia los libros y su contenido	Orientada hacia quien estudia, siendo el ser humano para el adulto, un libro abierto.
3.- Obligación de atenerse a un programa determinado.	Programa elaborado en función de las necesidades e intereses del que estudia.
4.- Se apoya en la experiencia de los demás.	Se apoya ante todo en su propia experiencia.

¹² Moreno Salvador. La educación centrada en la persona, p. 18

¹³ IMSS. Curso Habilitación de instructores . p. 166

- | | |
|---|---|
| 5.- Aprende lo que oye y lee | Aprende lo que pone en práctica. |
| 6.- Insiste en el éxito de los exámenes. | Insiste en la mejora del trabajo, del ocio y de la vida en común. |
| 7.- Conocimientos escolares apoyados sobre todo en el pasado distante de las aplicaciones actuales. | Aprende lo que tiene relación con las realidades de su vida presente. |
| 8.- Límites de los campos explorados fijados por el profesor. | Extiende su exploración a los campos que le interesan. |
| 9.- El profesor es la fuente del saber, del conocimiento, distribuye informaciones. | El profesor es un consejero, un guía, corrige, alienta, indica las fuentes del saber. |
| 10. Adquiere un catálogo de conocimientos prescritos. | Adquiere conocimientos buscados por formar parte de necesidades y problemas personales. |
| 11. Lo que dicen los libros y los profesores constituye autoridad a priori. | Lo que su experiencia le ha enseñado constituye autoridad. |
| 12. Busca las buenas notas. | Nada de notas. |
| 13. Programa definido por el profesor. | Programa definido por el que estudia |
| 14. Utilización del aprendizaje para el futuro. | Utilización inmediata del aprendizaje. |
| 15. Asistencia a cursos excathedra. | Discusión de igual a igual con otros adultos que estudian. |
| 16. Preparación de una especialización. | Ganarse la vida y enriquecerla. |

Los elementos en que se apoya la educación de adultos dependen en gran parte de las condiciones de vida y el medio educativo del pasado-presente, dependen además de la naturaleza de los contenidos a transmitir, de los métodos pedagógicos utilizados, de los comportamientos que se propone cambiar: conocimientos, habilidades, actitudes, participación en la vida y el desarrollo de una comunidad. De todo esto se deducen dos aspectos básicos que es importante tomar en cuenta para la instrucción con adultos:

- Es diferente la capacidad de retención en los adultos, ya que va mas relacionado con su experiencia personal que con su memoria, por lo tanto hay que enfocarse a que retengan material significativo.
- Es necesario adaptar los métodos de formación a las características de los participantes: edad, sexo, experiencias, nivel cultural, madurez, escolaridad, etc.

La educación de los adultos supone una didáctica como núcleo medular de todo su planteamiento, sería inviable plantear una educación de adultos sin una estructuración didáctica, sin un enfoque de la metodología de su enseñanza, y de las diferentes fases del proceso de ésta. Es necesario planificar diferentes metodologías y plantearse distintos objetivos según sean las necesidades educativas de cada grupo de adultos y de cada fase de la vida del adulto.

CAPITULO 2

LA CAPACITACIÓN COMO ACTIVIDAD EDUCATIVA

EN LA EMPRESA

El progreso de un país, en su conjunto, es una empresa de la que forman parte todos o casi todos sus habitantes, pero por su propia amplitud las múltiples tareas de esta gran empresa se distribuyen entre todos los componentes de la nación, por lo que se divide y subdivide en numerosas empresas menores, unas oficiales y otras particulares, unas que significan servicios públicos y otras negocios privados.

Cada una de estas empresas es una célula del gran organismo empresario de la nación, pero a su vez, cada una se compone de varias partes que funcionan con cierta autonomía, aunque coordinadas por los propósitos concretos que la empresa persigue, y esta compleja variedad de funciones y elementos en busca de un mismo fin plantea diversos problemas de organización y administración.

Para que una empresa pueda funcionar se necesita primeramente mejorar la calidad, la capacidad productiva de los recursos humanos, es decir, de la fuerza de trabajo disponible; se necesita personal hábil e inteligente, personas que sepan “que hacer” y personas que sepan “cómo hacerlo”, y además, una movilización general de estos recursos humanos con todas las garantías necesarias para salvaguardar su dignidad y su bienestar, pero asegurando también su capacitación para el trabajo productivo.

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones deben concebirse como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, promover el crecimiento personal y formar una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

“México debe dar ya el paso decisivo hacia una nueva concepción y práctica del binomio educación-productividad que responda realísimamente a los requerimientos que la globalización económica, el tratado de libre comercio y otros aspectos importantes de nuestra vida económica demandan inaplazablemente”¹³

Sólo a través de procesos y estrategias educativas será posible generar los conocimientos y nuevas actitudes a que obliga la “modernización”, y uno de estos procesos es el de capacitación.

¹³ Siliceo Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. P.13

2.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

Es muy común oír hablar de este término a nivel general, pero realmente valdría la pena preguntarnos ¿qué es capacitación?, ¿qué significa capacitar?. Existen varias definiciones al respecto de diferentes autores estudiosos de este campo, incluso cada empresa u organización tiene su propio concepto o filosofía de lo que es la función de capacitación.

Primeramente es necesario aclarar los conceptos de adiestramiento, capacitación y desarrollo:¹⁴

Adiestramiento.

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Se imparte a los empleados en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

Capacitación

La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. Se imparte a personas cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

Desarrollo

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y por consiguiente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo del personal en la organización de las empresas.

En este sentido parece ser que a la “capacitación” sólo le interesa el “hacer” del hombre, lo que debe hacer en su trabajo, mientras que a la educación le interesa primero el “ser” del hombre, lo que debe ser como individuo para después actuar como miembro de una sociedad buscando su propio desarrollo. “Una buena formación humana para el trabajo

¹⁴ Siliceo Alfonso. Op. Cit. p.17

productivo no se compone tan sólo de destrezas, requiere además de un acervo conceptual adecuado y una actitud propicia, sin esos elementos intelectuales y afectivos el obrero diestro y valeroso sería un autómatas o un esclavo".¹⁵

Aunque el término capacitación tiene su significado específico, es preferible hablar de la "educación" como concepto mas amplio que incluye, abarca y trasciende a la misma capacitación. Los términos adiestramiento, capacitación, formación, etc.. se ven incluidos por uno mayor que es educación en las empresas.¹⁶

Alfonso Siliceo nos ofrece el siguiente concepto de capacitación:¹⁷

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Explicado de otra manera, la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje encaminado al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos conduciendo al incremento de conocimientos , al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa, contribuyendo de esta manera a su desarrollo integral que le permita aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los actos de la vida.

¹⁵ Alvarez Barret Luis. Educación y productividad, p.30

¹⁶ Por ser el término capacitación el más popular en el lenguaje organizacional, se utilizará al referimos a procesos y estrategias educativas en las organizaciones.

