

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

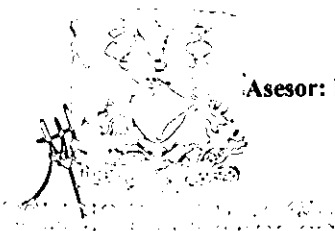
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

DISEÑO DE UN PLAN GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACION EN EL ISSSTE (DELEGACIÓN ZONA NORTE)

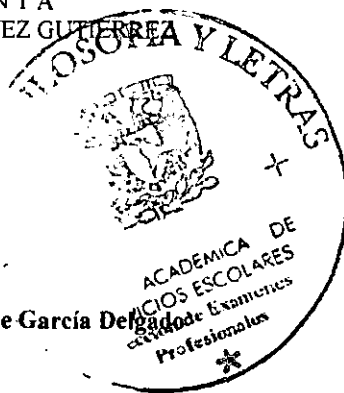
TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PEDAGOGÍA
P R E S E N T A
NICOLASA RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ

FACULTAD DE FILOSOFIA
Y LETRAS



Asesor: Lic. Ruth Ivonne García Delgado



México D.F.

Noviembre 2004

23-03



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

Mi Guía y Fortaleza en todo momento.

A MI MADRE

Por tu gran ejemplo de lucha constante y la confianza que has depositado en mí.

A LA LIC. RUTH IVONNE GARCIA DELGADO

Por su orientación y apoyo para la elaboración de este trabajo.

A MIS HERMANOS Y AMIGOS

Que alentaron la culminación de este proyecto.

GRACIAS

INDICE

Introducción	p. I
Capítulo I. Antecedentes del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado	
1.1 Antecedentes históricos.....	p.1
1.2 Marco legal	p.3
1.3 Servicios	p.4
1.4 Estructura organizativa	p.5
Capítulo II. Aspectos generales de la capacitación	
2.1 Capacitación y adiestramiento	p.8
2.2 El papel de la capacitación en la administración de recursos humanos.....	p.9
2.3 La práctica de la capacitación como actividad educativa	p.14
Capítulo III. Fundamentos pedagógicos de la educación de adultos	
3.1 Educación de adultos: educación permanente	p.16
3.2 El proceso de enseñanza - aprendizaje en el adulto	p.18
3.3 La dinámica de grupos: Una estrategia de aprendizaje	p.20
Capítulo IV. El cambio al interior de la organización.	
4.1 La organización como sistema	p.24
4.2 El individuo dentro de la organización	p.26
4.3 El cambio a partir del Desarrollo Organizacional	p.30
4.4 El grupo como factor de cambio	p.33
4.5 El cambio planeado a partir del Desarrollo Organizacional	p.36
Capítulo V Propuesta de trabajo	
Diseño de un plan general para la elaboración de programas de capacitación en el ISSSTE (Delegación zona norte).	
• Origen de la propuesta	p.41
• Análisis situacional de la institución	p.43
• Técnicas para el D.N.C.....	p.47
• Informe del D.N.C.....	p.53
• Planeación didáctica del plan de curso.....	p.56
• Alternativas de capacitación	p.63
• Programación de los eventos de capacitación	p.68
• Macro evaluación y seguimiento.....	p.70
Conclusiones	p.72
Anexos	p.75
Bibliografía	p.88

INTRODUCCION

Dentro de mi experiencia laboral tuve la oportunidad de participar como instructora de cursos de capacitación en el Departamento de capacitación y servicios educativos en la Delegación zona norte del ISSSTE, por un tiempo de dos años aproximadamente. Durante este tiempo la actividad central de mi trabajo fue impartir cursos en clínicas de medicina familiar, hospitales, guarderías y otras dependencias del sector público.

Esta actividad me permitió identificar algunas limitaciones en el desarrollo de los programas como lo es la falta de planeación, lo que repercute indudablemente en su eficacia, ya que al no tener claros los objetivos de la capacitación no existe la precisión de las metas que se quieren lograr. De esta experiencia surge la inquietud de realizar este trabajo cuyo objetivo central es diseñar un plan que reúna los elementos necesarios para la elaboración de los programas que el Departamento de capacitación implementa para promover el mejoramiento continuo en el desempeño laboral.

La capacitación como una alternativa que busca el cambio hacia nuevas formas de trabajo, es un proceso que facilita la adaptación y conscientización de ser mejores como trabajadores, compañeros y miembros de una sociedad que exige un sello de calidad en los servicios que esta demanda

Decir que la capacitación es un proceso significa que es necesario cumplir con una secuencia lógica y organizada que permita identificar las deficiencias y / o problemas en el desempeño del personal de un área o nivel para proponer las acciones más idóneas que den solución a dicho problema.

En este trabajo se desarrollan algunos de los elementos que tienen que ver con la planeación del proceso de capacitación, que al orientarse a mejorar el desarrollo del individuo en su medio laboral, requiere de una planeación real y objetiva que responda a necesidades de la organización, la sociedad y del individuo en particular.

En primer lugar se describe de manera general el marco que sirve de referencia para este trabajo, que es el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado en la Delegación zona norte. Se describen sus principales funciones y servicios que brinda a la sociedad.

En el segundo apartado se abordan conceptos sobre capacitación y la función que esta ha tenido en la administración de los recursos humanos a través de teorías como la escuela de la administración científica, la escuela de las relaciones humanas y el enfoque organizativo. El tercer capítulo aborda elementos que fundamentan la educación de adultos y la relación que guarda con la capacitación en aspectos como las características del proceso de aprendizaje de los adultos y sus intereses y motivaciones ante la posibilidad de adquirir nuevas experiencias para mejorar su desarrollo tanto personal como laboral.

El cambio que se busca en toda organización para no quedar al margen del desarrollo que vive la sociedad, se fundamenta en los principios del Desarrollo Organizacional que se describen en el cuarto capítulo. Estos principios derivan en una orientación metodológica que propone estrategias para orientar el cambio organizacional a través de una renovación en la cultura, los procesos y la estructura de la organización.

La propuesta de un diseño para la planeación de un programa de capacitación se aborda en el último capítulo de este trabajo; en esta propuesta se integran los elementos para llevar a cabo cualquier acción de capacitación que busca primordialmente mejorar la eficiencia de la institución con la participación y compromiso de todos sus integrantes.

CAP. I.- ANTECEDENTES DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO

1.1 Antecedentes históricos

Nuestra sociedad está llena de organizaciones, empresas comerciales, escuelas, sindicatos, hospitales, oficinas gubernamentales etc. La mayor parte de los miembros de esta sociedad formamos parte de ellas o dependemos de las mismas para satisfacer nuestras necesidades; las organizaciones crean vínculos de cooperación entre sus integrantes, ya que estos toman conciencia de la misma al contribuir de manera coordinada para lograr sus objetivos que generalmente benefician a grandes sectores de la sociedad.

Las organizaciones son instrumentos sociales que han sido ideados para que la sociedad o parte de ella, obtenga cosas que no podría obtener en lo absoluto sin ellas, o que no podrían obtenerse tan fácilmente o a tan bajo costo. A sí pues, las organizaciones son los elementos intermedios entre los deseos y su satisfacción y son necesarios para que estos puedan ser satisfechos¹

Del planteamiento anterior que Litterer hace en torno a las organizaciones, se entiende que estas son creadas por el hombre para lograr un fin deseado que dará solución a sus necesidades. Por lo tanto, la función esencial de toda organización es la producción de un bien o servicio que responda a las necesidades de un sector determinado de la sociedad.

El proceso de desarrollo de cualquier tipo de organización se enmarca en la dinámica social de la época en que se origina su surgimiento; las condiciones sociales, políticas y económicas, determinan la manera en que estas se van conformando hasta constituirse como tales. De manera paralela a este desarrollo existe el derecho de los individuos para que sean tutelados sus intereses por una institución determinada que protegerá los intereses de una colectividad.

Tal es el caso del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, una de las organizaciones de seguridad social más importantes del país.

Por seguridad social se puede entender que es un conjunto de esfuerzos encaminados a proteger la vida y los bienes de subsistencia, sustituyendo conscientemente la responsabilidad individual por la colectiva... es la protección de los individuos contra los riesgos del ambiente que lo colocan en condiciones de desventaja, es la oportunidad de superarse social y culturalmente.²

La seguridad social en nuestro país tiene sus raíces desde la Gran Tenochtitlán, en donde se aplicaban por parte de los gobernantes, políticas de atención a la población

¹ Litterer, Joseph A. *Análisis de las organizaciones* p. 10

² Véase *Seguridad Social*. Colección Seminarios # 2 p. 37

sin recursos. Se narra que Moctezuma consideró como un deber del Estado velar por los ancianos e impedidos, y ordenó construir en Culhuacán un hospital y un hospicio, dando orden de "que allí se les sirviese y regalase como a gente estimada y digna de todo servicio que no sería pequeño gasto, por igual motivo humanitario."³

Durante el periodo que abarca la época colonial también existieron algunas instituciones de apoyo a las clases desprotegidas. La mayor parte de estas instituciones eran religiosas y prestaban sus servicios a los sectores desposeídos. Los personajes que sobresalen por su obra humanitaria fueron Vasco de Quiroga y Fray Bartolomé de las Casas quienes protegieron principalmente los derechos de la población indígena.

Del período que va de la guerra de Independencia a la Revolución se conoce poco de la creación de instituciones que protegieran los derechos sociales del individuo; más bien se observa un cierto abandono en cuanto a seguridad social se refiere.

Es hasta 1917 y con la Constitución de este mismo año, cuando se legisla sobre seguridad social como resultado de las ideas revolucionarias. En el artículo 123 se establecen las principales garantías que protegen a los trabajadores. Pero estas leyes no alcanzan a cubrir a todo el sector laboral de la sociedad, como es el caso de los trabajadores del Estado que no ven protegidos sus derechos con esta legislación.

Es hasta 1925 cuando el entonces presidente Plutarco Elías Calles, decreta la **Ley de Pensiones Civiles**, orientada a proteger los derechos de los trabajadores de la administración pública.

Esta ley es el antecedente inmediato de lo que hoy conocemos como el Instituto de Seguridad y Servicios sociales de los Trabajadores del Estado. Esta ley, a cargo de la Dirección de Pensiones surgió como una respuesta a las inquietudes manifestadas por los trabajadores al servicio del Estado, ya que los mismos estaban inconformes porque en la Constitución de 1917 se legisló ampliamente sobre derecho laboral; asentándose los principios básicos en el artículo 123, pero los trabajadores del Estado quedaron marginados, no tenían plenos derechos para encauzar su lucha y enfrentaban serios problemas. Por lo tanto grupos de trabajadores, principalmente maestros, realizaron protestas para protestar por la situación que vivían. La Ley de Pensiones civiles calmó un poco las inquietudes porque ya se habla de pensiones de retiro a los 55 años de edad y 35 de servicio⁴

En 1938, el presidente Lázaro Cárdenas estableció el Estatuto Jurídico de los trabajadores al servicio de los poderes de la Unión, publicado el 5 de diciembre del mismo año en el Diario Oficial de la Federación.

La Ley de 1925, no llenaba las aspiraciones de todos los trabajadores, y fue en 1947 cuando se hizo una reforma sustancial encaminada a mejorar las pensiones por

³ Ibidem. p. 123

⁴ Ibidem. p. 125

vejez o inhabilitación, pensiones para familiares del trabajador que falleciera a causa del servicio o a consecuencia de él; también se mejoraron los préstamos y servicios

El 28 de diciembre de 1959, el presidente Adolfo López Mateos impulsa el desarrollo de los servidores públicos elevando a rango Constitucional el Estatuto Jurídico de los trabajadores del estado, convirtiéndolo en el apartado "B" del artículo 123 Constitucional. Con esta reforma, la precursora Dirección de Pensiones Civiles se transforma en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, que a partir de este año da respuesta a las demandas sobre las condiciones mínimas de seguridad social, que eran el reclamo de los servidores públicos y que hoy es realidad en la fracción XI del apartado "B" del artículo 123 Constitucional.⁵

1.2 Marco Legal

El ISSSTE, es un organismo descentralizado de servicios. Se dice que un organismo descentralizado es una persona moral creada por la ley del Congreso de la Unión, o por decreto del Ejecutivo Federal, cualquiera que sea su estructura pero que tenga las siguientes características:

- A) Que su patrimonio se integre total o parcialmente con fondos o bienes federales, asignaciones, subsidios, concesiones, derechos, impuestos específicos etc.
- B) Que tengan por objeto prestar un servicio público social, la investigación científica y tecnológica, explotación de bienes o recursos de la nación.
- C) Que tengan y apliquen recursos para fines de asistencia o seguridad social.

El ISSSTE rige sus funciones de manera externa a través de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal de los trabajadores del Estado, la Ley Federal de responsabilidades de los servidores públicos y de su propia Ley y Estatuto Orgánico.

De manera interna se aplica en primer lugar, la Ley del ISSSTE y su Estatuto Orgánico. Además de estos fundamentos, la Secretaría de Hacienda tiene en torno al Instituto, la facultad de interpretar administrativamente su ley para que se cumplan las normas constitucionales que sobre seguridad social debe realizar, y hacer más operantes y dinámicos los principios jurídicos en que se basan las prestaciones que debe otorgar; incluir al sistema otros servicios y coberturas integrales que proporcionen al trabajador y a su familia los satisfactores necesarios para una vida mejor.

En cuanto a su patrimonio, el Instituto integra su economía fundamentalmente con las cuotas y aportaciones de los trabajadores y del gobierno federal.⁶

⁵ Ver anexo

⁶ Cfr. Ley del ISSSTE en vigor

1.3 Servicios

Las tareas del ISSSTE son diversas, con el objetivo de atender las necesidades más apremiantes de los trabajadores, por orden de importancia se describirán sus principales servicios.

SERVICIOS MEDICOS

En el área de la salud se busca atender al mayor número de trabajadores a través de las clínicas familiares y con el objetivo de dar mayor funcionalidad y agilidad a los servicios que brinda, se creó la jefatura del área metropolitana que subdividió a la capital en cuatro zonas geográficas para lograr una mayor cobertura de la población. Dentro de estas cuatro zonas se cuenta con hospitales generales de tercer nivel, además de la Clínica de detección y diagnóstico automatizado (CLIDDA), en donde se cuenta con los recursos tecnológicos que facilitan una mejor atención médica al derecho habiente.

PRESTACIONES ECONOMICAS

Dentro de las principales prestaciones económicas están las que se refieren a las pensiones y jubilaciones; las prestaciones que se dan a los trabajadores que han entregado parte importante de su vida al servicio público son las siguientes: pensión por vejez, pensión por invalidez, pensión por causa de muerte y jubilación.

La pensión por vejez se otorga a los 55 años de edad y 15 de servicio e igual tiempo de aportación al fondo, o bien a los 30 años de servicio con el mismo periodo de contribución, cualquiera que sea la edad.

Cuando es por edad y años de servicio, la pensión que empieza a otorgarse es del 40% del sueldo cuando el trabajador tiene 15 años de servicio; va aumentando 2.5% por cada año hasta llegar a 95% y al siguiente ya le toca el 100% del sueldo regulador correspondiente.

La pensión por invalidez requiere 15 años de contribución al fondo; inhabilitación por causas ajenas al desempeño de su cargo y surte efecto a partir de la baja por inhabilitación, que no debe ser anterior al nombramiento.

La pensión por causa de muerte se otorga a la esposa o hijos menores de 18 años, legítimos, naturales, reconocidos o adoptivos.

La jubilación es un derecho que tiene el trabajador para retirarse del servicio y recibir haberes que le corresponden en el término de la ley con arreglo a la cual se le otorga el 100% del sueldo regulador. Sueldo regulador se llama en la legislación del Instituto, al promedio de los sueldos devengados durante los últimos cinco años, sumados sueldo sobre sueldo y compensación que es lo que integra el sueldo básico según la ley misma.

SERVICIOS SOCIALES

En el área de servicios sociales se busca cuidar el poder adquisitivo del salario del trabajador, en los renglones fundamentales como la alimentación, el vestido y la adquisición de satisfactores esenciales para la vida; así como a través de la ayuda que representan las estancias de bienestar y desarrollo infantil, los multifamiliares, centros recreativos, tiendas de autoservicio etc.

A través de las tiendas de autoservicio los trabajadores pueden adquirir diversos productos a precios más bajos que en el mercado.

En lo que se refiere a las guarderías, esta es una prestación que apoya a las madres trabajadoras, quienes en horario de trabajo pueden dejar a sus niños pequeños bajo el cuidado y atención de personal preparado en las estancias de bienestar y desarrollo infantil.

La prestación para la adquisición de vivienda también es un notable avance dentro de los servicios del Instituto, a través del proyecto FOVI- ISSSTE, se apoya al trabajador para la adquisición de vivienda para él y su familia

De manera general estos son los principales servicios que el instituto ofrece a sus derecho habientes.

1.4 Estructura Organizativa

Para cumplir con los programas aprobados y otorgar las prestaciones y servicios a su cargo⁷, el ISSSTE cuenta con un Estatuto orgánico que lo rige en todas sus áreas que lo conforman, de tal manera que pueda otorgar a los servidores públicos, pensionados y demás derecho habientes, sujetos al régimen de su ley, los seguros, prestaciones y servicios establecidos con carácter obligatorio; así como ejercer las funciones que determine la legislación aplicable, para lo cual conducirá sus actividades basándose en las políticas que para el logro de sus objetivos y prioridades de la planeación, establezcan la Junta Directiva y el Director General conforme a sus respectivas atribuciones.⁸

Para la ejecución de sus programas el Instituto cuenta en primer lugar con:

- Órganos de gobierno:
- Junta Directiva
- Dirección General
- Comisión ejecutiva del fondo de vivienda
- Comisión de vigilancia

Y en segundo lugar cuenta con las siguientes unidades administrativas

⁷ Véase Artículo 3º de la Ley General del ISSSTE

⁸ Véase Estatuto Orgánico del ISSSTE

- Subdirección General Jurídica
- Subdirección General de Administración
- Subdirección General de obras y mantenimiento
- Subdirección General de Finanzas
- Subdirección General de abastecimiento
- Subdirección General de Comunicación
- Subdirección General de Delegaciones
- Subdirección General de Atención al derecho habiente
- Fondo de vivienda
- Delegaciones
- Centro Médico Nacional "20 de Noviembre"

Estas son las áreas que conforman la organización del Instituto, siendo necesario aclarar que en el D.F. existen cuatro delegaciones geográficas y cada una de ellas se integra por las mismas áreas.

Para efectos de este trabajo me centraré en la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos dependiente de la Subdirección de administración en la delegación zona norte, describiendo las funciones más importante que esta realiza.

I.- Planear, organizar, normar, coordinar y controlar las funciones de administración de recursos humanos, informática, capacitación, servicios generales, sistemas y organización, así como el sistema de seguridad y vigilancia del Instituto y lo concierne a sus comités de protección civil, vigilar la observancia de las normas en cada caso.⁹

II.- La Subdirección de Capacitación y servicios educativos, a través de un departamento operativo de capacitación integrado por tres áreas, lleva a cabo las siguientes funciones:

1. -Capacitación en el trabajo. En esta área se coordinan los cursos propuestos por la Subdirección para las diferentes dependencias que lo solicitan
2. -Oficios y manualidades: Se brindan cursos de actividades manuales al derechohabiente y su familia
3. - Servicios educativos en el sistema abierto: Se brinda atención en educación de adultos en los niveles de primaria, secundaria y preparatoria.

Las funciones principales de este Departamento a partir de las tres áreas que lo conforman son:

1. -Asignar los diferentes cursos de capacitación en el trabajo a las dependencias que lo solicitan.

⁹ Véase Estatuto Orgánico del ISSSTE

2. - Contactar con los instructores que impartirán los diferentes cursos
3. - Realizar las constancias de participación de los asistentes al curso
4. - Presentar un informe a la subdirección sobre los diferentes cursos en que se capacitó al personal.
5. - Organizar y distribuir los círculos de estudio de primaria, secundaria, y preparatoria abierta.

De manera general estas son las actividades centrales que el Departamento de capacitación realiza para cumplir con las disposiciones aplicables sobre capacitación y adiestramiento de los trabajadores del Instituto. Con el objetivo de que sus integrantes adquieran los conocimientos necesarios para obtener ascensos conforme al escalafón y mejorar su eficiencia y actitud de servicio; y lograr así una mejor imagen ante la sociedad.

La descripción de las funciones que realiza el Departamento de Capacitación, así como mi experiencia laboral adquirida en este, son el marco de referencia del cual parte este trabajo.

En el siguiente capítulo se describirán algunas corrientes de la administración y su influencia en la administración de los recursos humanos y por lo tanto en la capacitación.

CAP. II.- ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION

2.1 Capacitación y adiestramiento

La capacitación se definirá considerando los momentos en que ésta se realiza para establecer diferencias y precisar los propósitos que persigue, de tal manera que se ha establecido la siguiente clasificación¹

Capacitación para el trabajo: es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza – aprendizaje de habilidades y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.

En esta modalidad se pretende que el individuo cubra un plan de estudios, regularmente a corto plazo, en el que se integran los elementos básicos que le permitirán el dominio de una especialidad u oficio para incorporarse al sistema productivo. En México por ejemplo se cuenta con diferentes centros de capacitación principalmente en áreas técnicas, como los Centros de capacitación para el trabajo industrial (CECATIS) dependientes de la Subsecretaría de educación e investigación tecnológica de la Secretaría de Educación Pública y los Centros delegacionales de capacitación para el empleo, (CEDEPECAS) que dependen de la Dirección General del Trabajo y Previsión Social del Gobierno del Distrito Federal. La capacitación que reciben las personas que acuden a estos centros les permite auto emplearse desarrollando el oficio aprendido, además de contar con la posibilidad de incorporarse al mercado laboral.

Capacitación en el trabajo: se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de introducir conocimientos, desarrollar habilidades y actitudes de los trabajadores para incrementar su desempeño, mejorar el ambiente laboral y la calidad de los procedimientos empleados.

