



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLÁN**

***"LA CAPACITACIÓN HUMANISTA:
UNA MANERA ENRIQUECEDORA
DE CONCEPTUALIZAR AL ADULTO
EN FORMACIÓN"***

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

P R E S E N T A:
GINA DOLORES GONZÁLEZ MEJÍA.

ASESOR:
FRANCISCO JAVIER ÁVILA GUZMÁN.

Septiembre del 2007.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 mis padres (Gerardo y Tere): por su amor, cariño y apoyo incondicional.

A mis abuelitas (Lola y Dora) y mis hermanos (Erika y Luis): por sus cuidados y su amor.

Al maestro Paco (Director de Tesis): por su valiosa ayuda.

A todos mis profesores: por la formación que recibí durante sus clases.

A mis amigos: por creer siempre en mí.

“La gratitud es el fuego que mantiene viva la hoguera de la humanidad.

*Por ella recordamos a nuestros antecesores
y las generaciones futuras se reconocerán en nosotros”.*

**GINA
LIC. EN PEDAGOGÍA
GENERACIÓN 1998-2001**

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	----------

CAPÍTULO I: HUMANISMO Y PERSONALIDAD EN EL ADULTO	5
--	----------

<i>1.1.- Conceptualización de la psicología y su impacto en el hombre</i>	<i>7</i>
<i>1.2.- Escuelas de la Psicología Humanista</i>	<i>19</i>
<i>1.3.- Humanismo: conceptos básicos</i>	<i>35</i>
<i>1.4.- El proceso de enseñanza–aprendizaje del adulto</i>	<i>51</i>
<i>1.5.- La personalidad del adulto</i>	<i>73</i>
<i>1.6.- Fundamentos del Desarrollo Humano</i>	<i>93</i>

CAPÍTULO II: HUMANISMO Y CAPACITACIÓN	107
--	------------

<i>2.1.- Importancia de la Capacitación</i>	<i>109</i>
<i>2.2.- Conceptualización de Capacitación</i>	<i>129</i>
<i>2.3.- Capacitación: conceptos básicos</i>	<i>149</i>
<i>2.4.- Fases del proceso de Capacitación conforme al modelo de la STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social)</i>	<i>165</i>
<i>2.5.- Aportaciones del Humanismo a la Capacitación</i>	<i>189</i>
<i>2.6.- Funciones del pedagogo en la organización</i>	<i>203</i>

CAPÍTULO III: LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA	
"IMEGA"	215
<i>3.1.- IMEGA: Estudio de caso</i>	217
<i>3.2.- Análisis situacional de la organización</i>	219
<i>3.3.- Diagnóstico de necesidades de capacitación</i>	239
<i>3.4.- Plan y programa de capacitación</i>	297
<i>3.5.- Propuesta de capacitación para mejorar la calidad de vida del trabajador desde un enfoque humanista en IMEGA.....</i>	307
<i>3.6.- Manual para el capacitador.....</i>	317
CONCLUSIÓN	451
BIBLIOGRAFÍA	457



INTRODUCCIÓN.

El tema de investigación central de este trabajo es mostrar a la capacitación desde una postura humanista, ya que en la actualidad a la capacitación sólo se la aborda desde aspectos meramente administrativos, operativos o técnicos; sin embargo, no se considera importante abordarla desde su concepción humana que es, a mi juicio, un ángulo insoslayable del binomio empresa-trabajador.

Es decir, en buena parte de las veces al trabajador se le considera como una máquina, cuando no, como un folio, un número más o un nombre de la nómina dentro de la organización en donde labora.

Si bien este es un vicio recurrente en las organizaciones, no habría que olvidar que todo individuo es un ser biopsicosocial con necesidades por satisfacer y que justo el tomar en cuenta estas necesidades y darles cabal satisfacción depende, en buena medida, no sólo que el individuo se desarrolle de una manera integral, sino que la empresa en la que presta sus servicios obtenga a su vez una mayor calidad, y por qué no, mayores beneficios, en su trabajo.

Desde esta perspectiva, y de acuerdo a indagaciones recientes, es claro que no existe un modelo de capacitación que responda a las necesidades integrales del individuo, mismo que lo llevaría a ser un ser más exitoso no sólo en lo individual, sino también en los diferentes entornos o grupos sociales a los que pertenece.

Por eso, el objeto de estudio de esta tesis es retomar las aportaciones psicológicas del Humanismo para integrarlas al proceso de capacitación. Para tal fin el trabajo ha centrado su desarrollo tomando como base tres corrientes principales del Humanismo.

En primer lugar, la Logoterapia, de Víctor Frankl, por lo que atañe a reencontrar de manera permanente la búsqueda del sentido hacia la vida en general y, en lo particular, hacia el trabajo.

Por otra parte, también se toman en cuenta la corriente de Psicoterapia de Carl Rogers, que busca ser una guía que sirva para favorecer las relaciones de ayuda que se dan entre las personas a fin de propiciar su desarrollo humano y el redescubrimiento de su personalidad.

A este respecto, hay que Recordar que Rogers menciona que los individuos no nacen siendo personas en su totalidad, sino que más bien se van convirtiendo en ellas a partir de los contactos y de las experiencias que comparten con las otros seres que están a su alrededor.

INTRODUCCIÓN

Una última corriente a considerar es el llamado Humanismo, de Abraham Maslow, que pretende indagar sobre las raíces del Humanismo; reconocer uno de los mayores conflictos por los que atraviesa el individuo de nuestros días: un proceso de deshumanización propio de vivir en una época altamente tecnologizada y, salvado esto, llegar al concepto de autotrascendencia, como un fin para aplicar en las áreas de vida cotidiana y trabajo del adulto en la actualidad.

Por último, valga decir que retomar e integrar conceptos de estas tres corrientes tiene como fin último el ver reflejada su acción para descubrir a un individuo más pleno, autorrealizado, consciente y en búsqueda permanente de nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y sentidos.

Por lo que respecta al objetivo del trabajo, esta tesis centra su razón de ser en abordar los fundamentos psicológicos del Humanismo para relacionarlos con la personalidad del adulto en formación.

Para este fin se juzgó necesario indagar en los procesos de capacitación existentes y de ahí partir para propiciar un modelo de capacitación con amplio sentido del desarrollo humano; es decir, devolver su sentido de humanidad al trabajador para que pueda, a la par que sentirse bien consigo mismo y con el mundo, volverse más exitoso en cuando productividad laboral se refiere.

Por este motivo, como parte última del trabajo se consideró necesario aterrizar las teorías anteriormente citadas en un estudio de caso, para el cual se retomó, en primera instancia, el modelo de capacitación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), puesto que éste avala el fundamento legal de las acciones de capacitación en nuestro país.

Valga decir que en el estudio de caso sólo se abordan las tres primeras etapas de este modelo: a) las referidas al análisis situacional de la organización; b) el diagnóstico de necesidades de capacitación y c) la elaboración de planes y programas de capacitación.

Respecto a las dos primeras, se llevaron a cabo en una microempresa de servicios de electricidad, denominada IMEGA, donde se consideró pertinente elaborar una propuesta de capacitación basada en principio humanistas y de este punto, para abordar la tercera variable, surgió la idea de elaborar un curso-taller denominado: "Estrategias de desarrollo humano para sensibilizar al trabajador respecto a su problemática de vida y de trabajo".

Curso-taller que se vinculó también con los procesos de cambio del trabajador. Por último, es necesario aclarar que en el proceso se valoraron con mayor jerarquía los aspectos cualitativos de la capacitación y no los meramente cuantitativos.

INTRODUCCIÓN

Por lo tanto, llegados a este punto, es necesario precisar que el objetivo de esta tesis no es otro que sustentar y validar la siguiente hipótesis: al aplicar los fundamentos psicológicos del humanismo a los procesos de capacitación, el trabajador concederá mayor sentido a su vida personal y, por ende, a su actividad de trabajo.

Como último punto de esta introducción, y en lo que respecta al marco teórico declaro que para desarrollo del mismo se ha partido de tres escuelas de psicología humanista:

La Logoterapia o también llamada "tercera escuela vienesa de psicoterapia", por ser de ella de donde proviene un concepto crucial en la vida del hombre: la búsqueda permanente de sentido a todos los roles o actuaciones que implique la vida.

La Psicoterapia Humanista de Carl Rogers, o terapia centrada en el individuo (o cliente), por ser ella la que muestra que el cambio siempre inicia en la persona para de ahí irradiar a los diferentes entornos o círculos por donde transita el ser humano.

Por último, la escuela humanista de Abraham Maslow, que se ocupa del asunto *hombre* por estadios, es decir, desde las necesidades básicas hasta llegar al concepto de auto-realización y auto-trascendencia.

Por último, es necesario enfatizar que el propósito del trabajo no es otro que repasar los conceptos psicológicos del humanismo para vincularlos a los procesos de capacitación, para lo cual se tomó la decisión de integrar a la parte final del mismo, un estudio de caso en donde ya se aplican las bases del Modelo de Capacitación Humanista.

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I:

HUMANISMO Y PERSONALIDAD EN EL ADULTO.

CAPÍTULO I.
HUMANISMO Y PERSONALIDAD EN EL ADULTO.

CAPÍTULO I: HUMANISMO Y PERSONALIDAD EN EL ADULTO.

1. 1.- Conceptualización de la psicología y su impacto en el individuo.

Iniciaré mi exposición de este tema abordando el fenómeno de la psicología y su impacto para la vida del individuo, ya sea considerándolo de manera aislada -como persona o como trabajador-, o bien, al ser parte de un determinado tipo de grupo, uno de ellos, el organizacional.

La importancia de la psicología es tal que, incluso, muchos psicólogos opinan que en el mundo de la mente se encuentra la explicación de la conducta de los individuos y de los grupos sociales.

Etimológicamente, la palabra psicología se deriva del griego "*psujé*" (alma) y de "*logos*" (tratado, doctrina). Es decir, se define como la ciencia del alma.

Por su parte, el Diccionario Enciclopédico Espasa ofrece la siguiente definición de la misma:

"Parte de la filosofía que trata del alma, sus facultades y operaciones. Es lo que atañe al espíritu. Es la manera de sentir de una persona o de un pueblo. Hablando de pueblos o de naciones, es la síntesis de sus características espirituales y morales".¹

En otras palabras, la psicología estudia los comportamientos del hombre frente a sí mismo y frente a los demás.

Asimismo, su objeto de estudio es el hombre, en todos sus aspectos. Estudia fenómenos como la percepción, las emociones, la memoria, el conocimiento, los conflictos mentales, la personalidad, la conducta social de las masas, entre otros aspectos, y a través de ellos trata de explicar la manera de ser y de actuar del hombre y de su grupo social.

¹ Espasa. Tomo. 8. op. cit. p. 1320.

La psicología surgió en la Antigua Grecia y a partir de ahí comenzaron a desarrollarse numerosas escuelas y movimientos psicológicos, los cuáles son de gran valor para los procesos de capacitación. Conforme a su importancia, destacan las siguientes posturas:

- **El Existencialismo:** Estructuralismo.
- **El Funcionalismo:** interesado en el funcionamiento mental del organismo, considerado como un todo.
- **El Conductismo:** que descartó la conciencia como objeto de estudio psicológico.
- **El Estructuralismo:** antecedente de la Psicología Gestalt, la cual estudia la totalidad de la experiencia.
- **El Psicoanálisis:** creado por Sigmund Freud. Inicialmente, surgió como un recurso psicológico de apoyo en el tratamiento práctico de la neurosis. Posteriormente, se convirtió en la fuente psicológica de otros campos de estudio de la psicología.

A su vez, al abordar las corrientes de la psicología, Fromm opina lo siguiente:

*"Hay dos caminos, dos posibilidades, de estudiar el problema del hombre desde el punto de vista psicológico. La psicología académica estudia al hombre ubicándose en general en el punto de vista de la investigación de la conducta, o -como también se dice- en el del Conductismo. Sin embargo, el método de la psicología profunda, el método psicoanalítico, procede de otra manera. Este último investiga una conducta, un comportamiento, no simplemente desde el punto de vista de lo que se puede ver. Pregunta más bien por la calidad de ese comportamiento, es decir, por la motivación subyacente del comportamiento".*²

No obstante, el Conductismo y el Psicoanálisis son sólo dos posturas, completamente antagónicas, desde las cuáles es posible explicar el objeto de estudio de la psicología. Esto es, para el caso del Conductismo, la conducta; desde el Psicoanálisis, el inconsciente del hombre o de las masas, entre otros aspectos.

Desde el Humanismo, integra diversos aspectos del hombre, considerando como una "totalidad", y no solamente el funcionamiento específico de una de sus partes.

² Fromm, Erich. El amor a la vida. México. Editorial Paidós. 2004. p. 15 - 16.

Respecto a la misma, Unamuno considera que:

*"Todo ser humano lleva dentro de sí las siete virtudes y sus siete opuestos vicios capitales: es orgullosos y humilde, glotón y sobrio, ríjoso y casto, envidioso y caritativo, avaro y liberal, perezosos y diligente, iracundo y sufrido. Y saca de sí mismo lo mismo al tirano que al esclavo, al criminal que al santo, a Caín que a Abel".*³

Igualmente, en la actualidad, la psicología a ha seguido explorando la personalidad humana del hombre desde diversas facetas. Por su importancia, destacan la Inteligencia Emocional (Daniel Goleman), la Programación Neurolingüística (PNL) y la Teoría de las Inteligencias Múltiples (Howard Gardner), por nombrar tan sólo algunos ejemplos.

Es decir, continuamente sigue explorando nuevos campos de estudio que intentan proporcionar una explicación diferente acerca de la naturaleza interna y externa del hombre y de su grupo social más inmediato, incluso, a partir de las condiciones que este experimenta en su ambiente de trabajo.

En otras palabras, se tienen diversas interpretaciones de la misma porque cada punto de vista concentra su atención en un aspecto diferente del ser humano (su mente, su alma, su emoción, su conducta, su personalidad, su espíritu, su conciencia, la trascendencia humana, etc.).

A su vez, todos ellos, en su conjunto, tratan de dar una explicación lógica, razonable y coherente acerca de los que se entiende en la actualidad por "hombre", "ser humano", "persona", "individuo" , "adulto" o, incluso, "trabajador".

Del mismo modo, cada escuela psicológica incluye sus propios métodos de estudio y sus procedimientos particulares, siendo de gran utilidad para el estudio del hombre.

Esto es así porque cada una de estas escuelas se han desarrollado lo suficiente, llegando a tener una gran aceptación entre sus partidarios.

Al mismo tiempo, nos proporcionan posturas diferentes desde las cuáles es posible analizar la personalidad humana del hombre, pudiéndose extender su estudio al interior de las organizaciones, siendo necesario para los fines de este trabajo, abordar las aportaciones específicas de la Logoterapia, la Psicoterapia y, propiamente, el Humanismo, al ser éstas las corrientes que en mayor medida exploran su aspecto humano.

³ En Alvarado, op. cit., p. 190.

En todo caso, he decidido centrar mi atención en el Humanismo porque esta corriente parte del análisis de las demás posturas, recuperando sus aportaciones más significativas, siendo de gran provecho para los procesos de capacitación, vistos desde una consideración más humana.

Además, la postura humanista sensibiliza y concientiza al hombre y le revela su propia capacidad real para enfrentar y resolver las problemáticas derivadas de su propia vida, las cuáles truncan su desarrollo humano, al desintegrar y desorganizar la estructura psíquica de su personalidad, ya sea a nivel individual, social y colectivo.

Por su parte, del amplio campo de estudio de la psicología, considero relevante analizar a continuación la problemática de la psicología individual y la psicología social, porque ambas posturas profundizan en el funcionamiento psicológico del hombre, reportando múltiples beneficios a la capacitación.

Dicho esto, comenzando mi estudio precisamente con el análisis de la psicología individual.

La psicología individual es una interpretación de la naturaleza humana del hombre que retoma las aportaciones de Alfred Adler. Este autor considera que el hombre es una unidad. Por lo tanto, no es posible comprender la parte psíquica del hombre sin considerar su aspecto físico, y viceversa.

Al referirse a ella, Adler dice que:

"La psicología individual, a partir de la premisa de la unicidad del individualidad, procura crear la imagen de la personalidad unitaria como una de las variantes de las expresiones singulares y de sus formas expresivas".⁴

En opinión de Adler, la personalidad es un producto de la unidad que el hombre forma a través de sus relaciones con el mundo. A este concepto, le llamó estilo de vida. Adler dice que el estilo de vida del hombre requiere un esfuerzo, aunque sea inconsciente, para alcanzar algún fin.

Una aportación muy importante de la psicología individual es el complejo de inferioridad. Adler dice que todo hombre experimenta de niño un sentimiento de inferioridad, mismo que le sirve para comparar sus posibilidades reales con la del mundo de los adultos.

⁴ Adler, Alfred. Práctica y teoría de la psicología del individuo. Editorial Herder. España. 2004. p. 22.

A su vez, para contra-restarlo, el hombre adulto termina adoptando una amplia gama de mecanismos de defensa llamados "compensaciones", las cuáles se manifiestan de manera directa en su vida y en su mundo del trabajo. Igualmente, teorizó acerca de la contraparte del complejo de inferioridad, al que dio el nombre de complejo de superioridad.

El complejo de superioridad es resultado de la necesidad de escapar del sentimiento de inferioridad, canalizándose en compensaciones que persisten durante toda la vida, en un esfuerzo constante que el hombre hace por sobresalir, a lo largo de su vida y en su trabajo.

Respecto al mismo, Adler dice:

*"Desde el punto de vista de la naturaleza, el hombre es un ser inferior. Pero esta inferioridad opera para encontrar un camino a fin de realizar la adaptación de su vida".*⁵

Estudiar la psicología individual es importante porque Adler fue el primero en abordar abiertamente el complejo de inferioridad. Por ejemplo, sostuvo que este complejo tiene su origen en la incapacidad (real o imaginaria; física o intelectual) del hombre para establecer con anterioridad relaciones normales afectuosas entre él, de niño, con sus padres.

De esta manera, se originan en su personalidad sentimientos de repulsión o inseguridad, mismos que son difíciles de comprender y de asimilar por él, los cuáles se manifiestan en todos los aspectos de su vida, incluido, el de su entorno de trabajo.

Adler dice que uno de los signos característicos del complejo de inferioridad es la irresponsabilidad, la cual se manifiesta cuando el hombre evade su responsabilidad personal en la solución de sus problemas personales, sociales y de trabajo, creyéndose a sí mismo incapaz de resolver adecuadamente los desafíos que le presenta su propia vida, todo lo cuál repercute de manera negativa en su mundo del trabajo.

Adler considera que en casi todos los hombres puede originarse un sentimiento de inferioridad, incluso, en aquéllos que han logrado compensar sus fallas personales, profesionales y de trabajo con un éxito aparente, mostrando -en ocasiones- un gran prestigio social.

⁵ En Alvarado, op. cit., p. 236.

Al respecto, Fromm hace una breve descripción de los rasgos psicológicos del hombre deprimido, los cuáles podrían asemejarse a la descripción de Adler respecto al complejo de inferioridad, cuando dice que:

*"El hombre deprimido siente dentro de sí una especie de vacío, como si estuviera tullido, como si le faltara algo para la actividad, como si no pudiera moverse correctamente por carencia de algo que lo mueva. Entonces, cuando incorpora algo, puede evitar por un rato el sentimiento de vacío, de invalidez, de debilidad, y siente: pero soy alguien, tengo algo, no soy nada. Uno se llena de cosas para desplazar el vacío interno. Esto es el hombre pasivo, que sospecha que él es poco, y que borra esa sospecha mientras consume y se vuelve homo consumens".*⁶

Personalmente puedo decir, que el complejo de inferioridad ocasiona un gran impacto en el desarrollo de la personalidad del hombre adulto, particularmente, en lo que se refiere a su auto-concepto personal, su auto-estima, su integridad psicológica como persona y sus percepciones internas y actitudes ante la vida misma, más aún, en su mundo del trabajo, desencadenando mucha confusión y grandes desequilibrios en su personalidad humana, a nivel personal, social y colectivo.

Igualmente, cómo éste vacío existencial es muy difícil de superar, ocasiona un gran dolor en el adulto, mismo que intentará apaciguar, a fin de superar su invalidez interna, ya sea por la vía del tener (convirtiéndose en un "homo consumens"), o bien, al sentirse superior frente a los demás (mediante el complejo de superioridad), negándose y negando a otros aquello que es en realidad.

Esto es, el hombre puede intentar evadir sus sentimientos de inferioridad y, precisamente por ello, evitar situaciones y responsabilidades que le exijan mayor valor y confianza ante sí mismo, en su propia vida y en su actividad de trabajo.

Un caso típico de complejo de inferioridad se presenta cuando el hombre percibe que ha fracasado, sintiendo frustración en sus relaciones de amistad, de matrimonio o de trabajo.

Así pues, el complejo de inferioridad conlleva implícitamente un sentimiento de minusvalía para el hombre, el cual es muy difícil de superar para él. Por lo tanto, intentará asimilar dicho fracaso mediante la elaboración de una serie de racionalizaciones.

⁶ Fromm, El amor. op. cit. p. 21.

En la organización, esta situación se ejemplifica de la siguiente manera: para compensar sus sentimientos de inferioridad, el hombre puede volverse jactancioso o agresivo, con el propósito de sentirse superior a los demás, antes que inferior (complejo de superioridad). No obstante, este comportamiento será una manifestación de su complejo de inferioridad, y no un complejo distinto.

Con relación a las compensaciones, éstas asumen la forma de adaptaciones (conscientes o inconscientes) que el hombre hace a su conducta o a su pensamiento con la intención de superar su sentimiento de minusvalía interna o sus propias limitaciones, a fin de crearse una imagen más satisfactoria de sí como ser humano y ante los demás.

Igualmente, debemos tener presente que el enfrentar una represión o una frustración puede resultar una impresión excesiva para la integridad psicológica del hombre y ocasionarle una sobre-compensación. Es decir, al compensar una deficiencia y exagerar su respuesta, puede evitar reconocer sus propios sentimientos de inferioridad porque de otra manera le serían intolerables.

Respecto a este último punto, Dostoievski solía decir:

*"Todo hombre tiene recuerdos que no contaría más que sólo a sí mismo, en absoluto secreto. Pero hay otras cosas que el hombre teme incluso contarse a sí mismo, y todo hombre decente tiene una cantidad de esas cosas guardadas en su mente".*⁷

En este sentido, la racionalización consiste en buscar excusas para las propias acciones. Pese a ello, es una forma de pensamiento apoyado más en los deseos, que en los hechos.

Además, es diferente al razonamiento, porque el hombre adulto razona partiendo de hechos para llegar a una conclusión. En cambio, en la racionalización, parte de una conclusión, previamente deseada, y busca argumentos a su favor para apoyarla, ignorando los hechos y las acciones contrarias.

Durante el proceso de racionalización, el hombre adulto falsea situaciones para cambiar su significado, ante sí mismo y ante los demás.

Por ejemplo, cuando fracasa, puede argumentar para sí mismo: "no conseguí mi meta porque no la deseaba realmente".

Igualmente, puede comportarse de manera egoísta, al tratar de presentar la situación de modo que parezca que ha actuado desinteresadamente. También puede justificarse al censurar a otras personas.

⁷ En Goleman, Daniel. La psicología del autoengaño. Argentina. Editorial Atlántida. 2003. p. 132.

Adler encontró, que si bien el complejo de superioridad conduce al éxito del hombre, rara vez contribuye al equilibrio de sus emociones y de sus relaciones sociales, los cuáles son factores esenciales para vivir plenamente y ser feliz, con la finalidad de integrar armónicamente su personalidad, mediante el contacto y el interés social.

En síntesis, la psicología individual define al interés social como la conciencia del hombre de pertenecer a su comunidad. Reconoce que el deber del hombre adulto es contribuir al bienestar de los demás y, especialmente, al de su grupo social más inmediato, teniendo amplias repercusiones en su esfera de trabajo.

Por lo tanto, el interés social es un elemento esencial del desarrollo de una personalidad sana y constituye la contribución más importante de la psicología individual.

Con la exposición anterior, doy por terminada mi exposición teórica acerca de las aportaciones de la psicología individual de Adler.

No obstante, el hombre no es un ente aislado; también es un ser social, desde el momento en que se integra al mundo y a un determinado tipo de sociedad. En este contexto, adquieren gran relevancia las aportaciones de la psicología social, mismas que a continuación expongo.

Respecto a este tema, la psicología social es la rama de la psicología que estudia las relaciones del hombre con los individuos y los grupo sociales que integran su sociedad. Por lo tanto, analiza la personalidad del hombre y los factores sociales que integran o desintegran su conciencia social.

Tornero la define como:

*"La rama del conocimiento que trata sobre aquellos eventos de la interacción y de la inter-relación de un individuo con sus semejantes, integrantes de un grupo. Así mismo, se acepta como: el estudio de los fenómenos de influencia social".*⁸

Es decir, la psicología social afirma que la personalidad del hombre es moldeada por los diferentes grupos sociales que integran la sociedad -la familia, el pueblo, la raza, la nación, los grupos sociales, los grupos de trabajo, las organizaciones, las instituciones- y, especialmente, por la cultura -a través de la lengua, los usos, las costumbres, la religión, la educación, el arte, etc.-.

⁸ Tornero Díaz, Carlos. Psicología Social. La actitud del hombre frente a la vida. Fundamentos biológicos, psicológicos y sociales de la actitud humana. México. Editorial Porrúa. 2001. p. XIX.

La psicología social también analiza el impacto del hombre adulto sobre dichos factores, ocupándose del estudio de la persona socialmente anormal. Por ejemplo, analiza la conducta del preso, del resentido social, del fanático, del agresivo, del prejuicioso, del xenofóbico y, en términos generales, del individuo que manifiesta actitudes y conductas perjudiciales hacia la sociedad.

Del proceso social, Fromm afirma que:

*"Todos los impulsos que condicionan las diferencias en el carácter de los seres humanos (por ejemplo, el amor y el odio, el afán de poder y el anhelo de sometimiento, la alegría del placer sensible y el miedo ante el mismo) son producto del proceso social".*⁹

De la misma forma, el psicólogo social estudia la naturaleza de tales fenómenos, así como la manera en la que éstos influyen en la conducta y en la personalidad de los hombres y de los distintos grupos humanos que integran la sociedad, siendo de gran utilidad para los procesos de capacitación que se llevan a cabo al interior de las organizaciones.

Por otra parte, conforme se fue dando su desarrollo histórico, la psicología social tuvo la urgente necesidad de evolucionar para ser más específica, dando origen a diversas ramas, una de las cuáles es la psicología colectiva. Ésta última también es de gran utilidad para los procesos de capacitación que se llevan a cabo al interior de las organizaciones porque estudia las diversas influencias y fuerzas a las que es sometida la conducta de un grupo, se éste social o de trabajo.