¹⁷ Siliceo Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. p.25

Los enfoques de la educación , y de la capacitación como actividad educativa. ¹⁸

Premisas	Enfoque de la educación	Enfoque de la capacitación
¿A quién se orienta?	Al hombre	A trabajadores y empleados
¿Cuál es su ámbito?	La sociedad	La empresa
¿Con qué se identifica?	Con el ser	Con las necesidades e intereses de los trabajadores
¿Dónde se da?	En el pensamiento	En el pensamiento
¿Qué transmite?	Ideas, doctrinas, valores, principios y fundamentos.	Formas de pensar, de actuar, de hacer y de sentir en el trabajo.
¿De qué carácter es?	Formativo integral	Humanista, materialista, conductista, etc.
¿Qué modifica?	Conductas generales	Conductas específicas, organizacionales y personales
¿Qué pretende?	La realización del hombre	Realización y satisfactores individuales acordes a los objetivos organizacionales.

Los principios de la función de capacitación siempre deberán orientarse hacia los fines de la educación.

¹⁸ Pinto Villatoro Roberto. Proceso de capacitación. p.16

2.2 TRASCENDENCIA DE LA CAPACITACIÓN

De acuerdo con Alfonso Siliceo, la capacitación es y debe ser la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.¹⁹ Es decir, debe ser un proceso de formación y desarrollo individual, social y empresarial.

Desafortunadamente nos damos cuenta de que en muchas ocasiones la actual educación en los diferentes ámbitos de la vida carece de una visión integral y actualizada del hombre, de su desarrollo social y humanista, ya que está sólo orientada hacia criterios de productividad, comercialización y éxitos en materia de resultados prácticos y por lo tanto a la capacitación se le ve como un medio sólo para el logro de estos objetivos.

¿Cómo se puede pensar en el crecimiento y desarrollo de una empresa sin antes pensar en el crecimiento y desarrollo del hombre, de su capacidad como ser humano?.

“El conocimiento, las experiencias, la imaginación, la inteligencia, la creatividad y otras facultades humanas semejantes pertenecen a las personas y no a la empresa y organización.”²⁰

“La formación del personal no debe considerarse exclusivamente como medio para hacer más rentable el motor humano. Una formación que beneficie a la producción, sin provecho para el hombre, además de contraria a la ética estará destinada al fracaso”²¹

La empresa debe hacer de la educación una responsabilidad cotidiana y una forma de vida constituyendo una cultura de capacitación en la que todos participen, debe formar a las personas no sólo para adaptarse a los cambios que se suscitan a nivel organizacional, sino para planear, propiciar, controlar y evaluar estos cambios.

Por tal motivo es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación con el fin de promover el desarrollo integral del trabajador y así el de la empresa.

¹⁹ Siliceo Alfonso. *Op. cit.*, P. 20

²⁰ Arias Galicia Fernando. *Capacitación para la competitividad y la colaboración* p. 14

²¹ Castanyer Frances. *La formación permanente en la empresa*, p. 8

“La construcción de una organización en proceso de aprendizaje significa que hay que motivar a las personas para que sean ellas mismas , para que pregunten y exploren su ambiente de trabajo y para que puedan influir en el ámbito a su alrededor”²²

La capacitación como generadora de cambio

La capacitación es producto del cambio y en ocasiones la causa de éste. El cambio , como un proceso de transformación de todo lo que existe, es tan rápido que las personas necesitan capacitarse continuamente.

Hace algunos años se pensaba que el hecho de estudiar una carrera universitaria ya era garantía de que se tenía el conocimiento para toda la vida. Ahora durante su vida laboral, las personas tienen que prepararse y actualizarse constantemente a medida que sus conocimientos se hacen obsoletos.

En la empresa el cambio puede ser tan amplio y profundo como una nueva dirección en la estrategia corporativa, o tan inmediato y personal como ayudar a alguien a dominar las habilidades de un trabajo

Cada individuo aún en los casos en que proclame el propio deseo de aprender y la propia disponibilidad al cambio, lleva consigo en una situación concreta de formación toda una serie de resistencias que varían, según los casos, desde el rechazo total hasta un mínimo de ambivalencias hacia los problemas del aprendizaje y del cambio. La perspectiva de aprender algo nuevo causa desconfianza por que los individuos tratan con algo nuevo o extraño, se sienten inadecuados y sin preparación, no saben que deben esperar, han oído rumores acerca de dificultades y problemas , cualquiera que sea la magnitud, el capacitador es un agente de cambio, debe examinar causas y efectos de una manera lógica y concebir estrategias de capacitación apropiadas para los objetivos de la organización a través de un programa de capacitación que ayude a la solución de estos problemas.

²² Bentley Trevor. Capacitación empresarial. p.38

En este sentido la capacitación adquiere mayor trascendencia por que se convierte en el medio eficaz para combatir la ignorancia y la obsolescencia humana ²³ en los centros de trabajo, dos aspectos enemigos de la educación y por lo tanto del mismo hombre, de su avance moral, social, técnico y profesional.

La actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia. ²⁴

En un proceso de capacitación es importante considerar, en el momento de planear dichos cambios, tres aspectos importantes: ²⁵

- Convertir lo desconocido en conocido
- Motivar a las personas a concentrarse en sus fortalezas
- Desarrollar una motivación positiva.

En este sentido la capacitación se convierte en generadora de los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa.

²³ Definiendo estos dos términos:

La ignorancia es la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema que mantiene al hombre en una ceguera triste e inhumana, que lo aleja de toda ubicación en el ámbito social y en el campo del conocimiento en que se desarrolla dicha persona.

La obsolescencia consiste en poseer un conocimiento atrasado, inservible, un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia buenos resultados.
Siliceo Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal, p.17

²⁴ Siliceo Alfonso. Op. Cit. p.32

²⁵ Bentley Trevor. Capacitación empresarial, p.23

2.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Son múltiples las situaciones que se pueden resolver en los centros de trabajo a través de la capacitación y que por lo tanto se convierten en objetivos de ésta.

Si consideramos a la empresa bajo tres aspectos que la describen, éstos son:

- Organismo de producción
- Comunidad de trabajo
- Célula económica-social

Cada uno de estos aspectos dará lugar a objetivos específicos de capacitación o formación.

Como organismo de producción los objetivos de la capacitación serán primordialmente:

- Aumento de la productividad y/o la calidad del trabajo
- Mejorar las capacidades y los conocimientos de trabajo en todos los niveles de la organización.
- Proporcionar información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización.
- Motivar al personal a que colabore y se identifique con los fines de la empresa llevando a cabo de forma óptima las tareas inherentes a su puesto.
- Combatir la resistencia al cambio.