La capacitación en el trabajo busca que a través de programas cortos en cuanto a los tiempos empleados, se prepare al trabajador con objetivos específicos para incrementar su desempeño; así como estándares de calidad y productividad en la organización. A través de la capacitación en el trabajo se pretende mantener una preparación constante de los recursos humanos para lograr la máxima eficiencia en sus productos o servicios.

Dentro de estas dos modalidades se puede dar otro proceso de carácter más específico, que se refiere al adiestramiento del individuo en tareas que requieren del dominio de habilidades psicomotoras; al respecto Arias Galicia plantea que: **Adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.**²

¹ Cfr Pinto Villatoro, Roberto. **Proceso de capacitación** p 27

² Arias Galicia, Fernando. **Administración de recursos humanos**. p. 319

Concretamente el adiestramiento se dirige al desarrollo del área psicomotriz para dotar al sujeto de las habilidades básicas que le permitan ejecutar una tarea y maniobrar instrumentos.

Para integrar los conceptos anteriormente descritos, se retoman las definiciones que Saeb Camargo, y Siliceo Alfonso plantean sobre capacitación:

Se entiende por capacitación el proceso de enseñanza - aprendizaje que propicia el desarrollo de aptitudes, conocimientos y habilidades y favorece el cambio de actitudes para transformar positivamente la conducta del personal respecto a su trabajo.³

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador⁴

2.2. El papel de la capacitación en la administración de recursos humanos

La capacitación en una institución tiene que ver directamente con la administración de sus recursos humanos; históricamente a través de las teorías de la organización se ha dejado sentir la necesidad de lograr la mayor eficiencia posible en el desempeño de este elemento vital para todo centro laboral. La preparación constante de este elemento en los diferentes niveles de la organización fue una de las inquietudes de los primeros teóricos de la administración.

Describiré dos de los enfoques que han tenido mayor influencia en la administración de los recursos humanos y por ende en la capacitación.

Enfoque administrativo

Escuela científica de Taylor y Fayol

El máximo representante de la administración científica, Frederick Taylor, propuso que los administradores tenían que integrar a su trabajo una visión más amplia que incluyera los elementos de planificación, organización y control, para lograr mejores resultados en el desempeño de sus trabajadores.

El trabajo de Taylor se inicia porque deseaba saber cuanto tiempo tomaría a una máquina o a un hombre realizar un proceso de trabajo utilizando métodos y materiales específicos; y para poder saber esto con precisión realizó un sin número de experimentos para detectar las mejores formas de trabajo, que lo llevarían a establecer los llamados "estudios de tiempos y movimientos".

³ Saeb Camargo, Norma **Plan integral de capacitación de la STYPS, en Pedagogía para el adiestramiento** p 28

⁴ Siliceo, Alfonso. **Capacitación y desarrollo de personal.** p. 20

Los intentos de racionalización de trabajo efectuados por Taylor partían de la premisa que planteaba que para todo tipo de trabajo podría y debería llegarse a definir un procedimiento técnicamente estructurado para sustituir a los métodos empíricos. Esta estructura comprende la estandarización de los tiempos necesarios para su realización y los tiempos inherentes de la misma.⁵

Además de la investigación para encontrar los métodos más eficaces para la realización de diferentes tareas, Taylor⁶ incluyó en su teoría trece fines de la administración científica, en los cuales se pone especial énfasis en el elemento humano de la organización y en la capacitación que deberían recibir sobre el trabajo a desempeñar a fin de habilitarlo para cumplir con los requisitos establecidos.

FINES DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

- Asegurar la mayor oportunidad para la capacidad individual por medio de métodos científicos de análisis de trabajo y de selección, adiestramiento, asignación, transferencia y promoción de trabajadores.
- Proporcionar el adiestramiento y supervisión que le permita al trabajador desarrollar nuevas y mejores capacidades para promociones más altas.
- Desarrollar la confianza y el respeto así mismos entre los trabajadores ante la oportunidad brindada para la comprensión de su propio trabajo específicamente, y de los planes y métodos de trabajo de manera general.
- Desarrollar la auto expresión de los trabajadores a través de la influencia de una atmósfera de investigación en la organización
- Modelar el carácter a través de conductas apropiadas para el trabajo
- Eliminar aquellos factores del medio ambiente que sean irritantes y causas de fricción y promover la comprensión común, la tolerancia y el espíritu de equipo.

HENRY FAYOL

Los estudios que realizó Fayol, fueron más avanzados que los de Taylor en cuanto a las aportaciones en torno a la organización y a las áreas que la integran, y que lo llevaron a idear el primer modelo administrativo. Las áreas funcionales establecidas por Fayol son las siguientes.

1. Operaciones técnicas
2. Operaciones comerciales
3. Operaciones financieras
4. Operaciones de seguridad
5. Operaciones de contabilidad
6. Operaciones administrativas. Estas fueron una innovación hecha por Fayol y las definió como:

Prever: que significa escrutar el futuro y articular el programa de acción.

⁵ Ríos Szalay, y Paniagua Aduna Orígenes y perspectivas de la administración p. 79

⁶ George, Claude. S. Historia del pensamiento administrativo p. 92-93

Organizar: constituir el doble organismo material y social de la empresa.

Dirección: hacer funcionar al personal

Coordinación: relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

Control: procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

A partir de este modelo planteó la siguiente definición de administración.

Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, y la función administrativa no actúa más que sobre el personal.⁷

Para este autor el individuo es parte esencial de la organización pero su participación se ve mecanizada al centrarse solamente a cumplir con su función, según su principio que llamó "fórmula del orden social" "un lugar para cada persona y cada persona en su lugar", además de que veía insano el preparar a elementos que después se retiran de la organización.

ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Elton Mayo representa esta escuela que surge con el objetivo de crear una relación más humana dentro de las empresas, evitar conflictos y desde luego aumentar la productividad. Los experimentos de Mayo lo llevaron a descubrir que los conflictos que se daban en el interior de la empresa no eran de carácter individual, sino colectivo.

La reacción y actitudes del hombre en la empresa industrial corresponden en sí a intereses de grupos, a relaciones entre grupos y a un esquema social de organización. El hombre encuentra su expresión, actividad y desarrollo social dentro de actividades productivas, y es precisamente a este nivel que su trabajo puede ser altamente satisfactorio o frustrante y enajenado⁸.

Agrega que un elemento importante en la interacción de grupos es la comunicación; pero su visión es muy limitada ya que se reduce a plantear este importante proceso como un esquema de información lineal de la dirección de la empresa hacia los empleados en donde no hay ninguna alternativa de diálogo; además de creer que esta información sólo es importante para la empresa.

Bajo este enfoque la preparación del personal se limita al nivel de los supervisores o jefes inmediatos del personal operativo, para establecer una aparente comunicación y mantener una armonía de coincidencia de intereses y objetivos y una relación "verdaderamente humana".

⁷ Ibidem p 93

⁸ ibidem p 106

ENFOQUE ORGANIZATIVO

En el enfoque organizativo se describirán brevemente la teoría de Sistemas y la teoría del Desarrollo organizacional*.

Bajo el enfoque organizativo se destaca que toda organización es un sistema que está integrado por diversos elementos que interactúan entre sí, como son las personas, la estructura, la tecnología y el medio; esta interacción no se da sólo dentro del sistema, sino también con el medio que le rodea y como resultado de la rápida transformación que ocurre en el ámbito político, tecnológico, económico y social.

Se proponen básicamente dos conceptos sobre lo que se entiende por sistema:

1. - El concepto de sistema socio técnico. Una organización resulta de la combinación de dos sistemas: el tecnológico, (las tareas, el equipo, la infraestructura) y el social (las relaciones interpersonales, la motivación, las expectativas individuales y de grupo, los acuerdos laborales etc.) Los dos sistemas interactúan constantemente y uno influye en el otro.
2. - El modelo de sistema abierto. La esencia de esta idea es que la organización toma información y recursos del medio, los procesa y los devuelve en forma de productos y servicios.

Por su parte Pinto Villatoro, plantea que **el sistema es un conjunto de fuerzas, elementos y factores que se encuentran íntimamente relacionados.**⁹

A partir de estos conceptos se puede considerar que la organización es una conjunción de diversos elementos que se mantienen unidos y en interacción con el medio del cual forma parte.

Dentro de la teoría de sistemas se puede considerar al proceso de capacitación como un subsistema abierto, necesario para que toda organización conformada por el factor humano mantenga la vigencia y apertura necesaria para la interacción con otros sistemas.

En cuanto al enfoque de Desarrollo organizacional, este se relaciona con los cambios continuos que se dan en nuestra sociedad, ya sean políticos, sociales, económicos y principalmente tecnológicos que afectan la dinámica de trabajo que se da dentro de las organizaciones, repercutiendo indudablemente en el desempeño del personal. Por lo tanto

* Se describirán de manera amplia en el capítulo IV

⁹ Pinto Villatoro, Roberto. *El proceso de capacitación*. p.13

uno de los mayores desafíos a que se enfrentan las organizaciones es la creación de un ambiente en el cual sean posibles los cambios significativos para asegurar su estabilidad y permanencia.

El proceso de cambio en el ámbito tecnológico, obliga a toda organización a buscar nuevas estrategias para lograr adaptarse a los nuevos requerimientos que el medio le demanda. Para hacer frente a las exigencias que el medio impone es necesario contar con los recursos materiales y humanos además de la preparación y capacitación constante en todas las áreas del conocimiento. De ahí la importancia de considerar nuevas alternativas para hacer posible que la capacitación sea de manera efectiva una vía para el cambio.

Una de estas alternativas es lo que se ha llamado Desarrollo organizacional, enfoque que se relaciona con la introducción razonada del cambio; con el propósito de mejorar la efectividad y la salud de la organización. La efectividad se refiere al establecimiento y logro de metas en un medio ambiente cambiante. El término salud se emplea para referirse a la motivación, utilización e integración óptima de los recursos humanos de la organización.

Este enfoque propone una serie de elementos para hacer posible el cambio y la adaptación a nuevas situaciones. Estos elementos varían para cada autor, Weisbord, por ejemplo, propone que el Desarrollo organizacional debe comprender cuatro elementos básicos que son los siguientes:

Ciencia: Significa el espíritu inquisidor, la investigación sistemática, el análisis racional y los elementos intuitivos que posibilitan las innovaciones.

Democracia: Significa actitudes y valores tales como la libre expresión, la influencia mutua, disponibilidad para compartir el riesgo y la responsabilidad, la aceptación de las diferencias entre otros valores.

Aprendizaje: Se refiere a la habilidad para adquirir nueva información y para conocerse a sí mismo, a los demás y comprender nuestras relaciones con la sociedad; ampliar las alternativas, cambiar las formas de pensar y actuar; además de probar nuevos métodos de trabajo y de resolución de problemas.

Trabajo: Se refiere aun sistema organizado en donde las personas hacen en conjunto cosas de valor económico y social que no podrían hacerse solas.

Estos ejes orientan la metodología de acción para lograr el cambio que propone el Desarrollo Organizacional y que describiré en el capítulo IV y su posible relación con el proceso de capacitación

El objetivo de la revisión de algunos de los enfoques teóricos sobre la administración de los recursos humanos, es para ubicar el papel de la capacitación dentro de la empresa a través de las diferentes condiciones históricas, ya que este proceso se ha visualizado desde diferentes perspectivas y aplicado a diferentes niveles. Hoy en día esta labor sigue desempeñando una función muy importante en la administración de los recursos humanos. La siguiente definición de Arias Galicia, encierra una idea general sobre la importancia de este aspecto.

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.¹⁰

2.3 La práctica de la capacitación como actividad educativa

El mercado laboral requiere de nuevas habilidades por el continuo desarrollo tecnológico, el cambio en los sistemas o procedimientos de trabajo, en las necesidades de los clientes, la creación de nuevas leyes o reglamentos, cambios en el entorno, nuevos materiales, nuevos productos y servicios. Aunado a este desarrollo se requiere de la capacidad individual y colectiva para mantener actitudes positivas en el desempeño de una actividad no sólo dentro de la institución sino también fuera de ella.

Desarrollar este tipo de actitudes no es fácil sobre todo cuando la escasa o nula motivación hacia el trabajo prevalece en el ambiente laboral como una situación cotidiana que no causa el menor asombro y pasa desapercibida para la administración de la empresa, ocasionando el bajo rendimiento, accidentes y ausentismo; entre otros factores que influyen en el desempeño del individuo, afectando así no sólo la eficiencia sino la imagen de toda la institución.

En nuestros días es frecuente ver actitudes de resistencia para llevar a cabo programas de capacitación dentro de diversas organizaciones; existen criterios como:

- “porque brindar capacitación a un personal que terminara dejando la organización”
- “los costos de programas de capacitación son muy elevados”
- “es imposible capacitar a todo el personal”
- “no es necesario”

Se desconoce prácticamente el beneficio que encierra este proceso que Siliceo Alfonso ha calificado asertivamente como una función educativa.

La capacitación es una función educativa de toda empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los colaboradores.

El potencial de cambio que se logrará a través de una precisa y objetiva planeación de este proceso que busca básicamente que por medio de nuevos aprendizajes el individuo modifique actitudes, adquiera nuevos conocimientos y sobre todo que el trabajo que desempeña le permita su desarrollo profesional y personal.

¹⁰ Arias Galicia, Fernando. *Administración de recursos humanos* p.27

A continuación se retoman algunos de los efectos positivos que se pueden obtener cuando se llevan cabo programas de capacitación, según William Werther.¹¹

- Se conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes positivas
- Se mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Se eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de conflictos.

2.4. Marco Legal

El fundamento legal de la capacitación se encuentra estipulado en primer lugar en la Constitución política de nuestro país, (Art. 123), en la Ley Federal del trabajo, (153) además de estar regulada por la Secretaría del trabajo y previsión social.

La importancia de un fundamento legal para regir todas las acciones de capacitación es para poder garantizar su cumplimiento, pues al ser una obligación de toda empresa proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, se está garantizando el propósito de la misma en cuanto a elevar la productividad del trabajador, actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información de la nueva tecnología, prepararlo para una nueva vacante, prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad, por lo tanto también es una obligación de los trabajadores cumplir con el o los programas destinados para su preparación.

Hacer de la capacitación una práctica frecuente en la vida de las organizaciones contribuirá no sólo a tener un personal bien preparado, sino también a mantener actitudes de apertura ante las exigencias de cambio.

¹¹ Werther, William. *Administración de recursos humanos*. p. 149

CAP. III.- FUNDAMENTOS PEDAGOGICOS DE LA EDUCACION DE ADULTOS

3.1 - Educación de adultos: educación permanente

En el capítulo anterior se ubicó que la capacitación tiene una función educativa dentro de las organizaciones, por lo tanto al tratarse de un hecho educativo, requiere de una base que fundamente sus principios y guíe sus propósitos; este fundamento se encuentra sin duda en los principios de la andragogía o educación de adultos, que es el tema de este capítulo.

La educación permanente del hombre es una necesidad para la sociedad y para el individuo en particular, quien se ve inmerso en una cultura de cambio continuo que demanda la adaptación a nuevos procesos en la dinámica social. La expansión del conocimiento en las diferentes áreas del saber se multiplica vertiginosamente, despertándose en el hombre el deseo de aprender, de conocer todo aquello que le permita dominar los requerimientos del mundo moderno.

Ante esta situación la educación se convierte en el medio más importante para lograr en el ser humano un desarrollo constante a nivel personal que se verá reflejado en su interacción con el medio que le rodea. A este respecto es necesario definir lo que se entiende por educación.

La educación es un proceso típicamente humano, porque presupone capacidades exclusivas del hombre tales como, la inteligencia con la cual aprende y planea su perfeccionamiento, la libertad para auto realizarse, el poder de relacionarse y comunicarse, la posibilidad de socializarse.¹

La educación permite al hombre realizarse personal y socialmente al darse cuenta de la necesidad de acrecentar y diversificar sus conocimientos y habilidades para integrarse activamente al medio que le rodea.

La acción educativa es fundamental en la vida del individuo, está presente en todas las actividades que este realiza intencionadamente o no; la inquietud de auto superación individual es el motor que lo impulsa a buscar nuevas alternativas de preparación. Esta inquietud o el deseo de aprender más, es el resultado de una acción educativa.

La educación es el resultante del proceso organizado y las influencias espontáneas que contribuyen al desarrollo pleno de las capacidades, comprensión de los valores de la cultura, formación de actitudes sociales y sobre todo, el despertar de las aspiraciones de superación individual y de solidaridad humana.²

Sobre esta misma concepción de la educación, Ludojoski, afirma que :

¹ Feroso Estebanez, Paciano. *Teoría de la educación* p. 129

² Reyes Isaías, J. M. *Educación de adultos* p. 121

La educación implica la necesidad continua de auto superación del propio ser, y ello dentro de la gama total de los sectores de la personalidad, o sea tanto en esferas vitales como económicas, sociales, religiosas y culturales en general.³

Es importante resaltar, con los conceptos ya descritos, que la educación no se reduce al ámbito escolar, sino que va más allá de las cuestiones estrictamente académicas, abarcando la vida total del individuo en sociedad. El universo de la educación es tan amplio que es necesario ubicar sus diferentes esferas de acción.

Educación formal: Es una acción planeada y estructurada sistemáticamente dentro de una institución escolar en donde se demanda la presencia continua de dos elementos que son el profesor y el alumno.

Educación no formal: Se lleva a cabo a través de proyectos que desarrollan instituciones con la finalidad de alcanzar determinados objetivos de forma intencional y organizada. Toma en cuenta la participación de sus miembros. Estos programas están dirigidos a la población adulta, puede abarcar los siguientes aspectos:

- Alfabetización y educación abierta
- Educación para padres
- Educación sexual
- Capacitación para y en el trabajo

Educación informal: Es el proceso educativo que se da a través de la experiencia cotidiana, en el trabajo, la familia etc., en donde el individuo actúa de forma inmediata ante la influencia de su medio.

Como se puede entender a lo largo de nuestra vida experimentamos y recibimos una educación que abarca no sólo el proceso organizado de la educación formal, sino también de la acción informal del acto educativo que se prolonga hasta la edad adulta. En este sentido mencionaré el fin y los objetivos que persigue la educación permanente en el adulto, según Ludojoski.

- El fin de la educación permanente es capacitar al hombre y a la mujer para comprender y superar los problemas psicológicos, sociales y económicos, de manera que puedan participar en la construcción del mismo, de una manera responsable y creadora.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos a través de la formación de nuevas generaciones capacitadas para una existencia cargada de la inquietud de una continua auto superación de sus propios rendimientos.
- Promover el mejor aprovechamiento de los recursos humanos a través de la actualización profesional periódica, lo cual les permitirá desempeñarse siempre de forma eficiente dentro de las alternativas del cambio.

³ Ludojoski, Roque. **Andragogía o educación de adultos** p. 28

3.2 El proceso de enseñanza –aprendizaje en el adulto

El proceso de enseñanza aprendizaje en el adulto cobra características muy singulares que lo hacen diferente del que ocurre en otras etapas, pero antes de abordar estas características es necesario definir lo que entenderemos por los conceptos de enseñanza, aprendizaje y la dimensión de este proceso.

Enseñanza: es la transmisión de conocimientos que se da forma ordenada y sistematizada que permite alcanzar objetivos planeados previamente.

Aprendizaje: Es un proceso de asimilación de nuevos conocimientos y habilidades provocando nuevas formas de comportamiento en el individuo.

A partir de estas definiciones se propone que el **proceso de enseñanza – aprendizaje** es un conjunto de pasos dinámicos que permiten la transmisión y asimilación ordenada de conocimientos y experiencias que permiten alcanzar ciertos objetivos a través de métodos y técnicas, provocando un cambio de conducta en el sujeto que aprende.

El aprendizaje en la edad adulta obedece a la necesidad sentida por el individuo, quien según Mattos, aprende con todo su organismo para integrarse mejor en el medio físico y social, atendiendo a las necesidades biológicas, psicológicas y sociales que se presentan en el transcurso de su vida.

La enseñanza también toma un matiz particular en esta etapa, según Verner y Booth⁴ la tarea de la enseñanza exige considerar ciertos elementos básicos en la educación de adultos. Estos se describen a continuación.

1.- Determinar las necesidades: Los adultos se ven obligados a buscar una nueva instrucción ante la conciencia de su necesidad de conocimientos o habilidades nuevas para resolver problemas o para alcanzar un mayor desarrollo personal.

Cuando el adulto tiene la posibilidad de elegir un curso, taller o programa en su centro laboral, escogerá aquel que satisfaga sus necesidades para mejorar su desempeño o para acrecentar su conocimiento cultural. Así mismo, el tomar en cuenta la necesidad real del individuo contribuirá a lograr mejores resultados en su aprendizaje, además de ser un elemento vital que motiva la participación y el interés del adulto en el desarrollo de las actividades o contenidos, pues reconoce la utilidad o beneficio al finalizar un programa

2.- Identificación de metas educativas. Las metas educativas de un programa identifican las tareas particulares de aprendizaje que han de lograrse y especifican los fines del programa con precisión y claridad, de manera que puedan llevarse a la práctica. Así, el objetivo corresponde a una serie de operaciones observables que se pueden esperar que adquiera el participante como consecuencia de su intervención en el programa. Las metas se pueden considerar como un sinónimo de los objetivos que se persiguen al llevar a cabo un programa determinado, de tal

⁴ Cfr. Verner, Coolie y Booth, Alan. **Educación de adultos** p 80

manera que los objetivos del mismo se concretan en los objetivos particulares que pretende cada curso y a su vez dentro del curso se identifican los objetivos específicos que logrará alcanzar el participante en cada sesión.

3.- Organización de las tareas de aprendizaje: Las tareas de aprendizaje deben de ordenarse en una secuencia: de lo conocido a lo desconocido; de lo simple a lo complejo, del caudal de conocimientos que poseen los participantes al previsto en el objetivo. También es importante considera que en la educación de adultos la experiencia del individuo es un elemento en el que se conjugan intereses y necesidades que influyen en la forma en que asimilará nuevos esquemas cognoscitivos, de tal manera que no siempre será funcional seguir un solo método de enseñanza, sino en tomar en cuenta las características y necesidades de los miembros del grupo.