Freud define a la psicología colectiva como:

*"La parte de la psicología cuyo objeto es la observación de las modificaciones impresas a las reacciones individuales".*¹⁰

A su vez, por grupo, la psicología colectiva entiende un conjunto de individuos que actúan colectivamente.

No obstante, a diferencia de lo que ocurre en una comunidad, éstos carecen de una estructura social organizada.

Del mismo modo, algunos factores psicológicos explican el comportamiento de las masas, así como los efectos que se producen en las percepciones, los sentimientos y las conductas de los hombres que la integran.

⁹ Fromm, La atracción. op. cit. p. 23.

¹⁰ Freud, Sigmud. Psicología de las masas. México. Editorial Alianza. 1999. p. 12.

Éstos son: existe un lazo mutuo de excitación emocional que hace que sus integrantes se sientan unidos y que expresen con mayor facilidad sus afectos y sus pasiones. Hay un exceso de violencia, el cual origina accidentes peligrosos. Además, en cada miembro se produce una sensación de libertad respecto de las restricciones que le dicta su conciencia. El temor al castigo se libera, mediante el anonimato.

Es decir, la culpabilidad de los integrantes de la masa, queda repartida entre muchos y éstos se sienten subjetivamente disculpados de toda responsabilidad personal y social frente a algún acontecimiento o figura de autoridad.

Al respecto, al reflexionar sobre el fenómeno de las masas, Freud considera que:

*"La masa da al individuo la impresión de un poder ilimitado y de un peligro invencible. Sustituye, por el momento, a la entera sociedad humana, encarnación de la autoridad, cuyos castigos se han temido y por la que nos imponemos tantas restricciones".*¹¹

Es decir, la masa otorga al hombre adulto una segunda conciencia (conciencia de masa), la cual hace que se sienta más fuerte y más seguro, desde el momento en que éste se une con otros.

Al mismo tiempo, en toda masa defensiva u ofensiva, sus integrantes tienen un centro de atención común -una persona, un objeto, un grupo social; un líder formal, un jefe, un compañero, un equipo de trabajo, una organización o una institución a la que atacar-, así como valores y deseos comunes -por ejemplo, la exaltación, un mismo ideal, la libertad-.

Por otra parte, los psicólogos sociales distinguen cuatro clases de masas, las cuáles asumen en la práctica las siguientes características. Éstas son:

- **Masa casual:** existe momentáneamente y tiene una organización dispersa.
- **Masa convencional:** donde el grupo expresa su respuesta de forma preestablecida mediante silbidos y aplausos. Por ejemplo: en un partido de fútbol.
- **Masa activa:** de carácter más agresivo. Existe un fin hacia el que los integrantes dirigen su actividad. Por ejemplo, en los motines.
- **Masa expresiva:** carece de un fin externo. Sin embargo, sus impulsos y sus actos expresivos están destinados a aliviar la tensión emocional de sus integrantes.

¹¹ Freud, op.cit., p. 24.

Conforme a éste punto de vista, según nos dicen los psicólogos sociales, la conducta inicial y natural que un hombre manifiesta, al verse influenciado por otros, dentro y fuera de su contexto de trabajo es, precisamente, la imitación.

La imitación consiste básicamente en un proceso de representación directa e inmediata de lo que ocurre en el ambiente social y, vía procesos de capacitación, en el ambiente de trabajo de la organización.

En ocasiones, es una respuesta condicionada; otras tantas, es una conducta semejante de varios hombres ante una misma situación social o de trabajo, la cuál se manifiesta externamente.

Otro fenómeno relevante para la vida y la existencia de los grupos humanos es la sugestión. Ésta es definida como la aceptación de una conducta que no es razonada. Por lo tanto, incluye cierto grado de interpretación. Un ejemplo de sugestión es cuando un hombre llora. Si otra persona lo observa, creerá que es por tristeza.

Así pues, como podemos darnos cuenta, la conducta de los hombres es muy diferente cuando forman parte de una multitud, de una muchedumbre o de una masa.

Esto es así porque el espíritu colectivo de la masa hace creer a sus integrantes que poseen una especie de mente colectiva, misma que los hace sentir, pensar y actuar de una manera completamente diferente, a cómo se sentirían, pensarían y comportarían cada uno por separado y de manera aislada.

En este sentido, Lewin afirma que la muchedumbre es uno de los campos sociales o situaciones externas de influencia cambiante con los que se puede encontrar un hombre, a lo largo de toda su vida.

Por su parte, en opinión de Le Bon, tres son las causas que predisponen a los fenómenos de la conducta de la muchedumbre. Éstos son: el surgimiento de una sensación de poder invencible, misma que hace que la muchedumbre se vuelva más primitiva y menos sujeta al control social ejercido por la conciencia ética o moral de su grupo social; el temor al castigo divino o jurídico; el contagio o imitación; y la sugestibilidad.

Otro fenómeno social diferente es la facilitación social. Mediante ella se explica la disposición y la cooperación del hombre adulto para realizar una determinada actividad, como puede ser el trabajo.

Ésta se define como la capacidad del hombre para asimilar el dolor y para liberar su energía, individual y colectiva, frente a múltiples eventos de su vida cotidiana.

Finalmente, algunos factores que inciden en la conformidad del hombre con su grupo social son: su personalidad; las presiones del grupo; su grado de coacción; sus percepciones individuales y sociales; y su atracción hacia el poder del grupo.

Respecto a éste último tema, Tornero opina que:

*"La pertenencia a los grupos por parte de los individuos ocurre de manera espontánea o voluntaria elegida".*¹²

De esta forma, con la reflexión anterior, doy por terminada mi exposición teórica de este apartado, en donde abordé la importancia de la psicología para la vida individual, social, grupal y colectiva del hombre adulto, así como también las aportaciones de la psicología individual y la psicología social, las cuáles pueden ser aplicadas con éxito a los procesos de capacitación que se llevan a cabo al interior de las organizaciones.

Ahora bien, a fin de dar continuidad a mi exposición, en el apartado siguiente me referiré a los postulados que sostienen las principales escuelas de la psicología humanista, a saber, la Logoterapia (de Víctor Frankl), la Psicoterapia (centrada en el Cliente, de Carl Rogers) y, propiamente, el Humanismo (de Abraham Maslow).

¹² Tornero, op. cit. . p. 251.

1.2.- Escuelas de la Psicología Humanista.

En el apartado anterior definí a la psicología y abordé algunos conceptos relacionados con la psicología individual, social y colectiva, los cuáles pueden ser aplicados con éxitos a los procesos de capacitación que se llevan a cabo al interior de las organizaciones.

Ahora bien, dada la importancia de la corriente humanista para generar procesos de cambio al interior de las organizaciones, -basándose, a su vez, en el cambios de creencias y de actitudes por parte de sus integrantes -, en este apartado expongo los conceptos y las aportaciones más significativas de esta corriente psicológica, mismos que relaciono con los procesos de capacitación.

Respecto al Humanismo, ésta es propiamente una corriente psicológica que busca humanizar al hombre (en tanto individuo y ser social), al hacer que éste vaya aprendiendo y asimilando ciertas lecciones de vida, derivadas de sus propias experiencias de todo tipo.

Es decir, el Humanismo facilita el auto-conocimiento humano, personal, familiar, social, profesional, técnico y de trabajo del adulto, su auto-realización y su auto-trascendencia humana, en tanto es un individuo y un ser social.

Igualmente, el enriquece las relaciones sociales que el hombre establece con otras personas e impacta de manera positiva en todos los aspectos de su vida personal, familiar, grupal, organizacional e institucional, incidiendo en su actividad de trabajo.

De la misma forma, está conformado por diversas escuelas psicológicas, siendo las más representativas la Logoterapia, la Psicoterapia y, propiamente, el Humanismo.

Dada la importancia de éstas corrientes para poder comprender integralmente la psicología, la personalidad, la motivación y la conducta del hombre adulto al interior de las organizaciones, a continuación abordaré las aportaciones psicológicas más significativas de éstas escuelas, iniciando mi exposición con la Logoterapia.

De esta manera, la Logoterapia, o Psicología del Sentido, es una escuela psicológica que retoma las aportaciones de Victor Frankl con relación al significado y al sentido que el hombre adulto otorga a su vida, aún en las circunstancias más extremas, las cuáles ponen en peligro su integridad física, mental y afectiva.

Frankl fue un psicólogo judío que vivió en carne propia los horrores de la guerra en contra de los judíos. Como tal, fue severamente torturado por los nazis en los campos de concentración y, a partir de este suceso, analizó la conciencia no-lógica del hombre y su trascendencia humana.

Es decir, abordó la psicología del recluso y de sus torturadores en un campo de concentración nazi, en medio de la Segunda Guerra Mundial.

Retomó su experiencia personal y escribió un libro donde abordó su caso ("El hombre en busca de Sentido") debido a que fue uno de los pocos sobrevivientes judíos de ésta guerra.

Igualmente, definió a la Logoterapia como la Psicología del Sentido, en los siguientes términos:

*"Explicaré a continuación por qué empleé el término Logoterapia para definir mi teoría. Logos es una palabra griega que equivale a sentido, significado o propósito. La Logoterapia o, como muchos autores la han llamado, la tercera escuela vienesa de psicoterapia, se centra en el significado de la existencia humana, así como en la búsqueda de dicho sentido por parte del hombre. De acuerdo con la Logoterapia, la primera fuerza motivante del hombre es la lucha por encontrar un sentido a su propia vida".*¹³

De esta forma, Frankl nos dice que mediante la Logoterapia el hombre adulto puede explorar el significado y el sentido de su propia vida.

Por otra parte, algunas de las preguntas que todo hombre se plantea en algún momento de su vida son:

- ¿Quién soy?.
- ¿De dónde vengo?.
- ¿A dónde voy?.
- ¿Cuál es el propósito supremo de mi vida?.
- ¿Qué lección o lecciones tengo que asimilar de mis experiencias de vida?.

En otras palabras, cuando el hombre adulto aprende a darle pleno sentido a su vida, descubre el propósito supremo de su existencia humana (su porqué vivir); aprende a superar el dolor y el sufrimiento que ésta le genera; y comienza a asimilar ciertas lecciones que son importantes para él y para su integridad psíquica, mediante la interpretación que da a sus experiencias de vida.

¹³ Frankl, Víctor E. El hombre en busca de sentido. Barcelona (España). Editorial Herder. 1985. p. 98.

La conciencia no-ológica del hombre concentra su atención siempre en el "aquí" y el "ahora" de su existencia, centrándose en el momento presente. Bajo estas circunstancias, la Logoterapia busca hacer realidad las potencialidades humanas latentes del hombre adulto, al elevar su nivel de conciencia, haciendo que éste disfrute al máximo de su momento presente.

Conjuntamente, Frankl sostuvo que el hombre toma las decisiones más trascendentes de su vida ¹⁴ de manera inconsciente (no racional).

Esto es así porque la conciencia surge del inconsciente, siendo irracional. No obstante, existe una comprensión de valores pre-morales que precede a toda moral explícita -precisamente, la conciencia-.

Así pues, la Logoterapia supone que la conciencia del hombre adulto es irracional e intuitiva, al contemplar algo que todavía no existe en su realidad física, aún cuando esté latente su concepción espiritual respecto a ella, al poner de manifiesto su propósito supremo de existencia humana.

En todo caso, el hombre reflexiona inconscientemente respecto a lo que es su principio de realidad en el momento presente, mismo que compara con aquéllo que debería ser y que, sin embargo, todavía no es.

Dicho en otras palabras, confronta lo que es vs. lo que debería llegar a ser; sus dones innatos vs. sus potencialidades latentes.

Por lo tanto, toda persona alberga dentro de sí un gran número de potencialidades latentes relacionados con sus talentos personales y profesionales no realizados. No obstante, podría lograrlos y llegar a ser mediante ellos, aún cuando todavía no los ha concretado en su principio de realidad.

Al respecto, la Logoterapia nos recuerda que el hombre adulto tiene la posibilidad y la oportunidad de realizar aquello que por naturaleza ya es en vida, para trascender humanamente, lo cual es, ante todo, una necesidad superior de naturaleza moral.

Por otra parte, Frankl opinó que la conciencia del hombre era profundamente emocional y que tendía a reconciliar la moral, la cual era variable, según los usos y las costumbres de cada cultura, a la luz de su situación específica de vida, atendiendo a su ética personal.

¹⁴ Es decir, aquellas que determinan el rumbo de su vida y finalmente, su destino.

Es decir, aunque el hombre adulto ya es por naturaleza de una forma, podría llegar a ser mejor y realizarse de otra forma, más espiritual, al trascender las condiciones de su ambiente de trabajo, mediante la aceptación incondicional de su principio de realidad, tal y como éste se presenta en el momento presente.

Igualmente, mediante su intuición, puede anticipar espiritualmente lo que puede llegar a ser en el futuro, mediante un acto de visión, con relación a lo que podría concebir, hacer y ser en su propia vida.

En otras palabras, el hombre adulto tiene que aprender a desarrollar su conciencia humana de manera más conveniente para poder ser más intuitivo con la finalidad de poder apreciar aquello que no siempre puede ser visto a simple vista por otras personas.

Frankl refiere que lo inconsciente es no reflexivo y no reflexionable. Por lo tanto, la espiritualidad humana es una actividad que no es consciente porque no compete al hombre adulto hacer una auto-reflexión completa de su propia existencia.

Asimismo, afirma que el hombre adulto vive de manera instintiva su vida hasta que se torna consciente de sí mismo, de los demás y de su principio de realidad.

Cuando esta acción tiene lugar, el hombre adulto puede comenzar a despertar su conciencia, al trascender humanamente su principio de realidad, mediante sus aportaciones personales y sociales.

Esto lo logra a través de su verdadera vocación, al darse cuenta que tiene que cumplir con un propósito supremo de existencia en su vida, el cuál va más allá de su entorno inmediato.

Igualmente, es importante que el hombre adulto aprenda a disfrutar al máximo sus experiencias de vida, aún cuando éstas pudieran ser extremadamente adversas, para derivar de ellas el conocimiento de sí mismo, al poner a prueba su carácter inconfundible y al fortalecer su personalidad y su auto-estima.

Cuando estas condiciones de vida tienen lugar, el hombre adulto aprende a sobreponerse psíquicamente ante aquellas circunstancias de su vida que le resultan extremadamente dolorosas y, en apariencia, difíciles de superar.

Por lo tanto, una vez que comprende el porqué de esta situación, es cuando comienza a adquirir mayor fortaleza y congruencia interna, dándose a sí mismo la oportunidad de cambiar para mejorar su situación actual de vida.

De ahí la importancia de que la persona adulta aprenda a darse cuenta del momento presente que vive en su entorno, del "aquí" y del "ahora", con la finalidad de volverse más consciente de sí mismo, de los demás y de las condiciones actuales de su principio de realidad, para fomentar la aceptación de estas circunstancias, y hacer que pueda librarse de las interpretaciones erróneas y los condicionamientos sociales que pudiera tener con relación a sí mismo, a sus compañeros de trabajo o a su principio de realidad en la organización donde labora.

Por otra parte, al abordar el sentido de auto-trascendencia humana que cada hombre concede implícitamente a su propia existencia, Frankl opinaba lo siguiente:

"Es un hecho: el hombre sólo puede sobrevivir cuando da una orientación a su vida. Ser hombre significa estar preparado y orientado hacia algo que no es el mismo. En cuanto una vida humana ya no trasciende más allá de sí mismo, no tiene sentido permanecer con vida; más aún, sería imposible".¹⁵

Así pues, el hombre adulto necesita creer en algo a fin de poder sobrevivir y soportar las condiciones más adversas de su vida.

La Logoterapia afirma que cuando el hombre adulto se percata de las circunstancias presentes de su propia vida, vive con más conciencia. Por lo tanto, ésta tiende a resultarle más plena y comienza a adquirir mayor sentido, al orientarla hacia el logro de un propósito supremo de existencia, el cuál trasciende su propia vida.

Al volverse más humanos, se comienza a percibir a sí mismo como un hombre más consciente, inteligente, flexible, optimista, feliz, pleno, auto-realizado, productivo y compartido, como resultado de haber centrado previamente su atención y su energía en la satisfacción de sus necesidades internas, pudiendo dar lo mejor de sí a aquellas personas con las que convive cotidianamente en su familia, en su entorno social y en su mundo del trabajo.

Con lo anterior, ese mismo hombre tenderá a lograr su equilibrio interno, acercándose más fácilmente a su propósito supremo de existencia, haciéndolo una realidad en su propia vida, y manifestando múltiples beneficios en su entorno de trabajo.

Ahora bien, a continuación analizaré los planteamientos centrales de otra corriente psicológica, igualmente importante para nuestros fines. En este caso, me referiré a la Psicoterapia, abordando también sus principales aplicaciones para los procesos de capacitación.

¹⁵ Frankl, Víctor E. La voluntad del sentido. Barcelona (España). Editorial Herder. 1990. p. 37

Partiendo de su significado etimológico, la Psicoterapia se deriva de las raíces "*psykhe*" (alma) y de "*terapéuticos*" (servicio), siendo definida como una disciplina que se dedica al cuidado del alma.

La Psicoterapia centra su objeto de estudio en el alma del hombre, particularmente, en aquéllos aspectos que se refieren a su personalidad.

Es decir, la Psicoterapia es una escuela psicológica que estudia la personalidad del hombre y la manera en la que su conducta es influenciada por su entorno, otros individuos y diversos grupos sociales.

Para el caso específico del mundo del trabajo del hombre adulto, éstas personas son representadas por sus compañeros de trabajo, y su grupo social más inmediato es simbolizado por la organización donde labora.

Al respecto, la Psicoterapia retoma las aportaciones del psicólogo estadounidense Carl Rogers, vinculándolo con el proceso de transformación humana del hombre adulto, y lo que él mismo denominó "la relación de ayuda".

En opinión de Rogers, mediante la relación de ayuda, el hombre adulto aprende a explorar los rasgos más íntimos de su propio yo, con el propósito de comprender la incongruencia interna de su personalidad, manifestada en lo externo por medio de sus actos de vida, a fin de aceptarse tal cual es, fomentando, al mismo tiempo, su transformación humana, a nivel personal, familiar, social, profesional y en su mundo del trabajo.

Cuando este proceso tiene lugar, el hombre adulto se muestra más dispuesto a aceptarse y a aceptar a los demás -entre ellos, a sus compañeros de trabajo-, tornándose gradualmente en una persona más sincera, más auténtica y más íntegra, y para el caso especial de la capacitación, en un trabajador más efectivo y comprometido con su trabajo al interior de la organización donde labora.

El mismo Rogers expone los cambios que el hombre adulto muestra a través de la Psicoterapia, y lo hace de la siguiente manera, cuando menciona que:

"En lo que respecta a la Psicoterapia Centrada en el Cliente, orientación psicoanalítica con la que estoy más familiarizado y en relación con la cual se ha llevado a cabo la mayor parte de las investigaciones, sabemos que la exposición del individuo a este tipo de tratamiento produce aprendizajes o cambios de la siguiente naturaleza:

- *La persona comienza a verse de otra manera.*
- *Se acepta a sí misma y acepta sus sentimientos más plenamente.*
- *Siente mayor confianza en sí misma y se impone sus propias orientaciones.*
- *Se vuelve más parecida a lo que quisiera ser.*
- *Sus percepciones se tornan más flexibles, menos rígidas.*
- *Adopta objetivos más realistas.*
- *Se comporta de manera más madura.*
- *Sus conductas inadaptadas cambian, incluso las más antiguas.*
- *Se vuelve más capaz de aceptar a los demás.*
- *Recibe mejor la prueba de lo que está sucediendo fuera y dentro de sí.*
- *Las características básicas de su personalidad cambian en sentido constructivo.*
- *Finalmente, se producen aprendizajes significativos que introducen una verdadera diferencia en su vida".*¹⁶

Es otras palabras, mediante los procesos de Psicoterapia, el hombre adulto tiene la oportunidad de explorar, por sí mismo y con ayuda de las personas a su alrededor, los aspectos más íntimos e intimidatorios de su propia personalidad, en todas sus dimensiones y con todas sus características, a fin de comprenderlos, asimilarlos y aceptarse tal cual es, para protagonizar, de esta manera, su propio proceso de transformación humana, mediante la aceptación incondicional de todos los rasgos de su personalidad.

Es decir, la Psicoterapia estudia la personalidad humana del hombre y explora maneras en las que éste pueda vivir íntegramente, una vida más plena, más útil, más aceptable, más auténtica, al despojarlo de sus máscaras y de sus condicionamientos sociales más apremiantes para que sea capaz de propiciar, ya sea por sí mismo o con la ayuda de los demás, su propio desarrollo humano, además de facilitar el de otras personas.

Así pues, cuando el hombre adulto se somete a un proceso de Psicoterapia, comienza a aceptarse tal cual es –con todo sus defectos y virtudes–.

¹⁶ Rogers, op. cit. p. 247.

También, fortalece su amor propio y su auto-estima, al considerarse un ser valioso, por el sólo hecho de ser humano, manifestando múltiples beneficios en su entorno de trabajo.

De esta forma, podrá transmitir su auto-aceptación personal y su confianza a otros individuos, a la par que los ayudará a ser mejores y a vivir mejor, incrementando la calidad de su vida y la de los demás.

Por otro lado, la Psicoterapia explica la conducta anormal del hombre adulto mediante sus necesidades frustradas, sus simbolismos tergiversados y sus modos de acción aberrantes, mismos que desorganizan su personalidad individual, social y colectiva, al ser difíciles de comprender y de asimilar por él.

La Psicoterapia expresa que los trastornos de conducta y de personalidad del hombre son intentos que éste realiza para adaptarse a las condiciones y a las tensiones físicas y ambientales de su ambiente que no coinciden con sus motivaciones personales, sociales, profesionales y de trabajo, sus posibilidades reales y sus experiencias previas.

De lo anterior, podemos concluir, que a nadie más que al hombre adulto le corresponde solucionar los conflictos derivados de su propia personalidad, se den éstos o no en su entorno de trabajo.

Esto es, a cada hombre adulto en lo particular le corresponde responsabilizarse de las decisiones que tome cotidianamente y hacerse cargo de su propia vida para resolver de la mejor manera sus problemáticas de vida actuales.

Esto es así porque cada quién sabe, en los más íntimo y profundo de su ser, qué es aquéllo de sí mismo que le resulta sumamente incomprensible, siendo difícil de asimilar, así como la manera en la que puede remediar esa situación, para que pueda mostrar, ante sí y ante los demás, una personalidad más integrada, auténtica y sólida, caracterizada por una mayor confianza y seguridad personal, antes de poder manifestar estos mismos beneficios en su exterior.

A su vez, cuando este proceso de transformación humana tiene lugar, el hombre adulto será capaz de promover en el otro -sea éste último, un individuo, un grupo de personas, sus compañeros de trabajo o la organización donde labora- el despliegue de nuevas capacidades humanas y de nuevos talentos, mismos que facilitarán, a su vez, el desarrollo, la maduración y la transformación humana de su propia personalidad, para integrarla en una totalidad, a fin de poder percibirse a sí mismo de una mejor manera, funcionar con mayor plenitud y enfrentar la vida de una manera más inteligente y más armoniosa al elevar la calidad de su vida.

En suma, lo más importante es que el hombre aprenda a aceptarse tal cual es, para modificar aquéllos aspectos de su personalidad que le resulten intolerantes, amenazantes, difíciles de comprender, o bien, que le incomodan, con el propósito de poder vivir mejor cada día, lo cual es uno de los principales objetivos de los procesos de capacitación al interior de las organizaciones.

En la actualidad, la Psicoterapia ha evolucionado, dando origen a diversas corrientes, mismas que analizan la personalidad del hombre adulto desde distintos marcos de referencia.

Por su importancia, destacan las siguientes corrientes: los internistas, los pragmatistas, los evolucionistas y, finalmente, los psicoanalistas, siendo de suma utilidad para los procesos de capacitación.

En primer lugar, los internistas, analizan la personalidad y los problemas clínicos del hombre adulto con base a una orientación meramente biológica. Consideran que éste cambiará su conducta al mejorar su adaptación al medio ambiente físico y social. De ahí que sugieran ejercicios de terapia física y medicamentos para su tratamiento.

Los pragmatistas, se centran en tratar los aspectos reales de los trastornos sexuales, familiares o profesionales de la persona adulta a fin de solucionarlos.

Los evolucionistas estudian los factores de una educación inadecuada y buscan el origen de los trastornos de personalidad y de conducta del hombre adulto en las condiciones adversas de los primeros años de su vida.

Finalmente, los psicoanalistas, profundizan en la naturaleza de los deseos inconscientes, las fijaciones, los simbolismos y los conflictos personales del hombre adulto en su interés por presentarlos a su conciencia. Para ello, utilizan técnicas como la libre asociación, el análisis de los sueños, la transferencia, la inteligencia y el auto-dominio personal.

De todos ellos, los psicoanalistas dan una orientación de tipo psicológico al adulto en formación para poder reconciliar los aspectos de su conducta durante su adultez.

De igual forma, las aportaciones de la Psicoterapia también se pueden aplicar a otros campos de estudio –entre ellos, la educación, la industria, los grupos humanos y la capacitación- y no solamente al campo psicológico de las personas adultas.

De ahí que los psicoterapeutas centren sus esfuerzos en hacer que los hombres impacten de manera favorable, mediante sus contribuciones personales, sociales, profesionales y de trabajo, a la sociedad de la que forman parte.

En suma, aún cuando existen múltiples orientaciones mediante las cuáles se aborda la Psicoterapia, todas ellas tienen puntos de vista diferentes respecto a cómo curar el alma del hombre, siendo de gran utilidad para acrecentar la efectividad de los procesos de capacitación al interior de las organizaciones, al partir desde una postura más integral y humana y no, exclusivamente, técnica u operativa, como tradicionalmente se acostumbra.

Igualmente, coinciden en su interés por aliviar la tensión emocional del hombre adulto a fin de equilibrar su personalidad y fomentar su transformación humana para mejorar ellos mismos y poder contribuir al avance de su sociedad, mediante su trabajo cotidiano.

Ahora bien, con la reflexión anterior doy por terminada mi exposición teórica de la Psicoterapia. Sin embargo, aún queda pendiente el análisis de otra corriente psicológica igualmente importante, de la que se derivan las corrientes anteriores, y desde la cuál pretendo contextualizar mi estudio de caso de capacitación. Por lo tanto, a continuación me referiré a las aportaciones psicológicas del Humanismo.