Como comunidad de trabajo, la empresa es un fenómeno complejo que tiene siempre componentes humanos que no se pueden ignorar ni descuidar, estos componentes humanos aparecen a nivel individuo y a nivel de grupo social que es la empresa, por lo tanto los objetivos primordiales en este aspecto son:

- Convertir a la capacitación en una filosofía y estilo de trabajo con clara dirección y significado.
- Convertir el trabajo en tareas significativas y trascendentes, es decir, en logros productivos a través de los cuales la calidad sea un valor que se manifieste en todas las conductas y actividades laborales.
- Contribuir a la evolución del desarrollo y a la confianza en si mismo.

- Poner en práctica las variables de motivación del reconocimiento, la realización, el crecimiento y el progreso personal.
- Desarrollar capacidades.
- Vencer los temores y motivar a probar nuevas tareas.
- Proporcionar información para mejorar los conocimientos, las actitudes y las capacidades de comunicación.
- Ayudar a los individuos a tomar mejores decisiones y resolver eficientemente los problemas.
- Mejor salud y mayor seguridad.

Como célula económica-social, el objetivo de la capacitación es preparar al personal para un mejor servicio a la comunidad, también aquí se trata de formación centrada en el hombre, pero considerado ahora como elemento de una colectividad más amplia. Este objetivo ya no es ahora el incremento de las posibilidades individuales, sino el perfeccionamiento de las actitudes respecto al bien común a través de la empresa y de la profesión, a través de lo siguiente:

- Mejorar las comunicaciones entre grupos e individuos.
- Fomentar la cohesión en los grupos.
- Lograr que la organización sea un lugar mejor para trabajar y vivir.

Estos objetivos se concretan en dos fines básicos de la capacitación en la empresa dentro de los actuales conceptos de educación:

- 1.- Promover el desarrollo integral del individuo y por consiguiente el de la empresa.
- 2.- Lograr un conocimiento técnico especializado para el desempeño eficaz del puesto.

La propia empresa en su conjunto debe beneficiarse de las acciones de capacitación mediante una mejora global, económica y psicosocial.

2.4 PROCESO DE CAPACITACIÓN

Existen muchas formas por las cuales se proporciona información a los trabajadores, se les familiariza con sus labores y se les da oportunidad de aprenderlas paulatinamente, sin embargo, el hecho de que el personal se incorpore a la empresa y permanezca en ella no significa que ha recibido necesariamente la capacitación o adiestramiento que necesita.

Como todo proceso educativo, la capacitación también debe sistematizarse, es decir, planearse, desarrollarse y evaluarse, y algo muy importante darle seguimiento. En cada una de estas fases del proceso es necesario considerar ante todo los aspectos educativos en el hombre. La filosofía de la empresa en cuanto a la misión de capacitación debe estar basada en estos aspectos de formación más que de información y sobre todo en los principios de la educación de adultos.

En este sentido, la capacitación se ha de planear, realizar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo²⁶ en términos de :

- Cambio real de conocimientos.
- Nuevas actitudes de personal.
- Niveles de apertura al aprendizaje
- Mejoramiento de los niveles de calidad de vida
- Incremento de la productividad.
- Mayor integración a la empresa y organización.

La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y desarrollo de la empresa.

La capacitación tiene que generar conocimiento, pero más que esto, debe enfocarse a crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad total a partir de la cual el personal se comprometa a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de la calidad y productividad en su vida personal y laboral.

²⁶ Generalmente en las empresas se ha abusado de la evaluación cuantitativa de la capacitación, pues sólo representan números, es decir, horas-hombre-capacitación, número de cursos impartidos, total de asistencias al año, etc., en vez de verla en términos de calidad.

Etapas del proceso de capacitación

Entre las etapas del proceso de capacitación en la empresa están las siguientes:

1.- Detección de necesidades.

Se refiere a lo que se desea o es necesario cambiar en cuestión de capacitación, así como también establecer la situación a la cual se aspira.²⁷

En todos los departamentos existirá personal que precisa una acción de capacitación para mejorar su actuación actual o para prepararse para otras tareas distintas a las llevadas a cabo en la actualidad.

La detección de necesidades de capacitación debe conducir a establecer:

- En que se requiere capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo .
- A quién se debe capacitar .
- En que nivel de profundidad se requiere el aprendizaje .
- Cuando y con que prioridad se necesita la capacitación.

2.- Definición de objetivos.

Es decir, hacia dónde vamos, qué queremos lograr, que metas a corto , mediano y largo plazo debemos obtener. Hay que especificar cualitativamente los cambios deseados. Son los objetivos los que dan sentido y orientación a todo el proceso, pues señalan el fin hacia el cual hay que dirigirse.

3.- Elaboración y coordinación de programas

Los programas son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado. La elaboración de programas implica integrar objetivos específicos, ordenar y

²⁷ La diferencia entre la situación deseada y la actual se denomina una necesidad, es decir, entre lo que "se hace" y lo que "debe hacerse".

seleccionar contenidos y métodos de formación adecuados para la conducción y evaluación del proceso instruccional.

4.- *Ejecución de programas.*

Es la puesta en marcha de la instrucción , implica la coordinación de intereses , esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización del evento. Hay que recordar que uno de los principios de la educación actual es que la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, es decir, la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los participantes son la clave del éxito.

Hay que motivar al personal respecto a la capacitación estimulándole a aceptar la necesidad de la formación y las ventajas que representa, y desvaneciendo los recelos y temores que se puedan suscitar.

5.- *Evaluación de los resultados*

Verificar si se lograron o no los objetivos marcados y en que grado. La evaluación se centrará en lo posible en los cambios positivos en la actuación del personal capacitado mas que en los resultados de exámenes y pruebas finales, es en la actitud y conducta del trabajador donde se va a valorar y evaluar la capacitación.

6.- *Seguimiento.*

Que el conocimiento adquirido no se quede en un curso, sino que perdure y continúe en el tiempo, que se aplique en el actuar cotidiano del individuo . El éxito del seguimiento depende en gran medida del jefe o supervisor, él es quien sentará las bases para la motivación del recién egresado de un curso.

Un aspecto fundamental aquí radica en la fijación de metas mas ambiciosas una vez lograda la situación deseada.

Estas etapas o fases del proceso de capacitación deben responder a tres grandes dimensiones en las que se agrupa un diagnostico de capacitación y que son ²⁸

²⁸ Siliceo Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. P. 58

Técnica.- que responde a las necesidades del puesto y se enfoca a mejorar el desempeño de su titular.

Administrativa.- Que proporciona a la persona una concepción de lo que es el negocio, del funcionamiento de una empresa y de la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro productivo de resultados.

Humana.- Que le permite conocer, practicar y vivir los principios de las relaciones humanas y de los procesos de comunicación , integración, motivación y manejo de conflictos, todo ello dentro de una línea de crecimiento personal, familiar y profesional.

El papel del instructor en el proceso de capacitación

El proceso de capacitación en las empresas siempre se lleva a cabo por personas que son los responsables de esta actividad, es por esto que creo conveniente hablar de algunas consideraciones fundamentales en el desempeño del instructor y/o capacitador en este proceso educativo.