4.- La evaluación de lo realizado: La evaluación debe integrarse durante el desarrollo del programa de tal manera que llegue a formar parte del proceso de aprendizaje para alcanzar objetivos y como medio para fortalecer y extender la motivación. Esta evaluación debe ser personal y grupal a la vez, para no ser solamente competitiva y poder estimular a los participantes; además de conjuntar, analizar y resumir los resultados obtenidos, arribándose finalmente a una conclusión o propuestas sobre el trabajo realizado, que les permita darse cuenta del avance que han logrado en forma individual y colectiva.

Se han abordado algunas cuestiones sobre la enseñanza en la educación de adultos, a continuación se analizaran aquellos factores que influyen en su aprendizaje.

CAMBIOS FISIOLÓGICOS. El organismo adulto sufre continuos cambios a medida que avanza la edad, estas alteraciones biológicas abarcan la declinación sensorial, la pérdida de fuerza, el deterioro de reflejos, la declinación de la capacidad sexual, los cambios en la textura cutánea etc.; así como una declinación general de la energía total. Estos cambios fisiológicos ocurren gradualmente y a diferente ritmo entre los individuos. Para muchos de ellos el vigor físico es altamente valorado y el reconocimiento de la declinación puede alterar el concepto que tienen de sí mismos. Estos cambios pueden inducir a un adulto a subestimar su capacidad de aprender o realizar tareas, subestimación que puede manifestarse en un cambio en sus intereses y motivaciones.

CAPACIDAD DE APRENDER. Algunas investigaciones que se han realizado por la psicología en torno a la capacidad de aprendizaje del adulto, (Thordike, Weschler, Lorge), han encontrado que a medida que avanza la edad puede disminuir el poder de aprender del sujeto; esta tesis tiene validez y las investigaciones al respecto continúan, pero lo importante es reconocer lo que afirman sobre este punto Vernert y Booth.

Cuanto mayores sean los dotes intelectuales el volumen y la calidad de la educación, menos pronunciada será la declinación en la capacidad de aprender.⁵

Siguiendo con la definición de aprendizaje que se dio al inicio del presente capítulo, entenderemos que es un proceso en el cual se adquieren nuevas formas de conducta, o que

⁵ Ibidem. P. 55

también se pueden modificar formas anteriores: con esto podemos comprender que el aprendizaje es una forma adaptativa de comportamiento. Mattos⁶ da la siguiente definición.

Aprender implica, según el área de comportamiento más relacionada, cambiar de formas de pensar, sentir o de actuar.

Ludojoski plantea que lo aprendido debe influir efectivamente en el modo de comportarse del sujeto que dice haber aprendido algo, de tal manera que el cambio interior se refleja en su conducta externa, sólo de esta manera se puede hablar de aprendizaje.

En la edad adulta el aprendizaje que adquiere el adulto lo obtiene de forma activa, pues siente la necesidad imperante de aprender nuevas cosas que le redituen un beneficio no sólo de desarrollo personal, sino también económico. Ante esta necesidad también se encuentran factores como los anteriormente descritos, que se oponen a este aprendizaje y pueden convertirse en un serio obstáculo sino se advierten y se manejan de forma adecuada para facilitar dicho proceso.

La actividad intelectual continuará mediante la imaginación libre y creadora y del aprendizaje constante, el cual tiende a retardar la declinación de las aptitudes mentales; así el aprendizaje es la mejor cura para la incapacidad de aprender del adulto.

LA MOTIVACIÓN. Es una condición humana que determina actitudes e intereses que orientan la acción del individuo hacia su propia persona y con el medio socio cultural en que se desarrolla. Mattos, plantea que el elemento central de la motivación humana se haya en la relación que se establece entre la persona y el valor que representa un objeto dado, una persona, una situación o un conocimiento en el esquema general de la vida del individuo. Una vez que se ha establecido la relación "persona - valor", se produce en el individuo una fuerte tensión energética que lo impulsa actuar y a empeñar su esfuerzo para conseguir lo deseado.

De esta manera cuando el individuo se da cuenta de que una de sus necesidades es aprender algo nuevo, o perfeccionar algo que ya conoce, su motivación se mantendrá hacia la adquisición de nuevos aprendizajes.

Toda actividad educativa es fuente potencial de formación o cambio de actitudes, y la orientación y manejo de la situación de aprendizaje afectará el resultado. La formación o cambio de actitudes pueden ser en sí mismos un objetivo de la instrucción de manera que tanto el contenido como el proceso se seleccionan en relación con su influencia sobre las actitudes.⁷

En el transcurso de su vida, el individuo puede experimentar diferentes motivaciones que lo impulsan a actuar, en la adultez estas motivaciones se orientan principalmente al reconocimiento y a la promoción social y profesional que le reporten mayores beneficios a su persona y núcleo familiar.

⁶ Mattos, Luis. *Compendio de didáctica general* p. 214

⁷ Verner, Coolie y Booth, Alan *Op. cit.* p 40

3.3. La Dinámica de Grupos: Una estrategia de aprendizaje.

A lo largo de la historia, el hombre ha tenido la necesidad de establecerse en grupo, de comunicarse y de integrarse con sus semejantes: en un principio como base de su misma sobre vivencia, y más adelante como una forma más organizada, formando parte de un clan o de una comunidad, en donde la comunicación y la división del trabajo lo beneficiaban.

En cada uno de sus diferentes grupos el hombre ha visto las ventajas de la unión y de la interacción, y las ha visto reflejadas en la satisfacción de sus necesidades y de su bienestar, mismos que le han favorecido para alcanzar el desarrollo actual.

La inclinación social del hombre a través del conjunto de intereses, actitudes y formas de trabajo manifestadas en las diversas organizaciones, están determinadas por la interrelación que las personas desarrollan como miembros de un grupo. De ahí la importancia de establecer una definición de grupo que permita ubicarlo como un sistema de interacción que favorece el desarrollo social del hombre.

El grupo es un sistema dinámico de roles, en donde existe interacción constante entre los miembros del grupo, es decir, existe un nivel de consenso mínimo sobre un modelo formal de grupo que podría definirse como un sistema en el que las variaciones en una parte del sistema sean compensadas con cambios en otros de sus elementos.⁸

Las necesidades y metas en común son los nexos que unen a las personas, de tal manera que toda relación entre dos o más personas siempre tiene un propósito, implica que las interacciones entre ellas se orienten a la producción de ciertos resultados. Los grupos generan bienes tangibles, (materiales) e intangibles, (psicosociales) que los miembros requieren para su existencia.

En el proceso de generación de los bienes materiales, los miembros de un grupo se relacionan entre sí de diversas formas para el mejor aprovechamiento de sus recursos. Sin embargo no interactúan exclusivamente para la producción de algo; durante su proceso de activación y para el logro de un bien común, establecen otros niveles de relación : se conocen mejor y comparten intereses y simpatías que harán más cálida su permanencia en grupo.

Los niveles de interacción grupal y la conducta manifestada por cada integrante dentro de un grupo constituye una dinámica que se proyecta al interior y exterior del mismo. Kurt Lewin, iniciador del estudio de la Dinámica de Grupos, aplicó esta expresión para explicar los fenómenos que tiene lugar en la vida de un grupo, (atracción, tensión, integración, conflicto etc.).Lewin, señala que las corrientes que se establecen entre los elementos del grupo determinan una dinámica que lo proyecta en cierta dirección, como si poseyera la facultad de crear su propio movimiento.

⁸ Castrejon, Jaime. Angeles , Ofelia. **Consideraciones sobre la dinámica de grupos.** p. 20

La Dinámica de grupos según Cirigliano se define de la siguiente manera.

Es el estudio de la conducta de los grupos como un todo, y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, y de derivar técnicas que aumenten la eficacia de los grupos.⁹

La Dinámica de grupos tiene aplicación en el campo de la educación por la eficacia que reporta en la conformación de grupos de trabajo para facilitar el aprendizaje y motivar el cambio individual y colectivo. El trabajo de grupo fomenta la creatividad, la participación, promueve el desempeño de diferentes roles y la toma de decisiones por medio del consenso general.

El trabajo de grupo es más motivador; pues suscita gran cantidad de motivos sociales, que no están presentes en el trabajo individual: conocimiento personal, cooperación, comprensión mutua, autoconciencia y afirmación del propio valer, sentido de responsabilidad. A esto se añade que el trabajo en grupo procura mejorar la percepción, profundización y retención de conocimientos.¹⁰

Para favorecer que la dinámica que se vive dentro de un grupo, propicie un ambiente de verdadero aprendizaje, se han derivado de la teoría de Dinámica de grupos, una serie de técnicas que algunos autores¹¹, han dado en llamarlas como los procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de grupo que permiten llegar al conocimiento, vivenciar experiencias y facilitar la toma de decisiones.

Cada una de las técnicas que se utilizan en el trabajo con grupos tienen una finalidad, entre las principales están:

Técnicas para el conocimiento personal: Son aquellas que favorecen el conocimiento de cada participante y propician la integración grupal.

Técnicas de comunicación interpersonal: Favorecen la interacción y el diálogo y mejoran la comunicación.

Técnicas de sensibilización y concientización: Tienen como principal objetivo llevar al participante al análisis y reflexión de los valores individuales, como el respeto, la responsabilidad, y la aceptación de las diferentes opiniones. etc.

Técnicas de decisiones grupales: Se busca el trabajo de grupo haciendo evidente la importancia de la colaboración y organización para establecer compromisos que benefician el interés común.

Técnicas didácticas de presentación de contenidos: Son formas de trabajo que pretenden la asimilación de contenidos que son presentados por expertos sobre un tema en particular.

⁹ Cirigliano, Gustavo Villaverde, Anibal. **Dinámica de grupos y educación.** p. 66

¹⁰ Suárez Díaz, Reynaldo **La Educación su filosofía, su psicología y su método.** p. 140

¹¹ Véase Cirigliano, G **Dinámica de grupos y educación.** Andueza, Maria. **Dinámica de grupos en educación**

Técnicas didácticas de trabajo de contenidos: Se proponen formas para trabajar los contenidos por los mismos participantes, quienes discuten, analizan y comprenden un tema determinado, se asignan tareas a cada miembro del grupo para llegar a una conclusión.

Al final de este trabajo se incluye un anexo con algunas de las técnicas según su aplicación

Las acciones educativas trascienden del nivel individual al nivel organizacional, lo que significa que cuando el individuo busca prepararse de forma constante, los resultados de su preparación se reflejarán en la imagen de la institución a la que pertenece, así como en su desarrollo personal. De esta manera la necesidad de cambio se hace patente en la vida de las personas y de las organizaciones en general. En el siguiente capítulo se abordan las dimensiones del cambio y su impacto en la organización a partir de los principios que propone el Desarrollo Organizacional.

CAP. IV. EL CAMBIO AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 La organización como sistema

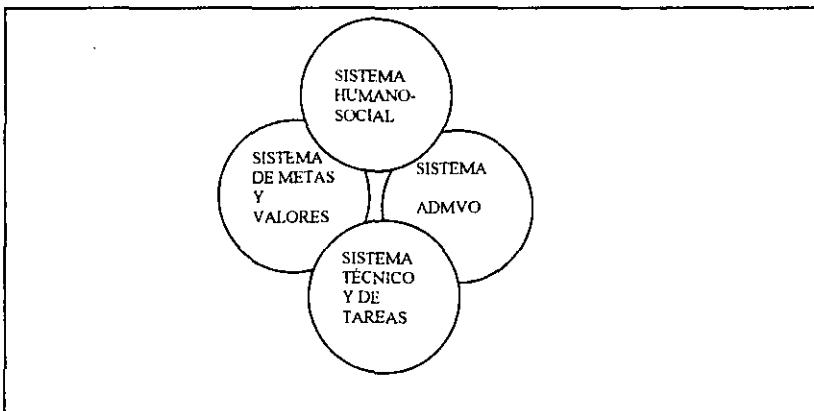
Toda organización está conformada por diferentes elementos que interactúan y hacen posible su funcionamiento de manera interna, y al mismo tiempo también de forma externa con el medio que le rodea

En el enfoque de sistemas, se parte de que toda organización es un sistema que esta conformada a su vez por otros subsistemas que guardan una interrelación para llevar a cabo funciones determinadas que buscan el logro de objetivos y metas que justifiquen la existencia de dicha organización.

Rodríguez Valencia plantea que un sistema es **un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes están interrelacionadas a través de un orden lógico, que concatena sus actos hacia un fin determinado.**¹

A continuación se muestran los elementos que este autor propone para comprender como se encuentran relacionados en su integración, cuya finalidad sea la producción de un bien o servicio.

Fig. 4.1 Sistema organizacional



¹ Rodríguez Valencia. **Introducción a la administración con enfoque de sistemas.** p. 54

El sistema Humano- social. Esta compuesto por la conducta individual, la motivación, las relaciones, la dinámica de grupos y las fuerzas ambientales que influyen en su comportamiento. Este sistema es afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los miembros del organismo.

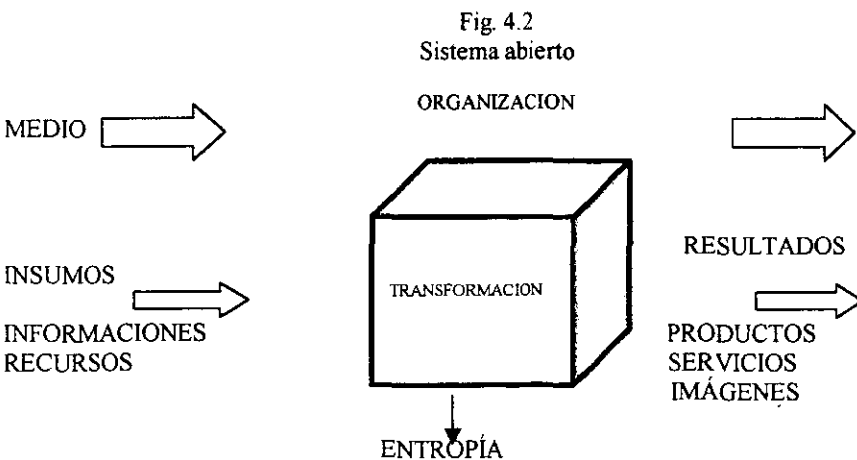
Sistema de Metas y valores. En este sistema se integran los valores del medio sociocultural, pues se considera que el sistema organizacional es un subsistema de la sociedad que debe cumplir determinados objetivos que son condicionados por el sistema en general.

Sistema Administrativo. Involucra a todo el organismo en el establecimiento de objetivos, desarrolla planes, estrategias y operaciones mediante el diseño de la estructura orgánica, la integración de recursos, el manejo del personal y el establecimiento de un proceso de control.

Sistema Técnico y de tareas. Son los conocimientos y técnicas necesarias para el desarrollo de las tareas y la transformación de los insumos en productos o servicios. El uso adecuado de la tecnología afecta de manera directa este sistema modificando los medios y procedimientos de trabajo.

El enfoque de sistemas, considera al organismo como un sistema socio técnico abierto por los subsistemas que lo integran y el contacto que establece con el medio ambiente; tomando de este los insumos humanos y materiales para satisfacer necesidades internas y externas de dicho organismo

La interrelación que mantiene el sistema con el medio se presenta en el siguiente esquema que propone Faria de Mello²



² Faria de Mello, Fernando. **Desarrollo organizacional** p. 13

- a) Los tipos usuales de insumos del medio externo: demandas, presiones, oportunidades, restricciones, recursos (financieros, tecnológicos, humanos, materiales, energéticos, informaciones etc.)
- b) Las transformaciones, caracterizadas como procesos de administración o uso de los diversos recursos necesarios para la empresa
- c) Los resultados para el medio exterior: respuesta o resultados, productos servicios, imágenes
- d) La entropía, pérdidas, desgastes, fricciones y desperdicios que ocurren durante los procesos de uso o transferencia de los recursos

Como se puede observar en este esquema la transformación de insumos en resultados, muestra el funcionamiento del sistema al satisfacer objetivos organizacionales derivados de las demandas del exterior; de ahí que sus objetivos no se puedan reducir a un solo ámbito, como puede ser el económico, sino que se satisfacen otros aspectos como

- Se producen bienes y servicios para satisfacer necesidades sociales
- Mantienen la continuidad a través del tiempo
- Persiguen el desarrollo de las personas que la componen
- Se mejoran las condiciones y el nivel de vida de las personas

4.2 El individuo dentro de la organización

Ya se revisó que los organismos sociales están conformados por diferentes sistemas y subsistemas. Pero básicamente se pueden mencionar dos sistemas que abarcan a toda la organización que es:

1. - El subsistema técnico-administrativo, del que forman parte factores como, metas, objetivos, economía, finanzas, estructuras formales de organización, procesos administrativos (previsión, planeación, organización, gerencia, coordinación, control, cargos, tareas, informaciones, políticas, normas y directrices).
2. - El subsistema psicosocial (o de comportamiento humano) que incluye dimensiones tales como necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, actitudes internas, percepciones y expectativas.

El subsistema psicosocial o de comportamiento humano - tal vez el más complejo- es el generador de todos los procesos que se dan en la organización. La actuación de este subsistema no se limita sólo a los procesos mecánicos como puede ser el accionar una máquina. El comportamiento del individuo determina el clima organizacional y la calidad de las interrelaciones entre los miembros de todo el sistema, pues cada persona tiende desarrollar ciertos impulsos motivacionales como resultado del medio cultural en el que vive. Estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven su trabajo y manejan sus vidas.

A este respecto Huse plantea:

El comportamiento es la consecuencia de una causa, la gente trabaja para satisfacer una necesidad y en este sentido, las personas siempre están motivadas. Por consecuencia, el individuo llega a la organización con un conjunto de necesidades y si la organización proporciona un clima propicio para la satisfacción de las mismas este tendrá un rendimiento satisfactorio, pero si el sistema organizacional no proporciona oportunidades para satisfacer estas necesidades, el sujeto subordinará las metas de la organización a la satisfacción de sus propias necesidades.³

La existencia del subsistema humano implica que el ambiente organizacional es dinámico, esto es, que la interacción es siempre un proceso bilateral de intercambio en donde se ponen en juego problemas complejos como el lograr la cooperación, la negociación, el liderazgo, la toma de decisiones etc. La motivación que orienta al individuo a actuar puede tener muchas variables como son sus valores, sentimientos y expectativas acorto y largo plazo. De acuerdo con los autores Huse y Bowditch, estas variables están comprendidas en las actitudes, las cuales se desarrollan a lo largo del tiempo y son relativamente permanentes pues son estructuras cognoscitivas que guían el comportamiento del individuo.

Para Faria de Mello⁴ el desempeño de cada individuo - resultado de su comportamiento frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas, actividades o "inactividades"- depende de un proceso de mediación o regulación entre el y la empresa.

La empresa está colocada como el medio donde el individuo satisface o no sus necesidades. Y es de esa satisfacción o insatisfacción que dependerá su motivación en la tarea, su dedicación al trabajo, su eficiencia y eficacia. El proceso de mediación o regulación implica percepciones, sentimientos, reacciones, emociones, relaciones, expectativas de satisfacción o insatisfacción de sus necesidades que acaban por realizarse como si constituyesen un contrato "normal" o psicológico de trabajo entre cada individuo y la empresa.

Maslow y Davis, teóricos sobre la motivación proponen dos modelos que explican las causas que motivan al sujeto hacia determinadas conductas y actitudes.

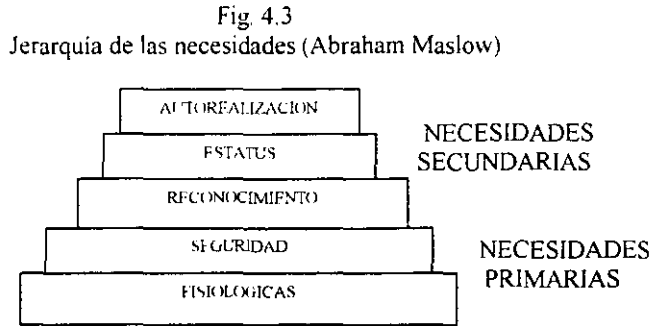
MODELO DEL HOMBRE QUE SE AUTOREALIZA ABRAHAM MASLOW

Maslow plantea que los motivos del adulto son muy complejos y ningún motivo único afecta su comportamiento, más bien son muchos los motivos que pueden actuar al mismo tiempo. Existe una jerarquía de necesidades, en donde las necesidades de bajo nivel han de ser satisfechas al menos parcialmente, antes de satisfacer una necesidad de nivel más alto. Una necesidad satisfecha no es un motivador. Dicho de otro modo, cuando se satisface una necesidad, surge otra que la reemplaza, de forma tal que en cierto sentido el hombre se halla siempre en situación de necesidad.

³ Huse Edgar El comportamiento humano en la organización. p 76

⁴ Faria de Mello Fernando Op Cit.

Las necesidades de alto nivel se pueden satisfacer de maneras distintas a diferencia de los niveles más bajos en donde se ubican las necesidades primarias y no existe un sustituto de estas necesidades. El siguiente esquema muestra dicha jerarquía que propuso Maslow.



Las necesidades fisiológicas se ubican en un nivel primario y son satisfechas antes que las necesidades secundarias por la prioridad que representan para el individuo.

El modelo del hombre que se auto realiza se basa en la suposición de que el hombre tiene necesidades innatas de crecimiento y maduración; y que también experimenta un sentimiento de realización a lo largo de su vida. Esto es, a medida que va satisfaciendo sus necesidades primarias surge la inquietud de satisfacer necesidades de otro nivel, las cuales están condicionadas por la experiencia y determinan la conducta según la intensidad que les de sujeto, además del origen que las motivó.

En el siguiente esquema se muestra la jerarquía de necesidades de Maslow y sus recíprocos satisfactores administrativos.