Respecto a este tema, el Humanismo es una corriente psicológica que recupera muchas de las aportaciones psicológicas de los otros enfoques de la personalidad y del comportamiento humano que presenté con anterioridad –en este caso, la Logoterapia y la Psicoterapia-, siendo de gran utilidad para los procesos de capacitación, aunque claro, le da una interpretación propia, al abordarlos desde una postura más integral. Asimismo, sus principales representantes son Erich Fromm y Abraham Maslow.

En términos generales, es una escuela psicológica que analiza la personalidad del hombre de manera integral, al revalorar sus cualidades personales, familiares, sociales, profesionales, técnicas y de trabajo, sus capacidades creadoras y sus talentos humanos intrínsecos, mismas que le han sido otorgadas desde el momento de su nacimiento.

La corriente humanista considera que el hombre es por naturaleza creativo, consciente, libre y con un gran potencial humano para trascender su propia vida, mediante su talento, su esfuerzo, sus capacidades creadoras y las aportaciones y contribuciones que vaya edificando a lo largo de su existencia, tanto en su vida personal como en el ámbito profesional.

Los humanistas profundizan en el estudio del ser, la libertad, el amor, la conciencia, la creatividad, los valores humanos, la ética, la moral, la individualidad, el conocimiento de sí mismo y de los demás, la auto-conciencia, la auto-estima, la auto-realización, la auto-trascendencia, la auto-actualización permanente, las dualidades y las dicotomías, la realidad, el cambio, los dilemas existenciales del hombre, la plenitud humana, la divinización, la espiritualidad, siendo de gran valor para los procesos de capacitación.

Otros temas que analizan los autores humanistas son: las funciones vitales del hombre; sus necesidades básicas; la integración social; los vínculos afectivos y sociales que son establecidos entre las personas y los grupos sociales; la neurosis; los vínculos neuróticos y sadomasoquistas; la superación del yo; los miedos internos; la dependencia del hombre adulto y su miedo a la libertad; la bondad, la libertad, la justicia, la igualdad, la tolerancia, el estilo de vida de la sociedad actual y el trabajo; entre otros aspectos.

Asimismo, analizan la toma de conciencia de la persona adulta y su auto-trascendencia humana, la cuál puede lograrse, en gran medida, en los distintos ámbitos de su existencia, incluyendo el de su mundo del trabajo.

Precisamente, mediante el auto-conocimiento personal y social, y el de la especie humana, liberan al hombre adulto del temor a conocerse a sí mismo; le muestran su incapacidad real para canalizar sus emociones destructivas hacia actividades más productivas; lo acompañan en sus procesos de maduración humana y de transformación personal, social, profesional y de trabajo, para que pueda sentirse respetuoso de sí mismo, digno de amor y de consideración por parte de sus compañeros de trabajo, virtuoso, útil; le permiten superar su temor a la bondad y a la grandeza humana.

En suma, le enseñan cómo ser bueno, fuerte y feliz para que sepa cómo vivir una vida más plena y para que pueda auto-realizarse y trascender en su mundo del trabajo.

No obstante, los humanistas también reflexionan acerca del problema ético y moral respecto a la dualidad bondad-maldad, lo cuál resulta de gran interés para los procesos de capacitación.

Comentan que cuando una persona adulta llega a ignorar sus necesidades y sus deseos internos -de naturaleza intrínseca-, su personalidad -sea ésta individual, social o colectiva-, tiende a desequilibrarse y, finalmente, a enfermarse, lo cuál incide de manera negativa en los distintos ámbitos de su existencia.

De tal suerte, cuando esta situación tiene lugar en la vida del hombre, éste tiende a volverse un ser apático, violento, destructor, nihilista, sin esperanzas. De ahí que el Humanismo planteó la necesidad de que el hombre adulto aprenda a respetarse, antes de que pueda respetar a los demás.

Un aspecto crucial que exploran los autores humanistas es la expresión oportuna de las emociones que la persona adulta experimenta durante su vida, a fin de que tome conciencia de ellas, comprenda su naturaleza y su funcionamiento, las asimile y pueda aceptarse a sí mismo, tal y como es, en el momento presente, antes de que pueda aceptar a los demás.

Respecto a este tema, Powell menciona lo siguiente:

"El expresar abiertamente las emociones influye directamente en una modificación muy real del concepto que la persona tiene de sí misma. Después de expresar sus enojos, sus temores o sus frustraciones, las personas constatan que pueden expresar tales sentimientos sin desmoronarse ni verse completamente rechazadas. El tomar conciencia de este hecho hará, obviamente, que se modifique la visión que la persona tiene de sí misma, de su capacidad para expresar las emociones y de la buena disposición de las demás para aceptarlas".¹⁷

En este sentido, el Humanismo propicia el auto-conocimiento integral de los hombres como trabajadores excepcionales y como seres humanos íntegros –en sus sentimientos, en su mente, en su alma, en su cuerpo, en su espíritu-.

Hace tomar conciencia a los adultos en formación de los aspectos más decisivos de su propia personalidad, los cuáles manifiestan –en este caso, sus percepciones, sus pensamientos, sus emociones, sus conductas y sus hábitos- para darles el poder conocerse a sí mismos y cobrar conciencia de sus necesidades intrínsecas, sus deseos y sus aspiraciones personales y profesionales, su propia imagen, su nivel de aceptación personal y social y las condiciones de su principio de realidad en su vida familiar y de trabajo para poder cambiar y evolucionar mediante el conocimiento y el avance científico.

Del mismo modo, en opinión de los humanistas, el hombre adulto está interesado en construir un mundo mejor. El problema es que aún no ha conseguido los conocimientos y las herramientas necesarias para lograr su objetivo.

Así pues, la ciencia y la educación pueden ayudar a que el adulto en formación se conozca a sí mismo para introducir la verdad respecto a su auténtica naturaleza intrínseca y a su potencial humano y creativo, lo cuál enriquecerá enormemente su entorno de trabajo.

¹⁷ Powell, John. Plenamente humano, plenamente vivo. Una nueva vida a través de una nueva visión. Bilbao (España). Editorial Sal Terrae Santander. 2000. p. 44.

Incluso, en aquéllos hombres que no crean en el Humanismo, o en aquéllos otros que hallan perdido sus esperanzas, sus sueños y su sentido humano con relación a sí mismos, a las personas que les rodean, a su principio de realidad y a la vida misma.

Es decir, sólo la educación y el conocimiento pueden vencer las diferencias de opinión en los modos de pensar de los adultos en formación respecto al hombre.

Pese a ello, aún falta mucho para conocer en su verdadera dimensión la naturaleza humana intrínseca y extrínseca del hombre, quedando pendiente el análisis de múltiples aspectos que inciden en su personalidad y en su conducta, lo cuál pudiera ayudar al capacitador a realizar su labor con mayor calidad al interior de las organizaciones.

Y precisamente, uno de estos aspectos es el de la Psicología del Ser –la cual estudia al hombre tal y como es en la actualidad- vs. la Psicología del Llegar a Ser –interesada en explorar sus recursos y sus potencialidades latentes a fin de descubrir lo que el hombre puede llegar a ser en el futuro- vs. la Psicología de la Deficiencia –la cual analiza las causas de los desequilibrios de la personalidad y de la conducta del hombre, mismos que llegan a enfermarlo, al truncar su desarrollo humano personal y profesional durante su propia vida-, lo cuál pudiera enriquecer sustancialmente los procesos de capacitación.

Respecto a este último tema, los humanistas afirman que es necesario reconciliar la Psicología del Ser con la Psicología de la Deficiencia –es decir, lo perfecto con lo imperfecto, lo ideal con lo real, lo empírico con lo existente, lo intemporal con lo temporal- y la Psicología del Fin con la Psicología de los Medios, siendo indispensable cambiar nuestro paradigma mental con relación a la vida misma, al considerarla como un proceso permanente, en constante cambio, mejoramiento, evolución y transformación, donde el hombre adulto vaya logrando una serie de metas -personales, profesionales, de trabajo; grupales, organizacionales y espirituales- a lo largo de toda su vida, las cuáles repercuten en su medio ambiente familiar, social y de trabajo, a la par que él mismo va cambiando para mejorar.

Así pues, los humanistas exploran el alma y la naturaleza intrínseca del adulto en formación en un intento por reconciliar la Psicología de la Salud (Psicología del Crecimiento) con la Psicología de la Enfermedad (Psicología de la Privación): el Ser con el Llegar a Ser. Es decir, todas las polaridades y las dicotomías humanas posibles: lo bueno vs. lo malo, lo positivo vs. lo negativo, lo creativo vs. lo destructivo, la salud vs. la enfermedad, el equilibrio vs. el desequilibrio, todo lo cuál tiene un amplio impacto en el mundo del trabajo de la persona adulta.

De ahí la importancia de profundizar en el estudio del auto-conocimiento humano del hombre adulto, en su verdadera naturaleza –intrínseca y extrínseca- a fin de conocer sus necesidades internas, sus talentos naturales, sus potencialidades latentes, su auténtica vocación, su propósito supremo de existencia, su misión personal y profesional de vida, su proceso de toma de conciencia, su plenitud humana y los caminos para acceder a la auto-realización y a la auto-trascendencia de su ser.

Y todo ello, con el propósito de mostrarle cómo ser creativo -en vez de destructivo-, bondadoso -en vez de malvado-, sociable -en vez de reprimido-, tolerante -en vez de impositivo-, reflexivo -en vez de acrítico-, tanto consigo mismo, como con las personas que lo rodean.

Esto es así porque el hombre adulto es, en sí mismo, una contradicción humana, desde el momento de su nacimiento, ya que está conformado por una serie de dicotomías permanentes, mismas que prevalecen a lo largo de toda su vida, las cuáles se manifiestan de manera cotidiana en su ambiente de trabajo.

Sin embargo, el propio Maslow considera que cualquier ser humano que esté interesado en la supervivencia de su especie puede realizar su aportación más significativa a la vida mediante el apoyo de la Psicología Humanista.

Con todo, es necesario que el hombre primero se conozca a sí mismo para que pueda conocer a los demás a fin de lograr un buen trabajo -honesto y satisfactorio- que pueda darle pleno sentido a su vida y, de manera especial, en su mundo del trabajo.

La aportación psicológica de los humanistas es importante para los procesos de capacitación porque analizan las características psicológicas de los hombres auto-realizados, entre ellas: la auto-conciencia, la auto-estima, la reflexión, la flexibilidad, el amor, la abnegación, el altruismo, la sociabilidad, la colaboración, la disposición, la plenitud humana, la creatividad, la auto-trascendencia, el éxito, la efectividad y la productividad.

También, su lado opuesto: la imperfección, la privación de crecimiento, la salud y la enfermedad mental, el ser vs. llegar a ser, todo lo cuál influye directamente a los procesos de capacitación que se llevan a cabo al interior de las organizaciones.

Por su parte, Maslow centró gran parte de sus estudios en las causas psicológicas de la salud y de la enfermedad, en las capacidades creadoras y destructivas de las personas adultas y, de manera especial, en aquellos hombres que se distinguían de otros, debido a su gran fortaleza psíquica y a su enorme capacidad humana para auto-realizarse permanentemente, teniendo un impacto muy profundo, trascendiendo su entorno más inmediato.

Respecto a este tema, afirma lo siguiente:

"Entre las características susceptibles de ser descritas y cuantificadas objetivamente de los ejemplares humanos saludables, están:

- *Una percepción más clara y eficiente de la realidad.*
- *Mayor apertura a la experiencia.*
- *Mayor integración, cohesión y unidad de la persona.*
- *Mayor espontaneidad y expresividad; pleno funcionamiento; vitalidad.*
- *Un yo real; una identidad firme; autonomía, unicidad.*
- *Mayor objetividad, independencia, trascendencia del yo.*
- *Recuperación de la creatividad.*
- *Capacidad de fusión de lo concreto y lo abstracto.*
- *Estructura de carácter democrática.*
- *Capacidad amorosa".*¹⁸

Así pues, en términos generales, los hombres auto-realizados son más conscientes -de sí mismos, de los demás, de su principio de realidad, dentro y fuera de su mundo del trabajo-, más inteligentes, más creativos, más flexibles, más capaces de aceptar y de asimilar los procesos de cambio, más integrados en su personalidad, más espontáneos, más auténticos, más independientes, más autónomos, más amorosos, menos explosivos -emocionalmente hablando-, más sociales, más colaborativos, más justos. En conclusión: viven la vida de manera más plena, lo cuál hace que realicen su actividad de trabajo con mayor entusiasmo y calidad.

Del mismo modo, Maslow sostiene que en el mundo hay muchos hombres auto-realizados y plenos que son constructivos al ser buenos, fuertes, sabios, triunfadores. Y podrían ser muchos más; sin embargo, a menudo son tratados mal por quienes le rodean y esta situación hace que su desarrollo humano se vea obstaculizado.

Para los humanistas el hombre adulto sano -psicológicamente hablando- y pleno es el mejor colaborador para la construcción de un mundo mejor. Por el contrario, el adulto en formación con algún desorden psicológico en su personalidad o en su conducta, al intentar ayudar, únicamente perjudicará a los demás.

Asimismo, los humanistas profundizan en el altruismo, la auto-realización y la plenitud del hombre adulto, considerándolos fenómenos comunes a toda la especie humana. En su estudio, advierten que éstas características humanas dependen menos de la cultura porque no obedecen a patrones axiológicos e históricos de culturas específicas.

¹⁸ Maslow, op. cit. p. 213.

En síntesis, el Humanismo le revela al hombre sus verdaderas cualidades personales, sociales, profesionales y de trabajo y su propósito supremo de existencia, a través del cuál puede concederle un mayor sentido a la vida, en todos los ámbitos de su ser, incluyendo, el de su mundo del trabajo.

Esto lo hacen tanto a nivel individual -en lo que se refiere a su comprensión interna, dentro de su propio psiquismo-, a nivel social -desde el momento en que es integrante de un grupo, de una sociedad o de una comunidad en particular- y en su esfera de trabajo -al contribuir a su perfeccionamiento humano, personal, familiar, social, profesional, técnico, tecnológico y de trabajo-, con la intención de favorecer de manera sustancial la calidad de su vida.

En otras palabras, el Humanismo propicia la acción positiva de los hombres en su vida y en su mundo del trabajo, implicando muchas consecuencias favorecedoras para aquéllos que estén interesados en conocerse a nivel personal, social, y profesional, al enriquecer sus experiencias de vida y de trabajo.

De ahí que el Humanismo se interese en elevar la calidad de vida de la persona adulta, a todos los niveles de su existencia, al hacerla partícipe de la toma de conciencia de su personalidad y responsable de las decisiones de sus actos de vida.

Y precisamente con esta última reflexión doy por terminada mi exposición teórica de este apartado, en donde he abordado algunas de las principales escuelas psicológicas del Humanismo, al referirme a la Logoterapia, la Psicoterapia, y propiamente el Humanismo, mismas que son de gran utilidad para los procesos de capacitación ya que, en esencia, intentan explicar la dinámica de la personalidad y del comportamiento humano, particularmente, en lo que se refiere a sus desequilibrios y a sus transformaciones internas y externas, las cuáles influyen en la totalidad de ser humano, en todos sus aspectos, sean éstos su propia persona, en su ambiente social, en su quehacer organizacional o en su mundo del trabajo.

Ahora bien, el siguiente apartado continuaré mi exposición de este tema, al referirme a los conceptos básicos del Humanismo.

1.3.- Humanismo: conceptos básicos.

En el apartado anterior, mencioné que el Humanismo centra su análisis en el estudio del adulto en formación, con relación a aquello que es en la actualidad vs. lo que puede llegar a ser en el futuro, una vez que se dispone a conocerse "internamente" para poder manifestar éstas mismas características de su mundo interior en su "exterior", llegando, incluso, a descubrir y a cuestionar su verdadera vocación, y su propósito personal y profesional de vida, a fin de trascender humanamente para dejar un legado a las generaciones futuras.

Partiendo de este marco de referencia, el Humanismo estudia la naturaleza humana intrínseca del hombre adulto; sus talentos y sus potencialidades latentes; su personalidad individual, social y colectiva; su conducta; su verdadera vocación; su misión personal en la vida; las relaciones sociales que establece con sus semejantes; y su actividad de trabajo, misma que desempeña al interior de las organizaciones.

No obstante, el Humanismo también aborda otros fenómenos relacionados con la vida del hombre en sociedad. Entre ellos, la libertad (libre albedrío); la autoconciencia; la experiencia del ser; la motivación; la creatividad; la auto-realización; la auto-trascendencia; la plenitud humana; la individualidad; los fenómenos sociales; la educación; los valores; la ética; la moral; el estilo de vida actual de la sociedad contemporánea; las caretas humanas; los condicionamientos sociales; los trastornos de personalidad; las adicciones de todo tipo; los procesos de cambio; los conflictos; el proceso de humanización del hombre vs. su deshumanización; las dualidades y las dicotomías; la espiritualidad; y nuestros deseos y aspiraciones más íntimos, entre otros aspectos.

En suma, los autores humanistas estudian las necesidades humanas del hombre adulto, en tanto ser humano en constante formación, integrante de la sociedad y trabajador que existe como tal y que vive en sociedad, mismo que se va transformando gradualmente, hasta convertirse en una auténtica persona.

En este sentido, sostienen que los hombres no nacen siendo seres humanos plenos, en toda la extensión de la palabra. Más bien, van adquiriendo paulatinamente sus cualidades humanas, al enriquecerse de las relaciones sociales que establecen con otras personas de su entorno y al ir aprendiendo de sus experiencias de vida. Esta misma situación también se repite en su mundo del trabajo.

En opinión de Fromm, la misión más importante que tiene el ser humano es contribuir a su propio nacimiento, y llegar a ser, lo que potencialmente es. Finalmente, la vida es un proceso y no una secuencia de fases determinadas.

Asimismo, los humanistas afirman que todos los hombres son buenos por naturaleza. No obstante, suelen mostrarse a la defensiva si no satisfacen oportunamente sus necesidades biológicas básicas –entre ellas, el sueño, el hambre, la sed-. Y ésta también es una aportación significativa para los procesos de capacitación que se llevan a cabo al interior de las organizaciones.

En otras palabras, cuando el hombre adulto se deja dominar por su instinto básico de conservación y de supervivencia, intenta la satisfacción inmediata de sus necesidades primarias para poder sobrevivir, volviéndose, en todo momento, defensivo, agresivo y reactivo. Por lo tanto, en lugar de evolucionar, involuciona.

Sin embargo, la persona adulta deberá conocerse a sí misma porque dentro de sí posee la capacidad para aceptarse, tomar sus propias decisiones, ser responsable de sus actos de vida, amar genuinamente a los demás y generar múltiples beneficios, tanto para sí mismo como para aquellas personas de las que se rodea.

Pese a todo, en muchas ocasiones, no se conoce “internamente”, por lo que tampoco llega a descubrir su verdadera vocación, al ignorar su propósito personal y profesional de vida, truncando su desarrollo humano de manera permanente.

Es decir, el hombre adulto es, por su naturaleza, un ser humano bondadoso, consciente, libre, creativo, reflexivo, activo, propositivo, sociable, solidario y en constante cambio y transformación.

Igualmente, es contradictorio y, en esencia, anda permanentemente en busca de su propio crecimiento humano, al evolucionar y al transformarse continuamente en una nueva persona, más fuerte y más evolucionada, todo lo cuál enriquece su vida y su mundo del trabajo.

En todo caso, nunca será nuevamente como fue en su pasado, porque vivir la vida plenamente y de la mejor manera no es una tarea fácil. En opinión de Powell:

"La plenitud de vida, la gloriosa oportunidad de vivir y amar, es algo que significa muy poco para la mayoría de las personas, las cuáles ya están hartas de la vida y han defraudado sus esperanzas y hechos pedazos sus sueños".¹⁹

Así pues, en ocasiones, puede ocurrir que la persona adulta llegue a sentirse confundida, sin esperanza, apática o frustrada, al percatarse de que no ha obtenido aquello que ha querido para sí mismo, con relación a su propia vida, lo cuál puede afectar su desempeño en su universo de trabajo.

¹⁹ Powell, op. cit. p. 33.

Esto puede deberse, en parte, a qué no ha sabido cómo definir con claridad sus propósitos personales y profesionales con relación a sí mismo, a su carrera, a su actividad de trabajo y a su propia vida.

También puede ocurrir que intente responsabilizarse de los actos de vida cometidos por las personas que están a su alrededor, y de los cuáles no es responsable, lo cuál puede agravar aún más su situación, al generarle un malestar interno mayor.

De ahí la insistencia de los autores humanistas por abordar, desde diferentes caminos, y con diversas orientaciones teóricas, modos factibles para hacer que el hombre acceda -ya sea por sí mismo o con la ayuda de otras personas- hacia su propio desarrollo humano, dándole la oportunidad de conocer su propio mundo interior, su personalidad y su comportamiento para aceptarse y disfrutar al máximo de sus experiencias de vida, no limitándolas exclusivamente a las de su actividad de trabajo.

En todo caso, lo importante es que el hombre adulto se conozca "internamente" a sí mismo, antes que pueda conocer verdaderamente a otras personas, y que asimile las lecciones de vida que tenga que asimilar, para que pueda vivir una vida más plena, la cuál le permita auto-realizarse y trascender humanamente, al hacer que se convierta en un ser humano más responsable y más consciente, lo cuál puede marcar una diferencia decisiva y significativa en su propia vida y en su entorno de trabajo.

Igualmente, los humanistas reconocen que cada hombre posee dentro de sí mismo una predisposición biológica interna -natural, intrínseca, innata- tendiente hacia la bondad, misma que es común y propia de la especie humana.

Así pues, el hombre adulto es bueno por naturaleza; además, cuando está en equilibrio, tiende a buscar su propio bienestar humano, al proporcionar mayor confort y seguridad a sus seres queridos y a las personas que pertenecen a su sociedad, propiciando su crecimiento, su desarrollo, su evolución y su transformación humana, así como su mejora continua día con día.

Esto es, la persona adulta no es mala ni perversa por naturaleza, sino todo lo contrario. En todo caso, sus necesidades básicas,²⁰ sus emociones y sus potencialidades son neutrales, pre-morales o naturalmente buenas, tendiéndose a manifestar necesariamente.

²⁰ Por necesidades básicas del hombre, Maslow entiende las siguientes: vida, inmunidad, seguridad, pertenencia, afecto, respeto, auto-respeto, auto-realización.

Sin embargo, es importante que primero se interese en conocerse "internamente" para poder "externar" y perfeccionar su verdadera naturaleza humana intrínseca y sus talentos naturales -en vez de ignorarlos o intentar ahogarlos- para alentar su desarrollo humano a fin de poder vivir una vida más equilibrada, más saludable, más provechosa, más feliz y más plena.

Por el contrario, el ansia de destrucción, el sadismo, la crueldad y la malicia son reacciones violentas de la misma persona contra la frustración que siente de no poder satisfacer oportunamente sus necesidades biológicas básicas, sus emociones y sus potencialidades latentes por sí mismo, truncando, de esta forma, el logro de sus anhelos, sus aspiraciones y sus motivaciones humanas más íntimas, en perjuicio de su desarrollo humano como persona y como profesional, manifestándose todo ello, de manera negativa, en su ambiente de trabajo.

Respecto a este tema, Maslow afirma que cuando un hombre se siente impotente para poder trascender humanamente mediante su propio crecimiento y transformación humana tenderá, precisamente, a trascender mediante su deficiencia y su destrucción, dejando un legado no muy grato a las generaciones futuras.

Ahora bien, otro aspecto al que conceden gran importancia los autores humanistas es el referente a la motivación.

Respecto a este tema, destacan las aportaciones de Allport, quién investigó la autonomía de las motivaciones superiores del hombre adulto.

Allport sostuvo que las motivaciones de la persona adulta se desarrollan a partir de sistemas motivacionales anteriores, mismos que son independientes o autónomos entre sí.

Supuso que la personalidad y la motivación del hombre eran cosas vivas, que se modificaban al crecer.

En su opinión:

"La personalidad, como todas las cosas vivas, se modifican al crecer. Y cómo las motivaciones son los motores de la personalidad, hemos de suponer que también se desarrollan y cambian. No es tarea fácil explicar cómo se produce la gran transformación que tiene lugar durante el desarrollo que va de la primera infancia a la edad adulta. Es un proceso gradual y sutil. La autonomía funcional considera las motivaciones adultas como variadas, subsistentes por sí mismas, contemporáneas, desarrollándose a partir de sistemas antecedentes, pero funcionalmente independientes de ellos".²¹

Otro autor humanista que estudió el fenómeno de la motivación humana fue Maslow. Una de sus contribuciones más significativas fue precisamente su famosa pirámide de la motivación, por medio de la cuál es posible estudiar las motivaciones del hombre adulto, con base a una escala jerárquica, la cuál resulta de gran importancia para los procesos de capacitación que se llevan a cabo al interior de las organizaciones.

En este sentido, Maslow distinguió entre necesidades primarias (básicas) y necesidades secundarias (de auto-realización). Simultáneamente, expresó que para la persona adulta es vital satisfacer oportunamente sus necesidades primarias básicas porque, en caso contrario, pondrían en peligro su vida.

No obstante, cuando una motivación humana queda satisfecha, vuelve a surgir una nueva necesidad, la cuál influye de manera decisiva en la conducta y en la personalidad del adulto en formación, todo lo cuál tiene una amplia aplicabilidad en el mundo del trabajo de las organizaciones.

Finalmente, los humanistas afirman que es importante analizar las causas de la salud y de la enfermedad mental entre los hombres porque uno es consecuencia de lo otro.

Igualmente, consideran que es necesario tratar, desde una nueva visión, las enfermedades mentales del hombre adulto para curarlas con métodos más integradores, desde los cuáles sea posible explorar su verdadera esencia humana, a fin de descubrir dentro de sí mismo las posible causas de sus desequilibrios de personalidad o de conducta, para hacerlo consciente de los mismos, en un intento por superarlos adecuadamente.

²¹ Allport, Gordon. Personalidad. Su configuración y su desarrollo. Barcelona (España). Editorial Herder. 1998. p. 123.

Otra explicación que dan de las enfermedades psicológicas del hombre adulto es a través de la insatisfacción de sus necesidades básicas –como la comida, el agua, el sueño-, seguida de la gratificación de sus necesidades humanas –por ejemplo, la aceptación, el amor, la pertenencia, la sociabilidad, la libertad, la responsabilidad-, las cuáles pueden ocasionarle un grave desequilibrio en su personalidad y en su conducta, al sentirse frustrado, todo lo cuál tiene un impacto negativo en su mundo del trabajo.