Cabe aclarar que la capacitación es una responsabilidad social de la empresa, no sólo de los especialistas en la materia, sino de todo aquel que tenga personal a su cargo, desde los directivos hasta supervisores de cada área, que han de reconocer la educación como valor de orden superior y han de estar preparados para capacitar.

Comúnmente sucede que para impartir instrucción se designa a cualquier persona de la empresa sin ver si ésta cuenta con el perfil adecuado para realizar esta labor, lo que ocasiona que se pueda perder el efecto positivo de la capacitación.

Un sistema de capacitación para su creación , implantación y funcionamiento requiere personas con talento y capacidades, pero sobre todo, voluntad para inducir innovaciones. Por lo tanto el instructor debe contar con las siguientes características:

- Debe ser un líder, una persona que sepa guiar al grupo creando en el participante un deseo de superación personal.
- Que quiera realmente compartir sus conocimientos y experiencias con los demás.

- Que conozca y domine la materia que va a enseñar.
- Que tenga conocimientos sobre aspectos de educación para adultos.
- Que cuente con los elementos didácticos necesarios para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Dentro de la empresa deben establecerse planes de seguimiento que enriquezcan la formación de los instructores.

Los puntos clave que deben formar parte de los objetivos de programas de instrucción son que el instructor:

- Se sensibilice sobre el alcance y trascendencia del concepto de aprendizaje como cambio de conducta.
- Aplique las principales técnicas y métodos de enseñanza-aprendizaje que requieren los cursos que vaya a impartir.
- Que desarrolle habilidades para conducir un grupo de acuerdo a sus características , así como habilidades de comunicación.

CAPITULO 3

LA CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA PRIVADA:

SEARS ROEBUCK DE MEXICO S.A. DE C.V.

Lo que en este capítulo se presenta es información y experiencias obtenidas durante el tiempo que laboré en la empresa en el área de capacitación (1994-1997) y es lo que se toma como base para la propuesta, que no únicamente puede ser para esta empresa sino para muchas más, ya que todas están involucradas en la tarea de capacitación.

3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Sears Roebuck de México S.A. de C.V. es una empresa privada cuyo giro son las ventas al menudeo a través de tiendas departamentales, es una compañía de origen norteamericano y una de las más exitosas e importantes en los negocios de las ventas al menudeo. Este éxito se debe a que a través de los años Sears ha conservado tres premisas fundamentales, la satisfacción de sus clientes, la satisfacción de sus empleados y la calidad de sus servicios y mercancías.

HISTORIA

La historia de Sears comienza en 1886 cuando un joven de 22 años llamado Richard Sears, que era empleado de la estación de trenes de North Redwood, Minnesota, recibió un embarque de relojes para un joyero local. El joyero se negó a recibir el pedido y Richard Sears, en lugar de devolverlo (cosa que hubiera hecho cualquier otra persona con menos visión comercial), lo compró y vendió cada uno de los relojes obteniendo una pequeña utilidad. Animado por este éxito, Sears decide dejar su trabajo en la estación de trenes y comenzar un negocio de ventas de relojes por correo.

El joven Sears pronto descubrió que la ciudad de Minneapolis no satisfacía los requerimientos de su negocio y decidió trasladarse a una ciudad más grande. Estableció su negocio en Chicago y en respuesta a un anuncio que puso en el periódico, conoció y contrató los servicios de un relojero llamado Alvah C. Roebuck. Con esta asociación nace el nombre de la firma que permanece hoy en día : "Sears Roebuck". Ambos trabajaron juntos hasta el año de 1899 en que Roebuck se retiró por motivos de salud. En 1895 Julius Rosenwald, un fabricante de ropa de Chicago se asoció con la empresa, y junto con Richard Sears, llevaron a la compañía hasta la posición de líderes en el mercado de las ventas por correo en Estados Unidos. Durante este periodo el famoso "catálogo Sears" comenzó a diversificarse de tal forma que casi era posible adquirir cualquier tipo de mercancía mediante este sistema. En 1908, Sears vendió su participación en la Empresa y Rosenwald ascendió a la presidencia de la misma.

En 1925, las actividades de los negocios de Sears se expandieron a los campos de ventas al menudeo mediante la atinada intervención del General Robert E. Wood, quien se

había asociado el año anterior. La primera tienda de ventas al menudeo se abrió en Chicago.

Durante los siguientes años, Sears continuó creciendo y en la década de los cuarentas se consolidó como una empresa internacional al iniciar operaciones en México, Canadá y Puerto Rico.

El 27 de Febrero de 1947, Sears abrió su primera tienda en la Ciudad de México y revolucionó los sistemas tradicionales de comercialización, exhibiciones masivas de mercancía, siempre a la mano del cliente, estableciendo la política de precios fijos y competitivos, evitando el conocido regateo y sustituyendo el conocido lema de "Salida la mercancía no se admite devolución" por la novedosa política de "Su completa satisfacción o la devolución de su dinero".

Muchas tiendas se han fundado desde entonces (más de 40 actualmente) y muchas cosas han cambiado desde los primeros negocios de Sears hace más de 100 años, pero las cosas fundamentales han permanecido, el compromiso de Sears de satisfacer a sus clientes y empleados y la constante preocupación por brindar servicios y mercancías de calidad. Finalmente, los clientes y empleados siguen siendo la base del éxito de la empresa.

La tienda de insurgentes fue la primera fundada en México, D.F., en 1955 se inauguró la tienda de Polanco, en 1969 la de Universidad, en 1971 la de Satélite, en 1980 la de Perisur, en 1990 la de Lindavista, en 1992 la de Villa Coapa y en 1993 la de Sta. Fe.

Simultáneamente Sears extendió sus redes a la provincia, ya que dadas las circunstancias la población así lo demandaba, se detectaron las necesidades de ganar más terreno y así se hizo, en 1948 se inauguró la tienda de Monterrey y en 1949 la de Guadalajara entre otras.

Hoy se puede decir que Sears cuenta con 48 tiendas en toda la República Mexicana. Las tiendas más recientes fueron abiertas al público en 1995 y son Sears Anahuac y San Agustín, ambas se encuentran en Monterrey.

ORGANIZACIÓN

Sears es una empresa que está conformada por áreas muy importantes que se dividen en dos grandes grupos: TIENDAS Y ÁREA CORPORATIVA Y DE SERVICIOS.²⁹

En las tiendas se concentra el mayor número de personal, debido a que es el lugar donde se contacta al cliente ofreciendo mercancías y servicios que es el corazón del negocio. Las tiendas se clasifican según el volumen de ventas y el espacio físico de las mismas, para esto se identifican con un número al cual se anteponen dos dígitos "79" que significa Sears México.