Fig. 4.4. Jerarquía de las necesidades y sus satisfactores administrativos

NECESIDADES		SATISFACTORES ADMINISTRATIVOS
SUPERIORES NECESIDADES DE REALIZACION PERSONAL	- CONTINUO DE SARROLLO - CREATIVIDAD	* SATISFACCION LABORAL * OPORTUNIDAD
DE ESTIMA	- CONFIANZA EN SI MISMO, - PRESTIGIO - RECONOCIMIENTO Y ESTIMA DEL GRUPO	* FORMACION * RECONOCIMIENTO * OPORTUNIDAD
BASICAS SOCIALES	- ACEPTACION DEL GRUPO - SENTIDO DE PERTENENCIA - DAR Y RECIBIR AFFECTO	* INTEGRACION AL GRUPO
SEGURIDAD	- PREVENCION DE RIESGOS - ESTABILIDAD - TRATO IGUALITARIO	* LEYES DE TRABAJO Y POLITICAS EMPRESARIALES
FISIOLOGICAS	- ALIMENTACION - VIVIENDA - VESTIDO - SEXO	* SALARIO

Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del medio cultural en el que vive; estos impulsos afectan la manera en que el individuo ve su trabajo y se conduce en el, su desempeño es afectado por las expectativas de desarrollo individual además de otros condicionantes socioculturales que pueden influir como la familia, amigos etc. Davis⁵, propone básicamente cuatro aspectos que califica como impulsos motivacionales que orientan la conducta del sujeto hacia un fin determinado.

Motivación para el logro. Es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar sus metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse y crecer para avanzar por la pendiente del éxito. El logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan. Hay varias características que definen a los empleados orientados hacia el logro de metas; trabajan con más ímpetu cuando perciben que recibirán reconocimiento por su esfuerzo, no existen riesgos de fracaso y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño.

Motivación por afiliación. Es un impulso por relacionarse con otras personas en un medio social. La comparación entre los empleados motivados por el logro y los motivados por la afiliación ilustran la manera en que estos dos esquemas influyen en el comportamiento. Las

⁵ F Huse, Edgar. Op Cit p 117

personas orientadas por el logro trabajan más intensamente cuando sus supervisores les proporcionan una evaluación de su conducta en el trabajo. Pero las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando las felicitan por sus actitudes favorables y por su cooperación. Las personas motivadas por el logro seleccionan asistentes que sean técnicamente capaces, prestando poca atención a los sentimientos personales hacia ellos, no obstante los motivados por afiliación tienden a seleccionar amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.

Motivación por competencia. Es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante para ellos es que se beneficiaran de sus experiencias. En general tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás.

Motivación por poder. Es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen este poder pueden usarlo de manera positiva o negativa.

Como se puede ver en la revisión de los aspectos que se consideran como factores motivacionales, la motivación individual es reforzada por la sociedad y la organización en que se ve inmerso el sujeto.

4.3. El cambio a partir del Desarrollo Organizacional

Las organizaciones tienen que modificar las formas tradicionales de realizar sus actividades o de resolver situaciones que con el paso del tiempo se van convirtiendo en acciones rutinarias. Para lograr un cambio Warren Bennis⁶ propone tres criterios que implican procesos dinámicos de solución de problemas en donde la perspectiva de cambio está implícita.

1. Adaptabilidad. Habilidad para resolver problemas y flexibilidad ante las modificaciones de las demandas ambientales.
2. Sentido de identidad. Conocimiento y comprensión por parte de la organización, sobre lo que ella misma es, cuáles son sus metas y lo que debe hacer.
3. Capacidad para percibir la realidad. Habilidad para procurar conocer, percibir con exactitud e interpretar correctamente las condiciones reales del medio externo e interno, principalmente las que son relevantes para el funcionamiento de la organización.

Aplicar estos criterios requiere un análisis situacional de toda la organización que lleve

⁶ Warren Bennis. **Desarrollo organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas** p 26

al replanteamiento de su misión, objetivos y valores que hacen posible su existencia y aceptación ante la sociedad. Una de las vías que se proponen para poder realizar un análisis objetivo de las situaciones que imperan en las organizaciones es el enfoque de Desarrollo Organizacional (D.O.) a partir del cual se proponen una serie de elementos que fundamentan el cambio y la necesidad de este como pilar de cualquier organización moderna.

A continuación describiré los elementos que se proponen en este enfoque, partiendo de las diferentes definiciones sobre Desarrollo Organizacional.

Para Bennis el Desarrollo Organizacional es:

Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional, con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de los cambios.⁷

De acuerdo con Hornstein y Burke el D.O. ...es un proceso de creación de una cultura que institucionaliza el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación⁸

Beckard plantea que el D.O... es un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de ésta a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando las ciencias del comportamiento

Por su parte Faria de Mello, considera que... el D.O. es un proceso de cambios planeados en sistemas socio técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento de la empresa⁹.

A partir de las definiciones anteriores se puede resaltar que el D.O. es una estrategia educativa que busca el cambio constante en la organización; como un proceso planeado que utiliza conocimientos de las ciencias del comportamiento en donde el individuo y los grupos son la fuente de renovación de la cultura organizacional.

A continuación se describen las principales características del Desarrollo Organizacional según Wendell French¹⁰

- El D.O. se enfoca en la cultura y en los procesos.
- El D.O. fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros de la administración.

⁷ Ibidem.

⁸ Faria de Mello, Fernando. Op. Cit p 30

⁹ Ibidem

¹⁰ French, Wendell. Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta... p. 34

- Los equipos de todos los niveles son de vital importancia para el logro de los objetivos y las actividades del D.O.
- El D.O. se centra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y al hacerlo interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
- La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del D.O.
- Una de sus metas es lograr que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas, mediante la enseñanza de habilidades y el aprendizaje continuo por medio de métodos auto analíticos.
- Considera el mejoramiento de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.
- Se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema.
- Adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización
- Búsqueda continua del desarrollo de las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal

Además de estas características que identifican al D.O., es necesario señalar los principios que constituyen su filosofía de acuerdo con Margulies.¹¹

- El hombre es esencialmente bueno. El hombre siente motivaciones internas hacia finalidades positivas, personales y sociales; el grado en que deje de experimentar motivaciones proviene de un proceso engendrado por sus relaciones en el medio ambiente.
- Los seres humanos están siempre en constante formación y pueden cambiar. Existe en el individuo la predisposición hacia la búsqueda de un desarrollo constante para lograr su adaptación a las innovaciones y cambios.
- Las diferencias personales son sumamente funcionales y el aprovechamiento creador de estas, que no siempre es fácil de lograr, demuestra que el saber conducir las reporta grandes beneficios.
- Facilitar la expresión de los sentimientos y su aplicación justa y objetiva. Ser en realidad (individualmente o en grupo) auténtico y sincero es algo muy valioso para la organización. La rectitud y la congruencia, si se practican crean un ambiente organizador en el que las energías se concentran en los problemas reales y no en "hacer el juego" a los demás.
- Exponerse a correr riesgos y afrontarlos. Hacer frente a los riesgos es cosa necesaria para la creatividad y hacer un cambio. Correr un riesgo significa estar dispuesto a aceptar responsabilidades y para lo cual se necesita iniciativa y valor para lograrlo.
- La colaboración es un elemento vital. La necesidad de establecer la colaboración como una forma de organizar es cada día más evidente. A menudo, tanto individuos como grupos, dependen unos de otros en alto grado y esa interdependencia exige facilitarla por medio de la colaboración como reflejo de fuerza y no de debilidad.

¹¹ Cfr. Newton Margulies. **Desarrollo organizacional. Valores, proceso y tecnología** p. 25-41

A continuación se presenta un resumen de las ideas generales que guardan estos principios en donde se puede apreciar el énfasis que el D.O. otorga a los valores humanísticos.

Fig. 4.5. Principios de la filosofía del Desarrollo Organizacional

Valor tradicional	Valor del Desarrollo Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • El hombre es malo • El hombre no puede cambiar 	<ul style="list-style-type: none"> * El hombre es esencialmente bueno * Los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse
<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia y temor a las Diferencias individuales • Evasión a enfrentar a enfrentar riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> * Aprovechamiento de las diferencias individuales * Disposición para enfrentar riesgos
<ul style="list-style-type: none"> • Hincapié en la competencia • Participar en conducta de juegos 	<ul style="list-style-type: none"> * Hincapié en la colaboración * Utilizar una conducta auténtica

4.4. El grupo como factor de cambio

Como se pudo ver a través de las definiciones sobre el D.O., sus características y su filosofía, se comprende que es un proceso que busca el cambio en la vida de las organizaciones. Este cambio abarca una amplia gama de situaciones que tienen que ver con la cultura, los procesos y la estructura de la organización; enfocándose al individuo, los grupos y al sistema en general.

Para que se de un cambio el D.O. propone partir de una visión global del organismo para poder llevar a cabo un cambio planeado a partir de diagnósticos realistas, en donde se apliquen instrumentos, métodos y estrategias que tiendan a optimizar la interacción y el desarrollo entre las personas y la organización.

Uno de los primeros puntos y tal vez el más importante que es necesario precisar es el que se refiere a la cultura que prevalece en la organización y que determina el actuar de los sujetos que la conforman. De acuerdo con Wendell French la cultura se considera como:

Los valores, hipótesis y creencias que tiene en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan. Toda la

organización tiene una cultura. Esa cultura se debe alterar si se quiere que ocurra un cambio permanente.¹²

La cultura interrelaciona todos los componentes de una institución y se refleja en el ambiente interno y externo de la misma, influyendo en gran medida en el desarrollo de sus funciones y en el logro de sus objetivos.

Un segundo elemento que desde luego tiene que ver con el cambio, es el que se refiere a los procesos organizacionales, esto es, <<como>> se hacen las cosas, <<los métodos>> para lograr los resultados. Entre los más importantes están: la resolución de problemas, la comunicación, la toma de decisiones, la asignación de recursos, la distribución de recompensas, la administración estratégica, el ejercicio de la autoridad, la auto renovación o el aprendizaje continuo.

El tercer elemento que se visualiza bajo esta perspectiva de cambio, es el que tiene que ver con la estructura de la organización, esto es, la forma en la cual están interconectados todos los elementos del sistema. También se refiere a la forma en que están diseñadas las tareas de trabajo y la forma en que se unen y agrupan, con el objetivo de examinar la estructura de la organización para que funcione mejor. Además para evitar procedimientos tradicionales de realizar el trabajo, lo que provoca desperdicio, ineficacia, inflexibilidad y costos elevados.

El cambio que se busca a través del D.O. tiene que ver como se dijo anteriormente, con la cultura, los procesos y la estructura que tiene que una organización; ahora es necesario analizar como se lleva a cabo este cambio, esto es, las fases que lo hacen posible y también aquellos factores que lo limitan; esto permitirá realizar un diagnóstico realista de la situación cuando se lleve a cabo un cambio planeado.

En primer lugar es necesario precisar que se entiende por cambio.

El cambio es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable. Es decir, una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.¹³

El cambio en la dinámica exterior puede influir en el equilibrio interno de la institución; el uso de nuevos sistemas y procedimientos producto de la tecnología, y las presiones sociales por ejemplo, ocasionan diversas reacciones en las personas que la conforman y viven esta situación; estas reacciones pueden ser:

- a) Negación de la realidad: desconocer, negar, ignorar el hecho nuevo
- b) Resistencia: puede ser pasiva o activa al oponerse a cambios anticipados

¹² Wendell French. Op. Cit p 5

¹³ Audirac Camarena, Carlos. Et. Al. **El A.B.C. del Desarrollo organizacional** p. 43

- c) Acomodación inercial: dejarse llevar por la inercia y esperar pasivamente que las cosas ocurran.

El D.O. se opone a la negación de la realidad y a la resistencia y propone que el cambio planeado es el camino para que la organización y sus miembros puedan percibir, entender y asimilar el hecho nuevo, integrándolo a su forma de vida al evolucionar, innovar y crear nuevas soluciones y acciones; cambiar de modo intencional aprovechando todo el potencial del personal es finalmente la misión del D.O.

Los cambios en el proceso organizacional se dan en una secuencia de modificaciones en cadena, por lo que no es factible pretender que modificaciones en el subsistema técnico por ejemplo, (objetivos, metas, tecnología, estructura, organización, planeación, tareas etc.) afecten el subsistema social o de comportamiento (valores, actitudes, expectativas, necesidades, estímulos, motivaciones etc.) Esto significa que una modificación en las técnicas y los procesos de trabajo no aseguran un aumento de la productividad, eficiencia o salud en la organización.

El D.O. opta por un proceso de cambio pero que en algunas circunstancias se puede enfrentar a una serie de obstáculos que podrían dificultar su manejo en la organización; estos obstáculos reciben el nombre de resistencia al cambio y que se manifiesta principalmente dentro del subsistema humano en cualquiera de los niveles que la conforman.

Frente a la amenaza de cambio el individuo manifiesta cierto grado de oposición, esta reacción desencadena inestabilidad e incertidumbre que tiende a generalizarse abarcando a todos los miembros de la organización. De acuerdo con Keih Davis, esta resistencia al cambio se manifiesta en una serie de comportamientos tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo. Los empleados se oponen porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de estatus o de auto estima. La percepción de amenaza proveniente del cambio puede ser real o imaginaria, deliberada o espontánea. Cualquiera que sea su naturaleza, los empleados trataran de protegerse contra sus efectos. Sus acciones pueden incluir desde quejas, morosidad intencional y resistencia pasiva hasta el ausentismo, sabotaje y lentitud en la realización del trabajo.

Esta resistencia puede ser de tres tipos:

- Lógica: se basa en el pensamiento racional, puede tener las siguientes objeciones
 - Tiempo requerido para adecuarse
 - Esfuerzo adicional para reaprender
 - Posibilidad de condiciones menos deseables
 - Costos y tiempos
 - Factibilidad del cambio puesta en duda
- Psicológica: Tiene que ver con los temores, las emociones y los sentimientos manifestándose actitudes como las siguientes:
 - Temor a lo desconocido
 - Escasa tolerancia al cambio

- Desagrado hacia la Dirección u otro agente de cambio
 - Falta de confianza
 - Necesidad de seguridad
 - Búsqueda de estatus
- Sociológica: Es con base en los intereses y valores de grupos, se pueden dar:
 - Coaliciones
 - Intereses particulares y criterios estrechos
 - Deseo de conservar jerarquías y liderazgos para mantener estructuras informales que aún que no aparecen en un organigrama dejan sentir su influencia.

Las reacciones de resistencias al cambio son diversas en sus forma de manifestarse; sin embargo de acuerdo con Audirac Camarena, existen dos razones principales que ocasionan esta resistencia¹⁴

1.- La conformidad con las normas. Las normas sirven para regular y controlar la conducta de los individuos de un grupo; por lo tanto en el momento que se quiera llevar a cabo un cambio que se contraponen o altera las normas del grupo, lo más probable es que se encuentre resistencia, dada la amenaza a la estabilidad.

2.- Cultura en la organización. La cultura de un grupo y organización es lo que da unidad e identidad; por lo tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la organización se alteran algunos elementos de su cultura, siendo aquí donde surge la resistencia al cambio. Aún más, entre más grande sea la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con las anteriores, mayor será la resistencia.

Frente a la resistencia que los miembros de la organización manifiestan ante un posible cambio, el D.O. implementa una serie de estrategias que permiten intervenir en el problema que los afecta involucrando a todos en el proceso de cambio.

4.5 El cambio planeado a través de la metodología del Desarrollo organizacional

La metodología del Desarrollo organizacional propone que para realizar cualquier cambio es necesario que todas las acciones sean planeadas, además de la utilización de métodos que permitan partir de una realidad objetiva, esto es, que exista una visión clara de la situación que hasta el momento actual vive la organización y poder así identificar la vía de acción que orientará hacia este cambio. Las estrategias del D.O. son diversas, describiré a continuación dos de los modelos de este enfoque para implementar un proceso de cambio planeado.

¹⁴ Cfr Audirac Camarena, Carlos Op Cit p. 46

MODELO DE KURT LEWIN

Para Lewin, el cambio es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Este comportamiento es el producto de dos tipos de fuerzas, las impulsoras, como su nombre lo dice, que ayudan a que se de un cambio y las restrictivas que se resisten a que el cambio se produzca, que desean mantener el "estatus quo". Cuando están equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio "cuasi-estacionario". Para modificar este estado, se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio y disminuir las fuerzas que lo impiden.

En este modelo se proponen tres fases para llevar cabo un cambio.

1.- Descongelamiento: Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

2.- Cambio o movimiento. Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo nivel con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

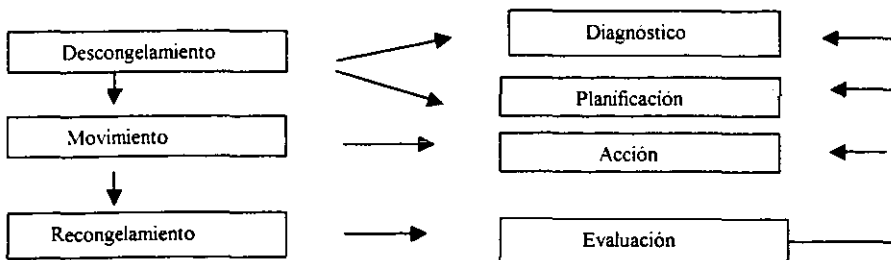
3.- Recongelamiento: En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente se necesita apoyo de mecanismos como los reforzamientos positivos, que pueden ser los estímulos económicos y reconocimientos.

En estas tres fases del proceso se pretenden los siguientes objetivos.

- Determinar el problema
- Identificar las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre el
- Identificar las metas por alcanzar
- Desarrollar una estrategia para lograr el cambio.

El siguiente esquema muestra las fases de este modelo.

Fig. 4.6 Proceso de cambio de Kurt Lewin



MODELO SITUACIONAL CONTINGENCIAL

Faria de Mello, integra en este modelo el método de la investigación – acción como un ciclo que comienza con la acción por investigar y termina con la misma, esto es, la retroinformación de la investigación lleva a reformular las acciones.

La investigación – acción tiene básicamente cuatro características:

1.- Orientación del problema. Tiene la finalidad de explorar, aclarar e identificar los factores que ocasionan o influyen en el problema que vive la organización ya que sin comprender estos factores las acciones que se realicen para producir un cambio resultan infructuosas además de la pérdida de recursos.

2.- Participación del sistema o área afectada. Es fundamental en la investigación – acción la participación inmediata y directa de los miembros de la organización en el proceso de la solución del problema; con ayuda de un agente de cambio la organización puede participar en la formulación de hipótesis y señalar las principales vías de investigación con la finalidad de enfatizar la responsabilidad de la propia institución en la solución de sus problemas; además de poder desarrollar las habilidades necesarias para lograrlo, produciendo un aprendizaje permanente en lugar de soluciones pasajeras.

3.- Retroalimentación de resultados. Las personas de la organización que participan en el proceso de investigación se convierten en receptores de los datos recolectados. De esta forma la información se utiliza no sólo para finalidades de diagnóstico, sino que se incorpora en el proceso de aprendizaje de la organización al ofrecer una base para el análisis de problemas reales y urgentes.

Los dos modelos descritos proponen una serie de estrategias para llevar a cabo un proceso de cambio, ambos coinciden en tres aspectos fundamentales que son diagnóstico, intervención y evaluación.

DIAGNOSTICO

Constituye la fase inicial de toda intervención de D.O. La validez y objetividad de la información racabada guiará las acciones de manera más eficaz. La finalidad del diagnóstico es conocer y analizar las condiciones del sistema organizacional.

El análisis situacional se centrara en una unidad del sistema o en la totalidad del mismo que demanda apoyo para la solución de la problemática existente. En un programa de D.O. la forma en la cual se recopila la información, como se trabajará con los datos y como se usará la información para la planificación de la acción, se reviste de particular importancia pues de su óptimo uso dependen el nivel de las intervenciones.

Por lo común, la información se recopila mediante una gran variedad de métodos, reuniones de trabajo, entrevistas, observaciones, cuestionarios y registros documentales de la organización. De acuerdo con Wendell French, en la fase del diagnóstico se cumplen principalmente dos aspectos: recopilar la información y analizarla. La retroalimentación representa el regreso de la información analizada al sistema cliente; en donde la exploración que hacen los miembros del sistema de toda la información generada, les permite identificar posibles alternativas para desarrollar los planes de acción

INTERVENCIÓN

En esta fase se llevan a la práctica las acciones para el mejoramiento de los procesos y la cultura. Las intervenciones son de acuerdo con Wendell French, **una serie de actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización. Las intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados.**¹⁵

Para llevar a cabo una intervención a partir de los elementos que propone el D.O., es necesario que la información recopilada en el diagnóstico, sea analizada por el agente de cambio y por el sistema cliente.¹⁶ La retroinformación que resulte de este análisis llevará a la elección y planeación de las acciones más adecuadas que producirán los primeros indicios de que se está efectuando un cambio o mejora en el área afectada de la organización.

Durante la intervención se hace más patente la participación de todos los integrantes del nivel o área afectada quienes participaron en el diagnóstico e informaron de la problemática existente que afecta su desempeño y/o procesos de trabajo

Una intervención de D.O. se basa en respuestas a preguntas como las siguientes: ¿Cuáles son las metas generales del cambio y mejoramiento del programa?, ¿Qué partes de la organización están mejor dispuestas y son más receptivas al programa de D.O.?, ¿Cuáles son los problemas más apremiantes de la organización?, ¿Qué recursos hay disponibles para el programa en términos de tiempo y recursos materiales y humanos?.

La planificación y la puesta en práctica de la acción es una característica primordial del D.O. En muchas actividades educacionales y de entrenamiento, el aprendizaje y la puesta en práctica de la acción están separadas en el sentido de que los conocimientos y habilidades se aprenden en un lugar, por ejemplo, en el salón de clases, y después se llevan a la organización. Esta separación artificial se reduce al mínimo en las intervenciones de D.O., ya que en cada una de estas hay dos metas fundamentales. La primera de aprendizaje o educativa, la segunda meta es enfocarse a la resolución de problemas reales de la organización que son decisivas para la misma.

¹⁵ Wendell L. French. *Op. cit.* p 134

¹⁶ El Desarrollo Organizacional propone un agente de cambio o consultor como la (s) persona responsable de orientar el cambio al interior de la organización. El sistema cliente es la organización que requiere del apoyo del agente de cambio

Los problemas dejan de ser hipotéticos o abstractos que no se ajustan a los problemas de sus integrantes.

Para la implementación de D.O , autores como Wendell, Shein, y Bennis, proponen una serie de etapas que básicamente son:

1. Entrada
2. Contrato formal y psicológico
3. Diagnóstico
4. Retroalimentación
5. Planificación
6. Intervención
7. Evaluación.