En este sentido, Fromm asegura que:

*"El sistema ser humano no funciona correctamente si sólo se satisfacen sus necesidades materiales y no aquellas necesidades y aptitudes que le son propias, específicamente humanas, como el amor, la ternura, la razón y la alegría".*²²

Es decir, cuando el adulto en formación sólo se enfoca a hacer crecer su esfera del tener (posesiones materiales) en detrimento de su desarrollo humano integral, inevitablemente se sentirá infeliz, porque no importa que tantas posesiones materiales tenga o deje de tener, si en el fondo de sí mismo se ha olvidado de reconfortar aquello que es lo más importante de toda su esencia: su propio yo (alma). En otras palabras, todo éxito económico del hombre debe de ir aparejado de la evolución espiritual de su alma.

Igualmente, no debemos olvidar que al adulto en formación le causa un gran dolor su falta de auto-conocimiento personal y social. Es decir, como no se conoce "internamente" a sí mismo, no sabe quién es, qué es lo que quiere, qué puede hacer para sentirse mejor en momentos donde se siente mal consigo mismo, cuál es su verdadera vocación, cual es su propósito personal y profesional en la vida, hacia dónde va, -entre otros cuestionamientos que puede hacerse en algún momento de su vida- lo cual puede hacer que se sienta desorientado en el mundo y sin dirección, todo lo cuál puede repercutir de manera negativa en su trabajo.

Aún más, puede sentirse muy sólo en el mundo, a la vez que confundido. Sin embargo, al reconocer -y sacar a la luz- sus conflictos, de todo tipo, para comprenderlos, asimilarlos y superarlos, puede llegar a sentirse temeroso de sí mismo, al desconocer múltiples aspectos de su personalidad, de su conducta, de su vida pasada y de su existencia actual, quizá, porque en el fondo de su mundo "interior" ha construido, erróneamente, una imagen reprobable y despreciable de sí mismo, como resultado de concebir una visión distorsionada acerca de sí, de los demás, de su principio de realidad y de la vida misma, llegando, incluso, a sentirse indigno e inmerecedor de amor para sí mismo y para los demás, repercutiendo todo ello de manera negativa en su entorno de trabajo.

²² Fromm, La atracción... op. cit. p. 35.

De tal suerte, Powell ejemplifica este conflicto humano que puede experimentar cualquier hombre adulto -con relación a sí mismo y a los demás- durante su propia vida, de la siguiente manera, cuando menciona que:

*"Si yo me considero una persona inútil, puedo ciertamente prever que habré de experimentar muchas y muy persistentes emociones dolorosas (desaliento, depresión, tristeza y hasta sentimientos suicidas). Pero si, gracias al amor incondicional de otra persona que me ayude a afirmarme, consigo verificar que en realidad soy una persona decente y digna de amor y de estima, entonces se modificará radicalmente toda esa pauta de reacciones emocionales. A medida que la distorsión vaya desapareciendo de mi auto-percepción, poco a poco me iré transformando en una persona segura de sí misma, confiada y feliz".*²³

Esto es, literalmente, el adulto en formación puede llegar a sentirse aprisionado. Por lo general, esto ocurre cuando desconoce quién es y cuando sus cualidades humanas intrínsecas –de todo tipo-, están encerradas, ocultas o muy minimizadas. Por lo tanto, puede no darse cuenta de muchas cosas, truncando, de manera inconsciente, su propio desarrollo humano.

Entre ellas, de que es muy dependiente de los demás y que delega en otros su responsabilidad personal para enfrentar sus problemáticas de vida actual. Así pues, ésta misma situación puede generarle mucha tristeza, depresión y pesar, al ver truncado muchos de sus sueños, sus ideales, sus aspiraciones, sus objetivos y sus metas de vida, en su esfera personal, familiar, social, profesional y laboral.

Cuando esto sucede, el adulto en formación puede percibirse a sí mismo como un ser humano despreciable, carente de toda oportunidad para mejorar, razón por la cuál puede intentar aislarse del mundo.

Como puede sentirse fatal, tiende a deprimirse, al considerar que su vida no tiene el más mínimo sentido, al no ir dirigida hacia alguna dirección en particular, haciendo que su trabajo, en vez de mejorar, empeore.

Por otra parte, cuando el adulto trabajador llega a experimentar en su mundo interior este conflicto psicológico de índole existencial, –mismo que conflictúa su personalidad, su conducta, su mente, su alma, sus emociones, su cuerpo, su espíritu, su vida y, en general, todos los aspectos de sí mismo- puede llegar a sentirse tan confundido, al punto de ser incapaz de distinguir sus propias necesidades personales y sociales, las características de su personalidad, la dirección que debe dar a su vida, su vocación, su propósito personal y profesional de vida y las maneras más convenientes para trascender humanamente mediante su actividad de trabajo y dejar un legado a las generaciones futuras.

²³ Powell, op. cit. p. 13

En conjunto, todas estas situaciones pueden generar en su alma un enorme vacío existencial, truncando su desarrollo humano, reflejándose de manera negativa en absolutamente todos los aspectos de su vida.

En suma, como la verdadera naturaleza del hombre adulto es tender hacia el bien, y ser bondadoso, si éste o la sociedad le niegan esta tendencia, intentando abolir esta disposición natural, tarde o temprano éste enfermará, pudiendo manifestar algunos síntomas inmediatos, en principio, no tan evidentes. No obstante, aún cuando se la niegue, ésta propensión hacia el bien perdurará y rara vez desaparecerá.

En otras palabras, como la verdadera naturaleza humana intrínseca del hombre adulto no es ni fuerte ni dominante, sino más bien delicada y sutil, puede ser fácilmente aprisionada por los hábitos, las presiones sociales y las actitudes erróneas.

Pese a todo, la disciplina, la privación, la frustración, el dolor y la tragedia son convenientes para la integridad del adulto en formación -desde el punto de vista psicológico- de vez en cuando, debido a que estas experiencias le revelan al hombre su verdadera entereza personal y social, su inmensa fortaleza "interna" y su gran potencial humano para trascender, yendo más allá de su mundo del trabajo.

Esto es así porque el hombre es fundamentalmente, independiente, libre y responsable. Por lo tanto, tiende naturalmente hacia el bien, siempre y cuando se encuentre en equilibrio, pudiendo desplegar estas facultades de manera natural mediante los procesos de capacitación al interior de las organizaciones.

Del mismo modo, los humanistas afirman que aquel hombre adulto que no consiga resistir y superar los obstáculos de su vida, seguirá dudando de sí mismo y de su capacidad humana para resolver adecuadamente los conflictos derivados de su existencia, al no hacer las cosas por sí mismo, debido al desconocimiento de su yo "interno" y de sus necesidades humanas, o bien, debido a la falta de claridad en sus propósitos, sus objetivos y sus metas personales, vocacionales, familiares, sociales, profesionales y de trabajo con relación a su propia vida, lo cuál repercutirá de manera negativa en su mundo del trabajo.

Al abordar éste tema, Maslow opinaba que:

"El propio conocimiento y auto-mejoramiento son tareas muy difíciles para la mayor parte de las personas. Suele exigir mucho valor y un esfuerzo personal muy prolongado".²⁴

²⁴ Maslow, op. cit. p. 213.

De ahí que los humanistas propicien el auto-conocimiento humano con relación a sí mismo y a los demás –particularmente, en aquéllos aspectos que se relacionan de manera directa con las tendencias naturales innatas del hombre, mismos que lo motivan a ser bueno, feliz, provechoso, respetado y amoroso para trascender humanamente, a nivel personal y social, por medio de sus acciones cotidianas de cada día-.

En suma, los humanistas se interesan en hacer del hombre adulto una mejor persona y un mejor profesionista, al revelarle sus capacidades naturales intrínsecas, sus potencialidades latentes y sus talentos humanos más elevadas - como la auto-conciencia, la inteligencia, la libertad, la responsabilidad, la flexibilidad, la creatividad, el amor, el humor, las dualidades, las contradicciones humanas, la colaboración, la auto-realización, la plenitud, la auto-trascendencia-, lo cuál le permite acceder a su propio yo, trascender humanamente e incrementar sustancialmente la calidad de su vida y la de aquéllas personas que lo rodean.

Esto es así porque los humanistas consideran que cuando el adulto en formación no llega a conocerse “internamente”, puede correr el riesgo de vivir una vida frustrada, alineada, monótona, rutinaria y sin cambios importantes que modifiquen o enriquezcan su existencia.

Ante esta situación, el hombre adulto, en vez de mostrarse bondadoso, amoroso, activo, colaborativo, constructivo y propositivo –consigo mismo y con los demás-, se manifestará rencoroso y destructivo, al experimentar una gran frustración “interior”, tendiendo a vivir una vida sumamente infeliz, al no encontrar una razón específica para vivir y al no cuestionarse su verdadero propósito en la vida.

Asimismo, puede llegar a considerar que todas las personas a su alrededor son malas por naturaleza. Por lo tanto, su personalidad se desequilibrará y se volverá depresiva, neurótica o iracunda, siendo destructiva –incluso, hasta consigo mismo-, al vivir una vida sumamente caótica –como resultado de estar desorientado, sin un rumbo fijo.

Finalmente, vegetará y se enfermará, al negarse a sí mismo la valiosa y única oportunidad de vivir plenamente su vida -tal y cómo ésta es y se le presenta en el momento presente-.

Ahora bien, es un hecho que desde siempre el hombre se ha cuestionado el por qué de su existencia.

Es decir, en alguna etapa de su vida, suele plantearse algunas de las siguientes preguntas: ¿quién soy yo?, ¿de dónde vengo?, ¿a dónde voy?, ¿cuál es mi propósito en la vida?, ¿qué talentos, capacidades y virtudes internas poseo?, ¿cuáles son mis potencialidades latentes?, ¿cuál es mi verdadera vocación?, ¿hacia dónde debo dirigir mi destino?, ¿qué acciones habré de realizar para lograr mis objetivos y mis metas personales, profesionales, de pareja, familiares, sociales, organizacionales?, ¿qué es lo verdaderamente "importante" en mi vida?, ¿cómo puedo llegar a trascender humanamente, a fin de dejar un legado a mis seres queridos, a las personas a mi alrededor y a las generaciones futuras?.

Igualmente, suele preguntarse: ¿cómo puedo llegar a conocerme a mí mismo, a fin de conocer a los demás?, ¿poseo realmente una personalidad auténtica?, ¿se manifiesta ésta a través de mi naturaleza humana, siendo intrínseca?, ¿cómo soy yo en lo "interno" y en lo "externo" de mi propio ser?, ¿de qué manera han influido mis experiencias de vida, mi educación y mis condicionamientos sociales en la calidad de mi vida actual?, ¿con base a que marco de referencia interpreto la realidad?, ¿de qué manera influyen mis percepciones personales y sociales con relación a mí mismo, a los demás, a mi principio de realidad actual y al mundo las acciones que decido realizar cotidianamente?.

Otras preguntas que suele plantearse son: ¿qué puedo hacer para enriquecer y mejorar mi contexto histórico actual, tal y como éste se me presenta a mí mismo "aquí" y "ahora"?, ¿cómo puedo contribuir a mi propio nacimiento y desarrollo humano a fin de ser una mejor persona y un profesionalista más exitoso cada día?, ¿qué acciones concretas habré de realizar para incrementar la calidad de mi vida y las de otras personas cercanas a mi, pertenecientes a mi entorno familiar, social y laboral?.

No obstante, cualquiera que sean los cuestionamientos que el adulto en formación llegue a plantearse a lo largo de su vida, difícilmente hallará la respuesta a los mismos, a menos que decida centrar su mirada, "introspectivamente", hacia lo verdaderamente importante dentro de sí mismo porque, en todo caso, es en su propio "yo interior" donde hallará las respuestas que necesita.

Dicho de otro modo, antes de iniciar cualquier cambio "externo", ya sea de manera individual o como miembro de su familia, de su entorno de trabajo, de su sociedad y de su especie, el adulto en formación primero deberá de conocerse a si mismo, tal y como es -con todos sus virtudes y sus defectos- en su propio mundo "interior", para que pueda conocerse, aceptarse, comprenderse, humanizarse y perfeccionarse, hasta convertirse gradualmente en una "auténtica" persona, más bondadosa, más amorosa, más compartida, más flexible, más comprensible, más evolucionada, más esplendorosa y más sensible hacia sus problemáticas de vida actual y las de las personas de su entorno familiar, social, organizacional y de trabajo.

En suma, es importante que el adulto en formación se conozca "internamente" a sí mismo para que comience a cobrar mayor conciencia de las características de su propio ser, de sus propias necesidades humanas, de sus temores ancestrales, de sus miedos "internos", de sus propios condicionamientos sociales, de sus máscaras o caretas humanas, de su situación de vida actual, de la manera en la que se relaciona con los demás y de sus propias problemáticas de vida, para que pueda ser una persona más evolucionada y más humana -tanto ante sí mismo, como ante los demás-.

Por su parte, en la medida en que el adulto en formación logre esto, comenzará a recobrar su auténtico poder y potencial humano, mismo que le permitirá trascender humanamente mediante aquello que realice.

En suma, todo cambio humano que se promueva, para que sea verdadero, genuino y auténtico, deberá concebirse primero desde "dentro" de la personalidad de cada hombre en lo particular, para que pueda manifestarse en lo "externo" y perdurar a través del tiempo.

Quizá por ello, los autores humanistas consideran que lo más importante es que el adulto en formación sea capaz de explorar y de reconocer -ya sea por sí mismo o con la ayuda de otras personas- su naturaleza intrínseca y su personalidad humana, antes de poder "cambiar" sus percepciones personales y sociales con relación a su vida personal y profesional, para que pueda ayudarse a sí mismo y alentar el desarrollo humano de las personas que lo rodean.

Es decir, cuando el adulto en formación se conoce "interna" y "externamente", puede aceptarse tal cuál es, en la actualidad, pudiendo aceptar la manera natural de ser de aquéllas personas que le rodean.

Por lo tanto, valorará sus aspectos positivos y negativos, a la par de sus virtudes y de sus potencialidades latentes, en pro de su realización humana, a través del pleno ejercicio de su verdadera vocación, desplegando su máximo potencial mediante su actividad de trabajo, apoyado por los procesos de capacitación.

Igualmente, actuará en consecuencia, siendo congruente consigo mismo y con los demás -entre ellos, sus compañeros de trabajo-, debido a que ha sabido hacer un alto en su vida para analizar previamente sus necesidades humanas internas, su propósito supremo de existencia, su verdadera vocación, sus objetivos personales y profesionales y su postura ante sí mismo, ante los demás, ante su principio de realidad y ante la vida misma.

Del mismo modo, los humanistas analizan diversas problemáticas derivadas de la esencia humana del adulto en formación vs. su personalidad, al dignificar la calidad de su vida, mediante el valor del esfuerzo consciente y el sano equilibrio de su mente, de su alma, de su cuerpo y de su espíritu, al engrandecer y dignificar su conciencia, y al convertirlo en un mejor trabajador y en un ser humano más consciente, capaz de cuestionar el verdadero propósito de su existencia humana, para hacerla más comfortable.

De esta manera, facilitan el buen vivir del hombre adulto, contribuyendo a su bienestar humano, al analizar a detalle las causas del despliegue y el estancamiento de su desarrollo humano, personal y profesional, así como el impacto que éste tiene en la vida personal, familiar, social, organizacional, profesional y de trabajo del ser humano.

De ahí que se interesen en estudiar la psicología de sus motivaciones, con la intención de descubrir si el comportamiento individual, social y colectivo del adulto en formación obedece a su salud psíquica (Psicología del Desarrollo) o a su enfermedad mental (Psicología de la Deficiencia).

Ahora bien, respecto a las aportaciones educativas del Humanismo, éstas son múltiples y variadas, siendo de gran utilidad para los procesos de capacitación.

Por ejemplo, en su análisis del proceso de enseñanza-aprendizaje, los educadores humanistas afirman que éste debe ser llevado a cabo dentro de un ambiente de respeto, de comprensión y de apoyo mutuo entre el educador y el educando.

Para el Humanismo, el proceso de enseñanza-aprendizaje será significativo en la medida en la que el educador recupere las experiencias de vida y de trabajo de cada hombre en lo particular, vinculándolas con su situación de vida actual, con las características del mundo de moderno y con sus problemáticas educativas y de trabajo, a fin de enriquecerlas.

No obstante, es importante que el hombre se de cuenta previamente de que el conocimiento de sí mismo y de su realidad es vital para propiciar su propio desarrollo humano, así como el de las personas que lo rodean –entre ellos, sus compañeros de trabajo-, al involucrarlo en sus propios procesos de cambio, fomentando en sí mismo su responsabilidad personal y social en el avance, el estancamiento o el retroceso de sus procesos afectivos, cognitivos, grupales, sociales, educativos y formativos, sean del tipo que sean.

Por otra parte, para los humanistas, el educador debe de tener la capacidad para relacionar los contenidos plasmados en su planeación didáctica, con diversas situaciones reales y verídicas, acordes al campo de aptitudes, de intereses y de motivaciones personales y sociales de su grupo de educandos, partiendo de sus experiencias de vida, al convertir el proceso de enseñanza-aprendizaje en una vivencia más enriquecedora y significativa, tomando en cuenta las necesidades productivas y de trabajo de la organización donde labora, planteando esta misma situación como uno de los principales objetivos de vida, a cumplir durante el desarrollo de la misma.

De ahí que el currículum de enseñanza-aprendizaje, desde el Humanismo, aborde aquéllas problemáticas que involucren directamente a las experiencias de trabajo del adulto en formación dentro de la organización, otorgándole diversos recursos para que pueda vivenciar y revalorar por sí mismo y con la ayuda de los demás -y en retrospectiva- sus experiencias de vida, no limitándolas exclusivamente al contexto organizacional, y orientándolas hacia diversos procesos de auto-conocimiento, auto-concientización y desarrollo humano, personal, familiar, social, profesional, técnico, tecnológico y de trabajo.

Sin embargo, es importante que previamente el educador y los educandos fortalezcan su relación educativa al establecer tácitamente, y entre ellos mismos, un vínculo afectivo de solidaridad denominado contrato psicológico, el cuál fundamente la relación de confianza y de aceptación recíproca establecida entre todos los actores involucrados en los procesos educativos, uno de los cuáles es la capacitación.

De la misma forma, el educador deberá orientar el trabajo de su grupo de educandos por medio de proyectos y trabajos de investigación, siendo libre de impartirles tutorías durante los mismos para retroalimentarlos y favorecer el trabajo individual y en equipo, concediéndoles la oportunidad de cooperar entre sí y de valorar y auto-evaluar su desempeño educativo por si mismos, en las diversas situaciones de su vida.

Así pues, desde una perspectiva educativa, los humanistas están interesados en fomentar el desarrollo humano integral (personal, familiar, social, profesional, técnico, tecnológico y de trabajo) del adulto en formación para apoyarlo en sus propios procesos de cambio interno y externo y así potenciar al máximo el perfeccionamiento de sus cualidades humanas, de todo tipo, no limitándose exclusivamente a su ámbito de trabajo, al relevarle la verdadera esencia de su personalidad y de su vocación, a través del análisis de sus dones, de sus potencialidades latentes y de sus talentos naturales intrínsecos, para descubrir quién es, permitiéndole elevar la calidad de su vida.

Por lo tanto, la concepción humanista de la educación surge a partir de un ambiente de respeto, de comprensión y de apoyo mutuo entre el educador y su grupo de educandos, al concederles la libertad necesaria para asimilar, comprender y redimensionar el impacto de sus experiencias de vida, en la gestación y el desarrollo de su propia personalidad, mediante una valoración muy íntima y personal que cada quién deberá hacer de sí mismo, al convertirlos en seres humanos más concientes, fomentando su auto-respeto personal, su auto-estima laboral, su auto-realización por medio del trabajo y su auto-trascendencia humana, generando en ellos múltiples procesos de cambio y de transformación personal y social, a fin de enriquecer la calidad de su vida de manera integral, alentando su desarrollo humano, de manera permanente y continua, a lo largo de toda su vida.

Igualmente, la educación humanista busca transformar humanamente a los hombres para convertirlos en seres humanos más inteligentes, más flexibles, más sociables, más auténticos y más capaces de anticipar las necesidades y las exigencias del mundo actual, mediante el desarrollo de la ciencia, a fin de preservar su herencia cultural, permitiéndoles dejar un legado a las generaciones futuras.

Asimismo, se interesa en luchar contra la amenaza de la deshumanización, la cual es inherente a los procesos de cambio actual. Al fin y al cabo, el adulto en formación seguirá siendo por siempre un hombre en constante proceso de transformación humana durante toda su vida, requiriendo actualizar y perfeccionar sus aptitudes y sus habilidades personales y sociales por siempre.

Al respecto, recordemos que la educación es un proceso de formación humana - creado por el mismo hombre- que se ha transformado conforme han evolucionado las características particulares de su contexto social. Por lo tanto, es importante garantizar su igualdad, a fin de hacer que todos los hombres del mundo reciban una educación de la más alta calidad.

Esto es muy importante porque históricamente, la evolución de las estructuras sociales evolucionó a la par de la transformación de los sistemas educativos. Por ello, todos los pueblos han buscado un mismo objetivo: ofrecer a sus habitantes la posibilidad de educarse -desde el preescolar hasta la universidad- para desarrollarse continuamente en conjunto y así evitar su rezago a todos los niveles (educativo, social, económico, tecnológico, etc.).

En este sentido, para los humanistas el principal reto del proceso educativo consiste en preparar al hombre para que sea capaz de asimilar oportunamente los procesos de cambio. Por el contrario, aquél que no asimile con éxito estos procesos de cambio, estará confundido e inmovilizado y quedará inevitablemente rezagado.

Otros desafíos a que enfrenta la educación del siglo XXI, son los siguientes: propiciar el auto-conocimiento humano de los hombres; reconocer y afinar sus cualidades humanas, personales, familiares, sociales, profesionales, técnicas y de trabajo; fomentar el perfeccionamiento y la mejora continua como un estilo de vida; facilitar técnicas educativas apropiadas -acordes al estilo de enseñanza-aprendizaje de los educandos-; promover el gusto por el conocimiento, la sabiduría, la ciencia y la verdad; hacer del adulto en formación un ser humano, reflexivo, crítico, tolerante, comprensivo, propositivo, sociable, efectivo y productivo; fomentar el éxito de los hombres en su vida personal y profesional; fomentar el trabajo en equipo; entre otros aspectos.

Estos retos son vitales y forman parte de los desafíos actuales de la educación del siglo XXI, ante la urgente necesidad de convertir al adulto en formación en un mejor colaborador de su centro de trabajo y en un ser humano más consciente y propositivo.

A su manera, Gallegos se refiere a ellos, cuando aborda los cuatro aprendizajes estratégicos propuestos por la UNESCO para hacer frente a la educación de hoy. Desde esta perspectiva, menciona lo siguiente:

"Cada persona tiene su propio estilo para aprender igual de válido que los demás. La genuina educación debe reconocer este hecho y honrar la diversidad de perspectivas. La UNESCO ha señalado cuatro aprendizajes estratégicos para la educación del siglo XXI:

- **Aprender a aprender.** *Inicia con aprender a preguntar. Preguntar es un acto natural de la conciencia en su búsqueda por el conocimiento. Esta capacidad de preguntar sin miedo es la base de un buen aprendizaje. Aprender a aprender significa potenciar los atributos de la conciencia para ejercitar habilidades tales como atender, escuchar, percibir, tener curiosidad, intuir, tener creatividad. Aprender a aprender significa tener capacidad para dirigir y hacerse responsable del propio aprendizaje; para actualizarse, para saber dónde buscar el conocimiento.*
- **Aprender a hacer.** *Significa aprender a transformar la sociedad con acción inteligente y responsable. Está vinculado al aprendizaje de una profesión y al trabajo productivo: aprender a adaptarse a las necesidades de trabajo, capacidad para trabajar en equipo. Significa saber tomar riesgos y tomar la iniciativa.*

- **Aprender a vivir juntos.** *Implica aprender a vivir responsablemente, respetando y cooperando con otros seres humanos y, en general, con todos los organismos vivos del planeta. El aprendizaje debe superar los prejuicios, dogmatismos, discriminación, autoritarismos y estereotipos, y todo aquello que lleva a la confrontación y la guerra. El principio fundamental de este aprendizaje es la interdependencia.*

- **Aprender a ser.** *Significa el descubrimiento de la verdadera naturaleza humana, el encuentro con la esencia de uno mismo que va más allá del aparato psíquico de pensamientos y emociones. Es aprender a pertenecer a la totalidad, el descubrimiento de nuestra dimensión universal donde moran los valores humanos genuinos que no son individuales, el descubrimiento del propio ser y la sabiduría "interior" que se logran por el autoconocimiento de uno mismo".²⁵*

Así pues, los aprendizajes básicos de la educación del siglo XXI, son: aprender a aprender, mediante el cuestionamiento de todo nuevo aprendizaje, con el propósito de actualizarnos; aprender a hacer, para ejercer con dignidad nuestra profesión, a la par que transformamos nuestro entorno social y de trabajo; aprender a vivir juntos, para cooperar con los demás, aprender de ellos y fomentar la interdependencia de nuestra sociedad; y finalmente, aprender a ser, para descubrir la naturaleza de nuestro propio ser y exteriorizar nuestra sabiduría "interior", en un intento por transformarnos a nosotros mismos, antes de poder cambiar, para bien, nuestro mundo del trabajo y nuestra sociedad. En síntesis; aprender, hacer y vivir juntos para poder ser.

Ahora bien, con ésta última reflexión doy por terminada mi exposición teórica con relación a las principales aportaciones psicológicas y educativas del Humanismo, mismas son de gran utilidad para llevar a cabo los procesos de capacitación al interior de las organizaciones.

Por otra parte, a fin de continuar con mi exposición, en el siguiente apartado abordaré la psicología de enseñanza-aprendizaje del adulto en formación, presentando su conceptualización psicológica y los rasgos psicológicos que son comunes a la etapa de la "adulthood".

²⁵ Gallegos Nava, op. cit. p. 82–85.

1.4.- El proceso de enseñanza–aprendizaje del adulto.

Antes de comenzar a tratar la manera cómo el adulto en formación se enfrenta a su propio proceso de enseñanza-aprendizaje, considero pertinente mostrar la conceptualización psicológica del adulto para, posteriormente, analizar las características psicológicas que son comunes a la etapa de la adultez, vinculando este tema con el Humanismo y los procesos de capacitación al interior de las organizaciones.

Respecto a este tema, diversos han sido los autores que han abordado la etapa de desarrollo humano de la adultez, definiendo, en consecuencia, el concepto de "adulto". Por poner un ejemplo, Rodríguez Estrada define al adulto de la siguiente manera:

"Adultum es el pasado participio del verbo "adoleceré", que significa crecer. El participio presente es adolescens (en genitivo, adolescentes). De tal modo que adolescente quiere decir "creciente" y adulto quiere decir "crecido".