TIENDAS 100

Son las más grandes en espacio, volumen de ventas, número de departamentos y número de empleados, para nombrarlas se les asignó un número de acuerdo al orden de aparición. Ejemplo: A Insurgentes que fue la primera tienda que se abrió en México se le asignó el número 79-101, a Polanco 79-102 y así sucesivamente.

TIENDAS 200

Son las tiendas que tienen un volumen medio de ventas, su espacio físico no contiene las dimensiones de una tienda 100.

TIENDAS 300

Estas tiendas son de espacio reducido y algunas de este tipo no cuentan con todas las áreas de ventas que contiene una tienda 100 o una 200.

TIENDAS SATÉLITES

Estas tiendas son muy pequeñas y en ellas se concentra la mercancía de liquidación que se envía de tiendas 100 o 200, depende para su operación de una tienda mayor.

ÁREA CORPORATIVA Y DE SERVICIO

Se refiere a los departamentos en donde se centralizan las funciones de soporte a las tiendas. Las áreas que por su naturaleza están más relacionadas con la labor realizada en las tiendas son las siguientes:

²⁹ En este momento (1997-98) Sears está cambiando, está en un proceso de transformación en sus políticas y procedimientos. Existe una reestructuración organizacional casi total y por consecuencia los cambios que se están generando o se van a generar a nivel áreas o departamentos de trabajo incluyendo el de capacitación son múltiples. por lo que la información que aquí se presenta puede tener algunas modificaciones posteriores..

CRÉDITO

Es el área que se dedica a la recepción, investigación, y aprobación de las solicitudes de crédito de los clientes, contabilización y elaboración de estados de cuenta, acreditación de pagos, cargos a cuentas y aprobación de las ventas realizadas en las tiendas.

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN A TIENDAS

Recibe, almacena y embarca la mercancía ya sea directamente a las tiendas o a la casa del cliente. En este centro recientemente se creó el área de satisfacción al cliente donde se da seguimiento a las entregas y servicios realizados a los clientes para verificar que el servicio haya sido integral.

CENTRAL DE SERVICIOS E INSTALACIONES

Se responsabiliza de proporcionar el servicio técnico que se ofrece a los clientes a través de la adquisición de una póliza de servicio o contrato de mantenimiento, se renuevan contratos y se clasifican los servicios a realizar.

COMPRAS

Se encarga de analizar, seleccionar, comprar y programar el envío de la mercancía a todas las tiendas.

SISTEMAS

Proporciona apoyo técnico a tiendas sobre registradoras, así como en relación con los sistemas de cómputo de la empresa emite reportes y los envía a las áreas relacionadas.

CENTRAL DE CONTABILIDAD

Monitorea diariamente la información de ventas, aplica los cargos y créditos a las diferentes tiendas, se procesan los pagos de facturas y emite reportes financieros.

NÓMINA

Procesa la nómina de todas las unidades, realiza los ajustes de sueldos, descuentos, premios, etc.

RECURSOS HUMANOS

Es responsable de controlar todos los movimientos de personal que se realizan en las tiendas, contrataciones, cambios, renunciaciones, transferencias, beneficios para empleados, etc. y sobre todo un área muy importante que es la capacitación.

VISIÓN Y MISIÓN DE SEARS

Desde sus inicios, Sears ha tenido la misión de satisfacer a sus clientes y empleados, así como de brindar servicios y mercancías de calidad.

Para Sears, el cliente es el elemento más importante del negocio, pues gracias a él, se ha mantenido como una empresa de éxito, es por eso que todas las actividades realizadas en Sears van siempre enfocadas a brindar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente.

La visión de Sears como empresa es hacer de ésta un lugar atractivo para comprar, trabajar e invertir, pues solo así llegará al logro de sus objetivos. Actualmente está viviendo un proceso de transformación que consiste precisamente en hacer realidad esta visión, que parece sencilla, pero que requiere de la participación y el compromiso de toda la gente que trabaja dentro de la empresa, y para ello Sears ha promovido su propia cultura, una cultura basada en la honestidad, confianza, lealtad, respeto y sobre todo, en el compromiso y entusiasmo por servir al cliente, ya no solamente satisfacer sus necesidades sino exceder sus expectativas.

SEARS Y SUS EMPLEADOS

Los empleados en Sears son el eslabón entre la empresa y el cliente, es por eso que también a ellos se les da un lugar importante en la empresa. Sears tiene la política de promover a sus empleados hasta los más altos puestos de la empresa a través de sus diferentes planes de desarrollo y capacitación, a través de la productividad, calidad, méritos y resultados en el trabajo un empleado puede lograr promociones a puestos de mayor responsabilidad, recibiendo estímulos o una serie de incentivos inherentes al nuevo puesto.

Existe en Sears una política llamada de "puertas abiertas" que consiste en una comunicación abierta estructurada de tal manera que la información fluya libremente en todos los sentidos beneficiando el desarrollo e instrumentación de grupos de trabajo.

3.2 FILOSOFIA DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN

La competitividad entre las empresas se incrementa cada vez más al ofrecer productos con características y precios similares. Sears ha buscado siempre distinguirse de sus competidores a través de su política de atención y servicio al cliente, que la ha llevado a ocupar un lugar preferencial entre las empresas de su ramo, es por esto importante que la imagen que hoy exista en la mente de los clientes se refuerce continuamente a través de un constante espíritu de superación y una capacitación adecuada para cada uno de los miembros de la organización.

Desde sus inicios Sears ha brindado oportunidades de desarrollo para todos sus empleados y constantemente se establecen nuevas metas de capacitación para así medir el aprovechamiento y avance de la misma, la cual permitirá que los resultados sean cada vez mejores y se logren exitosamente los objetivos establecidos por la compañía.

El activo mas valioso de cualquier compañía son sus empleados, el éxito y las utilidades de la cia. se determinan por las acciones que estos empleados desarrollen a cada momento. La habilidad, capacidad, y actitud de estas personas determinan en gran parte el éxito de la empresa.

Sears ha procurado dar la debida importancia al elemento humano, así como el desempeño que este tenga dentro de la misma. Es política de la compañía. promover al personal a través de la capacitación continua y permanente, pero es además un beneficio para la superación del empleado.

Actualmente existe un plan de cursos y políticas que establece la Gerencia Corporativa de Capacitación cuyos objetivos son los siguientes:

- Preparar al personal para ocupar vacantes y plazas de nueva creación en la compañía.
- Preparar al personal para desempeñar con mas eficiencia el trabajo que tiene ecomendado.
- Promover un ambiente abierto para que exista la motivación, creatividad y comunicación efectiva.
- Contribuir a lograr un clima organizacional adecuado para la realización del trabajo.
- Incrementar la productividad del empleado y por consiguiente la de la compañía.
- Prevenir riesgos de trabajo.

- Contribuir con la comunidad en la formación de ciudadanos preparados, con actitud positiva y productiva de manera que los empleados tengan a su alcance los medios necesarios para lograr altos niveles de eficiencia mejorando sus condiciones de vida.