La entrada representa la etapa inicial en donde el sistema cliente manifiesta una necesidad al agente de cambio y se explora de manera general el problema. El contrato constituye el establecimiento de un compromiso en donde se identifican expectativas mutuas acerca del proceso de cambio, ventajas, desventajas, tiempos y recursos humanos y materiales etc., que serán necesarios para llevar a cabo el programa. Un aspecto importante que es necesario mencionar en las fase del contrato, es en lo que se refiere a la parte informal o contrato psicológico en donde es primordial establecer las metas y objetivos generales del proceso de cambio que se lograran en la medida que se de la colaboración de todos los involucrados.

EVALUACIÓN

Representa la etapa final del proceso de cambio en donde se analizan los logros alcanzados. Esta evaluación puede ser cuantitativa por medio de instrumentos estandarizados que faciliten la evaluación de los procesos de trabajo; además de mostrar estadísticamente los cambios realizados. También se puede llevar a cabo una evaluación cualitativa en donde los propios participantes analicen los cambios que lograron. En esta evaluación cualitativa también se puede considerar la opinión de otras áreas, además del medio exterior que recibe los resultados de la institución.

CAP. V PROPUESTA DE TRABAJO

ORIGEN DE LA PROPUESTA

A través del trabajo realizado como instructora de cursos de capacitación en el Departamento de capacitación y servicios educativos de la delegación zona norte del ISSSTE, me pude percatar de algunas limitaciones que esta área enfrenta en la operación de los diversos programas que brinda a las dependencias de la propia institución y otras oficinas gubernamentales, teniendo como principal consecuencia que los resultados no se proyecten en el mejoramiento del desempeño de los recursos humanos y por lo tanto de la misma institución, la cual tiene como tarea fundamental, la prestación de servicios de salud a la sociedad.

Entre los indicadores de la problemática que se da en esta área mencionare los siguientes:

- No existe una planeación real y objetiva de los programas de capacitación a desarrollar, por lo tanto se desconocen los objetivos y metas a cubrir a través de estos programas.
- No se lleva a cabo un diagnóstico de necesidades que permita identificar las áreas de trabajo en donde el personal manifieste problemas en su desempeño y poder así precisar los contenidos de cada curso, además de que no se conoce si los problemas existentes se pueden solucionar a través de capacitación, o es otra la vía para su atención
- Los cursos se eligen por medio de un catálogo de tal manera que los contenidos de los mismos no cubren las expectativas de los participantes, ni satisfacen sus necesidades, derivando esta situación en el desinterés y apatía al asistir a cursos que no desean y al que casi son obligados a asistir. Esta situación repercute en su actitud hacia el trabajo y en su desempeño, pues consideran que la capacitación es una cuestión obligatoria, y no un proceso formativo que contribuye a su desarrollo en el ámbito laboral y personal.
- No se realiza una evaluación del proceso de capacitación que permita conocer el resultado logrado por los participante
- No se realiza ningún seguimiento que permita conocer el impacto de estos programas para la institución y el propio personal; además de que al no plantearse claramente los objetivos de cada programa, difícilmente se pueden conocer los resultados de los mismos.
- Como las dependencias a quienes se dirigen los cursos no participan en un diagnóstico de necesidades para conocer sus problemas no existe la conciencia de la importancia que la capacitación puede desempeñar en beneficio del servicio que brindan para mejorar la imagen de la institución.
- No se mantiene una coordinación entre el Departamento de capacitación y servicios educativos y la dependencia en donde se llevarán a cabo los cursos, dando lugar a cancelaciones en el momento de iniciar el evento de capacitación porque no se tiene el número de participantes mínimo, los materiales o el espacio físico.

Estos son algunos de factores que limitan las acciones de capacitación, y que reflejan la carencia de un plan que oriente los programas de capacitación; entendiéndose de antemano que esta implica todo un proceso en el cual cada fase que lo conforma va estrechamente vinculada para lograr los objetivos que persigue la organización.

De esta situación que como instructora de este departamento pude observar y experimentar de manera directa, surge el interés de realizar como tema del presente trabajo, una propuesta que integre los elementos teórico- metodológicos para la planeación del proceso de capacitación; que como proceso educativo al orientarse a la formación de los recursos humanos debe contribuir a su desarrollo en beneficio del trabajador y de la institución.

Los elementos de esta propuesta son los siguientes:

Análisis situacional de la institución. En este punto el Departamento de capacitación identifica a la dependencia para realizar una exploración inicial de la institución, y ubicar las áreas o niveles en donde tendrá efecto un programa de capacitación. Esta evaluación inicial tiene el propósito de conocer aspectos sobre la misión y objetivos de la institución, la cultura que prevalece entre sus integrantes, su estructura organizativa, recursos humanos y materiales, procesos de trabajo etc.

Técnicas para el diagnóstico necesidades de capacitación: Se describen algunas técnicas para efectuar el Diagnóstico de necesidades de capacitación a partir de una metodología participativa que incluye a todos los niveles de la organización, y cuyo objetivo es hacer partícipes del problema que vive la institución a todos los miembros de las áreas de trabajo.

Informe del diagnóstico de necesidades de capacitación: Se sugieren los elementos que puede contener un informe de las áreas afectadas y que requieren de un programa de capacitación y las posibles alternativas de solución.

Planeación didáctica del programa de curso. Se integran los elementos básicos para realizar la planeación de un curso, como es la elaboración de los manuales de capacitación y los elementos de la carta descriptiva, como son, los objetivos de aprendizaje, las técnicas de enseñanza, los recursos didácticos etc.; y lograr una adecuada planeación de los contenidos del curso y por lo tanto un buen nivel en el aprendizaje obtenido por los participantes.

Alternativas de capacitación. Se abordan diferentes opciones de que se pueden implementar en la capacitación del personal, como puede ser la rotación de funciones, la instrucción programada, el programa de lecturas, cursos por correspondencia, capacitación tutorial, y el adiestramiento en el puesto.

Programación de los eventos de capacitación. Se describen los aspectos a considerar para realizar una oportuna programación y difusión de los cursos que conforman el programa y poder así efectuar los eventos previstos.

Macro evaluación y seguimiento. Se describen algunas técnicas que se pueden emplear para hacer la evaluación y el seguimiento de los programas realizados, y así conocer la efectividad del programa y el logro de los objetivos que se plantearon al inicio de las acciones de capacitación

*DISEÑO DE UN PLAN GENERAL PARA LA ELABORACION DE PROGRAMAS DE
CAPACITACION EN EL ISSSTE DELEGACIÓN ZONA NORTE*

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA INSTITUCIÓN

Se identifica a la dependencia en general y al área de recursos humanos como responsable de coordinar la puesta en marcha de los programas de capacitación, con la finalidad de realizar el trabajo conjunto de planeación y de establecer las líneas de acción que orientarán dicho trabajo

El agente de cambio¹ recaba la información con el coordinador de capacitación de la dependencia, quien informará o proporcionará las fuentes necesarias para conocer dichos datos

En primer lugar se hace necesario conocer los siguientes aspectos:

- Misión y objetivos de la institución.
- Filosofía que orienta su quehacer.
- Cultura que prevalece entre sus integrantes:
 - comportamientos observados de forma regular en el desempeño y la relación entre individuos
 - normas que se desarrollan en los grupos de trabajo
 - valores dominantes aceptados por la organización
 - clima laboral
- Estructura organizativa. Identificar:
 - niveles directivos, mandos medios, personal operativo.
 - áreas o departamentos que conforman la institución
 - líneas de mando y supervisión.
- Recursos (humanos y materiales) con que cuenta la institución
- Indicadores de la imagen del servicio que se brinda a los usuarios
- Visión general del problema que afecta a la institución en cuanto al desempeño de su personal y por ende al servicio que brinda a los derecho habientes.

Con el siguiente cuestionario se recabará la información requerida para el análisis situacional de la organización.

¹ En esta propuesta se llamará agente de cambio al personal del Departamento de capacitación del ISSSTE que lleve a cabo la planeación del programa de capacitación

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA INSTITUCIÓN

1. ¿Existe una filosofía que oriente el quehacer central de la organización?
2. ¿Como se define dicha filosofía?
3. ¿Cuáles son los objetivos fundamentales como institución?
4. ¿La filosofía y los objetivos son conocidos y asumidos por todos los miembros que la conforman?
5. ¿Se cuenta con los recursos humanos y materiales para cumplir con todas sus funciones?
6. ¿Cómo esta conformada la organización, desde la dirección hasta los niveles operativos (descripción de puestos, funciones y líneas de mando)?
7. Describa el comportamiento que priva entre los miembros de la organización. Considere los siguientes aspectos:
 - Valor asignado al trabajo
 - Compromiso en el logro de los objetivos institucionales
 - Calidad del desempeño
8. Describa el clima organizacional que prevalece en los departamentos o áreas de trabajo. Tome en cuenta los siguientes aspectos
 - Iniciativa y cooperación
 - Uso de las posiciones de jerarquía o de autoridad
 - Respeto de las diferencias individuales
 - Reconocimientos y estímulos
 - Solución de conflictos y toma de decisiones
 - Formas de liderazgo
 - Integración de grupos de trabajo
9. En una escala de 1 a 10 califique el servicio que brinda la dependencia. Tome en cuenta las quejas y sugerencias que se hayan recibido en los últimos tres meses.
10. ¿Cuál es el problema que afecta a la dependencia y que áreas están involucradas de manera más directa en el mismo?

Los datos que resulten de este primer acercamiento a la institución, permitirán al agente de cambio tener una visión general de la situación y los principales problemas que afectan a la misma; y analizar cuales serían las áreas que por prioridad requerirán atención inmediata.

Además de este cuestionario, el siguiente cuadro muestra los subsistemas y factores de diagnóstico que pueden orientar el análisis de las condiciones de la institución.

AREAS Y FACTORES DE DIAGNOSTICO

Fig. 5.1

SUBSISTEMAS	FACTORES DE DIAGNOSTICO
❖ Metas y valores	<ul style="list-style-type: none"> - Misión. Metas y objetivos - Políticas, directrices, prioridades - Resultados: cantidad, calidad, tiempo - Optimización y aprovechamiento de recursos
❖ Estructura administrativa	<ul style="list-style-type: none"> -Estructuras formales de organización - Normas y procedimientos sobre previsión, planeación, organización y control - Sistemas de información, y comunicación -Comunicación formal - Administración y selección de personal - Sistemas formales de estímulos, recompensas, castigos etc.
❖ Técnico y de tareas	<ul style="list-style-type: none"> - Planes y programas de trabajo - División del trabajo: tareas, flujo de trabajo - Actividades, desempeño, producción - Atribuciones, responsabilidades - Solución de problemas, métodos y prácticas - Equipos, maquinaria, instalaciones, espacios
❖ Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura, clima, valores, actitudes - Relaciones funcionales y personales - Colaboración, competencia, conflictos - Necesidades, aspiraciones, expectativas - Estilos de autoridad y liderazgo, grupos, - Motivación , satisfacción, moral, disciplina, ausentismos, accidentes, comunicación informal, incentivos, recompensas - participación o burocratización - Uso potencial de recursos humanos

El diagnóstico se iniciará en el área acordada de manera conjunta entre el agente de cambio y la coordinación de capacitación de la dependencia. En dicha tarea se solicitará la participación del personal que labora en el área de intervención, esto significa que participaran jefes, supervisores y personal operativo; a quienes se les informará de las acciones a realizar, los objetivos y el pronóstico del efecto que tendrán dichas actividades, con la intención de persuadir sobre las ventajas que traerá la implementación de un cambio en la situación que actualmente se vive en su medio laboral. Por ejemplo, la necesidad de adquirir otros conocimientos sobre nuevos procesos de trabajo, organización de tareas, modificar actitudes, desarrollo de habilidades para mejorar la eficiencia organizacional etc. Se hace énfasis en la participación y colaboración de todos los miembros que conforman el área de intervención para evaluar de forma conjunta las condiciones que permitirán implementar las acciones necesarias para un cambio planeado y dirigido.

El agente de cambio y la coordinación de capacitación evaluarán los siguientes aspectos:

- ¿Qué fuerzas existen que restringen o impulsan el cambio?
- ¿Existe la motivación necesaria?
- Se comprende la intención del cambio o existe resistencia
- Evaluación de los grupos en cuanto a su disponibilidad, compromiso y capacitación para el cambio, además de identificar los sectores que pudieran ser fuente de amenaza para llevar a cabo el programa y como se actuaría ante tal situación.

Esta fase de exploración es de vital importancia para sensibilizar al personal sobre la trascendencia que tiene el programa, así como su participación activa en el desarrollo del mismo.

Concluida esta etapa se establecerán de mutuo acuerdo las condiciones en que se llevará a cabo el programa de capacitación; esto es se formalizará en especie de contrato en donde se indican los compromisos que por ambas partes se comprometen a realizar. Básicamente se pueden considerar los siguientes puntos, sin dejar de lado que de acuerdo a las circunstancias que se presenten durante el desarrollo del programa, se harán las adecuaciones necesarias estableciendo un compromiso común.

- Compromiso formal de autoridades y miembros del área para la ejecución del programa.
- Tiempos, espacios y recursos humanos y materiales
- Facilitar las fuentes de información para el diagnóstico
- Beneficios del programa
- Reglas que cada parte acuerde para llevar a buen término el proyecto

Ya que se estableció el contrato, el agente de cambio iniciará una de las primeras intervenciones que será el diagnóstico de las necesidades de capacitación (necesidades de cambio según el Desarrollo organizacional)². Para iniciar el diagnóstico será necesario conocer en primer lugar los siguientes aspectos del área en que se va intervenir.

² El diagnóstico se realizará a través de una metodología participativa como uno de los ejes que propone el D O

1. Determinar el objetivo del Diagnóstico de necesidades de capacitación
2. Identificar las tareas que conforman cada puesto que integra el área de trabajo
3. Determinar los patrones de desempeño de cada tarea(desempeño ideal)
4. Identificar los conocimientos, habilidades y comportamientos elementales para el desarrollo de las actividades en los diferentes puestos
5. Cuantificar los recursos humanos, materiales y tiempos necesarios para llevar a cabo el diagnóstico.

Al contar con esta información el agente de cambio solicita que los miembros del área de intervención se reunirán periódicamente, ya que la metodología que se implementará para llevar a cabo el programa se basa en la participación de todos y se enfocará en los problemas que atañen a la institución en general y su área de trabajo en particular.

Para lograr la colaboración eficaz del grupo se recomienda que el agente de cambio tome en cuenta los siguientes aspectos.

- Estimular la participación. Invitar a expresar sus puntos de vista y opiniones
- Comunicar y escuchar. Escuchar bien, no interrumpir y prestar atención a todos los miembros del grupo, creando un sentimiento común en donde se valoren las diferencias individuales.
- Disminuir la tensión. El conflicto no siempre es inevitable en el grupo cuando se toman decisiones, por eso es necesario hacer observaciones con sentido común para disminuir la tensión.
- Crear confianza. Las conductas que demuestran confianza en el grupo tienen el efecto de desarrollar un clima agradable. Aceptar el juicio de los demás, delegar tareas, dar y recibir retroalimentación, puede ayudar a crear un ambiente de confianza.
- Observar la dinámica del grupo. Observar y retroalimentar sobre los problemas o dudas que surgen durante el trabajo grupal favorece a todos los miembros y en particular al agente de cambio para lograr la mayor información posible.

TÉCNICAS PARA REALIZAR EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Se describen a continuación algunas técnicas de la metodología participativa para realizar el diagnóstico de las necesidades

EL ESPEJO DE LA ORGANIZACION

Es una forma directa de recoger información en donde los miembros de un área (unidad receptora), se reúnen con los integrantes de otra, (unidad participante) con el objetivo central de conocer la percepción que esta última tiene sobre el desempeño de la unidad receptora. La unidad participante actúa como un espejo para proporcionar una visión sobre el desempeño de cada uno de los miembros del área en cuestión. La información que se vierta en esta reunión permitirá conocer las posibles fallas en el desempeño; por ejemplo, puntualidad en la entrega de

un trabajo, calidad de la tarea o producto, manejo eficiente de procedimientos, comunicación oportuna, etc.

DESARROLLO

1. Plantear el objetivo de la reunión
2. Participan de 8 a 10 personas en cada grupo
3. Materiales: pizarrón, hojas de rotafolio y marcadores

El agente de cambio sensibiliza a ambas partes sobre el propósito de esta técnica, haciendo énfasis en la objetividad de las percepciones y juicios que se emitan en torno al grupo de análisis, considerando los siguientes puntos al exponer sus observaciones.

DEL GRUPO RECEPTOR

- Madurez para recibir retroalimentación
- Ser buen escucha y prestar atención a lo que se dice
- Ser flexible y abierto a las ideas y opiniones
- Evitar interpretaciones personales

DEL GRUPO PARTICIPANTE

- Madurez en sus juicios
- Ser un comunicador efectivo y encaminar cada contribución a todo el grupo
- Ser francos y honestos
- Evitar frases como "se dice", "creo que", "se rumora".

Concluida la fase de sensibilización se proponen los puntos que se abordaran, por ejemplo se puede iniciar con una interrogante:

¿Cómo estamos trabajando?

- Puntualidad en la entrega de un producto o servicio
- Cumplimiento en los requerimientos de calidad
- Fallas en algún proceso de trabajo
- Manejo de la información de forma oportuna
- Interacción personal

Se registra toda la información obtenida para el análisis posterior e identificar las limitaciones para proponer cuales serian las alternativas de solución.

JUNTA DE DIAGNOSTICO DEL GRUPO DE TRABAJO

En esta técnica el agente de cambio reúne todos los miembros del área de trabajo con la finalidad de recabar información sobre su desempeño desde la visión que cada miembro tiene de su propio actuar. Es una mirada interior de cada integrante sobre su conducta y valores en su desarrollo laboral.

DESARROLLO

1. Plantear el objetivo de la reunión
2. Participan de 8 a 12 personas

3 Materiales: rotafolio, marcadores, hojas

El agente de cambio sensibiliza a los participantes sobre el propósito de esta técnica en donde se pretende realizar un inventario sobre su desarrollo laboral. “¿hacia donde vamos?”, “¿cómo nos estamos desempeñando?”, son cuestionamientos que se pueden abordar con preguntas como:

1. ¿Cómo nos estamos desempeñando en las tareas asignadas?
2. ¿Qué problemas tenemos en los que deberíamos trabajar?
3. ¿Cómo es la interacción que mantenemos entre los miembros del grupo?, ¿y con jefes y demás superiores?
4. ¿Existe la comunicación suficiente que pueda favorecer el desempeño?
5. ¿Qué nivel de participación tengo en las decisiones de mi área de trabajo?
6. ¿Qué factores internos y externos afectan las actividades que realizo?
7. ¿Requiero mejorar mi desempeño?, ¿de que manera?
8. ¿Necesito capacitarme?
9. ¿En que áreas específicamente?

Se promueve la exposición personal de manera libre, cuidando que la exposición mantenga la dirección adecuada para evitar que el grupo se distraiga con otros cuestionamientos; y posteriormente se forman subgrupos de 3 o 4 personas para discutir los puntos trabajados con anterioridad y recibir retroalimentación de otros compañeros para pasar a la fase final en donde se exponen las conclusiones. El agente de cambio registra la información obtenida para realizar el análisis.

CUESTIONARIO

La aplicación de cuestionarios con la participación de todos los miembros que conforman el área de trabajo y no sólo jefes y supervisores es de gran utilidad cuando se trata de ahorrar tiempos en el diagnóstico. En el uso de cuestionarios se recomienda que no deben de ser muy extensos de tal manera que se dificulte el análisis de la información; estos pueden ser de preguntas abiertas y cerradas pero que permitan conocer opiniones y juicios, así como respuestas concretas que faciliten el análisis cualitativo y cuantitativo de los datos obtenidos.

Se pueden incluir puntos como:

- Factores que limitan el desempeño
- Relaciones intergrupales
- Colaboración y participación
- Requerimientos de nuevos equipos de trabajo y capacitación

ENTREVISTA A EMPLEADOS

Su objetivo es recabar información a través del diálogo entre el entrevistado y el investigador para recabar todos los datos posibles sobre las condiciones de su desempeño. Por su amplitud la entrevista puede ser:

Abierta. En este tipo de entrevista las preguntas son muy generales y las respuestas tal vez no sean la respuesta que se espera, por lo que el investigador debe ir precisando el objetivo de cada pregunta para recabar toda la información posible.

Dirigida: Las preguntas que se abordan en esta entrevista son concretas, el entrevistado debe elegir entre varias opciones que se le presenten, o bien que limite su respuesta al hecho concreto del cuestionamiento.

ENTREVISTA A USUARIOS DEL SERVICIO

Se recaba información sobre los servicios que el público acude a solicitar a la dependencia en cuestión. Para llevar a cabo las entrevistas se sugiere que estas se realicen de forma dirigida por el entrevistador con un formato de registro de la información, considerando que si el usuario contesta de manera independiente puede dar información que no es necesaria y no se lograría el objetivo

La estructura de la entrevista puede incluir preguntas abiertas y cerradas, cuidando siempre mantener el objetivo que originó dicha investigación. Se pueden incluir elementos como los siguientes:

Fig. 5.3 Entrevista sobre la imagen del servicio

1. Nombre de la institución:	Fecha:
2. Nombre del entrevistado:	
3. Servicio que solicita:	
4. Frecuencia:	
() semestral () quincenal	
() mensual () semanal	() Otros especifique
5. Las condiciones del inmueble son las adecuadas. (SI) (NO)	
Porque:	
6. El horario de servicio se ajusta a sus necesidades: (SI) (NO)	
Porque:	
7. El tiempo en que se le brinda el servicio es el adecuado (SI) (NO)	
Porque:	
8. Tiene alguna queja o comentario sobre el servicio solicitado (SI) (NO)	
Describalo.	
9. En una escala de 1 a 10 califique el servicio que le brinda esta dependencia:	
(1) Porque	(6) Porque
(2) "	(7) "
(3) "	(8) "
(4) "	(9) "
(5) "	(10) "

OBSERVACIÓN EN EL DESEMPEÑO

Con la observación en el desempeño se pretende obtener información más objetiva y veraz del desempeño del trabajador, ya que se lleva a cabo durante la jornada de trabajo. En su aplicación se requiere una guía que oriente sobre los aspectos fundamentales que el investigador debe registrar para facilitar el análisis de los datos. Es importante mencionar que las condiciones en que se lleve a cabo la observación no vulnere la condición de naturalidad del sujeto al desempeñar sus labores, esto es, que no modifique su conducta en presencia del investigador.