Biológicamente hablando, un adulto es un individuo que ha concluido la etapa del crecimiento y que está en condiciones de procrear.

Psicológicamente, un adulto es un individuo que habiendo concluido la adolescencia, posee una personalidad definida, asume sus responsabilidades en la vida social y habitualmente desempeña un trabajo productivo".²⁶

En este mismo sentido, Hoffman comenta que:

"No existe una edad única en la que las personas lleguen a la madurez. Así que definiremos arbitrariamente juventud desde los 18 a los 40 años. Un dicho popular dice que la vida empieza a los 40, y a esa edad es donde situaremos el comienzo de la mediana edad. Una referencia común para marcar el final de la misma es empezar a cobrar la jubilación. Aceptamos esa fecha y consideramos que la mediana edad se extiende hasta los 65 años, porque las personas de poco más de 60 tienen más en común con los de 50 que con las que son mayores que ellos".²⁷

²⁶ Rodríguez Estrada, Mauro. Formación de instructores. México. Editorial Mc Graw Hill. 2002. p. 29 y 30.

²⁷ Hoffman, Louis. Psicología del Desarrollo Hoy. Volumen 2. España. Editorial Mc Graw Hill. 1988. p. 84.

Es decir, en términos generales, la edad adulta se subdivide en tres etapas: edad adulta temprana (entre los 20 y los 40 años); edad adulta intermedia (de los 40 a los 65 años) y edad adulta tardía (después de los 65 años de edad). Como tal, incluye características psicológicas y de desarrollo particulares, mismas que la distinguen, por ejemplo, de la adolescencia y de la infancia, y que habrán de tomarse en cuenta al momento de llevar a cabo procesos de capacitación al interior de las organizaciones.

Por otra parte, conforme a su definición etimológica, el término "adulto" se deriva del latín "adultum", no habiendo en la actualidad aún un consenso general, aceptado universalmente, respecto a qué edad fijar como parámetro para marcar el inicio o el final de la etapa biológica y psicológica de la "adulterez".

No obstante, jurídicamente, en México, un adulto es una persona que ha rebasado los 18 años de edad. Y ello, pese a nuestra creencia habitual, la cuál considera que la etapa de la adulterez no inicia ni termina exactamente entre esos límites cronológicos marcados de antemano por la ley, a fin de evitar mayor confusión.

Sin embargo, ésta problemática conceptual con relación a lo qué es un "adulto", no es tan simple como pudiera parecer a simple vista. Esto es, aunque un hombre pueda ser considerado biológicamente como un individuo adulto -al tener hijos, mediante su capacidad para procrear-, o bien, legalmente, -después de haber cumplido los 18 años de edad-, psicológicamente puede no serlo aún, si es que observamos que rehuye de sus responsabilidades personales y sociales, posponiéndolas para un mejor momento -que, por supuesto, nunca llegará-, lo cuál repercutirá de manera negativa en su mundo del trabajo.

De este modo, con el propósito de evitar complicaciones innecesarias, las diferentes naciones del mundo han optado por aceptar el criterio jurídico, basado en la edad cronológica, para considerar a un adulto como tal -que, en la mayoría de los casos, es de 18 a 21 años de edad- a fin de atribuir al individuo esta misma categoría ante su sociedad, al concederle privilegios y responsabilidades especiales, así como derechos y obligaciones legales, propias de su edad, las cuáles son diferentes, conforme va transcurriendo su vida.

Asimismo, los diversos autores que han estudiado la evolución humana del hombre adulto y su psicología del desarrollo -mediante el seguimiento y el análisis minucioso de las distintas etapas de su desarrollo biológico y psicológico-, han distinguido una serie de características psicológicas que son comunes al mundo de los adultos, mismas que se manifiestan en su concepción psicológica respecto a sí mismos, a los demás, a su principio de realidad, a su familia, a su actividad profesional, a su trabajo y al mundo y, en términos generales, durante esta etapa del desarrollo humano, denominada "adulterez".

Respecto a este tema, hoy sabemos que un adulto es una persona con múltiples necesidades biológicas, psicológicas, personales, profesionales, de pareja, familiares, culturales, sociales, educativas, de formación, productivas, económicas y espirituales. Las más representativas son las siguientes: necesidades de supervivencia; físicas, afectivas, intelectuales y espirituales; individuales, comunitarias, sociales y organizacionales; de trabajo, de auto-realización y de auto-trascendencia.

Dada la importancia de todas ellas en su conjunto para entender cabalmente la psicología, las motivaciones y el comportamiento del hombre adulto al interior de las organizaciones, a continuación mostraré sus características psicológicas más significativas, las cuáles inciden en su mundo del trabajo, mismas que se tendrán que tomar en cuenta al momento de promover diversas estrategias de capacitación al interior de las organizaciones.

En este sentido, un adulto es un ser más consciente de su cuerpo, el cual cuida deseosamente, al igual que su salud. Así pues, en su afán por vivir un estilo de vida más disciplinado y más equilibrado: verifica regularmente su estado general de salud; acude con frecuencia al doctor; se preocupa por su alimentación; come de manera balanceada; hace ejercicio.

El adulto madura psicológicamente cuando ha asimilado y comprendido ciertas lecciones que son vitales para fortalecer su integridad psíquica, por medio de sus experiencias de vida, las cuáles no se limitan exclusivamente a su mundo del trabajo. Es común que el adulto vaya modificando sus necesidades personales y sociales, de todo tipo, conforme va acumulando experiencia a lo largo de su vida, a la par de que va creciendo física, mental, emocional, psicológica y espiritualmente.

Igualmente, el adulto en formación es parte de la población económicamente activa. Por lo tanto, trabaja a fin de hacerse cargo de sus gastos familiares. Por otro lado, a la par de que promueve su propio desarrollo y perfeccionamiento humano, apoya a su pareja en la realización de sus objetivos y de sus metas personales y profesionales con relación a su vida personal, social, profesional y de trabajo.

Cuando se siente seguro, se interesa en cumplir de la mejor manera con su función reproductiva, por medio de la cuál asume la dirección de la educación de sus hijos. En este sentido, apoya a sus familiares en lo económico y los ayuda en su educación.

Al ser responsable de su propia vida y de la de sus hijos, fomenta en éstos últimos valores y hábitos que él mismo considera deseables, los cuáles varían, conforme a las características particulares de su contexto familiar, social, económico, político, organizacional, educacional, cultural y de trabajo, y de su situación de vida actual.

Debido a su naturaleza humana intrínseca, el adulto es un ser humano bondadoso, ético y moral, el cual se interesa en cumplir con los compromisos previos que establece con anterioridad –sean éstos, personales, de pareja, familiares, sociales, organizacionales, profesionales, de trabajo, o del tipo que sean-.

Igualmente, la sociedad le concede al adulto en formación un “rol” y un “estatus social” especial, con el propósito de que adquiera nuevas responsabilidades económicas y cívicas, en beneficio suyo y de las personas que le rodean.

En el aspecto social, el adulto forma parte de uno o varios grupos sociales, porque participa en diversas afiliaciones y asociaciones, en las que adquiere distintos “roles”. Por ejemplo:

- En la **familia**: es pareja, padre, hijo, hermano.
- En el **trabajo**: es empleado, trabajador, colaborador, compañero de trabajo, jefe.
- En el **club deportivo**: es afiliado, socio, deportista, compañero de equipo.
- En la **comunidad**: es habitante, colono, vecino.

Asimismo, como es más consciente de la importancia de su tiempo biológico de vida para trascender humanamente -por medio de su vocación- a fin de dejar un legado a las generaciones futuras, el hombre adulto reflexiona en torno a su atemporalidad, la cuál lo motiva a convertirse en un hombre de acción en su familia, en su trabajo o en su sociedad.

De igual forma, reflexiona acerca de lo que la vida le presenta y de lo que él pudiera aprender a través de sus experiencias, con la intención de definir con claridad los objetivos y las metas de su propia vida, a fin de mejorar cada día, ser un mejor colaborador de su centro de trabajo y convertirse en una persona más humana.

No obstante, aún cuando el adulto en formación esté sumamente interesado en transformarse humanamente, puede no tener éxito, debido a que este proceso de “introspección” personal y social suele ser sumamente complejo, siendo difícil de llevar a cabo en su ambiente social y al interior de los distintos ámbitos de su existencia, incluyendo el de su mundo del trabajo.

Precisamente mediante su auto-conocimiento humano, el adulto en formación afirma su identidad propia, pudiendo reconocer y aceptar el modo de pensar de sus compañeros de trabajo y de las personas que lo rodean, al respetar la diversidad de opiniones e identificar áreas comunes y puntos de acuerdo, para poder establecer un diálogo genuino, auténtico y verdadero con ellos, mismo que pueda transformar, de alguna u otra manera, su personalidad, sus actitudes personales y sociales con relación a la vida, su modo de pensar acerca de la realidad, y finalmente, su comportamiento social ante los demás.

Por otra parte, el adulto vive inmerso dentro de un mundo sumamente cambiante, complejo, contradictorio y paradójico, mismo que está en constante "cambio" y "transformación" siendo, al mismo tiempo, "local" y "global", lo cuál impacta de manera decisiva los procesos de capacitación que se emprenden al interior de las organizaciones.

Por lo tanto, el hombre adulto requiere ser flexible, con la intención de aprender continuamente los nuevos lenguajes que le muestra su realidad social y de trabajo, de la mejor manera y en el menor tiempo posible.

A su vez, esta relación que el hombre adulto establece con el mundo -físico, humano, social, material y espiritual- es sumamente variada y compleja.

Esto es así porque el adulto en formación construye el conocimiento de sí mismo, de los demás, de su principio de realidad, de su trabajo y del mundo a través de sus experiencias de vida, al ir asimilando ciertas lecciones que va considerando como valiosas e "importantes" –es decir, conforme va estableciendo una serie de relaciones y vínculos sociales y afectivos con sus semejantes, con base a sus experiencias de vida previas-.

Es común que el adulto en formación "internalice" ciertos conocimientos, y que vaya adquiriendo ciertos hábitos y rutinas, mismos que va aprendiendo de sus distintas esferas y contextos de desarrollo –principalmente, de su ambiente familiar, social, organizacional, institucional y de trabajo-.

En conjunto, estas situaciones y percepciones suelen marcar de manera decisiva su personalidad, su comportamiento, su estilo de vida actual, la manera de relacionarse con otras personas y su estilo de enseñanza-aprendizaje, entre otros aspectos de su vida.

La persona adulta llega a ocupar diversas posiciones y roles dentro de la sociedad, y a establecer tácitamente una serie de condicionamientos, compromisos y responsabilidades sociales, en los distintos grupos sociales donde se desenvuelve, al ir asimilando una serie de tareas y de condiciones que la misma sociedad le va imponiendo, todo lo cuál incide, de alguna u otra manera, en los procesos de capacitación que se llevan a cabo al interior de las organizaciones.

Un aspecto crucial para el hombre adulto es la necesidad de sentirse útil. Por ello, cuida de las personas a su alrededor –entre ellas, sus compañeros de trabajo-, orientándolas en situaciones difíciles de resolver.

La obtención de bienes es otro aspecto vital para el adulto en formación, ya que los adquiere con la esperanza de crear su propio espacio vital, tanto para sí mismo, como para el bienestar de su familia.

Tomando como referencia un modelo tradicional, quizá ahorre, compre una casa y adquiera algunos otros bienes materiales, mismos que considera indispensables para poder vivir bien, sin preocupaciones y cómodamente –entre ellos, un automóvil-.

Una vez que el adulto en formación ha satisfecho plenamente sus necesidades básicas de supervivencia, se comienza a sentir más seguro y empieza a interesarse en formar una pareja, integrar una familia y finalmente, tener hijos.

La procreación es importante para el hombre adulto porque por medio de ella asegura su descendencia familiar y la trascendencia de su origen a lo largo del tiempo.

El adulto es un ser humano, en constante formación y transformación, que desarrolla una vida autónoma e independiente. Se hace cargo de sus gastos, lucha por obtener su independencia económica, mantiene una posición emocional y social estable, deja de ser el “hijo” o la “hija” de su familia primaria y comienza a vivir de manera independiente, o bien, se interesa en formar una propia, todo lo cuál impacta de manera decisiva los procesos de capacitación que se emprenden al interior de las organizaciones.

Respecto a éste último punto, Hoffman opina que:

*“Una forma de contemplar la madurez es pensar en términos de capacidad de hacer frente con éxito a los acontecimientos y decisiones que la mayor parte de las personas afrontan en momentos específicos de sus vidas”.*²⁸

²⁸ Hoffman, op. cit. p. 84.

De esta manera, un adulto maduro es aquél que ha acrecentado su capacidad de respuesta -emocional, física, cognoscitiva, personal, social, profesional, espiritual- ante los acontecimientos de su propia vida, sean éstos de índole personal, familiar, social, profesional, técnicos, tecnológicos, de trabajo, o del tipo que sean.

Por lo tanto, será capaz de resolver por sí mismo y con la ayuda de los demás, los desafíos inherentes a su propio proceso de auto-conocimiento personal y social, de aceptación humana, de evolución de su personalidad individual, social y colectiva y de transformación humana, al ir al encuentro de sí mismo, para explorar los rasgos internos de su personalidad y descubrir su verdadera vocación humana y su propósito supremo de existencia en la vida. Se interesa en explorar continuamente su propia personalidad para descubrir quién, qué es lo que quiere y hacia dónde va.

Por otra parte, cuando este proceso de auto-conocimiento humano tiene lugar - casi siempre al derivarse de una experiencia de vida que ha puesto a prueba su fortaleza y su integridad psíquica- comienza a cuestionarse el por qué de su existencia humana, haciendo que se interese en edificar un proyecto de vida personal y profesional a largo plazo -para hacer realidad sus sueños-, lo cuál le implicará el tener que estar dispuesto a asumir múltiples riesgos para mejorar sustancialmente su situación actual y la calidad de su vida y de su trabajo, muchos de los cuáles ya ha previsto con anterioridad.

Así pues, el hombre adulto comparte conscientemente su vida con su pareja, sus hijos, sus amigos, sus familiares, sus compañeros de trabajo y los miembros de la sociedad a la que pertenece.

Empieza a elaborar un proyecto de vida personal y profesional de manera integral, donde pueda desarrollar su personalidad de manera armónica, al fijarse objetivos y metas de vida realistas y factibles de alcanzar a corto, a mediano y a largo plazo, todo lo cual debe ser tomado en cuenta al momento de implementar proyectos de capacitación al interior de las organizaciones.

Igualmente, el adulto se interesa en incrementar sustancialmente la calidad de su vida, la de sus compañeros de trabajo y la de aquellas personas que lo rodean.

Cuándo éste interés personal surge en él, es común que el adulto en formación se convierta en un experto en planificar de manera equilibrada sus tiempos de trabajo, de recreación y de procreación para motivar su desarrollo humano permanente y su mejora continua como persona, como líder de su familia, como miembro de la sociedad a la que pertenece, como trabajador y como integrante de los diversos grupos sociales a los que se va integrando paulatinamente a lo largo de toda su vida.

Con todo, el hombre adulto está interesado en mejorar la realidad de su ambiente de trabajo, de su sociedad y del mundo a fin de trascender humanamente para dejar un legado valioso a las generaciones futuras. De este modo, transforma sus conocimientos, incorpora nuevas ideas a su mente, se interesa en aprender cosas nuevas cada día. Todo ello, con el propósito de poder aplicarlas en su entorno social y de trabajo, en beneficio suyo y de las personas que le rodean.

El adulto en formación es un ser humano flexible que requiere cambiar continuamente sus percepciones personales y sociales -con relación a sí mismo, a los demás, a sus compañeros de trabajo, a su principio de realidad, a la vida, al trabajo y al mundo-; para cambiar internamente él mismo, promover permanentemente su desarrollo humano y renovar continuamente su personalidad.

Es una persona interesada en definir y clarificar sus objetivos y sus metas con relación a su vida y a su trabajo. De tal suerte, edifica un proyecto de vida personal y profesional; se perfecciona continuamente; indaga su verdadera vocación; ejerce con dedicación y delicadeza su profesión; y trasciende humanamente mediante su trabajo para dejar un legado valioso a las generaciones futuras.

En este sentido, más que aprender una gran cantidad de información, el adulto en formación se centra en perfeccionar las capacidades humanas de su verdadera personalidad para ser un mejor trabajador, una persona más humana y profesionalista más destacado en el campo de su profesión con la intención de incrementar la calidad de su vida y de su trabajo por medio del valor del esfuerzo consciente, al acrecentar su auto-conocimiento personal y social, el de las personas a su alrededor, y el de sus compañeros de trabajo dentro de la organización donde labora, al fomentar la aceptación de su principio de realidad para poder vivir con mayor plenitud.

Igualmente, es importante que el adulto en formación incremente el auto-conocimiento personal y social de sí mismo y de sus compañeros de trabajo para que pueda enriquecer las relaciones sociales que establezca con ellos, con otras personas y con diversos grupos sociales, para extender este pequeño cambio interno hacia todos aquéllos que están inmersas en su contexto social más inmediato.

Por otra parte, durante su proceso de maduración humana y de transformación personal y social, el hombre adulto tendrá que superar una gran cantidad de obstáculos internos y externos, los cuáles podrán truncar, momentáneamente, su desarrollo psicológico y humano pero que, sin embargo, fortalecerán su personalidad y lo harán madurar, reportando múltiples beneficios en su entorno de trabajo, más aún, sin son apoyados por los procesos de capacitación dentro de las organizaciones.

Al respecto, Monclús distingue los siguientes:

- *"Obstáculos personales, familiares y sociales.*
- *Sistemas de símbolos, formalidades y restricciones institucionales.*
- *Limitaciones geográficas, comunitarias y económicas.*
- *Obstáculos de los sistemas nacionales e internacionales.*
- *Obstáculos institucionales, sociales y políticos".*²⁹

Muchos de ellos son externos a cada integrante de la organización y, por lo tanto, escapan a su control. Pese a todo, el adulto como trabajador tiene la facultad personal de despertar su auto-conciencia interna y de darse cuenta de esta situación -mediante el auto-conocimiento personal y social de sí mismo- para hacer todo lo que éste de su parte a fin de triunfar sobre estos obstáculos, al procesarlos convenientemente, y al aprender de ellos para sortearlos con éxito en su vida personal, familiar, social, profesional y de trabajo de la mejor manera.

Cuando esto sucede, el adulto en formación comienza a tomar conciencia de sí mismo y de las personas que lo rodean, dándose cuenta de su genuino derecho para trascender humanamente su propia vida, por medio del valor del esfuerzo consciente, a fin de ser feliz.

También cobra conciencia de su facultad personal "interna" para decidir sobre la dirección más conveniente para su propia vida, a partir de los pequeños cambios y esfuerzos que desee introducir en ésta, mediante las decisiones relacionadas con los acontecimientos cotidianos que viva en su mundo del trabajo.

Así pues, el hombre adulto empezará a cobrar mayor conciencia de lo que piense, sienta, diga, haga o deje de hacer, al elegir con mayor conciencia aquéllo que decida emprender y responsabilizarse de las consecuencias que originan sus propias decisiones, promoviendo, de esta manera, su cambio interno permanente y su mejora continua como trabajador, como persona y como profesional, mediante el auto-conocimiento personal y social de sí mismo y de las personas a su alrededor, para trascender algunas de sus aparentes limitaciones personales y sociales, al enriquecer de manera sustancial sus procesos de desarrollo humano y la calidad de su vida de manera integral.

²⁹ Monclús, Antonio. Educación de adultos: cuestiones de planificación y didáctica. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1998. p. 70.

En suma, se transformará a sí mismo para convertirse en un mejor colaborador de su centro de trabajo y en un ser humano más consciente, experimentado, maduro, inteligente, realista, planificador, versátil, independiente, flexible, persistente, disciplinado, trabajador, entregado, idealista, práctico, el cuál estará interesado en aprender de sus propios errores para, gradualmente, poder convertirse en una mejor persona -con mayor conocimiento ella misma, más auténtica y más humana, pero sobre todo, más sensible y más capaz para poder enfrentar y resolver con éxito sus problemáticas de vida y de trabajo más apremiantes, a cada momento de su existencia-.

En este sentido, cuando el hombre adulto se ha conocido a sí mismo, madurando psicológicamente lo suficiente, como para poder aceptarse plenamente sin ningún tipo de condicionamiento previo, se vuelve un ser humano más flexible, siendo capaz de resolver por sí mismo y con la ayuda de sus compañeros de trabajo y de las personas que lo rodean sus propias problemáticas de vida y de trabajo más importantes, además de distinguir sus percepciones personales y sociales más íntimas, de las de los demás.

De cualquier manera, el adulto en formación requiere descubrir, desarrollar, acrecentar y perfeccionar al máximo sus capacidades y sus talentos naturales intrínsecos al aprender cosas nuevas cada día durante toda su vida, de manera continua y permanente, para asimilar convenientemente los procesos de cambio de su mundo, al agilizar su capacidad de respuesta frente a los acontecimientos de su ambiente externo, con el propósito de resolver de la mejor manera los desafíos que la vida le plantea, en su inmensa complejidad y magnitud.

El adulto habrá madurado psicológicamente, de manera integral, cuando sepa descubrir su verdadera personalidad, partiendo del conocimiento de sí mismo y de su mundo "interior", a fin de equilibrarla y procurarse él mismo lo mejor de la vida, siendo compartido con aquéllas personas que lo rodean.

Cuando este proceso de transformación humana tiene lugar, el adulto en formación se interesará en desarrollar y en perfeccionar continuamente, y a lo largo de toda su vida, sus cualidades humanas superiores, mejorando continuamente como trabajador, como persona y como profesional, volviéndose más humano, y participando de manera más activa en su comunidad para trascender humanamente y dejar un mejor mundo a las generaciones futuras por medio de su actividad de trabajo, lo cuál se relaciona de manera directa con los procesos de capacitación.

En suma, el hombre adulto es un ser humano complejo y contradictorio, interesado en incrementar el auto-conocimiento personal y social de sí mismo y de las personas a su alrededor a fin de fortalecer su auto-estima y su integridad psíquica; saber tomar acertadamente, y de la mejor manera, sus propias decisiones personales relacionadas con su vida y con su trabajo; ser más responsable; comprometerse con sus objetivos y sus metas de vida; y dirigir su destino hacia la dirección más conveniente -conforme a sus necesidades básicas, sus talentos humanos, sus potencialidades latentes, su misión personal y profesional de vida, su verdadera vocación y su propósito supremo de existencia- a fin de trascender humanamente.

Esto es así porque el adulto en formación sabe, en el fondo de sí mismo, que tipo de dones y de talentos intrínsecos posee; las potencialidades latentes que manifiesta; cómo es su auténtica personalidad; cuál es su verdadera vocación en la vida; cuál es su proyecto de vida personal y profesional a largo plazo; y qué es lo que le gustaría hacer con su destino para trascender humanamente a fin de ser un mejor colaborador de su centro de trabajo, una persona más humana y un mejor profesional, con la intención de legar un mundo más justo y más evolucionado a las personas a su alrededor y a las generaciones futuras.

No obstante, para que el hombre adulto pueda mejorar sustancialmente la calidad de su vida y de su trabajo, manifestando éstas mismas mejoras en la vida las personas a su alrededor, deberá de comenzar inicialmente esta evolución desde el interior de su propia personalidad, manifestando una serie de pequeños cambios internos, pero significativos, respecto a cómo se considera a sí mismo, a los demás, a la sociedad, a su trabajo, al mundo y a su principio de realidad, para poder desarrollarse humanamente, transformar su personalidad y mejorar cada día, perfeccionándose continuamente, mediante los procesos de capacitación.

En síntesis, el hombre adulto deberá auto-conocerse él mismo, desde su propio mundo "interior", para saber quién es en realidad, que tipo de dones, de talentos y de potencialidades latentes posee, cuál es su verdadera vocación en la vida, qué es lo que quiere lograr durante su existencia humana y hacia dónde deberá de guiar sus esfuerzos personales para hacer realidad sus sueños, mediante las pequeñas elecciones y acciones que decida realizar cada día, durante toda su vida.

El adulto en formación tendrá que vivir innumerables experiencias personales, sociales, económicas, políticas, educativas, familiares, de pareja, sexuales y de trabajo, las cuáles enriquecerán de manera significativa su personalidad y la calidad de su vida y de su trabajo, aún cuando le impliquen retos desconocidos y responsabilidades personales y sociales adicionales, mismas que tendrá que asumir en su mundo del trabajo para asimilar convenientemente este tipo de procesos de cambio a fin de enfrentar con éxito las problemáticas derivadas de su propia vida, todo lo cuál puede reforzarse mediante diversas estrategias de capacitación al interior de las organizaciones.

Ahora bien, como ya he abordado los rasgos psicológicos más característicos del hombre, los cuáles se manifiestan durante su etapa de desarrollo humano de la adultez, a continuación reflexionaré en torno a la problemática educativa del adulto en formación.

Al respecto, cabría preguntarnos: ¿cómo aprende el hombre adulto?; ¿cómo afronta la problemática de su propio proceso educativo de manera cotidiana y, mediante los procesos de capacitación, en el mundo de trabajo de las organizaciones?.

Respecto a este tema, el adulto en formación tiene la oportunidad y el reto de mejorarse y de perfeccionarse continuamente a sí mismo para potenciar sus conocimientos, sus habilidades, sus actitudes, sus aptitudes, sus emociones y sus comportamientos, transformándolos en destrezas y en competencias profesionales que enriquezcan sustancialmente su contexto personal, familiar, social, organizacional y de trabajo, así como la calidad de su vida y de su trabajo.

Esto es así porque en la psicología de enseñanza-aprendizaje del adulto en formación interfieren un sin fin de motivadores internos y externos que sólo el mismo adulto conoce, y a los cuáles concede un significado concreto y específico.

En opinión de Monclús, algunos de los motivadores más importantes que interfieren en la psicología de enseñanza-aprendizaje del adulto en formación y en la sana integración de su personalidad, son los siguientes:

- *"Comunicarse y relacionarse con confianza.*
- *Emplear símbolos mediante la lectura, la escritura y el cálculo.*
- *Dirigir su propia vida (organización, elaboración de presupuesto, abastecimiento, contactos con organismos).*
- *Llevar una vida productiva (mediante el trabajo, la expresión, el recreo y la participación en actividades comunitarias*
- *Participar en los procesos democráticos".³⁰*

³⁰ Monclús, op. cit. p. 71.

Es decir, el adulto en formación es un ser humano interesado en desplegar su propio proceso educativo, ya sea de manera formal o no formal, porque mediante éste tiene la oportunidad de actualizarse continuamente para "saber", "ser", "hacer" y "trascender humanamente", mediante el poder de sus creaciones personales y sociales, a lo largo de su vida.