3.3 PROCESO DE CAPACITACIÓN

En Sears el proceso de capacitación se define en la vicepresidencia de operaciones y administración que incluye el área de recursos humanos, y esta a su vez, la Gerencia Corporativa de Capacitación, es aquí donde se realizan los planes y programas de capacitación y posteriormente se dan a conocer a las diferentes tiendas de la República Mexicana, es en cada una de estas tiendas donde la capacitación debe ser impartida a los empleados por el coordinador de capacitación y los supervisores de cada área a la que corresponden.

El sistema de capacitación de Sears abarca tres fases:

- Capacitación de Inducción
- Capacitación Básica
- Capacitación Avanzada

CAPACITACIÓN DE INDUCCIÓN

La capacitación de inducción es una de las actividades fundamentales para que los empleados de nuevo ingreso adquieran un panorama global de Sears. El objetivo de esta fase es dar a conocer al nuevo empleado la información necesaria sobre sus derechos y obligaciones, así como familiarizarlos con la compañía, sus sistemas, procedimiento y políticas. Esta fase comienza desde el primer día que ingresa el personal a sus labores hasta que se le termina el contrato eventual por un mes.

CAPACITACIÓN BÁSICA

Es la capacitación elemental con que todo empleado debe contar desde los primeros días de trabajar en Sears. Esta capacitación pretende orientar y ayudar al empleado a desempeñar sus actividades eficientemente en el puesto que ocupa, así como dar a conocer cuales son sus principales funciones. Comprende los cursos básicos por puestos de trabajo registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

CAPACITACIÓN AVANZADA

Se refiere a la capacitación constante y continua de acuerdo al departamento asignado. Esta tiene como objetivo el buscar que el personal esté siempre actualizado de acuerdo a los avances tecnológicos y cambios que se presenten en la estructura de la organización, así como el desarrollar al empleado abordando los temas o cursos que sirven para ir perfeccionando al empleado en el puesto que ocupa.

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO DE CAPACITACIÓN EN LAS UNIDADES

Considerando la importancia que tiene para Sears la satisfacción de sus clientes y empleados , como resultado de un Task Force (fuerza de trabajo) de servicio al cliente, inicialmente se autorizó un coordinador de capacitación para cada tienda-unidad de la República Mexicana, con el objetivo de contribuir al crecimiento de la empresa y de los empleados a través de la coordinación, desarrollo, supervisión y/o evaluación de planes y programas educativos que establece la Gerencia corporativa de capacitación.

El Gerente de la tienda fué el responsable de asegurar que la persona designada para ocupar este puesto contara con las facultades para coordinar la capacitación y adiestramiento establecidos por la Compañía en sus sistemas y políticas y debiendo ser un empleado con capacidad para ocupar puestos de mayor responsabilidad.

Para un mejor desarrollo de la actividad de capacitación el Gerente de cada tienda-unidad junto con la persona designada son los responsables de asegurarse de contar con un equipo de instructores para impartir los cursos y tópicos de capacitación y este equipo está formado por :

- Gerente. de tienda
- Coordinador de capacitación
- Ejecutivos de la tienda-unidad
- Jefes de división
- Jefes de departamento
- Personas expertas y conocedoras en las áreas a capacitar

Funciones del departamento de capacitación:

- Coordinar e impartir capacitación y adiestramiento al personal de las diferentes áreas de la tienda , abarcando capacitación de Inducción, básica y avanzada.
- Dar seguimiento a la capacitación de Inducción de los empleados durante su primer mes de trabajo a fin de verificar y reafirmar conocimientos en la práctica diaria de su trabajo.
- Coordinar y apoyar todas aquellas capacitaciones que por su especialización deben ser impartidas por los expertos de cada área.
- Detectar necesidades de capacitación y algunas veces diseñar planes de acción conjuntos y específicos en combinación con las áreas involucradas .
- Supervisar al personal de la unidad en cuanto a Presentación personal, Disciplina, Correcta atención al cliente, Servicio y cortesía, Adecuada aplicación de los procedimientos de ventas , Verificación de la existencia de un buen nivel de motivación y alta moral.
- Controlar , archivar y actualizar los expedientes de capacitación de cada empleado de la unidad.
- Registrar los avances de la capacitación de cada empleado de conformidad con los planes y programas básicos , de inducción y avanzados.
- Coordinar y dar seguimiento a otros programas motivacionales.
- Elaborar reportes e informes mensuales de los programas mencionados anteriormente, así como de los resultados de capacitación obtenidos para así tomar las acciones necesarias a fin de obtener los resultados esperados.
- Vigilar el uso adecuado del salón de capacitación procurando siempre contar con los materiales didácticos necesarios para cumplir con los planes y programas.
- Promover entre el personal los cursos existentes.

3.4 DETECCIÓN DE NECESIDADES

En Sears como en la mayoría de las empresas siempre hay múltiples necesidades de capacitación, y refiriéndonos específicamente a la tienda de perisur, la detección de estas necesidades se realizó de manera empírica a través de la experiencia obtenida en el área de capacitación, del trabajo constante y directo con el personal que ahí labora.

La detección de necesidades surgió de varias actividades como son:

- Observación directa
- Análisis de resultados
- Entrevistas con supervisores
- Entrevistas con empleados
- Encuestas a clientes
- Programa de sugerencias de empleados
- Evaluaciones de conocimientos y habilidades a todo el personal

La información obtenida en términos generales fue la siguiente:

El personal de la tienda muchas veces desconoce los sistemas y procedimientos necesarios para realizar sus actividades, por lo que no logra dar un buen servicio al cliente.

A pesar de que existen programas motivacionales, no existe una verdadera actitud de servicio por parte del personal al realizar sus labores.

El personal de la tienda considera que la capacitación que reciben por parte de sus supervisores es mínima, y que muchas veces es por otros medios como ellos aprenden lo que deben saber, por ejemplo, platicando con compañeros, revisando algunos manuales y catálogos, etc., y no logran un conocimiento completo de sus funciones laborales.

La mayoría de los supervisores, que son las personas encargadas de dar capacitación a su personal, no cuentan con los elementos pedagógicos necesarios para desarrollar esta labor,

y lo que es peor, la consideran como una tarea fuera de sus funciones principales no dedicándole el tiempo y la atención requeridos.

La capacitación se considera muchas veces sólo como requisito ante los mandatos legales, ignorando la necesidad e importancia de esta función para el desarrollo del personal y de la empresa.

Con esta información se puede deducir que una de las necesidades de capacitación más urgentes en este momento es preparar al personal directivo y de supervisión en aspectos pedagógicos en la función de capacitación, por lo que se le debe dar prioridad, ya que mejorando este aspecto se corregirán en gran parte también los otros.

CAPITULO 4

**CURSO INTRODUCTORIO: "EL ASPECTO EDUCATIVO
DE LA CAPACITACIÓN"**

GENERALIDADES

A lo largo de este trabajo se han tratado temas orientados a conocer y valorar el significado de la capacitación desde una perspectiva educativa, reflexionando sobre el por qué y el para qué capacitar al personal de una empresa.