OBSERVACIÓN EN AREAS DE SERVICIO

Con la observación en áreas de servicio se busca un doble objetivo, en primer lugar, complementar la observación que se realiza en el desempeño del trabajador, y en segundo lugar, explorar el clima de los comentarios que prevalecen entre el público sobre los servicios que reciben de la institución. Para llevar a cabo la observación en áreas de servicio se requiere de cierta habilidad por parte del observador para pasar desapercibido y no influir en las conductas de los observados, (el público usuario y los trabajadores) para evitar desviar el objetivo de la observación. Se sugiere contar con una guía de observación que oriente sobre los elementos a considerar. Se mencionan algunos de estos puntos a continuación

- Área de servicio
- Tiempo de la observación
- Conductas observadas en el público
- Comentarios del público acerca del servicio
- Conductas observadas en el personal que brinda la atención.
- Tiempos en que se brinda un determinado servicio

DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN Y ORIENTACIÓN AL DERECHO HABIENTE

Cada oficina o dependencia que brinda sus servicios y atención al público cuenta o debe contar con un área específica para recibir las quejas y / o sugerencias del usuario, encontrándose así módulos de orientación al derecho habiente, receptoría de quejas, atención al cliente etc.; la tarea fundamental de esta área es recibir y atender las principales demandas o inconformidades respecto a un producto o servicio que no logró cubrir las necesidades o expectativas del público. Al estar en contacto con el usuario, esta área puede revelar deficiencias en los servicios, como puede ser la falta de personal, las condiciones del inmueble, la escasez de materiales (medicamentos, instrumentos de curación, papelería, mobiliario etc.), además de ser una fuente de información que revela las carencias y limitantes que enfrentan los diferentes servicios, esta área se convierte al mismo tiempo en un centro de detección e identificación de necesidades que tienen que ver con la capacitación de su personal.

Las quejas directas que el usuario hace llegar a esta área, y el buzón de sugerencias son medios que el agente de cambio puede tener a su alcance para identificar necesidades de capacitación

Quejas directas: El público acude de manera personal para exponer su queja, esto puede realizarse de forma verbal o escrita, si es verbal el responsable del área registrará la información en un formato que contenga datos básicos de la queja. Dependiendo de la dependencia de que se trate, hospitales, clínicas de medicina familiar, estancias infantiles, oficinas de correos, oficinas de pagos etc., se sugieren los siguientes elementos para el registro de la información

Fig. 5.2 Quejas del derecho habiente

Nombre de la Institucion. _____	Fecha: _____
Servicio solicitado: _____	
Horario: (anote la hora en que recibió el servicio) _____	
QUEJAS:(describa la situación)	
Nombre de la persona que le atendió en el servicio solicitado (si lo conoce anótelo)	
Observaciones:	
Nombre y firma del usuario: _____	

Buzón de quejas y sugerencias: Con el buzón de quejas y sugerencias se invita al público a exponer sus comentarios de forma escrita. Para dar a conocer esta alternativa, se promueve la importancia de conocer las opiniones del público sobre los servicios que brinda la institución, y se ubica el buzón en una zona conocida y transitada. Para conocer con precisión la información que el público depositará en este buzón, se le solicita que su escrito reúna básicamente los siguientes puntos:

- Nombre de la dependencia
- Servicio solicitado
- Nombre y puesto de la persona que atendió (si lo sabe)
- Anomalías que presenta el servicio
- Nombre del usuario
- Sugerencias y / o comentarios

INFORME DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Una vez que se realizó la exploración de las necesidades se sugiere presentar un informe general tomando en cuenta cada una de las prioridades de la organización. Se consideran los siguientes elementos que contendrá dicho informe de resultados.

- Problemática
- Niveles organizacionales
 - Directivos
 - Mandos medios
 - Técnicos y operativos
- Areas y/o Departamentos
- Número de personas
- Tipo de necesidad, en que aspectos se requiere capacitar
 - Necesidades de carácter técnico, humano, administrativo
- Recursos humanos y materiales básicos
 - Instructores, conferencistas, institutos etc.
 - Instalaciones, recursos didácticos,
 - Papelería, servicio de cafetería etc.
- Propuesta del programa a desarrollar
 - Cursos
 - Talleres
 - Conferencias
- Objetivo general del programa
- Objetivos específicos por curso, taller y /o conferencia
- Tiempos

En los siguientes esquemas se muestra la organización de esta información

PROPUESTA PARA LA PLANEACION DIDÁCTICA DEL PROGRAMA DE CURSO

El agente de cambio junto con el coordinador de capacitación analizan la posibilidad de la participación de instructores internos, esto con la finalidad de mantener la mayor participación y compromiso de los miembros de la institución. Además de contemplarse esta posibilidad el agente de cambio propone a los instructores externos para pasar a la fase de elaboración de los programas de cada curso, manuales, material didáctico etc.

La planeación del proceso formativo se considera de vital importancia ya que no se limita a una lista de temas a impartir, sino a la selección cuidadosa de los contenidos, metodología didáctica, recursos e instrumentos de evaluación que este proceso requiere.

MANUAL DE CAPACITACION

El manual de capacitación es el instrumento didáctico en donde se concentran las unidades temáticas del curso. Los elementos que se consideran en su elaboración son los siguientes.

1. Presentación
 - Portada con el nombre de la institución
 - Nombre del curso
 - A quien va dirigido
 - Objetivo general Conducta que el participante habrá adquirido al finalizar el curso
 - Nombre del instructor
 - Fecha
2. Unidades o módulos
 - Objetivo específico que el participante logrará al finalizar dicha unidad
 - La elección de los temas incluidos debe asegurar la relación con las necesidades ya detectadas; no incluir temas que dominen los participantes o sean de escasa aplicación en su trabajo real. Los temas deben incluir un cierto grado de dificultad en su aprendizaje.
 - Ejercicios y prácticas, tratando de relacionar estos con la experiencia y trabajo del adulto
 - Evitar sobre cargas innecesarias en los contenidos teóricos o repeticiones que puedan desmotivar a los participantes.
3. Sistema de evaluación
4. Anexos
5. Bibliografía

CARTA DESCRIPTIVA

En la carta descriptiva el instructor plantea los objetivos específicos de cada sesión, organiza los contenidos, técnicas de enseñanza, recursos didácticos, instrumentos de evaluación, tiempos etc., para conseguir el máximo rendimiento en el aprendizaje del adulto

Objetivos de aprendizaje: A través del proceso de enseñanza- aprendizaje se busca en el individuo un cambio, esto es, que al adquirir nuevos conocimientos estos se reflejen no sólo en su desempeño laboral, sino en su desarrollo personal. Para lograr esto el instructor realizará un planteamiento claro y preciso del aprendizaje que se espera logre el participante al concluir su capacitación.

Las características que debe reunir un objetivo de aprendizaje son:

- **Realización:** Debe decir lo que se espera que el participante sea capaz de realizar, o las actitudes que se deberán observar.
- **Condiciones:** Describirá las condiciones bajo las cuales deberá darse la realización.
- **Criterio:** Describirá el nivel o calidad aceptable, indicando el grado de perfección que se espera de la actividad para verificar los cambios obtenidos.

El nivel de los objetivos será:

General: El objetivo general es la finalidad del curso, taller, conferencia etc., expresa la conducta final que se evaluará en el participante

Particular: Se pueden considerar como objetivos intermedios, ya que durante el curso el instructor puede verificar el avance del participante.

Específico: A través del planteamiento de objetivos específicos el instructor propone lo que el participante debe lograr después de cada sesión de trabajo.

Según el tipo de curso el instructor seleccionará de acuerdo al área de aprendizaje, (cognoscitiva, afectiva o motriz) los objetivos que precisen el tipo de conducta, habilidad y destrezas que el adulto logrará adquirir durante la capacitación³

Técnicas de enseñanza: Para facilitar el aprendizaje el instructor puede utilizar diferentes técnicas para el trabajo de los contenidos y obtener un mejor nivel de comprensión de los temas abordados. Antes de decidir por una técnica se debe seleccionar cuidadosamente cual es la que mejor se adecua para el manejo de contenidos y las características del grupo.

Entre las principales técnicas están:

Corrillos: Se divide al grupo en grupos pequeños, (4 a 5 personas según el número de participantes) Cada equipo discute un tema para obtener una conclusión parcial, o se le asigna un determinado número de preguntas que deberán responder y un representante del grupo expone las

³ Ver anexo

conclusiones y o respuestas ante el grupo. El instructor registra en hojas de rotafolio o pizarrón las respuestas de los equipos para obtener conclusiones generales.

Los objetivos de esta técnica son:

- Promover la participación activa de todos los miembros del grupo,
- Obtener en poco tiempo las respuestas y opiniones de los integrantes del grupo
- Despertar el interés al comenzar un programa
- Observar la integración grupal

El tiempo para llevar a cabo esta técnica puede ser de 20 a 30 minutos

Ventajas:

- Crea una atmósfera informal donde podría ser demasiado formal
- Ayuda a superar inhibiciones para hablar en público
- Promueve la división del trabajo y la responsabilidad
- Estimula ideas dentro de un grupo pequeño
- Permite el análisis de problemas de forma grupal.

Desventajas:

- No proporciona información especializada
- En grupos numerosos se pierde de vista la participación individual

Lluvia de ideas: Los miembros del grupo exponen ideas y opiniones libremente sobre un tema o problema con el objetivo de generar nuevas soluciones. El instructor precisa el problema que se va a tratar, aclarando que todas las ideas que se expongan se registrarán sin ser objeto de críticas. Una vez expuestas todas las ideas, se analizan con sentido crítico la consistencia y utilidad de estas, seleccionando las que por consenso satisfagan al grupo. Se hace un resumen y se obtienen conclusiones.

Los objetivos de esta técnica son:

- Desarrollar la imaginación creadora, fomentar el juicio crítico sobre problemas o situaciones
- Promover la búsqueda de soluciones
- Facilitar la colaboración de todos los participantes

El tiempo puede ser de 30 o 40 minutos según el número de participantes y el tema a trabajar

Ventajas:

- Estimula la participación y la creatividad
- Permite llegar a conclusiones en poco tiempo
- Las conclusiones generales se obtienen con base en la aceptación democrática del grupo
- Permite conocer diferentes puntos de vista

Desventajas:

- Se requiere un instructor con experiencia en el manejo de sesiones grupales
- El desarrollo de la sesión se puede afectar si las aportaciones no son lógicas y maduras

Phillips 66: Se divide al grupo en equipos de 6 personas para discutir un tema o pregunta durante seis minutos. cada integrante dispone de un minuto para exponer su opinión que será anotada por un representante del equipo quien deberá tomar el tiempo de cada intervención, y al finalizar se expone una conclusión que el instructor registra para llegar a una conclusión general de todo el grupo. Para dar respuestas específicas y concretas, el tema no debe prestarse a polémicas, por el contrario debe facilitar tomar una decisión.

Objetivos:

- Obtener conclusiones de forma rápida
- Estimular la comunicación y participación de todo el grupo en un clima informal, aunque sea numeroso
- Evaluar en pocos minutos alguna actividad colectiva desarrollada previamente: mesa redonda, conferencia, película, experimento, etc.
- Obtener opiniones y sugerencias del grupo sobre un tema o situación dada
- Utilizar óptimamente el tiempo centrándose en el asunto de que se trata reforzando el aprendizaje, escuchando otras opiniones y a través de una síntesis de información.

El tiempo para su realización puede ser de 30 minutos aproximadamente

Ventajas:

- Facilita la obtención de conclusiones en poco tiempo
- Propicia la participación de todo el grupo
- Se establece comunicación entre los participantes

Desventajas:

- No permite la profundización de los temas
- No funciona en temas que causen polémica o controversias
- El número total de participantes debe ser múltiplo de seis

Juego de roles: Es una representación que hacen dos o más personas de una situación real que atañe su trabajo, o alguna situación próxima. Se emplea cuando se desea que el grupo comprenda una conducta hasta cierto punto problemática y que al representarla “experimente” estados de ánimo que tal vez no conocía. El grupo espectador también forma parte de la dinámica al exponer sus observaciones y puntos de vista.

El instructor puede asignar los roles a desempeñar o dejar libremente que el participante elija el papel, cuidando que sea contrario o diferente a la forma en que habitualmente se desenvuelve.

Objetivos:

- Representar un caso real que sea comprendido por los miembros del grupo
- Que el grupo se desempeñe como observador crítico y proporcione alternativas y puntos de vista como vías de solución de problemas

El tiempo para la representación puede ser de 15 a 20 minutos, para el análisis puede ser de 30 minutos.

Ventajas:

- Despierta el interés y motiva la participación espontánea del grupo

- La representación escénica provoca una vivencia común a todos los presentes para discutir el problema con un conocimiento homogéneo
- El problema central es analizado con base en una realidad concreta.

Desventajas:

- Lleva tiempo elaborar los roles que se van a escenificar, para que sean acordes con el tema, la situación y el tipo de conclusiones a las que se quiere llegar.
- Si el instructor no cuenta con la experiencia necesaria puede perder el control del grupo.
- Requiere madurez de los participantes para no perder el sentido de la representación .

Demostrativa: En esta técnica el instructor ejecuta una tarea y la explica detalladamente para que posteriormente el participante la realice. El empleo de esta técnica es en cursos de adiestramiento técnico como computación, manejo o reparación de algún instrumento o en general de alguna tarea motriz.

Objetivos:

- Ubicar al participante en una situación real de trabajo.
- Aplicar los conocimientos teóricos en una tarea específica del área psicomotriz
- Posibilitar la adquisición y el desarrollo de una habilidad motora

El tiempo para el empleo de esta técnica es dependiendo de la tarea que el instructor va enseñar

Ventajas:

- Todo el grupo debe participar
- Se verifica el aprendizaje en el momento mismo de realizar la tarea para corregir o reforzar lo aprendido.

Desventajas:

- El número de participantes debe ser reducido
- Se necesitan recursos por cada participante para ejercitar la práctica
- Se debe tener pleno conocimiento del equipo o la herramienta que se va a demostrar.

Estudio de casos: Se realiza el análisis de una serie de hechos susceptibles de presentarse en la vida real. Es un medio para que los participantes desarrollen su capacidad de análisis y toma de decisiones. Se puede realizar de forma colectiva o individual, y presentar un caso práctico.

Objetivos:

- Desarrollar habilidades para aplicar lo aprendido en el ámbito real de trabajo
- Integrar información y la experiencia que los participantes poseen sobre un tema
- Desarrollar la habilidad de considerar diferentes maneras de lograr la solución de un problema.

El tiempo para su realización se sujeta a la complejidad del problema, si es prolongado se sugieren pequeños recesos y se retoma la tarea.

Ventajas.

- Invita al intercambio libre de opiniones en la discusión
- Hace posible que los participantes practiquen sin ningún riesgo
- Propicia el aprendizaje mediante los conocimientos y experiencias de los demás.
- Permite evaluar el nivel de conocimientos de los participantes, respecto a un tema

Desventajas:

- Al ser una situación simulada, los participantes pueden suponer situaciones que no son objetivas.
- Si el instructor no vigila el proceso se puede perder muy pronto el Interese

La variedad de las técnicas es muy vasta, pero como se dijo anteriormente, el empleo debe obedecer a las características del grupo, del contenido y a las condiciones del lugar físico en que se desarrollan los eventos de capacitación.

Por medio de las técnicas de enseñanza se busca que el participante vivencie, compare, analice, establezca relaciones, ejecute y sea capaz de interpretar y aplicar el conocimiento, las técnicas apoyan la asimilación e interiorización del aprendizaje.

Recursos didácticos: Los recursos didácticos o apoyos de instrucción son una herramienta indispensable para favorecer el aprendizaje; es muy importante que el instructor verifique con anticipación que la institución en donde se llevará a cabo el curso cuente con el material necesario que utilizará en todo el evento de capacitación.

El material básico que el instructor puede contemplar es el siguiente.

RECURSOS DIDÁCTICOS PARA LA INSTRUCCION

Fig. 5.5

Recursos visuales	Recursos audiovisuales	Recursos experimentales
-Laminas (esquemas, figuras, graficas) -Acetatos -Fanelógrafo	- Películas, videos - equipo multimedia - audio cassette	- Laboratorio - computadora - máquina de escribir - máquinas y herramientas

Evaluación del aprendizaje. Para conocer con precisión el grado de avance que lograron los participantes, el instructor puede aplicar una evaluación diagnóstica antes de iniciar el curso, con la finalidad de conocer el nivel de conocimientos de los participantes sobre la temática general que se abordará; y poder evaluar de manera objetiva el aprendizaje logrado al finalizar el curso. Durante el desarrollo del mismo también puede hacer algún tipo de evaluación para conocer si se están cumpliendo los objetivos o realizar los ajustes pertinente

MOMENTOS DE LA EVALUACIÓN

Fig. 5.6

DIAGNOSTICA	FORMATIVA	SUMARIA O FINAL
Antes de iniciar el curso cuantitativa o cualitativa	Durante el curso cuantitativa o cualitativa	Al finalizar el curso cuantitativa o cualitativa

Según el tipo de curso, el área de aprendizaje a evaluar será:

Area cognoscitiva: Se evalúan los conocimientos a un nivel teórico que el participante adquirió. En esta área se pueden formular diferentes tipos de reactivos como son:

1. **Reactivos de opción múltiple:** Se presenta un enunciado que refiere una pregunta y varias opciones de respuesta (pueden incluirse problemas de carácter numérico o simbólico)
2. **Multi- ítem:** Se presenta una sección de información a partir de la cual se desprenden varias preguntas, estas pueden ser de opción múltiple.
3. **Verdadero – falso:** Se da un juicio que se califica como cierto o falso.
4. **Reactivos de jerarquización:** Se enuncian una serie de elementos que se deben ordenar según algún criterio.
5. **Reactivos de correspondencia:** Se dan dos columnas que se deben relacionar. Las columnas pueden estar formadas por dibujos o esquemas.
6. **Reactivos de completamiento.** Se plantea un enunciado incompleto con espacios en blanco que deben llenarse para que el enunciado tenga coherencia.

Area afectiva o actitudinal: Se evalúa la modificación y desarrollo de actitudes, por ejemplo, disposición, atención, aceptación de valores, compromiso, organización, lealtad etc.

En esta área se pueden emplear los siguientes instrumentos:

1. **Escalas estimativas:** El instructor observa en la dinámica grupal los roles desempeñados de manera más frecuente por el participante con el fin de emitir un juicio estimativo de su apreciación.
2. **Cuestionarios de opinión:** El instructor propone una serie de preguntas sobre el impacto del curso en la vida laboral y personal del participante.

Area psicomotriz: Para la evaluación de esta área se puede emplear como instrumento la escala de ejecución, en donde por medio de la observación se pueden valorar aspectos como: agilidad, coordinación, flexibilidad, resistencia, control, velocidad, y el progreso en general en la realización de una tarea

ALTERNATIVAS DE CAPACITACION

Cabe señalar que además de los cursos de capacitación que generalmente se dirigen a un grupo y se realizan en aulas, existen otras alternativas para la capacitación del personal que se pueden implementar, siempre y cuando se cubran las necesidades de la organización además de que su aplicación sea factible. Las alternativas que se describen a continuación pueden complementarse entre sí para ajustarse a las limitaciones ya detectadas y a las características de la estructura organizacional, además de los recursos de que se disponga. Como toda acción de capacitación requiere de un planeación previa, las opciones siguientes análisis previo

Rotación de puestos o funciones: Consiste en el traslado previsto y planeado de uno o varios trabajadores, de un puesto a otro por un periodo determinado, con la finalidad de que adquieran habilidades y conocimientos para desarrollar otras actividades distintas a las de su puesto, además de lograr un conocimiento más amplio de la organización en que laboran. La duración de esta forma de capacitación es de acuerdo al tipo de puestos que se incluyan en la rotación pero si exige un mínimo de seis meses y puede durar más tiempo de acuerdo a los resultados que se obtengan.

Objetivos:

- Eliminar la percepción de rutina que se puede tener del trabajo, en especial si se ha permanecido en el puesto durante mucho tiempo.
- Proporcionar una visión más amplia e integrada de las actividades de la institución.
- Preparar a los trabajadores para que asuman mayores responsabilidades o para el ascenso.
- Contar con personal más versátil que pueda en cualquier momento suplir a otro o enfrentar más responsabilidades.
- Formar nuevos cuadros a partir de las potencialidades de la gente.

Organización para implementar la rotación de puestos: La rotación de puestos exige un conjunto de acciones previas a su ejecución para lograr los efectos deseados. Básicamente es necesario considerar los siguientes aspectos para organizar dichas acciones:

Objetivos específicos: Es fundamental definir los objetivos específicos que se pretenden alcanzar al finalizar este evento para poder evaluar su beneficio e impacto en los trabajadores, y por ende a la institución.

Los destinatarios: Se requiere un análisis cuidadoso para seleccionar a los candidatos que participaran, se hace necesario explorar cuales son las actitudes ante el cambio, la moral del personal en el ambiente de trabajo, la dinámica de los grupos etc. Ya que se cuenta con los participantes se llevan a cabo platicas de sensibilización e inducción a los puestos que ocuparan en la rotación de funciones, haciendo énfasis en el apoyo y asesoría que recibirán a durante el periodo que dure este proyecto.

Evaluación: La rotación de puestos exige el establecimiento cuidadoso de revisiones e instancias de retroalimentación que permitan conocer el avance de los trabajadores así como las

correcciones y sugerencias que se requieran en el momento de su actuación. El programa de rotación debe indicar las fechas de revisión, la forma en que se llevarán a cabo y los responsables de la supervisión y evaluación. Es conveniente realizar reuniones para retroalimentar el avance logrado y hacer un registro del resultado de estas sesiones para un balance posterior.