Asimismo, cuando esto sucede, se muestra más dispuesto a enseñar a otras personas los conocimientos y las habilidades derivadas de sus propias experiencias de vida, siendo, al mismo tiempo, un buen aprendiz de las personas a su alrededor.

Del mismo modo, contrasta aquellas informaciones que le son significativas -para sí mismo y para las personas a su alrededor-, dándolas a conocer.

En todo caso, es importante tener en cuenta que el adulto en formación es un ser humano sumamente complejo. Como tal, tiene diversas necesidades -biológicas, de supervivencia, físicas, sociales, psicológicas, afectivas, profesionales, espirituales-, las cuáles tienen que ser satisfechas de una u otra forma para que pueda trascender su entorno inmediato y vivir plenamente su vida de la mejor manera posible.

El adulto en formación está siempre dispuesto a aprender cosas nuevas cada día y, muchas veces, es consciente de que él mismo es el responsable directo del éxito o del fracaso de su propia vida, tanto a nivel personal como en lo profesional.

Así pues, se muestra dispuesto a enriquecer las relaciones interpersonales que establece con sus compañeros de trabajo y con las personas que le rodean, ennobleciendo su proceso educativo, su entorno social y su medio, a fin de mejorar la calidad de su vida y de su trabajo.

Como enfrenta un sin fin de problemáticas de vida, transforma continuamente su personalidad y cambia constantemente sus percepciones personales y sociales con relación sí mismo, a las personas que lo rodean, a sus compañeros de trabajo, a su principio de realidad, en el trabajo y a la vida misma, siendo, muchas veces, contradictorio.

Otro aspecto importante del proceso educativo del adulto en formación es que está interesado en incrementar y perfeccionar sus habilidades prácticas desde el momento en que cobra conciencia de que su tiempo biológico de vida es limitado, al transcurrir incesantemente de manera cotidiana y continua, día con día, lo cuál lo motiva a administrar de una mejor manera sus actividades.

Se interesa en definir y en explorar sus necesidades personales y sociales, sus intereses profesionales, su verdadera vocación, sus objetivos y sus metas con relación a su vida y a su trabajo, propiciando, de esta manera, su crecimiento humano, su mejora continua y su transformación espiritual como trabajador, como persona, como ser humano y como profesional.

El adulto en formación es un ser humano crítico, racional y creativo. Analiza sus experiencias personales, familiares, sociales, profesionales, técnicas, tecnológicas, y de trabajo y las ubica como una fuente substancial de los conocimientos y las informaciones que habrá de recibir, para actualizarse continuamente, y ser mejor cada día.

Además, busca ser aceptado y respetado y se interesa en propiciar su propio proceso de desarrollo humano, a nivel personal y profesional, al incrementar la calidad de su vida y las de los demás, dentro de su mundo del trabajo, teniendo un impacto muy profundo más allá del mismo.

El adulto en formación participa activa y dinámicamente en sus propios procesos educativos. Parte de su motivación para aprender la orienta hacia esfuerzos que inciden en el desarrollo humano, personal, social, profesional, técnico y tecnológico de tareas específicas de su actividad de trabajo, al interior del contexto organizacional donde labora.

Por ello, se centra más en la solución de sus problemáticas de trabajo más apremiantes, que en el incremento de conocimientos teóricos básicos que acrecienten su cultura general. Por lo tanto, busca la aplicación y la práctica inmediata de todo aquello que aprende.

Un aspecto crucial de la psicología de enseñanza-aprendizaje del adulto en formación es su practicidad en su manera de estudiar. Es común que retome sus experiencias de vida y de trabajo como una fuente importante de sabiduría, utilizándolas de manera favorable, a fin de propiciar su proceso de desarrollo humano, de manera continua y permanente, a lo largo de su vida. Cuando esto sucede, el proceso educativo del adulto en formación se vuelve sumamente significativo, enriqueciendo la calidad de vida y de trabajo, repercutiendo en las áreas de influencia de las personas a su alrededor.

El hombre adulto es un ser analítico que rechaza la rigidez, la inflexibilidad y las actitudes paternalistas como métodos pedagógicos. Para él, es molesto que limiten sus procesos educativos, de actualización, de desarrollo humano y de auto-trascendencia humana. Del mismo modo, no le gusta que lo traten como a un niño. Cómo es consciente de su constante evolución espiritual, se interesa en temas de actualidad, como la ciencia, la tecnología o los fenómenos paranormales.

Al someterse a un proceso educativo, el adulto en formación tiene la responsabilidad personal de estudiar por su cuenta, eligiendo temas afines a su estudio, sistematizando por su cuenta sus experiencias de enseñanza-aprendizaje, siendo predecible en sus hábitos de estudio.

Suele pensar en términos lógicos y abstractos. En su estudio emplea el razonamiento deductivo, las hipótesis y las proposiciones. Muchas veces, olvida su lado creativo al ser sumamente rígido y crítico en las soluciones que da a sus problemáticas de vida y de trabajo.

Requiere actualizarse humanamente para aprender continua y permanentemente nuevos conocimientos sin que alguien externo lo presione, a fin de aplicarlos en su realidad más inmediata, al complementarlos con sus conocimientos previos y sus experiencias, conforme a las nuevas situaciones que la vida, en su inmensa complejidad, le presenta a cada momento de su existencia, no limitándose exclusivamente a la realidad de su mundo del trabajo.

Por otra parte, y vinculado el tema de la enseñanza y el aprendizaje del adulto en formación con los procesos educativos propios de su edad, al estudiar la psicología del aprendizaje, Rodríguez Estrada ³¹ comparó las características psicológicas del aprendizaje del niño y del adulto, mismos que sintetizó a través del siguiente cuadro comparativo:

CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS DEL APRENDIZAJE:	
DEL NIÑO.	DEL ADULTO.
➤ Estudia porque el sistema escolar lo impone.	➤ Estudia por propia decisión.
➤ Los maestros señalan las materias de estudio.	➤ Él selecciona lo que ha de aprender.
➤ Se resigna a estudiar cosas, aún cuando no les encuentre interés práctico.	➤ Está dispuestos a esforzarse sólo si percibe la importancia de su proceso de enseñanza-aprendizaje.
➤ Tiene como motivación suficiente la perspectiva de "prepararse para el porvenir".	➤ Requiere motivaciones muy concretas y específicas; rendir más en una actividad determinada y de aplicación inminente.
➤ Su concepto de tiempo: etapas largas e indefinidas; hay por delante todo el tiempo.	➤ Su concepto de tiempo como un "bien escaso", le crea un sentido de urgencia.
➤ Su experiencia es estrecha.	➤ Su experiencia es amplia; ha adquirido la capacidad de establecer relaciones y de tender múltiples puentes entre los hechos y las personas, y también entre unos hechos y otros.
➤ Ve al maestro como figura de autoridad y tiende a sometersele.	➤ Es consciente de que el maestro funciona como un simple servidor, su postura es de crítica y exigencia.
➤ Su atención es débil y lábil.	➤ Su atención es firme y puede permanecer concentrada por largo tiempo.
➤ El efecto más obvio del aprendizaje es el aumento del número y áreas de conocimientos.	➤ Su aprendizaje es, sobre todo, reorganización, reestructuración y profundización.

En síntesis, el adulto en formación tiene necesidades de enseñanza-aprendizaje más apremiantes y más complejas que las del niño, al ser una persona autónoma que pretende más de sí misma. Por lo tanto, demanda de las personas a su alrededor y de sus compañeros de trabajo un mayor respeto, compromiso y calidad con relación a su propio procesos educativos.

³¹ Rodríguez Estrada, Formación.... p. 29 y 30.

A su vez, las características especiales del proceso educativo del adulto en formación dependen en gran medida de la psicología propia de su edad evolutiva, en este caso, la adultez.

En este sentido, la educación de adultos (andragogía) deberá retomar el análisis de las características y de las necesidades específicas del adulto en formación -a nivel biológico, psicológico, social, cultural, educativo y afectivo- y de sus experiencias de vida -anteriores, presentes, futuras o deseables- para que sus procesos informativos y formativos respondan a sus necesidades educativas actuales.

Esto es así porque la andragogía es la disciplina que se ocupa de la educación, la enseñanza y el aprendizaje del adulto en formación. Surge como una respuesta ante la falta de métodos favorables para el proceso educativo del adulto, cuyas características psicológicas son totalmente opuestas a las de los niños. Igualmente, identifica, la forma en que se logra el proceso educativo del hombre adulto en su vida cotidiana, en su mundo del trabajo, y en su ámbito profesional.

El objeto de estudio de la andragogía es la persona adulta. Su principal objetivo es desarrollar en el adulto en formación cualidades humanas superiores, en su condición de hombre consciente, libre, independiente, responsable, bondadoso, altruista, pleno, creativo, flexible y productivo a fin de elevar la calidad de su vida y de su trabajo -a nivel personal y profesional-.

Asimismo, algunos autores han definido a la andragogía de la siguiente manera :

AUTOR	DEFINICIÓN DE ANDRAGOGÍA
ALCALÁ ³² .	➤ Ciencia y arte que, siendo parte de la antropología y estando inmersa en la educación permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de participación y horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la auto-gestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su auto-realización.
ALCALÁ ³³	➤ Conjunto de acciones, actividades y tareas que al ser administradas aplicando principios y estrategias andragógicas adecuadas, sea posible facilitar el proceso de aprendizaje en el adulto.

³² Alcalá Adolfo., "La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada" –
Fuente: [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com)

³³ Alcalá Alcalá, Adolfo. 1999. "Es la Andragogía una Ciencia?". Ponencia. Postgrado U.N.A.
Caracas, Venezuela.

MÁRQUEZ ³⁴	<ul style="list-style-type: none">➤ Disciplina educativa que trata de comprender al adulto, desde todos los componentes humanos, es decir como un ente psicológico, biológico y social
TORRES ³⁵	<ul style="list-style-type: none">➤ Comprende aquella parte de la educación –denominada en algunos casos no formal- que se destina en los países latinoamericanos a la población mayor de 15 años; edad determinada conforme a criterios de jurisprudencia educativa y/o estadísticos.➤ Esta educación está dirigida a los grupos sociales que cuentan con menores probabilidades, ya sea de tener acceso al sistema escolar, ya sea de permanecer en el mismo hasta completar su educación básica.➤ Para los primeros se diseñan programas de alfabetización, mientras que para los segundos se impulsan programas destinados a completar los niveles primario y medio básico (educación general básica).

Es decir, estudiar las aportaciones educativas de la andragogía y su impacto en la psicología de enseñanza-aprendizaje del adulto en formación y en los procesos de capacitación es importante porque mediante esta disciplina éste tiene la oportunidad de ser una mejor persona al incrementar su auto-conciencia personal y social, su inteligencia, su creatividad, su responsabilidad, su nivel de participación social y, en general, la calidad de su vida y de su trabajo.

Por su parte, al abordar el problema de la enseñanza y el aprendizaje continuo y permanente del hombre adulto, Romans indica que:

"Está claro que el tiempo para aprender no encajona en la primera parte de la vida. Debe invalidarse definitivamente la idea tradicional según la cual recibir la enseñanza en los primeros años es suficiente. Cada persona ha de poder acceder al sistema educativo cuando lo precise. Esto implica articular en el sistema educativo tantos subsistemas como sean necesarios para que los adultos, con independencia de su edad, puedan acceder al mismo". ³⁶

Es decir, el adulto en formación tiene la necesidad permanente de aprender nuevas cosas a lo largo de toda su existencia, a fin de mejorar la calidad de su vida y de su trabajo, el cuál es desempeñado, casi siempre, al interior de diversos tipos de organizaciones.

³⁴ Márquez A., "Andragogía: propuesta política para una cultura democrática en educación superior", Ponencia presentada en el Primer Encuentro Nacional de Educación y Pensamiento - 9 al 11 de julio de 1998 Santo Domingo, República Dominicana. Fuente: http://ofdp_rd.tripod.com/encuentro/ponencias/amarquez.html.

³⁵ Torres, Carlos Alberto (comp). *Ensayos sobre la educación de los adultos en América Latina*. México. Centro de Estudios Educativos. 1997. p. 9.

³⁶ Romans op. cit.. p. 35.

Por lo anterior, el educador de adultos deberá ser un experto en detectar las necesidades educativas del adulto en formación al interior de las organizaciones a fin de ser un verdadero facilitador de sus procesos educativos.

Igualmente, deberá convertirse en parte de su grupo de educandos y analizar las necesidades educativas de su grupo de trabajo. Deberá ser un participante del grupo y, conjuntamente, un asesor, un mentor, un guía, un orientador, un agente de cambio interno de los procesos de maduración -psicológica y educativa- de los adultos en formación al interior de las organizaciones.

Del mismo modo, es necesario que el educador de adultos evalúe formativa y permanente al adulto en formación, sin negarle a sus compañeros de trabajo la oportunidad de auto-evaluar su propio desempeño.

Cuando el adulto en formación se auto-evalúa, comienza a identificar positivamente y con agrado sus características psicológicas, estableciendo con sus compañeros de trabajo y con las personas que lo rodean relaciones interpersonales más reveladoras y significativas, las cuáles enriquecen de manera sustancial la calidad de su vida y de su trabajo.

Como tenderá a ser flexible, percibirá los procesos de cambio que se le presenten como una oportunidad para crecer y perfeccionar sus cualidades humanas intrínsecas, y no como un obstáculo o una amenaza que puede truncar su propio desarrollo humano personal y profesional.

Cuando el adulto en formación desarrolla su auto-conciencia personal, será más congruente consigo mismo, con las personas a su alrededor y con sus compañeros de trabajo y comenzará a desarrollar una mayor autonomía personal interna.

Asimismo, elevará su auto-concepto personal y social y su auto-estima en el trabajo, comenzará a hacerse cargo de su propia vida y de su trabajo -sin achacar a otras personas el éxito o el fracaso de su situación de vida actual-, atenderá sus necesidades personales y sociales -por ejemplo, su sustento, su independencia económica, sus proceso de auto-actualización personal, las necesidades específicas de su formación, sus necesidades sociales y afectivas- y promoverá en su entorno personal, familiar, social, profesional y de trabajo un mayor clima de aceptación, respeto, reconocimiento y participación recíproca y mutua entre todo el personal de la organización donde labora y al interior de los distintos grupos sociales a los que se integra.

De esta manera, es necesario que el educador de adultos promueva el aprendizaje continuo y permanente de su grupo de educandos, tomando en cuenta las aportaciones de la psicología del desarrollo, la psicología de enseñanza-aprendizaje y las diferencias individuales de su grupo -conforme a su edad evolutiva- con el propósito de idear estrategias de educativas acordes a sus problemáticas formativas y de trabajo.

También, deberá analizar las expectativas de educación de los adultos en formación y transferir sus aprendizajes hacia situaciones más reales de trabajo con el objeto de evitar discursos confusos e innecesarios que obstaculicen su proceso educativo.

Paralelamente, podrá diseñar y utilizar diversas actividades y ejercicios educativos encaminados a resolver una misma problemática de trabajo, a fin de promover la creatividad del adulto trabajador dentro del contexto organizacional.

Deberá observar atentamente los procesos de cambios derivados de la vida física, intelectual, emocional, volitiva, espiritual; personal, familiar, social, formativa, profesional, técnica y de trabajo de los adultos en formación para poder canalizar oportunamente sus expectativas y sus necesidades específicas de formación al interior de las organizaciones.

Es importante que el educador de adultos varíe los conocimientos que presenta a su grupo de educandos, con el propósito de hacer que los errores cometidos le generen enseñanzas y aprendizajes novedosos, motivando su actualización, su mejora continua y su perfeccionamiento humano como colaboradores de su centro de trabajo, como personas, como seres humanos, como hombres y como profesionistas, haciendo que sean mejores cada día.

Actualmente, los derechos humanos de los adultos en formación promueven su aprendizaje continuo durante toda su vida, favoreciendo la asimilación de nuevos conocimientos que enriquezcan permanentemente la calidad de su vida y de su trabajo, yendo más allá del contexto organizacional.

Respecto a esta necesidad y derecho fundamental de los adultos en formación, Monclús cita la siguiente declaración del derecho de aprender, misma que fue elaborada en la conferencia Internacional sobre la Educación de Adultos, celebrada en París, del 19 al 29 de marzo de 1985, la cuál deberá de tomarse en cuenta al momento de diseñar programas educativos dirigidos a los adultos:

*"EL DERECHO DE APRENDER.
(Declaración adoptada por unanimidad por la Conferencia).*

Hoy, más que nunca, el reconocimiento del derecho de aprender constituye un desafío capital para la humanidad.

El derecho de aprender es:

- *El derecho de saber leer y escribir;*
- *El derecho de formular preguntas y de reflexionar.*
- *El derecho a la imaginación y a la creación.*
- *El derecho a interpretar el medio circundante y ser protagonista de la historia.*
- *El derecho de tener acceso a los recursos educativos.*
- *El derecho de desarrollar las competencias individuales y colectivas.*

La Conferencia de París sobre la educación de adultos desea reafirmar la importancia de este derecho.

- *El derecho de aprender no es un lujo cultural que se pueda aplazar.*
- *No es un derecho cuyo ejercicio pueda supeditarse al logro de la supervivencia del género humano.*
- *No es una etapa posterior a la satisfacción de las necesidades básicas.*
- *El derecho de aprender constituye, desde ahora, un instrumento indispensable para la supervivencia de la humanidad.*
- *Para que los pueblos puedan satisfacer ellos mismos sus necesidades específicas, sin olvidar las necesidades alimentarias, deberán tener derecho de aprender.*
- *Para que las mujeres y los hombres puedan gozar de buena salud, deberán tener derecho de aprender.*
- *Para evitar la guerra, será preciso aprender a vivir en paz: aprender para comprometerse.*
- *Aprender es la palabra clave.*
- *El derecho de aprender es una condición previa del desarrollo humano.*
- *El derecho de aprender es una exigencia necesaria también para la solución de los problemas agrícolas e industriales, el progreso de la salud comunitaria y la propia transformación de las condiciones pedagógicas.*
- *Sin el derecho de aprender no se podrán mejorar las condiciones de vida de los trabajadores de la ciudad y el campo.*

En resumen, en el reconocimiento concreto del derecho de aprender reside una de las mejores contribuciones para resolver los problemas cruciales que enfrenta hoy la humanidad".³⁷

³⁷ Monclús, op. cit. p. 51.

En suma, el adulto en formación deberá ser una persona más educada, más informada, más reflexiva, más creativa, más imaginativa, más protagonista, con más recursos, más competente, más humana, más social, más comprometido, más sana y con mejores condiciones de vida, al hacer de ella un mejor colaborador de su centro de trabajo y un ser humano más auto-consciente y más sensible, respecto a sus propias problemáticas de vida y de trabajo, y de aquellas personas que lo rodean.

Por otra parte, desde la educación humanista es posible facilitar el auto-conocimiento humano del hombre adulto y liberarlo de sus propios miedos, condicionamientos, trampas y prisiones internas y externas, al mostrarle las cualidades intrínsecas de su verdadera esencia y aquello que, eventualmente, podría llegar a ser, mediante su dedicación personal y su esfuerzo más consciente, dentro de su mundo del trabajo, pero no limitándose exclusivamente a él.

Por lo demás, un adulto en formación que continuamente aprende nuevas cosas será un ser humano más reflexivo, más crítico, más creativo y más innovador.

A nivel personal, será más congruente, menos explosivo, más efectivo, más persistente, más competente y más comprometido consigo mismo. En vez de ser un observador de su propia historia personal y social, dentro y fuera de su contexto de trabajo, se convertirá en el protagonista principal de la misma.

Esto es así porque la clave para mejorar continuamente y tener un mundo mejor está en cultivar en los adultos en formación el gusto y la necesidad constante y permanente de aprender algo nuevo cada día a fin de desarrollar lo mejor de su humanidad, en toda la extensión de la palabra.

En suma, los procesos educativos de los adultos, partiendo desde una postura humanista, aseguran su supervivencia biológica y psicológica, dentro y fuera del mundo del trabajo de las organizaciones.

Por último, actualizan sus potencialidades humanas, facilitan su auto-conocimiento personal y social, su auto-conciencia y su auto-trascendencia humana, clarifican el camino que éste habrá de seguir durante su vida personal, familiar, social, profesional y de trabajo y le muestran su destino final, motivándolo a planificar un proyecto de vida personal y profesional a futuro.

Con la reflexión anterior doy por concluido este tema. Ahora bien, en el siguiente apartado abordaré la problemática de la personalidad del adulto en formación, vinculándola con las aportaciones del Humanismo, por lo cual presentaré el concepto de personalidad, su evolución histórica, sus características, las teorías que intentan explicarla, entre otros aspectos.

1.5.- La personalidad del adulto.

En el apartado anterior abordé el proceso de enseñanza-aprendizaje del adulto en formación, particularmente, en aquéllos aspectos relacionados con su psicología del desarrollo.

Ahora bien, a fin de continuar con mi exposición, en este apartado reflexionaré en torno a la personalidad del adulto en formación, vinculándola con las aportaciones del Humanismo, por lo cuál presentaré el concepto de personalidad, la evolución histórica que ha tenido a lo largo del tiempo, sus características, las teorías que intentan explicarla, los factores que intervienen en la dinámica de su configuración, las esferas del desarrollo humano y los mecanismos que motivan una personalidad equilibrada, sana y auténtica, todo lo cuál resulta de mucha utilidad al momento de implementar acciones de capacitación al interior de las organizaciones.

Con relación a este tema, refiriéndonos a la evolución histórica que ha tenido el concepto de personalidad a lo largo del tiempo, diversos filósofos de la antigüedad han considerado que la esencia humana del adulto en formación se deriva principalmente de su mundo interior.

Al respecto, san Agustín hacía a los hombres la siguiente observación:

*"No vayas afuera, vuélvete a ti mismo. Porque en el hombre interior habita la verdad".*³⁸

En este mismo sentido, Velásquez explica el origen de la palabra persona de la siguiente manera:

*"Un siglo antes de J.C. los actores romanos adoptaron la costumbre que ya habían implantado los griegos, de salir a escena con el rostro cubierto por una máscara. Este artificio tenía dos finalidades: 1ª: representar lo que en el lenguaje del teatro actual se llama personaje, es decir, el papel que el actor desempeña en el drama; 2ª: amplificar el sonido de la voz humana, lo que era posible por la forma como estaba construida la máscara. Los romanos llamaban a este artefacto persona (de per-sonare, -sonar a través de-). En la actualidad, del latín ha pasado a todos lo idiomas modernos)".*³⁹

³⁸ En Alvarado Rivera, op.cit. p. 82.

³⁹ Velázquez, José M. Curso elemental de psicología. México. Editorial Selector. 2005. p. 383.

Asimismo, este mismo autor sugiere que la personalidad oculta es, en realidad, la verdadera esencia del adulto en formación. A decir de este autor:

*"La palabra persona significó al principio lo aparente, lo postizo, es decir, el carácter del ser humano creado por el actor dramático y que el actor encarnaba en la escena. No era, por consiguiente, el verdadero carácter del actor, que quedaba oculto tras la máscara. Este origen se ve claro en uno de los significados actuales de la palabra personalidad, según el cual "ésta es una máscara que sirve para disfrazar la íntima individualidad y que representa sólo la mente colectiva" (Jung). Según esto, cada hombre, en esa comedia o tragedia que es la vida, lleva puesta una máscara que le sirve precisamente para ocultar su verdadero yo, su yo íntimo".*⁴⁰

Es decir, en opinión de Velásquez, el hombre adulto oculta su verdadera personalidad humana tras una máscara -por medio de la cuál disimula su auténtico yo-, la cuál lo protege de todo lo externo y ajeno a sí mismo, como pueden ser los comentarios o las críticas que le hagan las personas a su alrededor.

A su vez, la personalidad del hombre adulto puede ser definida de distintas formas, siendo algunas de sus definiciones más representativas las siguientes.

Conforme a su significado etimológico, la palabra personalidad se deriva del latín "*personalitas*", "*personalitis*". Como tal, es el conjunto de cualidades y de diferencias individuales que constituyen al adulto en formación -tal y como es en la actualidad-, mismas que lo distinguen de otras personas con características similares.

Es decir, la personalidad es la manera habitual de ser de cada adulto en formación en lo particular, por medio de la cuál se ponen de manifiesto sus modos característicos de pensar, de sentir, de actuar y de procesar la información, así como también sus dones naturales y sus talentos intrínsecos, sus destrezas, sus habilidades, sus aptitudes, sus actitudes, sus inclinaciones naturales, sus gustos y sus aversiones personales y sociales en los distintos aspectos de su vida.

Por su parte, Morris define a la personalidad del adulto en formación como:

*"El patrón característico de pensamientos, sentimientos y conductas del individuo, que persisten a lo largo del tiempo y a través de la situaciones".*⁴¹

⁴⁰ Velásquez, op. cit.. p. 384.

⁴¹ Morris, Charles G. Introducción a la psicología. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 2001. p. 404.

En este sentido, Velásquez define el concepto de personalidad cómo:

*"El conjunto de rasgos físicos, intelectuales, afectivos, volitivos y morales de un individuo, en constante interacción unos con otros, es decir, organizados en sistema. La personalidad no es la organización de los mismos en una estructura o complejo bio-psíquico dotado de unidad funcional".*⁴²

A su vez, Tornero define la personalidad humana del hombre como:

*"La genuina representación de la unidad bio-psico-social del hombre".*⁴³

Por último, Allport⁴⁴ considera que la constitución física, el temperamento, la inteligencia, la herencia y el aspecto biológico son los elementos básicos que constituyen la personalidad.

Ahora bien, retomando las aportaciones de los autores anteriores, puedo decir que la personalidad humana es la manera particular de ser, de sentir y de actuar del ser humano a lo largo del tiempo, la cuál es una totalidad compuesta por una parte física, intelectual, afectiva, volitiva, social y espiritual, siendo resultado de su compleja historia personal y social, según sean las características específicas de la edad evolutiva por la que atraviese, las cuáles se ven influenciadas por su contexto familiar, su tipo de sociedad y su mundo del trabajo al interior de las organizaciones.

Otra forma de definir a la personalidad del adulto en formación es diciendo que ésta es el conjunto organizado de sus modos característicos de actuar, de pensar y de sentir ante cada uno de los acontecimientos de su vida.

Es decir, su psicología completa y sus conductas características de ser y de actuar ante sí mismo y ante los demás, todo lo cuál requiere ser comprendido al momento de proponer diversas estrategias de capacitación al interior de las organizaciones.