Es importante que todos los que de alguna manera estamos inmersos en la tarea de educar y/o capacitar, nos sensibilizamos sobre la importancia y la necesidad de estar preparados para ello.

Cabe señalar que la política de algunas empresas es que los supervisores y ejecutivos tienen el deber de ser capacitadores, y ellos son responsables de que su personal esté debidamente educado, capacitado y desarrollado en la labor que realizan, para ello es requisito indispensable que los directivos tengan conciencia de la importancia y los beneficios de la capacitación, y de que ésta, debe ser diagnosticada y determinada con la participación directa de jefes y supervisores, quienes son las personas que más conocen las necesidades y problemas que enfrenta la organización.

La capacitación es una necesidad vital dentro de cualquier organización, por lo que en todas ellas existe o debe existir un departamento de capacitación con personal preparado para desempeñar esta labor, es por esta razón que la propuesta está pensada para desarrollarse en cualquier empresa que así lo requiera, siendo ellas mismas las que decidan las condiciones de desarrollo de acuerdo a sus propias necesidades.

Como ejemplo concreto se considera el caso de Sears Roebuck de México, empresa de la cual ya se tienen los antecedentes necesarios.

Retomando la visión de Sears, de ser un lugar atractivo para comprar, trabajar e invertir es necesario atender los problemas y/o necesidades de capacitación detectadas en la empresa, específicamente en la tienda de perisur, por lo que como punto inicial se propone el desarrollo de este curso introductorio sobre el aspecto educativo de la capacitación, con la finalidad de propiciar la participación y el involucramiento, en actividades educativas, de los directivos y supervisores que ahí laboran, iniciando con un plan de acción inmediato propuesto por ellos mismos.

El curso está dirigido a jefes de departamento, Gerentes de ventas y toda persona cuyas funciones sean las de participar en procesos de capacitación.

Se pretende que este curso sea parte inicial de un programa de capacitación a corto plazo que favorezca el proceso de formación de capacitadores , y que las actividades que lo integren se establezcan con base en los resultados obtenidos de este primer curso.

Para continuar con este programa sería conveniente un curso de formación de instructores en donde se manejen aspectos didácticos, con el fin de proporcionar al participante los elementos teórico-prácticos que propicien su desarrollo como facilitadores del aprendizaje , y posteriormente a este curso , pláticas sobre comunicación, liderazgo, motivación, relaciones humanas, etc.

Dado que en este momento la empresa se encuentra en un proceso de transformación en el que muchas cosas están cambiando , esta propuesta se deja abierta para que la empresa decida el momento y las condiciones de desarrollo de acuerdo a su situación actual.

OBJETIVO GENERAL

Que los participantes reconozcan la importancia y la necesidad de la capacitación como una actividad educativa dentro de la empresa, aplicando conocimientos pedagógicos relevantes en la formación educativa actual, y sobre todo que asuman la responsabilidad de convertirse en educadores como una de sus principales funciones , decididos a aportar sus experiencias, conocimientos, imaginación, creatividad y talento.

UNIDADES TEMÁTICAS

UNIDAD 1 hrs.	LA EDUCACIÓN DEL HOMBRE	Duración: 3
Objetivo	Reconocer la necesidad y trascendencia de la educación como medio para desarrollar las capacidades humanas	
Temas	- Las capacidades humanas - Concepto de educación - Por qué y para qué educar	
UNIDAD 2	EDUCACIÓN DE ADULTOS	Duración 4 hrs.
Objetivo	Señalar los factores propiciantes del aprendizaje en los adultos y los modelos de educación para adultos.	
Temas	-Características del adulto y su aprendizaje. -La naturaleza del cambio. - Modelos de educación para adultos.	

UNIDAD 3 PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE Duración 3 hrs.

Objetivo Identificar los factores propiciantes y variables del aprendizaje en los seres humanos así como tipos de aprendizaje.

Temas
-Concepto de enseñanza
-Concepto de aprendizaje
-Proceso enseñanza-aprendizaje
-Tipos de aprendizaje.

UNIDAD 4 LA CAPACITACIÓN COMO UNA ACTIVIDAD EDUCATIVA
Duración: 5 hrs.

Objetivo Valorar los alcances, las limitaciones y las conveniencias de la capacitación como una actividad educativa dentro de las organizaciones.

Temas
-Conceptos de capacitación y desarrollo
-Importancia y objetivos de la capacitación en una empresa
-El papel del capacitador.

UNIDAD 5 FILOSOFIA DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN EN SEARS
Duración: 3 hrs.

Objetivo Apreciar el significado de la función de capacitación para Sears, así como el papel que juega el supervisor como capacitador en su área.

Temas
-Misión de la capacitación
-Objetivos de la capacitación.
-Funciones del supervisor respecto a la capacitación.

UNIDAD 6 ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN INMEDIATO

Duración: 6 hrs.

Objetivo: Elaborar un plan de trabajo aportando alternativas de mejora al proceso de capacitación y definiendo actividades prácticas inmediatas para tal efecto.

Temas :

- Determinación de algunas necesidades de capacitación
- Especificación de objetivos
- Aportación de alternativas y estrategias de solución
- Elaboración del programa de trabajo.

METODOLOGÍA

Se propone que el desarrollo de este curso sea en 6 sesiones de 4 horas diarias haciendo un total de 24 horas, en las que se analice cada tema y posteriormente todo el grupo comente las deficiencias y los aciertos actuales de la función de capacitación en Sears, sugiriendo soluciones.

Para las unidades 1, 2, 3 y 4 del curso se propone el uso de técnicas expositivas y participativas con apoyos didácticos, así como el uso de técnicas de dinámica grupal, como grupos de discusión entre otras.

Para las unidades 5 y 6 del curso es muy necesaria la participación de todos los integrantes, ya que es el grupo en su totalidad quienes van a proponer las estrategias de mejora a la capacitación a través de la elaboración del plan de acción. (estudio de casos).

APOYOS DIDÁCTICOS

Se recomienda el uso de diferentes materiales didácticos para hacer más ilustrativos y explicativos los temas. Entre otros, rotafolio, láminas, pizarrón, proyector de acetatos y videos.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Durante el curso se evaluará a los participantes a través de su nivel de participación tanto oral como escrita, mediante cuestionarios y ensayos por unidad.

Después del curso se llevará a cabo una evaluación de seguimiento a través de:

1. Encuestas al personal de la tienda para conocer su grado de satisfacción o insatisfacción con respecto a la capacitación que reciben.
2. Entrevistas personales a algunos empleados respecto a la capacitación que reciben de sus supervisores.
3. El nivel de participación en cuanto a su disponibilidad para colaborar en tareas de capacitación.
4. El cambio de conducta en el supervisor en cuanto a su función como capacitador en el desempeño de su trabajo: iniciativa, interés, etc.
5. El nivel de productividad generado del grado de preparación y satisfacción de los empleados en la labor que realizan.