El aprendizaje que obtienen las personas que participan en esta forma de capacitación les permite reconocer el valor de todas las partes que integran la organización para el bien común, ya que se facilita la comunicación, además de mejorar las funciones y los procesos de trabajo al comprender la complejidad que encierran actividades desconocidas.

Instrucción programada o paquetes didácticos: Consiste en una sucesión estructurada con precisión de contenidos educativos que el sujeto trabajara de forma individual, para lograr un cambio específico en su conducta. (Los materiales se pueden presentar en forma de manuales, cuadernillos de cuestionarios, casetes y videos. En este método de enseñanza al sujeto se le va conduciendo paso a paso por secuencias de aprendizaje, él por su parte, responde activamente al material que ha sido dispuesto en sucesión temporal de manera lógica que sus respuestas lo van acercando al final deseado. Se le pide al individuo que responda a preguntas, resuelva problemas o complete ejercicios. Cada vez que éste da una respuesta, se le informa inmediatamente si es correcta y cuando es necesario, se le remite al lugar del material en donde puede reforzar lo leído. Esta forma de capacitación también puede aplicarse a un grupo, en donde se cuente con un instructor que oriente el proceso de aprendizaje a través del manejo del paquete de auto enseñanza.

Objetivos:

- Estimular el aprendizaje independiente del trabajador
- Economizar los tiempos destinados a la capacitación

Organización para implementar la instrucción programada.

Destinatarios: Esta alternativa se puede dirigir desde niveles operativos hasta niveles directivos, por la temática que pueden abordar

Presentación del curso: El Responsable de coordinar el evento de capacitación expone a los participantes los objetivos específicos que se persiguen con el manejo del paquete autoinstruccional, los problemas que se pretenden resolver, los beneficios que reportará, y todas las posibilidades de aprendizaje que ofrece; explica las características del mismo: objetivos, contenido, duración aproximada etc. Asimismo, le explica su manejo, y establece fechas para posibles reuniones en caso de dudas sobre su avance y manejo del material.

Supervisión: En la etapa de supervisión el encargado de la capacitación está la tanto del avance que realiza el participante y de los problemas que ha enfrentado, lo cual debe realizarse de preferencia en entrevistas programadas antes del curso. Durante la supervisión se le proporciona la ayuda que requiere el participante, ya sea explicándole lo que no ha entendido o asignándole alguna de actividad extra.

Evaluación: Si el paquete está provisto de instrumentos de evaluación al final del material, éstos deben aplicarse e interpretarse de acuerdo a sus instrucciones. Si no se tiene esta evaluación se realizará un material que explore los conocimientos que el participante debió adquirir al trabajar el paquete didáctico

Los materiales programados pueden incrementar la eficacia de la capacitación porque en su calidad de recursos tangibles se pueden someter a estudios de pruebas para evaluar y mejorar su diseño

Programa de lecturas o lecturas asignadas: Es la revisión de manuales, instructivos, folletos, artículos de revistas, textos, etc., por parte del empleado o trabajador, con el objeto de que adquieran de manera autodidacta conocimientos sobre la empresa, o de los procesos de trabajo de su puesto

Objetivos:

- Fomentar la lectura de temas relacionados al trabajo
- Proporcionar según las exigencias del caso, bibliografía sobre aspectos básicos o complementarios de la empresa.
- Analizar y discutir nuevas alternativas de trabajo
- Confeccionar programas de acuerdo a las necesidades inmediatas del personal

Organización del programa de lecturas:

Destinatarios. Personal operativo, mandos medios, directivos que manifiesten interés por la lectura y que requieran adquirir una amplia información, en un tiempo relativamente breve.

El programa de lecturas se usa fácilmente de modo individual, aunque varias personas se encuentren simultáneamente dentro del mismo, lo usual es que cada una de ellas avance según su propio ritmo. Sin embargo se deben confeccionar programas de lecturas diferentes cuando interviene más de una persona.

Para el manejo del programa de lecturas se manejan tres etapas básicamente:

Presentación: Consiste en explicar al trabajador las características del programa de lecturas: propósitos, contenido, manejo, fuentes de ayuda, fechas, etc. Se le entrega el material de lectura, ya sea en su totalidad o parcialmente y se expone la relación que tiene con sus necesidades de capacitación; haciendo énfasis en la importancia de cada documento.

Se da a conocer a los participantes la programación de las lecturas en el tiempo previamente determinado para la entrega de un informe por escrito de la lectura realizada, el escrito puede ser una síntesis, opiniones, cuestionarios etc.

Lectura y consulta: Los participantes presentan el informe de la lectura por escrito para verificar el avance del participante, darle sugerencias sobre su estudio para ampliarlo o modificarlo. Además de la presentación por escrito del avance de la lectura, también se pueden realizar juntas plenarias para exponer estos avances y al finalizar el programa de lecturas realizar una integración grupal de los resultados obtenidos.

tengan. Es importante que el instructor estimule su desempeño y a hacer las preguntas necesarias para realizar bien la tarea en que se está adiestrando. Al finalizar el adiestramiento es necesario mantener un seguimiento del empleado para asegurar un desempeño eficiente

El adiestramiento en el puesto permite un aprendizaje de aplicación inmediata, lo que reduce el problema de trasladar lo aprendido a la realidad del trabajo.

Como se pudo ver, existen diferentes alternativas de capacitación y los beneficios que ofrecen son amplios; lo importante de esta diversidad es adecuar estas posibilidades a la realidad de las necesidades de la institución. Se pueden mencionar otras opciones como la **capacitación tutorial**, en donde la persona a capacitar se ubica bajo la tutela y asistencia de alguien con mayor conocimiento y amplia experiencia, que funge como guía en su preparación y trabajo. Con esta opción se logra una formación recíproca, con el intercambio de los conocimientos y experiencia de ambos. Otra forma similar a la capacitación tutorial es la capacitación a través de **tareas de asistente**, en donde se coloca a la persona como asistente de otra que sea experta en su función, para que en el contacto y la observación diaria de la tarea del experto, el asistente vaya adquiriendo los conocimientos y habilidades necesarias para que posteriormente él pueda desempeñarse de forma adecuada.

En la actualidad las alternativas que brinda la **educación a distancia** pueden ser otra posibilidad para las personas que no pueden asistir de forma regular a un sistema presencial, ya que ofrece la oportunidad de actualizarse o aprender algún oficio, desde el lugar en que se encuentre.

PROGRAMACIÓN DE LOS EVENTOS DE CAPACITACION

Para llevar a cabo el desarrollo de los eventos que integran el programa general de capacitación es necesario realizar la programación de cada evento. La coordinación que deben mantener en esta etapa del proceso, el agente de cambio y la unidad coordinadora de la dependencia es de primordial importancia, ya que es el momento de poner en marcha las acciones planeadas que buscan mejorar el desempeño del personal.

Una adecuada programación permitirá prever con antelación los tiempos, recursos y espacios necesarios para evitar contratiempos que lleven a la cancelación de los eventos. La programación permitirá mantener la supervisión y control del programa para lograr los resultados deseados. En el siguiente formato se registran los principales elementos del programa general de capacitación.

PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACION

Fig 5.7

Nombre de la dependencia: _____				Areas o departamentos: _____			
Nombre del programa: _____				Duración: _____			
Objetivo general: _____							
Nombre del curso	Objetivo particular	Dirigido	Duración	Instructor	Lugar	Recursos	Fecha

MACRO – EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Durante el curso o al finalizar este, el instructor realiza las evaluaciones pertinentes para identificar los objetivos logrados, y el impacto del curso con la finalidad de hacer la retroalimentación a los adultos. Esta evaluación permite conocer de forma inmediata los resultados alcanzados por cada participante; pero la capacitación como un proceso, no acaba con la asistencia a un curso, taller etc.; sino que es necesario conocer el efecto del programa de capacitación, para lo cual se hace necesario llevar a cabo una evaluación y seguimiento en el desempeño del trabajador.

El seguimiento evalúa en el desempeño real la aplicación de los conocimientos adquiridos, e identifica más precisa y objetivamente el efecto de dicho programa para retroalimentar sobre los resultados y realizar los ajustes necesarios. En esta fase del proceso se integran los instructores con el agente de cambio y el coordinador de capacitación para definir la estrategia a seguir. Antes de iniciar es conveniente que los trabajadores que formaron parte del programa estén enterados de la actividad que se realizará y no existan inconvenientes.

Se describen las siguientes técnicas que pueden ser empleadas en el seguimiento.

Tutorías: Se forma un equipo de jefes de área y/o sección, que se encargarán de supervisar la adecuada aplicación de los conocimientos adquiridos para orientar o asesorar en las tareas a desempeñar por el trabajador. Para llevar a cabo las tutorías se consideran los siguientes puntos:

- Seleccionar meticulosamente los responsable directos de cada área
- Establecer un plan de seguimiento que permita la realización de la tutoría
- Evitar influir en la iniciativa y creatividad de cada persona

Reuniones de seguimiento programadas: Se realizan series de reuniones con la finalidad de que los participantes del programa expresen sus experiencias y conocimientos aplicados, y los intercambien. Debe informarse de los temas a tratar para que la reunión resulte más productiva. Para la realización de estas reuniones se consideran los siguientes puntos:

- Nombrar a un coordinador de las reuniones (instructor, agente de cambio, jefe de área)
- Antes de finalizar el curso se forman grupos que tengan funciones comunes en sus áreas de **trabajo** para explicarles el objetivo de la técnica.
- Determinar fechas y lugares, y nombrar un moderador de cada grupo.
- Solicitar que cada miembro del grupo realice un informe de los beneficios que ha obtenido en su trabajo después de la capacitación que recibió
- El coordinador debe registrar lo más trascendente de estas reuniones para mejorar el programa y evaluar la efectividad de estas reuniones para que no se pierda el interés de los participantes.

Entrevistas individuales o colectivas: Se fórmula el contenido de la entrevista en base a el contenido del curso y a las tareas de desempeño del trabajador para conocer su opinión sobre la aplicación y el efecto de lo aprendido en su trabajo y la necesidad de otros programas. Antes de llevar a cabo la entrevista es conveniente que el entrevistador considere lo siguiente.

- ▷ Informar a las personas que participaran
- ▷ Explicar los temas que se van a tratar
- ▷ Plantear el objetivo de la entrevista
- ▷ Evitar que la entrevista se oriente hacia otra temática

Entrevistas a usuarios.o clientes: Se entrevista a los usuarios de un área de la institución sobre el servicio o producto que reciben sobre aspectos como, la eficiencia en los tiempos, la atención, y satisfacción del servicio solicitado, quejas y sugerencias.

Antes de aplicar las entrevistas se deben considerar los siguientes aspectos:

- Los trabajadores del área de estudio no deben conocer el momento en que se realizarán las entrevistas con el objetivo de no influir en su conducta durante el periodo de evaluación
- Informar a las personas que participaran en este tipo de estudio durante el tiempo determinado
- Definir los aspectos a evaluar y elaborar las guías necesarias

Entrevistas con jefes inmediatos: Se entrevista a los jefes de área o, inmediatos para conocer su opinión sobre el trabajo realizado por el personal que asistió a los cursos de capacitación. Se consideran los siguientes puntos en la entrevista a este sector.

- Presentar un informe del aprovechamiento durante el curso de los participantes
- Se les informa sobre los temas específicos en que se capacitó al personal para que puedan emitir juicios objetivos
- Determinar los apoyos necesarios para un mejor desempeño del trabajador.

El seguimiento de los programas de capacitación permitirá obtener la información necesaria acerca del impacto de los programas en el desempeño del personal y poder así realizar los ajustes necesarios para mejorar la eficacia del proceso de capacitación en general.

CONCLUSIONES

La formación del hombre es un proceso continuo, su desarrollo en el ámbito profesional y laboral se ha convertido en una necesidad imperante debido a factores como la especialización del conocimiento, la introducción de nuevas tecnologías y procesos de trabajo, además de nuevos requerimientos en la calidad de los productos y servicios, que la sociedad exige tanto a organizaciones públicas como privadas.

La función que la capacitación tiene ante esta situación se hace más trascendental, y se convierte en una tarea fundamental para los responsables de la administración de los recursos humanos en las organizaciones de carácter público; concientizarse de su valor cualquiera que sea la función del individuo, implica destinarle los tiempos y recursos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma integral, y cuyo objetivo se oriente a la preparación continua de los servidores públicos y lograr en estos, actitudes de disposición para introducir en sus tareas cotidianas cambios sustanciales en los métodos de trabajo, y adaptación constante a nuevos estilos, bajo la perspectiva de una renovadora dinámica de servicio público.

Para lograr este objetivo, en esta propuesta se han considerado tres elementos:

➤ **La planeación objetiva del proceso de capacitación**

El proceso de capacitación se concibe de forma integral, esto es, conlleva una planeación de forma objetiva en cada una de sus fases, (desde el diagnóstico hasta la evaluación y el seguimiento) y plantea objetivos concretos que son posibles de lograrse y por lo tanto dar respuesta a los problemas de desempeño que remiten a una falta de capacitación. Una visión integral de este proceso permite partir de un conocimiento sólido de la institución, esto es, identificar su misión, objetivos, estructura organizativa, disponibilidad de recursos humanos y materiales etc., logrando que el Departamento de Capacitación (agente de cambio) lleve a cabo una adecuada planeación de este proceso y dar solución a los problemas existentes.

➤ **La participación de las áreas afectadas (coordinación entre el Departamento de Capacitación del ISSSTE de la Delegación zona norte y el responsable de capacitación de la dependencia a quien se destine el programa)**

La participación activa en este proceso, de los sectores afectados, es fundamental para identificar sus necesidades reales y en función de estas proponer las alternativas de capacitación; además de concientizarlos sobre los beneficio de la misma, no sólo en su desempeño laboral, sino en su persona en general. Promover esta participación también se reflejará en un compromiso que evitará actitudes de apatía y desinterés en las personas al darse cuenta que su participación es importante.

- La perspectiva de cambio en el desempeño que se busca introducir a través de la capacitación

El cambio que se pretenda implantar traerá mejores resultados cuando forme parte de un proyecto que integre el proceso de capacitación como una alternativa que en su función esencial busca propiciar un cambio en el desempeño de cada individuo y un impacto en la eficiencia de la organización. La participación de los integrantes del área o nivel a quien se dirige un programa de capacitación en cada una de sus fases, permitirá lograr de manera eficaz y objetiva los fines que esta persigue como parte de un proceso formativo que se inserta en el medio laboral con el objetivo central de contribuir al desarrollo de las personas

La capacitación del individuo que en este trabajo se considera como una acción educativa, se ve reforzada con los principios del Desarrollo organizacional, enfoque que se ha considerado por sus iniciadores como una "estrategia educativa" que busca lograr un cambio planeado en la organización, centrándose en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, como punto de partida para implementar cambios que trasciendan en la vida de la organización.

Al orientarse sobre el comportamiento humano y sus relaciones de colaboración, el Desarrollo Organizacional pretende:

- mejorar la competencia interpersonal
- Desarrollar una comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de estos, a fin de reducir las tensiones
- Desarrollar una "administración por equipos", más eficaz, o sea la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con más competencia.
- Mantener actitudes abiertas al cambio

Un cambio en la cultura, los procesos de trabajo o la estructura de una organización es una necesidad que afecta a todos los que la conforman; este proyecto de cambio necesita ser planeado en cada una de sus fases para orientarse sobre situaciones reales y que a través de la capacitación se promueva el cambio, abandonando actitudes de indiferencia, de negar situaciones problemáticas y la burocratización en las formas de trabajo. Esta perspectiva de cambio propuesta por el Desarrollo Organizacional no busca modificaciones superfluas, carentes de un sentido real, por el contrario, promueve el análisis y la reflexión sobre las condiciones actuales que se dan en los grupos de trabajo, la iniciativa entre sus integrantes, la retroalimentación a las alternativas de cambio y las vías de solución ante una situación que obstaculiza un eficiente rendimiento; además del aprovechamiento óptimo de los recursos materiales.

El Desarrollo Organizacional hace énfasis en la participación de los integrantes de la institución para lograr que estos se identifiquen con su misión y hagan suyos los objetivos institucionales y cumplir con las tareas que les corresponden. Al impulsar la participación se busca abandonar ciertos vicios que se hacen presentes en el trabajo como son, la apatía el

servilismo, la burocracia, la evasión, la extenuación etc., que se traducen en formas de resistencia al cambio, actitudes con frecuencia se hacen parte del servicio que se brinda en las dependencias gubernamentales.

Bajo la perspectiva de este programa que retoma los principios del Desarrollo Organizacional se promueve el compromiso de los miembros con la institución, en donde todos son responsables de su funcionamiento y del logro de sus objetivos. Pero además influye en un mejor nivel de satisfacción y motivación personal, reflejándose en el clima organizacional y por lo tanto en la imagen de los servicios que se brindan a la sociedad.

ANEXOS

Anexo # I. Apartado "B" del artículo 123 Constitucional

Anexo # II. Verbos utilizados en la redacción de objetivos de aprendizaje

Anexo # III. Técnicas para dinámica de grupos

ANEXO I

APARTADO "B" DEL ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL

Entre los Poderes de la Unión, el gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores

- I. La jornada diaria máxima de trabajo diurna y nocturna será de ocho y siete horas, respectivamente. Las que excedan se pagarán un ciento por ciento más de la remuneración fijada para el servicio ordinario. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces consecutivas;
- II. Por cada seis días de trabajo, disfrutará el trabajador de un día de descanso, cuando menos, con goce de salario integro;
- III. Los trabajadores gozarán de vacaciones, que nunca serán menores de 20 días al año;
- IV. Los salarios serán fijados en los presupuestos respectivos, sin que su cuantía pueda ser disminuida durante la vigencia de éstos. En ningún caso los salarios podrán ser inferiores al mínimo para los trabajadores en general en el Distrito Federal y en las entidades de la República;
- V. A trabajo igual corresponderá salario igual, sin tener en cuenta el sexo;
- VI. Sólo podrán hacerse retenciones, descuentos, deducciones o embargos al salario en los casos previstos en las leyes;
- VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes.
El estado organizará escuelas de administración pública;
- VIII. Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrán prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia;
- IX. Los trabajadores sólo podrán ser suspendidos o cesados por causa justificada, en los términos que fije la ley.

En caso de separación injustificada tendrán derecho a optar por la reinstalación de su trabajo o por la indemnización correspondiente, previa el procedimiento legal. En los casos de supresión de plazas, los trabajadores afectados tendrán derechos a que se les otorgue otra equivalente a la suprimida o a la indemnización de ley;

X. Los trabajadores tendrán el derecho de asociarse para la defensa de sus intereses comunes. Podrán asimismo, hacer, hacer uso del derecho de huelga previo cumplimiento de los requisitos que determine la ley, respecto de una o varias dependencias de los Poderes Públicos, cuando se violen de manera general y sistemática los derechos que este artículo les consagra;

XI. La seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas:

- a) Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales; las enfermedades no profesionales y maternidad; y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.
- b) En caso de accidente o enfermedad, se conservará el derecho por el tiempo que determine la ley.
- c) Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación, gozarán forzosamente de un mes de descanso antes de la fecha fijada aproximadamente para el parto y de otros dos después del mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por relación de trabajo. En el periodo de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día; de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos. Además, disfrutarán de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de guarderías infantiles.
- d) Los familiares de los trabajadores tendrán derecho a asistencia médica y medicinas, en los casos y en la proporción que determine la ley.
- e) Se establecerán centros para vacaciones y para recuperación, así como tiendas económicas para beneficio de los trabajadores y sus familiares.
- f) Se proporcionarán a los trabajadores habitaciones baratas, en arrendamiento o venta, conforme a los programas previamente aprobados. Además, el Estado mediante aportaciones que haga, establecerá un fondo nacional de vivienda a fin de constituir depósitos a favor de dichos trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, o bien para construirlas, repararlas, mejorarlas o pagar pasivos adquiridos para estos conceptos.

Las aportaciones que se hagan a dicho fondo serán enteradas al organismo encargado de la seguridad social, regulándose en su ley y en las que correspondan, la forma y el procedimiento conforme a los cuales se administrará el citado fondo y se otorgarán y adjudicarán los créditos respectivos;

XII. Los conflictos individuales, colectivos o intersindicales serán sometidos a un Tribunal Federal de Conciliación y arbitraje, integrado según lo prevenido en la ley reglamentaria.

Los conflictos entre el Poder Judicial de la Federación y sus servidores serán resueltos por el Consejo de la Judicatura Federal; los que se susciten entre la Suprema Corte de Justicia y sus empleados serán resueltos por esta última.