En todo caso, la personalidad humana del adulto en formación es resultado de su compleja historia personal y social -individual, vocacional, familiar, cultural, educativa, organizacional, de trabajo-. A su vez, estudiar la personalidad implica profundizar en las características especiales de las distintas esferas de su desarrollo humano, a través de sus múltiples facetas humanas, una de ellas, en su mundo del trabajo.

⁴² Velásquez, op. cit.. p. 385.

⁴³ Tornero Díaz, op. cit. p. 207.

⁴⁴ Allport, La personalidad... op. cit. p. 81-110.

Ahora bien, para el Humanismo, el adulto en formación es un ser humano único, complejo, contradictorio e indivisible. Por lo tanto, es difícil de precisar y de ubicar mediante las leyes generales de desarrollo humano.

Además, la personalidad del hombre adulto supone cierto grado de organización estructural, aunque, en términos generales, sea la manera habitual de ser de cada quién y de la sociedad en lo particular. Además, se estructura de manera consciente e inconsciente.

En otras palabras, la personalidad del adulto en formación es heredada genéticamente y, posteriormente, se transforma de manera gradual, al verse modificada por sus circunstancias personales, familiares, sociales, profesionales y de trabajo, lo cuál debe considerarse al momento de llevar a cabo actividades de capacitación al interior de las organizaciones.

No obstante, los psicólogos del desarrollo coinciden en señalar que las características que no se relacionan de manera directa con la conducta interna del hombre adulto no forman parte de su personalidad; particularmente, los estímulos sociales, su aspecto físico, su posición económica y social o su estado civil.

Por lo tanto, la personalidad no consiste en la impresión que el adulto en formación produce en los demás, ni en el valor social que sus compañeros de trabajo, sus jefes, otras figuras de autoridad o la sociedad le atribuyen.

Del mismo modo, el estudio de la personalidad humana del adulto en formación puede ser abordado desde diferentes posturas, siendo algunas de las más representativas las que a continuación menciona Morris:

"Los psicólogos se han aproximado al fenómeno de la personalidad de muy diversas formas. Algunos se han propuesto identificar los aspectos o características más importantes. Otros han tratado de comprender por qué existen diferencias en la personalidad. Entre este último grupo, algunos psicólogos han identificado a la familia como el factor más importante en el desarrollo de la personalidad de los individuos, mientras que otros han enfatizado los factores ambientales externos a la familia e, incluso, otros han considerado la personalidad como el resultado de la manera en la que aprendemos a pensar sobre nosotros mismos y nuestras experiencias.

Estas diferentes aproximaciones produjeron cuatro tipos principales de teorías de la personalidad:

- **Las teorías psico-dinámicas:** ven a la personalidad como resultado de motivaciones y conflictos inconscientes, "frecuentemente de tipo sexual.
- **Las teorías humanísticas:** enfatizan el papel de los motivos de desarrollo positivo y de la realización potencial en el moldeamiento de la personalidad.
- **Las teorías de los rasgos:** se centran en la categorización y descripción de la manera en la que difiere la personalidad de la gente.
- **Las teorías cognoscitivo-sociales:** encuentran los orígenes de la personalidad en las maneras en las que la gente piensa, actúa y responde a su ambiente".⁴⁵

Como se puede observar, la gestación de la personalidad del hombre adulto es explicada desde diversas posturas. Por ejemplo, se considera que es resultado de las motivaciones y los conflictos inconscientes del hombre adulto; se piensa que se deriva de sus rasgos de personalidad; se cree que es consecuencia de sus pensamientos y acciones previas; o bien, desde el humanismo, se afirma que el ser humano tiene una predisposición natural intrínseca, la cuál lo hace manifestar una personalidad sana, para desarrollarla de manera positiva y equilibrada, lo cuál hace que manifieste en su máximo esplendor su potencial humano a fin de poder trascender mediante sus creaciones personales, sociales y colectivas y, de manera especial, a través de su actividad de trabajo, la cuál tiene un impacto decisivo para los procesos de capacitación que se implementen al interior de las organizaciones.

Por otra parte, diversos son los factores que motivan el desarrollo de la personalidad que manifiesta el adulto en formación. Algunos de los más representativos son: sus cualidades genéticas, las diferencias individuales, la experiencia del nacimiento, las normas familiares y sociales, la influencia de su medio social, la cultura, la educación y la auto-estima.

Dada la importancia de este tema para entender cabalmente la psicología de la personalidad del adulto en formación, a continuación reflexionaré en torno a ésta aspecto.

En este sentido, poseen un enorme peso las cualidades genéticas del adulto, las cuáles son heredadas. Éstas son de varios tipos: orgánicas, físicas, sociales. A su vez, son claramente visibles en la conducta de un recién nacido debido a que su personalidad está muy poco desarrollada y organizada. Por lo tanto, sus conductas son más orgánicas que humanas.

⁴⁵ Morris, op. cit. p. 348.

Del mismo modo, la personalidad del adulto se desarrolla sobre una base heredada. Sin embargo, hasta el momento no se sabe hasta que punto la herencia establece estas cualidades humanas en los hombres, en contraste con las posibilidades y las potencialidades que tienen como seres humanos –en su vida personal, familiar, social, profesional y en su mundo del trabajo-, o bien, de que manera el ambiente respalda estas tendencias hereditarias.

El debate actual en torno a la estructura de la personalidad humana del hombre gira en torno a si el niño, al nacer, posee o no ya personalidad propia. No obstante, aún no hay una respuesta absoluta ya que poco tiempo después de la experiencia del nacimiento, comienzan a manifestarse las diferencias individuales en la persona. Al parecer, tales diferencias individuales, son el reflejo de los rasgos de personalidad del ser humano en pleno desarrollo.

Respecto a este tema, Allport menciona que:

*"Apenas puede decirse que un recién nacido tenga personalidad, puesto que le falta una organización característica de los sistemas psicofísicos. Pero podemos afirmar sin temor a equivocarnos que la personalidad empieza en el nacimiento; también podemos afirmar que el recién nacido posee una personalidad potencial, porque es casi obligado que se desarrollen ciertas capacidades y características. Pero, en conjunto, parece lo más acertado considerar al recién nacido más como una cosa psicológica que como una persona".*⁴⁶

A través de sus experiencias de vida, y mediante el contacto social con otras personas, el hombre se va humanizando, convirtiéndose paulatinamente en una auténtica persona, lo cuál beneficia de manera directa el éxito de las organizaciones, cuando capacitan de manera permanente y continua a su personal.

Con todo, la experiencia del nacimiento impacta, decisivamente, la personalidad del hombre adulto. Incluso, en opinión de los psicoanalistas, éste es el trauma más importante de toda su vida –siendo extremadamente difícil de superar-.

Sin embargo, conforme el ser humano va creciendo, más aún, en su niñez, va aprendiendo a satisfacer por sí mismo y con la ayuda de sus seres queridos y de las personas que lo rodean sus necesidades personales y sociales –en primer lugar, fisiológicas; posteriormente, afectivas-, hasta convertirse, gradualmente, en una auténtica "persona", lo cuál debe ser tomado en cuenta al momento de proponer diversas estrategias de capacitación al interior de las organizaciones.

⁴⁶ Allport, La personalidad... op. cit. p. 81.

Esto es así porque el adulto en formación, paulatinamente, se va dando cuenta de que él es una persona única. No obstante, en la adolescencia, luchará por reafirmar su personalidad y su verdadera identidad.

La pérdida de la unión con la madre representa para el hombre una experiencia muy difícil de asimilar. Quizá por ello, algunos adultos buscan, inconscientemente, a una persona que se parezca a su madre, sustituyéndola por su pareja, a fin de contar con un apoyo psicológico similar al que les concedió su madre durante la infancia.

De la misma manera, los primeros 18 meses de vida son trascendentes para el desarrollo de una personalidad equilibrada de adulto en formación. En opinión de los psicólogos del aprendizaje, los niños que nacen en familias normales y felices aprenderán que serán bien alimentados, cuidados y queridos.

Por el contrario, los niños que son abandonados desde pequeños, al llegar a su adolescencia serán infelices porque continuarán sufriendo debido a sus frustraciones de niño. Incluso, muchos de ellos, volverán a mostrar una personalidad desequilibrada, inadaptada, explosiva y neurótica en su edad adulta, lo cuál puede ser un obstáculo para llevar a cabo con éxito los procesos de capacitación al interior de las organizaciones.

Otro elemento fundamental que motiva el desarrollo de la personalidad humana del adulto en formación es la familia. Esto es natural, debido a que los padres son el ejemplo a seguir y el modelo de imitación más cercano del niño.

Por ejemplo, de la familia, el niño adopta e interioriza el modo de hablar, los gestos, la forma de vestir y otras características particulares que definen su personalidad adulta, siendo muy similares a las de sus padres.

En opinión de los psicólogos educativos, gran parte de las actitudes cívicas, las creencias y los sentimientos culturales son aprendidos de padres a hijos mediante la imitación y la sugestión, lo cuál debe ser tomado en cuenta por el capacitador.

Esto es, el niño imita aquellos comportamientos y actitudes que observa en su familia, en la escuela, en su medio social, o bien, a través de los diversos medios de comunicación -aunque, en algunos casos, su influencia sea menor-, tendiendo a manifestar estas mismas características en su etapa adulta.

Al respecto, es importante recordar que para el niño tiene un mayor impacto las acciones y los comportamientos que observa directamente en aquellas personas a quienes admira -por eso las imita-, que los discursos, las promesas o las palabras profesadas por sus padres o las personas a su alrededor, las cuáles se volverán a presentar en su etapa adulta.

Es decir, se puede decir que nuestra personalidad es influida más por el ejemplo de aquéllas personas a las que admiramos, que por los discursos o las palabras que profesan las personas a nuestro alrededor, lo cuál pudiera ser una estrategia educativa de gran utilidad para la labor que el capacitador realiza al interior de las organizaciones.

Asimismo, la persona adulta interioriza y adopta inconscientemente las actitudes - personales, sociales, económicas, políticas, religiosas y patrióticas- que ha observado de sus padres, de sus maestros, de sus compañeros de clase, de sus amigos, de su jefes y de su compañero de trabajo. En suma, de todas aquéllas personas con quienes convive en su medio social y a las que admira.

Algunos factores que influyen, a nivel social, la personalidad del adulto en formación son los siguientes: las normas sociales y familiares, la disciplina -de la familia y de la escuela-, los juegos, la profesión, los ideales sociales -presentes en la educación y en la cultura-, la religión, el código ético y moral, la comunidad, la clase social y el status económico.

Respecto a este tema, Fromm, al aborda los impulsos que condicionan las diferencias en el carácter de las personas adultas, cuando opina que:

*"Todos los impulsos que condicionan las diferencias en el carácter de los seres humanos (por ejemplo, el amor y el odio, el afán de poder y el anhelo de sometimiento, la alegría del placer sensible y el miedo ante el mismo) son producto del proceso social".*⁴⁷

En otras palabras, la personalidad del adulto en formación es condicionada, en gran parte, socialmente, y lo anterior debe ser tomado en cuenta por el capacitador al momento de proponer diversas estrategias de capacitación al interior de las organizaciones.

A su vez, la cultura también influye en el desarrollo de la personalidad que el adulto en formación manifiesta al interior de las organizaciones.

Para Durkheim era:

*"El proceso de transmisión de valores de las generaciones adultas a las más jóvenes".*⁴⁸

⁴⁷ Fromm, . *La atracción...* op. cit. p. 23.

⁴⁸ Durkheim, op. cit.. p. 80.

En este sentido, la cultura asegura la continuación de la vida social de los grupos humanos en sociedad –uno de ellos, el organizacional-, mediante la adopción y el manejo de instrumentos culturales comunes, con el propósito de que no se dispersen ni se olviden a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, puede ser definida como el conjunto de valores y la forma de vida material, social y espiritual que da vida a un determinado grupo étnico o social, tendiéndose a manifestar en el mundo del trabajo del adulto en formación a través de ella.

A su vez, la cultura también hace que el adulto en formación asimile y exhiba ciertos comportamientos característicos de su grupo social, los cuáles manifiesta en su mundo. Mediante ella, el hombre construye socialmente nuevas formas de convivencia, nuevas tecnologías y nuevos sistemas de trabajo.

Otro elemento que influye en la configuración de la personalidad del adulto en formación es la educación -del tipo que sea: formal, no formal o informal; escolar o laboral.

Respecto a este tema, Freire expresa lo siguiente:

"No existe educación sin sociedad humana y no existe hombre fuera de ella". ⁴⁹

Así pues, la educación puede adquirir varias formas, siendo las más recurrentes sus modalidades educativas formales, no formales e informales. Asimismo, dentro del sistema escolarizado, destaca la figura social de la escuela, etapa previa a la vida de trabajo del adulto en formación dentro de las organizaciones.

La escuela ⁵⁰ es una institución social muy importante porque mediante ella el hombre asimila los valores y las costumbres de su tipo de sociedad mediante la figura del maestro. ⁵¹

La figura del maestro es trascendental porque éste proporciona a la personalidad del hombre adulto un sentido intelectual y social. En el ambiente organizacional, ésta labor es realizada de manera no formal por el capacitador.

⁴⁹ Freire, Paulo. La educación como práctica de la libertad. México. Siglo XXI Editores. 2001. p. 25.

⁴⁹ De la escuela se tienen diferentes definiciones. Las más comunes son: establecimiento (público o privado) donde se enseña y aprende un determinado tipo de educación formal; doctrina que se enseña o se aprende; conjunto de discípulos que siguen una misma doctrina (de ahí el término de Escuelas Psicológicas o Escuelas Pedagógicas).

⁵⁰ De la escuela se tienen diferentes definiciones. Las más comunes son: establecimiento (público o privado) donde se enseña y aprende un determinado tipo de educación formal; doctrina que se enseña o se aprende; conjunto de discípulos que siguen una misma doctrina (de ahí el término de Escuelas Psicológicas o Escuelas Pedagógicas).

⁵¹ Al respecto es importante recordar que cada maestro tiene un método y un estilo particular de enseñanza, por lo tanto, se pronunciará a favor o en contra de un determinado tipo de educación y de sociedad.

Dicho de otra forma, la escuela es un ambiente social que es gobernado y dirigido por la sociedad. Ella hace que el adulto en formación interiorice ciertas prácticas sociales que motivan su convivencia social, a la par que aprende los conocimientos, las habilidades, las aptitudes, las actitudes, los sentimientos, las prácticas, los usos y costumbres, los ideales y los valores aprobados por grupo social de trabajo o por su sociedad.

Además, desde la escuela, el educador planifica y dirige intencionalmente una serie de actividades con la finalidad de que el hombre participe en ellas para que asimile los sistemas de valores y las actitudes vigentes en su sociedad.

En conjunto, estos factores integran y caracterizan la personalidad del adulto en formación en su mundo del trabajo, y extendiendo su alcance más allá del mismo, originando ideas y deseos acerca de su auto-concepto personal y social, de su relación con las personas que lo rodean, de su lugar en la sociedad, motivándolo a edificar un proyecto de vida personal y profesional a largo plazo, lo cuál debe ser tomado en cuenta al momento de diseñar diversas estrategias de capacitación al interior de las organizaciones.

A su vez, cada integrante de la sociedad interpreta sus experiencias de vida y de trabajo de manera distinta. De este modo, en la gestación de la personalidad del adulto en formación es decisivo el auto-concepto personal y social que cada quién llegue a formarse de sí mismo, porque éste incide en la percepción que pueda tener de las personas a su alrededor, y viceversa.

En este sentido, a través de la auto-estima, el adulto en formación se forma una imagen mental de sí mismo de listo o tonto, fuerte o débil, guapo o feo, capaz o incapaz, bueno o malo. De ahí que sea trascendental su estudio en el campo del desarrollo humano; más aún, en los procesos de capacitación que se llevan a cabo al interior de las organizaciones.

Por lo tanto, se sugiere no olvidar que el auto-concepto personal y social del adulto en formación se crea principalmente con base a las opiniones expresadas por otros hombres -principalmente, adultos. La mayoría de las cuáles han sido interiorizadas por él, cuando era niño, adoptándolas de los propios padres y maestros-.

La auto-estima es vital porque de ella dependen en gran parte las cualidades mostradas por el hombre en su personalidad durante su edad adulta, teniendo un impacto muy profundo en el mundo del trabajo del adulto en formación al interior de las organizaciones.

Quizá por ello, diversos estudiosos de la personalidad y de la auto-estima humana aseguran que un amor propio franco y sano, sin llegar al engreimiento, indica una personalidad equilibrada y sana en el hombre adulto, lo cuál se manifiesta en las diferentes facetas de su vida y de su personalidad, teniendo un profundo impacto en su mundo del trabajo.

Con relación a este tema, Branden expresa la siguiente idea:

"De todos los juicios que establecemos en la vida, ninguno es tan importante cómo el que entablamos sobre nosotros mismos. La más íntima y poderosa de las relaciones, aquella que nunca podremos eludir, es la relación con nosotros mismos. Somos organismos no sólo concientes, sino concientes de nosotros mismos. Esa es nuestra grandeza y, a veces, nuestra carga". 52

Dicho de otra forma, la auto-estima influye todos los aspectos internos y externos de la personalidad del adulto en formación, teniendo que ser estudiada por el capacitador a detalle, a fin de promover procesos de capacitación que contribuyan a sanear este aspecto en su mundo del trabajo, a fin de incrementar la calidad y la efectividad de su actividad de trabajo.

Por otra parte, en la personalidad del adulto en formación es posible distinguir cinco dimensiones diferentes, las cuáles son sus distintas esferas de desarrollo. Éstas son: la dimensión física, la dimensión mental, la dimensión emocional, la dimensión social y la dimensión espiritual. Sin embargo, fortalecer cada una de éstas esferas, requiere realizar actividades distintas.

Dada su importancia para nuestros fines, a continuación profundizaré un poco más en este tema.

La dimensión física involucra el cuidado de nuestro cuerpo. Implica comer sanamente, hacer ejercicio, evitar cosas irritantes, ir al doctor con regularidad, acudir a terapias físicas para combatir el estrés, evitar comidas grasosas y engordantes, beber dos litros de agua al día, evitar desvelarse, dormir cuando menos 7 horas al día, no hacer actividades peligrosas que dañen nuestra integridad física.

La dimensión mental contempla el desarrollo de la mente por medio de la disciplina para evitar su atrofiamiento.

⁵² Branden, Nathaniel. El respeto hacia uno mismo. México. Editorial Paidós. 1990. p. 9.

Algunas actividades que fortalecen nuestra dimensión mental son: la lectura de libros, la elaboración de resúmenes de conceptos principales -mediante cuadros sinópticos, mapas mentales o conceptuales y otras técnicas de estudio-, redactar textos para ordenar las ideas personales, leer las noticias del día, ejercitar las habilidades de meta-cognición, aprender algo nuevo cada día, establecer pláticas interesantes con otras personas -compañeros de trabajo, amigos y familiares-, hacer del proceso de enseñanza-aprendizaje una experiencia enriquecedora y trascendente, aprender el significado de palabras y de conceptos nuevos o de aquellas palabras que no entendamos, hablar un nuevo idioma.

La dimensión emocional y la dimensión social se hallan íntimamente relacionadas. La vida emocional del adulto en formación se desarrolla con base al tipo de relaciones que éste establece con sus compañeros de trabajo -dentro de la organización- y con los demás -a nivel social- y a través de la manera en la que éstas se manifiestan en su vida y en su mundo del trabajo.

Es importante que el adulto en formación sea tolerante a la frustración a fin de enfrentar nuevas situaciones en su vida y en su trabajo para que aprenda a manejar sus propios temores, de la mejor manera, frente a sí mismo y frente a los demás.

A su vez, para fortalecer la dimensión emocional y social del adulto en formación se sugiere: asistir a cursos donde se tenga contacto social con otras personas, tomar en cuenta la manera en la que las emociones se manifiestan en nuestro organismo, analizar las situaciones difíciles que afrontamos -por ejemplo, la separación de pareja, los éxitos y fracasos personales y de trabajo, la forma en la que manejamos el dinero, nuestro concepto personal de éxito, de fracaso y de felicidad personal, el análisis introspectivo de nuestros valores personales y sociales, de nuestros objetivos y de nuestras metas con relación a nuestra vida y a nuestro trabajo.

En este sentido, al abordar el tema del manejo inteligente de las emociones Goleman opina que:

"La piedra angular de la inteligencia emocional es la conciencia de los propios sentimientos en el momento en que se experimentan". 53

Así pues, es fundamental que el adulto en formación aprenda a conocerse internamente y que tome conciencia de sus propias emociones al momento de sentir las para observar en su verdadera dimensión cómo transcurre su vida y su trabajo a cada momento de su existencia con la finalidad de incrementar su plenitud humana y su calidad de vida, lo cuál puede ser abordado mediante los procesos de capacitación que se lleven a cabo al interior de las organizaciones.

⁵³ Goleman, La inteligencia emocional. Argentina. Editorial Atlántida. 2000. p. 67.

De igual forma, es primordial que seamos recíprocos con nosotros mismos y con los demás (ley de la reciprocidad) y no hacer a otras personas lo que no queramos que nos hagan. Al aplicar éste principio a nuestra vida personal, familiar, social, profesional y de trabajo, mejoraremos las relaciones interpersonales que estableceremos con los demás, enriqueciendo sustancialmente nuestras experiencias de vida y de trabajo.

Finalmente, la dimensión espiritual se refiere al compromiso que el adulto trabajador establece con su sistema de valores -un área muy íntima y muy personal de su vida y de su trabajo-.

Algunas actividades que fortalecen la dimensión espiritual del hombre adulto son: permanecer en silencio y dejar que emerjan en su conciencia -sin catalogarlas como buenas o malas- sus preocupaciones, sus pensamientos, sus emociones y sus deseos más íntimos; reflexionar acerca del rumbo de su propia vida y de sus proyectos a futuro -en especial, de los propósitos, los objetivos y las metas de su vida -personales y profesionales; a corto, a mediano y a largo plazo-.

Igualmente, se sugiere realizar las siguientes actividades: propiciar el auto-conocimiento personal y social de sí mismo; tomar conciencia de las propias emociones frente a los acontecimientos del día; calmar la ansiedad interior y el parloteo generado por las circunstancias externas -no solo de trabajo-; realizar ejercicios para eliminar el estrés; darse tiempo para comprender y procesar las propias emociones; ser tolerante al cambio, a la frustración y al stress; aprender de los aciertos y los errores; realizar actividades que requieran de máxima concentración mental y esfuerzo personal, todo lo cuál debe de ser tomado en cuenta por al momento de proponer diversas estrategias de capacitación al interior de las organizaciones.

Respecto a los múltiples aspectos que involucran la personalidad humana, Frankl opina que:

"La persona no es sólo unidad y totalidad en sí misma, sino que la persona brinda unidad y totalidad: ella presenta la unidad físico-psíquico-espiritual y la totalidad representada por la criatura hombre. Esta unidad y ésta totalidad sólo será brindada, fundada y dispensada por la persona; se constituye, se funda y garantiza solamente por la persona. Nosotros, los hombres, conocemos a la persona espiritual sólo en coexistencia con su organismo psicofísico. El hombre, entonces, representa un punto de interacción, un cruce de tres niveles de existencia: lo físico, lo psíquico, y lo espiritual, pues es unidad o totalidad, pero dentro de esta unidad y totalidad, lo espiritual del hombre se contrapone a lo físico y lo psíquico".
54

⁵⁴ Frankl, La voluntad... op. cit, p. 112

Así pues, considerar la personalidad humana del adulto en formación como una totalidad y de manera integral es significativo porque cada uno tiende a asumir cotidianamente distintos roles en su vida y en su mundo del trabajo a partir de las diversas esferas de su desarrollo, incidiendo de manera directa en los procesos de capacitación que se promueven al interior de las organizaciones.

Además, estos roles que el adulto en formación elige cumplir representan actividades, responsabilidades, relaciones y áreas de contribución muy importantes para la edificación de su proyecto de vida personal y profesional, lo cuál motiva la calidad de su vida y de su trabajo.

Por lo demás, la identificación de roles brinda un sentido más realista a la vida del adulto en formación, al permitirle distinguir áreas importantes -que no son necesariamente urgentes, pero que contribuyen a incrementar la calidad de su vida y de su trabajo, permitiéndole trascender-, mismas que actualmente desconoce o ignora.

El adulto en formación es un ser integral y mediante sus esferas del desarrollo humano tiene la oportunidad de asumir distintos roles sociales en su trabajo, con su familia, con su comunidad o en otras áreas vitales de su vida.

No obstante, muchas veces su gran tragedia se deriva del hecho de que no se conoce a nivel personal y social, desde lo más íntimo y profundo de sí mismo. Cuando no sabe quién es, cuáles son sus necesidades vitales, qué es lo que quiere lograr en su vida o hacia dónde va, deja de lado sus propias necesidades y satisfactores, ocasionándole un gran malestar interno y una inmensa insatisfacción personal, afectando la calidad de su vida y su trabajo al interior del contexto organizacional.

Cuando esto sucede, pese a que el adulto en formación pueda tener aparente éxito económico, no será capaz de disfrutarlo a plenitud porque tendrá éxito en un rol a expensas del otro.

Sin embargo, para que pueda desarrollarse de manera sana e integral, deberá proponerse como meta personal propiciar por sí mismo su auto-conocimiento personal con la finalidad de saber escuchar sus necesidades internas -su voz interior- y así mejorar continuamente.

Es importante que el adulto en formación se plantee como meta personal de vida y de trabajo el ser mejor cada día, lo cuál supone un esfuerzo consciente para renovarse continua y permanentemente en las múltiples dimensiones de su personalidad, al aplicar en su vida y en el mundo del trabajo el principio de la mejora continua ("hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy").

De esa forma, durante su proceso de auto-conocimiento personal y de desarrollo humano, el adulto en formación tendrá que enfrentarse a un sin fin de problemáticas personales, familiares, sociales, profesionales, técnicas y de trabajo, mismas que tendrá que resolver por sí mismo y con la ayuda de las personas a su alrededor de la mejor manera, conforme a su propio criterio, lo cuál le permitirá trascender humanamente para dejar un legado valioso a las generaciones futuras mediante su actividad de trabajo.

En todo caso, el adulto en formación deberá darse cuenta de que sus percepciones personales y sociales –con relación a todo- y sus actos de vida cotidianos influirán de manera decisiva en su desarrollo o en su estancamiento humano, lo cuál puede tratarse mediante los procesos de capacitación que se impartan dentro de las organizaciones.

Respecto a este último tema, a continuación abordo los factores que contribuyen a edificar una personalidad sana, equilibrada y auténtica en el adulto en formación, lo cuál resulta de gran utilidad para los procesos de capacitación que se realizan al interior de las organizaciones.