CONCLUSIONES

1. Para entender y valorar la capacitación como una actividad educativa es necesario primero conocer y comprender el significado y el valor de la educación en la vida del hombre.
2. La educación es un proceso exclusivamente humano, intencional, intercomunicativo y espiritual, en virtud del cual se realizan con mayor plenitud la instrucción y la realización del hombre tanto personal como socialmente.
3. El hombre durante toda su vida está en un proceso de aprendizaje, es decir, modificando su conducta a través de las experiencias obtenidas, el orientar ese aprendizaje hacia el desarrollo integral de la persona es “educar”.
4. La educación existe en los diferentes ámbitos de la vida del hombre, habiendo educación en la familia, en la escuela, en el trabajo, en la comunidad, etc., y por ello se clasifica en tres grandes áreas que componen el universo de la educación y que son , la educación formal (escolarizada), la educación no formal (fuera de la escuela pero organizada) y la educación informal (espontánea o natural).
5. La educación de los adultos se ubica e el área no formal y/o permanente. El aprendizaje en los adultos depende de las motivaciones y de las necesidades profesionales y personales que estos reflejan y el factor que más influye en este tipo de educación es la propia experiencia del educando. El adulto siempre busca un aprendizaje significativo.
6. Dentro de los centros de trabajo una de las actividades que forma parte de la educación y de la formación integral de las personas es la capacitación.
7. La capacitación es un proceso educativo mediante el cual se desarrollan habilidades, se incrementan conocimientos y se modifican actitudes de los trabajadores según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada curso particular, por lo tanto la capacitación se convierte en el medio eficaz para combatir la ignorancia y la obsolescencia humana así como para propiciar un ambiente de motivación e involucramiento del trabajador a la empresa.

8. Como todo proceso educativo, la capacitación debe seguir un sistema de planeación desarrollo y evaluación destinado a cumplir objetivos.
9. Sears Roebuck de México es una empresa que siempre se ha preocupado por sus empleados y para ello ha establecido programas de capacitación y desarrollo, sin embargo, en esta empresa como en muchas más, existen algunas deficiencias en la función de capacitación que deben atenderse lo antes posible para su propio beneficio.
10. La principal necesidad de capacitación en Sears es una formación pedagógica a los supervisores de las tiendas en todos sus niveles, ya que son estos los responsables de la capacitación de su personal y no cuentan con los elementos pedagógicos necesarios para desarrollar dicha labor.
11. A través de un curso introductorio sobre el significado educativo de la capacitación se pretende iniciar un proceso de cambio de actitud del personal involucrado, orientado hacia una mejora continua en la función de capacitación dentro de la tienda de perisur. Asimismo este curso se convierte en el inicio de un programa de capacitación a corto plazo que podrá continuarse con diferentes actividades enfocadas a la formación de instructores propuestas por los mismos participantes.

BIBLIOGRAFIA

- SILICEO , ALFONSO . Capacitación y desarrollo de personal . 3a. ed.
Ed. Limusa . México 1997 No. p. 210.

- CARTON, MICHEL. La educación y el mundo del trabajo.
UNESCO, 1985. No. P. 247

- TRILLA, JAUME La educación fuera de la escuela.
Ariel S. A , Barcelona 1993. No. P. 276.

- MONCLÚS, ANTONIO. Educación de adultos: cuestiones de planificación y didáctica.
2a. Ed., Fondo de cultura económica. México 1997. No. P. 147.

- OFICINA INTERNACIONAL DE EDUCACION. Finalidades de la educación.
UNESCO, Francia 1981. No. P. 197.

- MICHEL, GUILLERMO. Aprende a aprender . 3a.ed.
Ed. Trillas. México 1976. No.p. 103

- CIRIGLIANO, GUSTAVO/ VILLAVERDE ANIBAL. Dinámica de grupos y educación.
17a. ed. Ed. El ateneo. México 1987 No.p. 238

- GUTIERREZ SAENZ , RAUL. Introducción a la didáctica. 2a. ed.
Ed. Esfinge. México 1980 . No.p. 236

- LEON, ANTONIE. Psicopedagogía de los adultos. 4a. ed.
Ed. siglo XXI . México 1981 No.p. 199

- FREIRE , PAULO. La educación como práctica de la libertad. 34a. ed.
Ed. Siglo XXI . México 1985 No.p. 149.

- BATISTA ARAUJO J./ OLIVERA . Tecnología educacional y teorías de instrucción.
1a. de. De. Paidós. Buenos Aires 1976. No.p. 177

- ARIAS GALICIA , FERNANDO. Capacitación para la competitividad y la colaboración. AMECAP. México 1994. No.p. 262

- PINTO VILLATORO , ROBERTO. Proceso de capacitación. 2a. ed.
Ed. Diana. México 1992. No.p. 199

- SMITH, BARRY J. / DELAHAYE BRIAN L. El abc de la capacitación.
Ed. McGRAW-HILL. México 1990.

- FERMOSE ESTEBANEZ, PACIANO. Teoría de la educación.
Ed. Trillas.México 1990.

- MORENO, SALVADOR. La educación centrada en las personas .
Ed. El manual moderno. México 1979.

- LENGRAND, PAUL. Introducción a la educación permanente.
Teide- Unesco. Barcelona 1973.

- VILADOT , GUILLEM / ROMANS MERIE. La educación de adultos. 1a. ed.
De. Laia. Barcelona 1988.

- BENTLEY, TREVOR. Capacitación empresarial.
Serie McGRAW-HILL

- CASTANYER FIGUERAS FRANCESC. La formación permanente en la empresa.
De. Marcombo . Barcelona España 1988.

- RANDELL, G / PACKARD, P / SLATER J. La valoración y formación del personal.3.
Ed. Deusto

- MENDOZA NUÑEZ, . La capacitación práctica en las organizaciones.
Ed. Trillas. México 1985.
- HERNANDEZ, PEDRO. Diseñar y enseñar.
Ed. Narcea . España, Madrid 1995. No. p. 350.
- ALVAREZ BARRET, LUIS. Educación y productividad.
Ediciones productividad, México 1968. No. P. 201

GARCIA RUIZ, RAMON. Educación, cambios y desarrollo de la comunidad.
Pax-México, México 1970. No. P. 183.

FERTIMEX. Curso de formación de instructores. Teoría de instrucción.
Seric capacitación num. 10 . México 1980. No. P. 21

IMSS. Curso: Habilitación de instructores.
Subdirección general administrativa, Jefatura de desarrollo de recursos humanos.
Material fotocopiado

SEARS ROEBUCK DE MEXICO S.A. DE C...V... Manuales La capacitación y el papel del supervisor, Manual de inducción, Formación de Instructores
Gerencia corporativa de capacitación.