ANEXO II
**VERBOS UTILIZADOS EN LA REDACCIÓN DE OBJETIVOS DE
 APRENDIZAJE**

Verbos para el área cognoscitiva

Conocimiento	Comprensión	Aplicación	Análisis	Síntesis	Evaluación
Definir	Interpretar	Interpretar	Distinguir	Planear	Arreglar
Interpretar	Traducir	Aplicar	Analizar	Proponer	Juzgar
Registrar	Reafirmar	Utilizar	Diferenciar	Diseñar	Evaluar
Memorizar	Describir	Mostrar	Calcular	Formular	Clasificar
Nombrar	Reconocer	Dramatizar	Experimentar	Reunir	Estimar
Relatar	Expresar	Practicar	Probar	Construir	Valorar
Subrayar	Ubicar	Ilustrar	Comparar	Crear	Calificar
Enumerar	Informar	Operar	Contrastar	Establecer	Seleccionar
Enunciar	Identificar	Programar	Criticar	Organizar	Escoger
Recordar	Ordenar	Dibujar	Diagramar	Preparar	Descubrir
Enlistar	Seriar	Esbozar	Inspeccionar	Deducir	Justificar
Reproducir	Exponer	Convertir	Examinar	Elaborar	Estructurar
Apuntar	Escribir	Transformar	Catalogar	Explicar	Pronosticar
Marcar	Localizar	Producir	Inferir	Concluir	Predecir
	Transcribir	Resolver	Idear	Describir	Detectar
	Narrar	Ejemplificar	Discriminar	Reorganizar	Criticar
		Comprobar	Subdividir	Resumir	Argumentar
		Calcular	Desmenuzar	Generalizar	Cuestionar
		Manipular	Usar	Destacar	Debatir
		Inventar	Investigar	Reorganizar	Emitir juicios
				Combinar	

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Verbos para el área Psicomotriz

Imitación	Manipulación	Precisión	Control
Imitar	Mover	Realizar	Coordinar
Repetir	Manejar	Gesticular	Saltar
Reproducir	Manipular	Manejar	Modificar
	Confeccionar	Operar	
	Elaborar	Producir	
	Construir	Medir	
	Bosquejar		
	Diseñar		
	Armar		
	Cortar		
	Insertar		
	Pegar		

Verbos para el área afectiva

Receptividad	Respuesta	Valoración
Escuchar	Interesarse	Aceptar
Atender	Conformarse	Admitir
Recibir	Preguntar	Acordar
	Participar	Valorar
	Desempeñar	Analizar
	Reaccionar	Criticar
	Practicar	Diferenciar
	Dialogar	Explicar
	Cumplir	Argumentar
	Obedecer	Apreciar
	Respetar	Comentar
	Accionar	

ANEXO III

TÉCNICAS PARA DINAMICA DE GRUPOS

Al aplicar estas técnicas es necesario que el instructor analice la importancia de los aspectos que favorecen o limitan el trabajo de grupo; estos aspectos pueden ser, la personalidad, carácter, experiencias, medio sociocultural, escolaridad etc., de los participantes así como los objetivos de la reunión etc. Estos aspectos deben contemplarse de tal manera que las técnicas aplicadas sean un medio para obtener datos que permitan el desarrollo e integración de un grupo y se cumplan los objetivos del curso.

Técnicas para el conocimiento grupal: favorecen la integración grupal, así como el conocimiento entre los miembros de un grupo.

❖ **Presentación progresiva:**

Objetivo: Propiciar la identificación de las personas por su nombre.

Tiempo aproximado: 20 A 30 minutos

Numero de participantes: 15 a 20 personas

Desarrollo: Explique al grupo la importancia de conocer los nombres de todos los miembros que trabajaran durante el curso. Indique a los participantes que van a presentarse únicamente diciendo su nombre.

Solicitar a un miembro del grupo que mencione su nombre, al participante que está a su derecha se le pide que diga el nombre de la persona que se presentó y el suyo, el tercero de la derecha le corresponderá decir los nombres de las personas que ya se presentaron y el suyo, así sucesivamente hasta que el último participante haya dicho los nombres de sus compañeros anteriores y el suyo.

Cuando haya terminado, pregunte a los participantes sus opiniones sobre esta experiencia, si les fue provechosa, o tuvieron dificultades y que conclusiones pueden obtener de la misma.

❖ **¿Quién soy yo?**

Objetivo. Posibilitar la integración de los participantes mediante el conocimiento personal

Tiempo aproximado: 30 a 40 minutos

Material: hojas con preguntas y lápices

Número de participantes: 15 a 20 personas

Desarrollo: Dividir al grupo en equipos de tres personas, o según el número total de participantes, proporcionar a cada uno una hoja con preguntas como:

- Mi nombre es:
- Nací en:
- Mis pasatiempos favoritos son:
- El tipo de lectura que prefiero es:
- Me agrada hablar de:
- Me desagrada hablar de:
- Mis aspiraciones son:

El instructor puede modificar estos puntos o agregar otros según sea la situación del grupo y la finalidad del curso.

Cada miembro debe contestar de forma individual y posteriormente comentar sus respuestas con sus compañeros de equipo. Realice una reunión plenaria con el propósito de que el grupo manifieste sus opiniones con respecto a la experiencia y las conclusiones de la misma. Propicie que todos participen

❖ **Parejas y cuartetos**

Objetivo: Romper el "hielo" inicial y propiciar el conocimiento grupal

Tiempo aproximado: 40 minutos

Número de participantes: 18 a 20 o cualquier cantidad par

Desarrollo: Solicitar que cada participante busque un compañero, cuando todos tengan su pareja pida que se presenten mutuamente sin formalismos, lo más espontáneo que puedan, después de 10 minutos aproximadamente pida que cada pareja seleccione a otra con quien también se presentarán y platicarán informalmente durante unos 10 minutos. Al terminar esta presentación realice una plenaria para que los integrantes de cada cuarteto se presenten mutuamente ante los demás subgrupos. Para finalizar solicite sus comentarios y opiniones sobre este ejercicio. Analice las expresiones del grupo.

❖ **Presentación por tarjetas**

Objetivo: Posibilitar el conocimiento interpersonal del grupo

Tiempo: 40 a 50 minutos aproximadamente

Material: Tarjetas y lápices

Número de participantes: 16 a 20 personas

Desarrollo: Formar un círculo y entregar una tarjeta y un lápiz, pida que anoten tres características físicas y tres características emocionales personales. Mientras los participantes realizan esta actividad, el instructor divide mentalmente al grupo en dos grupos, por ejemplo si el número de participantes es 20 divídalos en dos. Posteriormente pida las tarjetas y al ir recogiendo las numérelas en el orden en que están sentados los participantes del uno al veinte. Entregue nuevamente las tarjetas pero a diferentes personas, por ejemplo la número diez

entreguesela al participante número uno, la del once al 2 etc. Una vez que todos tengan una tarjeta diferente que la lean y traten de identificar a quien pertenece la tarjeta, cuando la identifiquen que platiquen con ella sobre lo que escribio o de algo informal, durante diez minutos aproximadamente, con el propósito de conocerse personalmente. Al finalizar pida las opiniones y comentarios sobre el ejercicio y si se cumplió el objetivo.

❖ **Fiesta de presentación**

Objetivo: Logra un conocimiento personal rápido entre los integrantes de un grupo

Tiempo aproximado: 30 minutos

Material: Hojas blancas, lápices y alfileres

Número de participantes: 10 a 20

Desarrollo: Proporcione una hoja, lápiz y alfiler a cada participante y pídale que anoten en su hoja cinco definiciones de si mismos y que se prendan la hoja al frente de cada uno y caminarán por toda el aula, permitiendo que otros compañeros lean sus definiciones, una vez que todos han leído las hojas, se les pide que se acerquen a dos de los compañeros que mas les haya interesado por sus definiciones y platiquen acerca de estas.

Posteriormente realice una plenaria y solicite comentarios y opiniones que esta experiencia les proporcionó.

❖ **Partiendo el pastel**

Objetivo: Romper la tensión inicial entre los participantes del grupo.

Tiempo aproximado: 40 a 50 minutos

Material: Tarjetas en forma de rebanada de pastel

Desarrollo. Seleccionar refranes populares y anotar una parte en cada tarjeta, ejemplo, en una " Al mal paso" y en otra " darle prisa".

El número de refranes deberá corresponder a la mitad del número de participantes, ya que a cada uno le corresponderá la mitad de uno. Con las tarjetas forme un pastel pero que no queden juntas las que completan el refrán. Pida que cada participante tome una rebanada del pastel de refranes y que busquen a la persona que tenga la otra parte del refrán pero sin hablar, sólo con mímica, una vez que todos han completado sus refranes, realice una plenaria para conocer las opiniones de los miembros del grupo.

❖ **Canasta revuelta**

Objetivo: Propiciar la identificación de las personas por su nombre.

Tiempo aproximado: 30 a 40 minutos

Material: Tarjetas, plumones, maskin tape

Número de participantes: 15 a 20 personas

Desarrollo Indique a los participantes que formaran un círculo con sus respectivas sillas, y entregue tarjetas y plumones para que escriban su nombre y lo prendan en la solapa, de tal manera que todos puedan leerlo.

Ubíquese en el centro del círculo y explique que los compañeros que están a la derecha de cada cual tendrán el nombre de una fruta (piñas por ejemplo) y los de la izquierda otro nombre (manzanas). Ya que eligieron estas frutas y todos saben el nombre de las demás personas, seleccionará a cualquier participante diciéndole ¡piña!, Y él debe responder el nombre de su compañero que está a la derecha, y si dice ¡manzana!, Debe decir el nombre de la persona que está a su izquierda, pero sin leerlo. Si se equivoca o se tarda en responder, pasa al centro y usted ocupa su lugar.

En el momento en que se diga ¡canasta revuelta! Todos deben cambiar de lugar y el que está al centro aprovecha esto para ocupar su lugar y dejar a otro compañero al centro.

Realice una plenaria para conocer las opiniones de los participantes y si se cumplió el objetivo.

Técnicas para la comunicación interpersonal: Se propicia la interacción y el diálogo entre los miembros del grupo.

❖ **Ventana de Johari**

Objetivo: Analizar las áreas de comunicación personal.

Tiempo aproximado: 50 a 60 minutos

Material: hojas y lápices

Numero de participantes: 12 a 15 aproximadamente

Desarrollo: Explique al grupo que el significado de la ventana de Johari se refiere a que esta representa conductas, sentimientos, actitudes, motivaciones, opiniones, percepciones y apariencias que constituyen a una persona o grupo.

	Conocido por mi	Desconocido por mí
Conocido por otros	AREA LIBRE O ABIERTA I	AREA CIEGA III
Desconocido por otros	AREA OCLTA II	AREA OSCURA IV

I - Area libre o abierta: Esta área de la ventana corresponde a las experiencias conocidas por el propio Yo y por las personas con quien mantiene una determinada relación. Es lo que uno

mismo y los demás conocen y están dispuestos a compartir. (lo que el individuo da a conocer sobre si mismo)

II.- Area oculta: Cada persona conoce el contenido de las experiencias individuales contenidas en esta área pero los demás lo desconocen, de alguna manera se mantiene oculto. Sentimientos, ideas, juicios, percepciones sobre los demás etc. Son por así decir los secretos personales.

III.- Area ciega: Al relacionarse con otras personas surgen aspectos de nosotros mismos, de los cuales no tenemos conciencia, gestos, tono de voz, acciones etc. Se forman impresiones sobre nosotros que los demás si conocen y nosotros desconocemos.

IV - Area oscura o desconocida: Son los factores de nuestra personalidad de los cuales no somos conscientes y que las personas que tienen relación con nosotros tampoco conocen. Es el area de nuestras motivaciones inconscientes, temores, deseos, que a pesar de no estar conscientes en nosotros influyen poderosamente en nuestra forma de relacionarnos.

Una vez que se conoce en que consiste la ventana de johari, cada participante dibuja como visualiza su propia ventana, modificando la dimensión de cada área de acuerdo a su realidad. Divida al grupo en equipos de tres personas y solicite dibujen como visualizan la ventana de su compañero. Posteriormente los participantes en equipos comentan y explican el trabajo de cada uno, teniendo en cuenta las tres versiones (la propia y la de los dos compañeros) Es importante que sé de información concreta, de por que se han puesto las distintas dimensiones y no tan solo mostrar el dibujo y explicarlo superficialmente.

Realice una plenaria para que los participantes analicen y comenten la experiencia vivida, en cuanto a los sentimientos experimentados y la importancia de la comunicación interpersonal.

❖ **Reformulación**

Objetivo : Analizar la capacidad de los miembros del grupo para escuchar y expresarse.

Tiempo aproximado: 30 a 40 minutos.

Material: Fotografías o recortes de revistas.

Número de participantes: 10 a 15 personas.

Desarrollo: Solicite que un voluntario platique al grupo algún tema durante tres minutos aproximadamente, mientras los demás escuchan.

Solicite a otro voluntario que reformule lo que dijo el participante anterior, se trata de confirmar si el primer participante fue escuchado. Este último no dirá nada hasta que haya terminado el reformulador. Posteriormente pregunte al grupo si considera que faltó mencionar algo.

Entregue a otro voluntario una fotografía y dele un minuto para que la analice. Después, indíquele que deberá hablar sobre lo que la fotografía le hace pensar o evocar.

El resto del grupo escuchará lo que su compañero dice. Una vez que termine el expositor, algún voluntario reformulará lo que escuchó.

Al terminar, el expositor dirá si se comprendió lo escuchado. Se repite el ejercicio las veces necesarias con distintos temas y/o fotografías.

Obtenga conclusiones destacando la importancia que tiene el escuchar a los demás, para comprenderlos y evitar malos entendidos que impidan la comunicación con las personas que nos rodean.

❖ **Topografía de los recuerdos**

Objetivo: Favorecer la comunicación interpersonal entre los miembros del grupo

Tiempo aproximado: 40 a 50 minutos

Material: hojas, marcadores y lápices

Número de participantes: 15 a 20 personas

Desarrollo: Entregue hojas y marcadores a cada participante indicándoles que realicen un plano en el cual se distingan tres fases de su vida, infancia, adolescencia y época actual, el plano debe abarcar los lugares en que vivieron las experiencias más agradables o tal vez desagradables como por ejemplo, escuela, casa, algún lugar recreativo, ciudad o país etc. Forme equipos de tres o cuatro personas para compartir las experiencias y recuerdos. Posteriormente integre un solo grupo para discutir la importancia de compartir experiencias para fomentar la comunicación interpersonal en un grupo de trabajo.

❖ **Cambio esa cara**

Objetivo: Reflexionar sobre la importancia del lenguaje facial y corporal en las relaciones interpersonales.

Tiempo aproximado: 40 minutos

Número de participantes: 15 personas

Material: Dibujos de diferentes expresiones faciales

Desarrollo: Se forman tres equipos de tres personas y se les pide que cada equipo hará una representación de alguna situación cotidiana, el instructor proporcionará el guión o puede ser elaborado por los participantes, los tres equipos trabajaran con el mismo guión, lo único que cambiará será la expresión facial con que deberán interpretarlo. Esta corresponderá a uno o más dibujos que seleccionen de la hoja que les entregará el instructor (anexo del participante) Cada equipo realizará su dramatización ante los demás miembros del grupo quienes fungirán como observadores. Al finalizar todos los equipos, se invitará a una discusión y reflexión general sobre lo realizado; sus observaciones y juicios se orientarán al análisis de la importancia del lenguaje facial y corporal en la interacción en el ambiente laboral, familiar y social.

❖ **El puño cerrado**

Objetivo: Reflexionar sobre la manera en que las actitudes de defensa interfieren en la comunicación.

Tiempo aproximado: 20 a 30 minutos

Número de participantes. 10 a 16 personas

Desarrollo: Se forman parejas y se les pide que se coloquen frente a frente. Una de las personas en cada pareja va a cerrar el puño y el otro va a abrirlo, después de uno o dos minutos se intercambian los papeles en cada pareja. El instructor observa el desarrollo de la técnica y para finalizar les pregunta si ayudaron a su compañero a que les abriera el puño o si pusieron resistencia. Si pusieron resistencia se invita a reflexionar sobre el porque reaccionaron de esa manera, ya que en ningún momento se les indicó que se resistieran.

Se invita a la reflexión grupal para analizar las actitudes defensivas que suelen darse en la comunicación y como se afecta dicho proceso.

Técnicas de sensibilización y concientización: Tienen como principal objetivo propiciar el análisis y la reflexión de los valores individuales.

❖ **Lazarillo**

Objetivo. Experimentar y manifestar las necesidades básicas en toda relación humana tales como, confianza, seguridad y afecto.

Tiempo aproximado: 50 minutos:

Material: paliacates o alguna prenda para cubrir los ojos

Número de participantes: 12 a 15 personas

Desarrollo: Dividir al grupo en tres equipos de tres integrantes en donde uno representará a una persona ciega, otro al lazarillo y un observador.

El ejercicio consiste en que los lazarillos guíen a los ciegos (se cubrirán los ojos) por diversos lugares en silencio, sólo dando indicaciones como, dar vuelta a la izquierda, derecha, subir o bajar escaleras etc. Pero sin informar por que lugares es conducido. A los participantes que fungirán como observadores se les pide que anoten todas sus observaciones sobre el comportamiento de la pareja que le tocó observar. El recorrido podrá durar cuatro o seis minutos y posteriormente se invertirán los papeles, el lazarillo ahora representará al ciego y el observador continuará con su tarea durante otros minutos.

Una vez concluido el ejercicio realice una plenaria y solicite a los participantes sus opiniones, y sensaciones sobre esta experiencia. Solicite a los observadores que expresen sus anotaciones para retroalimentar el ejercicio; haga énfasis en la importancia que tiene la seguridad, confianza y afecto en las relaciones interpersonales.

❖ **Feed- back de cualidades**

Objetivo. Reflexionar sobre la forma en que percibimos las actitudes de los miembros de un grupo.

Tiempo aproximado: 40 minutos

Material: Lista de cualidades

Número de participantes: 12 a 16 personas

Desarrollo Dividir al grupo en parejas y proporcióneles la hoja de cualidades (anexo del participante) en donde subrayaran en la columna que les corresponde las cualidades que ellos consideren que tienen. y en la columna de la derecha seleccionaran las de su pareja. Concluida esta parte solicite que comenten entre si las cualidades que selecciono cada uno y los motivos para hacerlo así. Aclare que no se trata de coincidir en las respuestas, sino de expresar sus puntos de vista en cuanto a la otra persona y a través de esto profundizar en una retroalimentación mutua. Concluya con una reflexión grupal sobre esta experiencia.

❖ **La palma de la mano**

Objetivo Reflexionar sobre los juicios que se emiten sobre las personas o situaciones de trabajo

Tiempo. 30 minutos

Material. hojas, marcadores y lápices

Número de participantes. 10 a 15 personas

Desarrollo. Entregue hojas, marcadores y lápices a cada participante y pida que coloquen una mano en su espalda mientras que con la otra dibujaran la palma en su hoja, haga énfasis en que es necesario plasmar todos los detalles de la palma de la mano que no ven; observe que no vean la palma de la mano con la que están trabajando; ya que todos los participantes terminaron, forme equipos de tres personas para que comenten sobre sus dibujos, y que consideren la facilidad o dificultad que tuvieron para realizarlo y la semejanza de su dibujo con la palma de su mano

Integre nuevamente un solo grupo para comentar si sus dibujos fueron exactos y si no lo fueron analizar el porque; aplique esta situación a los juicios que con frecuencia se hacen sobre las personas o situaciones de trabajo, cuando solemos decir “ esto lo conozco como la palma de mi mano”, “a Ella la conozco como la palma de mi mano” etc. Y que con frecuencia nos equivocamos

BIBLIOGRAFÍA

- Andueza, Maria. **Dinámica de grupos en educación.** Editorial Trillas, México 1992
- Arias Galicia, Fernando. **Administración de recursos humanos.** Editorial trillas, México 1994
- Audirac Camarena Carlos. **A B C del desarrollo organizacional.** Editorial Trillas, México 1994.
- Calderón Cordova, Hugo. **Manual para la administración del proceso de capacitación de personal.** Limusa, México 1982
- Castrejon Diaz, Jaime. **Consideraciones sobre la dinámica de grupos.** Fondo educativo interamericano, México 1974.
- Cirigliano Gustavo, Anibal Villaverde. **Dinámica de grupos y educación.** Editorial del Ateneo, México 1987.
- Craig, Robert L. **Manual de entrenamiento y desarrollo de personal.** Editorial Diana, Mexico 1988.
- Faria de Mello, Fernando. **Desarrollo organizacional, un enfoque integral.** Editorial Limusa, México 1988.
- Fermoso Estebanez, Paciano. **Teoría de la educación.** Editorial Trillas, México 1994.
- George, Claude S. **Historia del pensamiento administrativo.** Editorial Prentice - Hall, Madrid
- Grados A. Jaime. **Capacitación y desarrollo de personal.** Editorial Trillas, México 1999
- GuiZar Montañar, Rafael. **Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones.** Editorial Mc Graw - Hill México 1998.
- Isaías Reyes, Jesús M. **Educación de adultos.** Editorial Oasis, México 1969
- ISSSTE. **Seguridad Social.** Colección Seminarios. México 1970
- León, Antoine. **Psicopedagogía de los adultos.** Editorial Siglo XXI, México 1991
- Litterer, Joseph A. **Análisis de las organizaciones.** Editorial Limusa, México 1979
- Ludjowski L. Roque. **Andragogía o educación de adultos.** Centro regional de ayuda técnica Agencia para el desarrollo Internacional. Buenos Aires 1972
- Mattos, Luis. **Compendio de didáctica general.** Editorial Kapeluz

Mendoza Nuñez, Alejandro **La capacitación práctica en las organizaciones: métodos y técnicas.** Editorial Trillas, Mexico 1985.

----- **Manual para determinar necesidades de capacitación** Editorial Trillas, Mexico 1990.

Newton Margulies, John Wallace. **El cambio organizacional.** Editorial Trillas. México 1985

Newton, Margulies **Desarrollo organizacional; valores, proceso y tecnología.** Editorial Diana, Mexico 1983

Pinto Villatoro, Roberto. **Proceso de capacitación.** Editorial Diana, México 1990

Ríos Szalay, A y A Paniagua Aduna. **Orígenes y perspectivas de la administración.** Editorial Trillas, México 1980.

S Bloom, Benjamin. **Taxonomía de los objetivos en educación.** Editorial el Ateneo, Buenos Aires 1977

Saeb Camargo, Norma. " Plan integral de la STYPS". **En Pedagogía para el adiestramiento.** ARMO, Vol X # 39, México 1980

Shaun Tyson, Alfred York. **Administración de personal.** Editorial Trillas, México 1989.

Shein H Edgar. **Desarrollo organizacional. Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones.** Fondo educativo interamericano, México 1973.

Silliceo Agutlar, Alfonso. **Capacitación y desarrollo de personal.** Editorial Limusa, México 1990.

Smith Barry, J. **El A B C de la capacitación.** Editorial Mc Graw - Hill, México 1990

Suárez Díaz, Reynaldo **La educación: su filosofía, psicología y métodos.** Editorial Trillas, México 1987.

Verner Coolie, Booth Alan. **Educación de adultos.** Centro regional de ayuda técnica. Buenos Aires, 1971

Warren, Benis. **Desarrollo organizacional, sus orígenes y perspectivas.** Fondo educativo interamericano. Estados Unidos 1973

Wendell L. French. **Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento organizacional.** Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana. México 1996.

William B. Werther, Jr. Keith Davis. **Administración de recursos humanos.** Mc Graw – Hill México 1992.