En este sentido, es un hecho que el adulto en formación puede mostrar una personalidad sana, equilibrada y auténtica, o bien, enferma, desequilibrada y neurótica, según sean sus experiencias de vida –personales, familiares, sociales, profesionales y de trabajo- y la manera cómo las interprete.

Así pues, un adulto que muestre una personalidad auténtica será capaz de ser y de sentirse auto-consciente, libre, autónomo, pleno y auto-realizado en las tareas que realiza de manera cotidiana en su vida personal, familiar, social, profesional y de trabajo, siendo un elemento humano valioso para las organizaciones en las que se integra.

Esto se deberá, en gran parte, a que se percibirá como un ser humano capaz de liderar su propia vida y de dirigirla hacia dónde crea más conveniente. De esta manera, comenzará a tomar decisiones propias, trascendiendo sus alcances, sin miedo de lastimar a sus compañeros de trabajo y a las personas que lo rodean, actuando con mayor independencia y con mayor libertad, sin perder de vista su misión en la vida y el compromiso de trabajo que ha establecido previamente consigo mismo y con la organización donde labora.

Un hombre equilibrado en su personalidad, será un trabajador más autónomo porque habrá incrementado su capacidad de auto-conciencia personal y social, misma que le permitirá darse cuenta de sus emociones a fin de ser más asertivo con sus compañeros de trabajo y con las personas que lo rodean, lo cuál incidirá en su éxito como ser humano.

Si el adulto está en equilibrio, asumirá responsabilidades propias en su mundo, sin temor a equivocarse o a angustiarse. Por lo tanto, asimilará adecuadamente sus procesos de cambio, aprendiendo de los periodos de crisis, los cuáles se volverán lecciones favorables para su vida y su trabajo, con lo cuál puede fortalecer su integridad psicológica, favoreciendo su desarrollo humano, a la par del desarrollo organizacional de la empresa donde labora.

A su vez, cuando el adulto en formación posee mayor equilibrio interno, será más silencioso e introspectivo. De esta manera, juzgará menos a sus compañeros de trabajo y a los demás, y verá los acontecimientos externos de su vida y de su trabajo, a partir de una nueva perspectiva, asumiendo el rol de observador y de hombre de acción, lo cuál puede ser reforzado plenamente mediante los procesos de capacitación que se implementen al interior de las organizaciones.

Cómo habrá aprendido a conocerse internamente, se familiarizará con sus necesidades, sus gustos, sus angustias, sus miedos y sus aversiones personales y sociales, pudiendo reconocerlos a fin de satisfacerlos.

Igualmente, aprenderá a canalizar asertivamente su energía, su tiempo, sus esfuerzos y sus emociones hacia actividades personales, sociales y de trabajo más productivas, siendo más congruente -consigo mismo y con los demás- y más efectivo en su mundo, lo cuál favorecerá su desempeño de trabajo dentro del contexto organizacional al que se haya integrado.

Al humanizarse como persona, el adulto en formación aprenderá a aceptar su propia vulnerabilidad personal y social y la de sus compañeros de trabajo, generando menor cantidad de conflictos interpersonales al interior de su entorno.

Además, al someter su principio de realidad a su juicio interno, comenzará a cultivar la practica de la des-identificación de las circunstancias externas de su vida y de su trabajo, las cuáles escapan a su control, enfocándose en la manera de solucionarlos, en vez de las problemáticas que las generan, todo lo cuál impactará de manera positiva su desempeño en el mundo de trabajo de las organizaciones.

Así pues, comenzará a guiar su vida por medio de la brújula interna de su personalidad, la cuál le indicará el camino y la dirección más conveniente para su propia vida, a fin de realizarse como persona, en su familia, con sus amigos, en su esfera social, con sus compañeros de trabajo, como profesionista y como trabajador, tras haber analizados previamente sus valores -éticos y morales- internos y los objetivos y las metas personales y profesionales de su proyecto de vida personal y social, el cuál le permitirá trascender humanamente, a la par de su actividad de trabajo.

En suma, cuando el adulto en formación se percibe con agrado, se sentirá querido, protegido, y valioso, estando más a gusto consigo mismo y con la forma de ser de las personas a su alrededor, lo cuál hará que desempeñe sus actividades en su vida y en su trabajo de manera más exitosa.

Como no se verá en la necesidad de reprimir sus propios impulsos y sus deseos personales y sociales, no tendrá la necesidad de criticar y de corregir a los demás, concediéndoles la oportunidad de simplemente ser, en aras de trascender por ellos mismos, y de manera conjunta.

Dicho de otra forma, un adulto trabajador pleno gozará de suficiente libertad personal -a nivel físico y psicológico- para trascender los límites que la sociedad le impongan -al no identificarse con ellos-. Será autónomo en su trabajo y afrontará por sí mismo los dilemas de su propia vida, resolviendo de manera práctica sus problemas -a corto, a mediano y a largo plazo-.

Esto es así porque, a lo largo de su existencia, el adulto en formación tendrá que resolver un sin fin de situaciones conflictivas -desde que nace hasta que muere- derivadas de sus experiencias de vida y de trabajo, pudiendo sacar a flote sus cualidades humanas mediante los procesos de capacitación humanistas que se lleven a cabo al interior de las organizaciones.

Como vive en un mundo complejo, deberá desarrollar su facultad humana para ser más asertivo e intuitivo en su mundo del trabajo a fin de superar exitosamente sus propias problemáticas externas de vida y de trabajo, mediante el autoconocimiento personal y social de sí mismo, respecto a quién es él, en lo más íntimo y profundo de su existencia, antes de poder ayudar a sus compañeros de trabajo y a los demás, y trascender por medio de su actividad de trabajo.

En este sentido, Rogers menciona que el hombre adulto posee una tendencia innata, la cuál lo motiva a actualizar las potencialidades innatas de su organismo y de su personalidad. En sus propias palabras:

"Todo individuo posee una tendencia innata a actualizar las potencialidades de su organismo. Así, tiene la capacidad de simbolizar su experiencia adecuadamente en la conciencia. La tendencia a ejercer esa capacidad experimenta una necesidad de consideración positiva de sí mismo. Cuando se satisfacen al máximo éstas condiciones, presenta las características siguientes:

- *Está abierto a su experiencia (no manifiesta conductas defensivas).*
- *Todas sus experiencias son accesibles a la conciencia.*
- *Sus percepciones son tan exactas como lo permiten los datos de su experiencia.*
- *La estructura del yo es congruente con la experiencia.*
- *La estructura del yo es una Gestalt fluida que se modifica con flexibilidad en el curso del proceso de asimilación de nuevas experiencias.*
- *El sujeto se percibe como el centro de valoración (y es continua y organísmica).*
- *El proceso de valoración no está sujeto a condiciones externas (experimenta un sentimiento de consideración positiva incondicional de sí mismo).*
- *El sujeto se conduce en todo momento de manera adaptativa y manifiesta una actitud creativa ante toda nueva situación.*
- *Descubre que su capacidad de valoración autónoma organísmica representa una verdadera guía para lograr conductas más satisfactorias; esto se debe a que:*
 - a: Todos los datos de la experiencia son accesibles a la conciencia y son utilizados.*
 - b: Ningún dato de la experiencia es distorsionado o negado en la conciencia.*
 - c: Las consecuencias de la conducta son accesibles a la conciencia.*
 - d: Los errores cometidos en la búsqueda del máximo de satisfacción – errores debidos a la falta de datos experienciales- serán corregidos por la prueba de la realidad.*
- *Teniendo en cuenta el carácter gratificante de la consideración positiva recíproca, ese individuo vive con los otros en la mejor armonía posible".*⁵⁵

En síntesis, múltiples factores incidirán en el auto-concepto personal y social del adulto en formación, conformando de manera directa o indirecta su personalidad, lo cuál impactará de manera decisiva la labor de trabajo que realice al interior de las organizaciones.

⁵⁵ Rogers, , Carl R. Terapia, personalidad y relaciones interpersonales. Argentina. Editorial Nueva Visión. 1998. p. 83.

Bien, siendo ésta mi última reflexión, a continuación abordaré los factores que motivan o truncan el desarrollo humano del adulto en formación, analizando las características específicas del conflicto de personalidad que experimenta dentro de sí mismo cuando se enfrenta a un nuevo proceso de cambio en su vida o en su mundo del trabajo.

1.6.- Fundamentos del Desarrollo Humano.

En el apartado anterior analicé la personalidad del adulto en formación, vinculándola con el Humanismo.

Ahora bien, a fin de continuar con mi exposición, en este apartado presentaré los factores que motivan o truncan el desarrollo humano del adulto en formación, abordando las características específicas del conflicto de personalidad que experimenta dentro de sí mismo cuando se enfrenta a un nuevo proceso de cambio en su vida o en su mundo del trabajo.

En este sentido, diversos autores que abordan el desarrollo humano del hombre durante las diferentes etapas de su edad evolutiva, consideran que el adulto enfrenta cotidianamente un sin fin de contratiempos y de frustraciones en su vida personal, familiar, social, profesional y en su trabajo.

No obstante, también coinciden en señalar que el hombre adulto tiene la facultad humana para centrarse en su situación interna de vida a fin de evitar que las circunstancias externas de su principio de realidad –en su medio social y en su mundo del trabajo- le generen un estado permanente de tensión, de inhibiciones y de prejuicios personales y sociales, mismos que, en conjunto, pueden distorsionar su visión de la realidad, desequilibrar su personalidad y dañar su integridad psicológica a lo largo de su vida.

Es decir, casi todos los hombres pasan por tendencias orientadas hacia ambos sentidos, pudiendo obtener mejores resultados en su vida, si se les hubiera procurado mejores cuidados y mayor seguridad física y psicológica desde su infancia.

Por lo tanto, es importante que los padres no exijan una conducta por encima de la capacidad del hombre durante cada fase de su desarrollo humano –físico, emocional, intelectual, volitivo, espiritual y psicológico-, más aún, durante su infancia.

Respecto a este tema, un psicólogo que estudió la personalidad del hombre y su tendencia hacia la creación o hacia la destrucción fue Maslow, quién observó que dentro de la personalidad humana del hombre coexistían y convergían dos sistemas de fuerzas, los cuáles eran diferentes y antagónicos entre sí.

Con relación a ellos, advirtió lo siguiente:

*"Cada ser humano tiene dos sistemas de fuerzas en su interior. Uno de ellos se aferra a la seguridad y a las posiciones defensivas por miedo, y reinclina por el retroceso, por la fijación en el pasado, asustado del desarrollo que le aleja de la primitiva comunicación con el útero y el pecho de la madre, asustado de correr riesgos, temeroso de arriesgar lo que ya posee, asustado por la independencia, la libertad y la separación. El otro sistema de fuerzas le empuja hacia delante, hacia la totalidad y la unicidad del yo, hacia el funcionamiento pleno de todas sus capacidades, hasta la confianza frente al mundo exterior, al mismo tiempo, que consigue aceptar su yo inconsciente y real más profundo".*⁵⁶

En otras palabras, el adulto tiene dentro de sí mismo la propensión intrínseca para ser bueno o malo porque dentro de su propia personalidad se manifiestan ambos aspectos de su existencia.

No obstante, para expandirse y trascender humanamente, el adulto trabajador requiere conocer previamente los condicionamientos personales y sociales de su falsa personalidad, teniendo que auto-conocerse, comprenderse y aceptarse para liberarse de sus miedos internos, tener mayor confianza en sí mismo y en los demás y actuar en consecuencia.

Por el contrario, la falta de auto-conocimiento personal y social ocasiona que el adulto en formación sea estático, que tenga miedo de cambiar y que se aferre a lo conocido, negándose a sí mismo la posibilidad de cambiar para mejorar su situación de vida actual, lo cuál afecta de manera negativa los procesos de capacitación que se llevan a cabo al interior de las organizaciones.

Del mismo modo, cuando el adulto en formación no sabe quién es, huye de los cambios, anhelando para sí mismo la estabilidad y la seguridad personal y social de la que carece internamente, como un estilo de vida deseable en su entorno, negándose a sí mismo la posibilidad de emprender diversos procesos de cambios en su vida y en su actividad de trabajo.

Por otra parte, puede ocurrir que el adulto sea menos conciente de esta situación, o que la desconozca por completo, no sabiendo que hacer con su propia vida. Dada su misma inconciencia, puede vivir de manera repetitiva, mecánica, condicionada, enajenando su propia conciencia, en su vida cotidiana y en su mundo del trabajo.

⁵⁶ Maslow, op. cit. p. 82.

Además, como tenderá a percibir su principio de realidad de manera distorsionada, no ejercerá su propio poder personal, para conocerse a sí mismo, cambiar y transformarse para bien, delegándolo en los demás, al responsabilizarlos de sus decisiones y elecciones personales de cada día, durante su vida .

Cuando el adulto en formación no se conoce, no estará a gusto consigo mismo. Por lo tanto, su personalidad tenderá a desequilibrarse.

Cuando esto sucede, es común que el adulto trabajador muestre algunos de los siguientes rasgos: no se comunicará con facilidad con su compañeros de trabajo; no le gustará trabajar en equipo; será incapaz de escuchar las opiniones de sus compañeros de trabajo y de las personas a su alrededor, viéndose imposibilitado para comprender sus puntos de vista; se volverá tímido; tendrá pocos amigos; evitará relacionarse socialmente; no será consciente de los intereses y de las necesidades de otras personas; hablará negativamente de sí mismo, de su pareja, de su familia, de sus amistades, de su país, de su raza o de grupo étnico; no apoyará a sus compañeros de trabajo; nunca se ofrecerá a ayudar a los demás.

También puede intentar ser el centro de atención para captar interés y atención; se relacionará más con las cosas y con animales; valorará desmedidamente las cosas materiales; despreciará a sus compañeros de trabajo y a las personas a su alrededor; le costará trabajo expresar sus ideas y sus sentimientos de manera directa; no sabrá cómo pedir a sus compañeros de trabajo y a las personas a su alrededor lo que necesita; evitará el contacto físico con otras personas porque le resultará molesto.

Igualmente, su auto-estima será nula o baja; habla negativamente de sí mismo y de sus logros; juzgará severamente a sus compañeros de trabajo y a las personas a su alrededor; descuidará su aspecto físico y su apariencia personal; evitará las nuevas situaciones y los cambios en su vida y en su actividad de trabajo; será demasiado rígido; no propondrá ideas originales; solicitará a otras personas que le digan lo que ha de hacer; no cuestionará su manera de pensar, de sentir, de percibir la realidad, de actuar; se sentirá incómodo en situaciones de trabajo donde tienda a destacar; buscará constantemente ser elogiado; será prejuicioso y etiquetará a sus compañeros de trabajo y a las personas a su alrededor; y criticará todo -especialmente, sus características físicas y las de los demás-.

Por regla general, un adulto que se considere a sí mismo vulgar y torpe, experimentará un gran número de frustraciones emocionales en su mundo, aún cuando no las manifieste abiertamente y de manera evidente, tendiendo a fracasar socialmente. Es decir, al estar convencido de que es malo, se comportará como tal, lo cuál influirá de manera negativa en la manera de relacionarse socialmente con sus compañeros de trabajo y con otras personas.

Cuando la personalidad del adulto en formación se desequilibra, surgen en su personalidad múltiples trastornos, tendiendo a manifestarse en su mundo del trabajo, lo cuál deberá ser tomado en cuenta al momento de implementar diversos procesos de capacitación al interior de las organizaciones.

Uno de los trastornos de personalidad más representativos en la vida y el trabajo del adulto en formación es la neurosis, más aún, en los tiempos actuales.

Al reflexionar sobre ella, Leslie considera lo siguiente:

*“La mayor parte de las afecciones neuróticas se deben a una perspectiva errónea. De una manera o de otra, el neurótico se ha creado una imagen de su lugar en el mundo que es falsa, sencillamente. Sintiendo desvalido en medio de una infinidad de pretensiones contradictorias, permite que su vida sea moldeada por las circunstancias, hasta el punto de sentirse poco menos que una víctima del destino”.*⁵⁷

En otras palabras, el hombre neurótico delega su poder de decisión y la responsabilidad personal y social de su vida y de su trabajo a otras personas.

Muchas veces no se da cuenta de ello. Por lo tanto, puede repetir una misma situación de vida, infinidad de veces. Incluso, puede desarrollar una percepción errónea, desfavorable y equivocada de sí mismo -quizá se considera incapaz, tonto o poco sociable-, la cuál influirá de manera negativa en su vida y en su mundo del trabajo.

No obstante, por más que el hombre neurótico culpe a personas externas de su situación actual –ya sea en su ámbito personal, familiar, social, profesional o en su mundo del trabajo-, en el fondo de sí mismo sabe que sólo él es quien tiene el verdadero poder de cambiar su situación de vida actual para mejorar.

El problema es que éste aspecto es el que le causa mayor temor en su vida, razón por la cuál trata de evadir su responsabilidad personal y social en sus actos de vida, a través de la manera cómo realiza su actividad al interior de las organizaciones.

Otros trastornos de la personalidad que suele manifestar el adulto en formación a lo largo de su vida y su trabajo son el infantilismo y la madurez emocional, los cuáles tienden a afectar de manera negativa los procesos de capacitación que se llevan a cabo al interior de las organizaciones.

⁵⁷ En Powell, op. cit. p. 103.

En la actualidad se cree que, hasta cierto punto, estos trastornos de personalidad están determinados por factores bioquímicos. A pesar de ello, también se generan por las experiencias de vida y de trabajo del adulto en formación, y a partir de la manera cómo éste interpreta y enfrenta su principio de realidad.

En este sentido, los rasgos que distinguen la personalidad del adulto emocionalmente infantil son la hipersensibilidad, los comportamientos explosivos, -demasiado fuertes, careciendo de equilibrio- y la duración de éstos, al prolongarse más tiempo de lo debido, los cuáles pueden afectar la relación que éste establece con sus compañeros de trabajo y con las personas a su alrededor.

Asimismo, en la actualidad, las distintas escuelas psicológicas coinciden en señalar que el fracaso en la madurez emocional del adulto en formación se debe a circunstancias ocurridas en la infancia.

Es decir, innumerables psicosis y neurosis podrían haberse evitado en los hombres adultos si se hubiera tenido mayor atención en su cuidado y educación de niños, ya que la influencia materna y paterna y las enseñanzas profesadas por los maestros tienen un impacto decisivo en la personalidad de las personas adultas.

Respecto al impacto que ejerce en la personalidad del niño la figura materna, Amara afirma que:

*"Las primeras experiencias se despiertan y modelan según las experiencias del yo incipiente con la madre. La relación con la madre determina la confianza que el hijo tendrá hacia la vida y aun ante la muerte. Los análisis de Melanie Klein revelan que el bebé parece tener dos madres: una buena, gratificante y protectora, y otra mala, punitiva y perseguidora. Lo que más se necesita de la madre es confianza, y para obtenerla el niño imagina o inventa la personalidad de la madre que le brinda mayor seguridad".*⁵⁸

Es decir, la manera de ser de la madre impacta de manera decisiva la personalidad del hombre, de niño, ya sea para bien o para mal, teniendo múltiples consecuencias en su vida adulta, lo cuál impacta profundamente su vida y su trabajo.

⁵⁸ Amara, op. cit. p. 8-9.

A su vez, al hablar acerca de de la relación que el niño establece con su padre, Freud afirma que:

*"La relación del niño con su padre es una relación ambivalente. Además del odio que quisiera suprimir al padre como a un enfadoso rival, existe, regularmente, cierta magnitud de cariño hacia él. Ambas actitudes, llevan conjuntamente, a la identificación con el padre. El sujeto quisiera hallarse en el lugar del padre porque le admira: quisiera ser como él y quisiera, al mismo tiempo, suprimirlo".*⁵⁹

Esto es, el hombre, durante su infancia –y aún en su etapa adulta-, puede tener opiniones contradictorias sobre sus padres. Quizás los considere buenos, cariñosos y protectores y, en algunas ocasiones, duros, dados al castigo y coercitivos.

De tal forma, a menudo el niño puede reprimir la imagen negativa que haya concebido de sus padres, al considerarlos esencialmente buenos y amables. Sin embargo, este aspecto no deberá ignorarse porque la imagen negativa y reprimida de un mal padre puede generar un concepto ofensivo en la personalidad del adulto en formación hacia las personas a su alrededor, manifestándose en actitudes hostiles e irracionales, lo cuál puede dificultar la realización de los procesos de capacitación que se llevan a cabo al interior de las organizaciones.

Así, también sucede que el maestro se convierte en un símbolo de autoridad, al representar la figura de los padres. Por lo tanto, cualquier persona que simbolice un grado de autoridad superior para el niño, se volverá ante sus ojos la representación de la autoridad paterna.

Tales símbolos, pueden ser una fuente de fortaleza interna en la personalidad del hombre, durante su infancia, o bien, de existir temores y hostilidades no resueltos entre el padre y el niño, una causa inconsciente de rebeldía contra la escuela, el trabajo, la sociedad o el gobierno, al representar la autoridad de la figura paterna aborrecida, todo lo cuál tendrá un impacto muy profundo en su vida y en su actividad de trabajo.

Por otra parte, también puede ocurrir que el adulto en formación se interese en buscar el equilibrio de su personalidad para poder canalizar su energía de vida y de trabajo hacia objetivos culturalmente útiles, en beneficio suyo, de la sociedad a la que pertenece y del mundo.

Es decir, así como hay factores que limitan el desarrollo humano –a nivel personal, familiar, social, profesional y de su trabajo- del adulto en formación, existen otro tipo de factores que motivan su perfeccionamiento profesional y su transformación humana, convirtiéndolo gradualmente en una auténtica persona. A continuación trataré los más significativos.

⁵⁹ Freud, Obras completas... op. cit. p. 3008.

Al respecto, creo conveniente partir de la siguiente reflexión de Branden, relacionado con el proceso de la toma de conciencia del hombre adulto:

*"Uno de los momentos más importantes de la terapia es cuando el cliente se da cuenta, por fin (y sin importar cómo lo consiga), de que no va a venir nadie: no vendrá nadie a hacerle feliz; no vendrá nadie a rescatarle. Si desea mejorar su vida, el paciente deberá hacer algo diferente por sí mismo".*⁶⁰

Así pues, el verdadero cambio del adulto en formación se ejerce a nivel personal en el interior de la personalidad humana, cuando éste se da cuenta de que de él es el único responsable de lo que haga o deje de hacer cada día y de construir su propia felicidad o infelicidad personal, lo cuál también podrá motivarse mediante los procesos de capacitación humanistas que se lleven a cabo al interior de las organizaciones.

Es decir, este proceso de darse cuenta puede hacer que el adulto en formación tome la decisión de cambiar, para mejorar su situación de vida actual, y aquello con lo cual ya no está de acuerdo, a fin de incrementar la calidad de su vida y de su trabajo, o bien, negarse a hacerlo, al responsabilizar a terceras personas -entre ellas, sus compañeros de trabajo- de su condiciones de vida actual.

Así pues, cuando el adulto en formación ha reafirmado su auto-concepto personal y social de manera positiva, posee mayor control y mayor madurez emocional en su vida personal, familiar, social, profesional y en su trabajo, lo cuál facilita en gran medida los procesos de capacitación que se llevan a cabo al interior de las organizaciones.

Por otra parte, si el adulto en formación se conoce a sí mismo, tiende a: poseer un mayor control de sí mismo; equilibrar armónicamente los distintos roles de su vida; valorar sus logros personales y sociales; reconocer situaciones que carecen de importancia -prescindiendo de ellas-; procesar sus emociones más rápidamente; realizar ejercicios físicos para liberar su estrés; ser más asertivo; valorar la calidad de su vida y de su trabajo en perspectiva.

Igualmente, cuando desea algo, contendrá su impulso hasta cerciorarse de que las consecuencias de su decisión no lo pondrán en peligro ni dañarán su integridad física y psicológica, así como la de sus compañeros de trabajo y de las personas que lo rodean.

⁶⁰ Branden, Nathaniel. La psicología de la autoestima México. Editorial Paidós. 2002. p. 23.

Dicho de otra forma, un hombre adulto auto-realizado y pleno, poseerá mayor calidad de vida debido, entre otras cosas, a que su auto-estima es más elevada. Esto es así porque una de las necesidades primordiales del adulto en formación se refiere, precisamente, a su valor como persona, lo cuál tiende a manifestarse en su vida y en su mundo del trabajo, pudiendo reforzarse a través de diversos procesos de capacitación humanistas al interior de las organizaciones.

En este sentido, para sentirse bien consigo mismo, el adulto trabajador necesitará saber que es bueno, atractivo y capaz. Esta creencia personal es importante a nivel psicológico porque hará que recobre su confianza personal, haciendo que enfrente con ánimo renovado sus problemáticas de vida y de trabajo vigentes.

Asimismo, Branden considera que los pilares de una auto-estima sólida en el hombre adulto los conforman los siguientes aspectos:

"Los seis pilares de la autoestima son:

- *La práctica de vivir conscientemente.*
- *La práctica de aceptarse a uno mismo.*
- *La práctica de aceptar responsabilidades.*
- *La práctica de afirmarse uno mismo.*
- *La práctica de vivir con un propósito.*
- *La práctica de la integridad".*⁶¹

Es decir, vivir conscientemente para aprovechar al máximo cada momento de nuestra vida; aceptarse a uno mismo para poder aceptar a los demás y dejarlos ser; aceptar responsabilidades para poner a prueba nuestro valía personal y social y poder crecer, afirmarse uno mismo para poder reconocernos y saber convivir con las personas a nuestro alrededor; vivir con un propósito para incrementar la calidad de nuestra vida y de nuestro trabajo; ser integro para gozar de mayor salud emocional y de equilibrio espiritual.

Y todo ello, en su conjunto, para poder trascender humanamente, ya sea a través de nuestra actividad de trabajo, o bien, mediante nuestros actos de vida cotidianos.

Del mismo modo, otras sugerencias para propiciar la integración de la personalidad humana del adulto en formación son: hacer que preste mayor atención a las actividades de trabajo realizadas; elogiar sus logros propios y los de sus compañeros de trabajo.

⁶¹ Branden, *La psicología...* op. cit.. p. 19.

A su vez, algunas estrategias que puede practicar conscientemente para fortalecer su esfera personal y social son: demostrar afecto en lo que diga o haga; relacionarse con sus compañeros de trabajo y con las personas a su alrededor; ser menos crítico -consigo mismo y con los demás-; compartir sus sentimientos personales con otros individuos; tomar distancia de los acontecimientos externos de su vida y de su trabajo para evitar que afecten en demasía su integridad psicológica; compartir sus intereses, aficiones y preocupaciones; realizar actividades que estimulen sus intereses y sus necesidades personales y sociales; pasar más tiempo sólo -sin que sus compañeros de trabajo u otras personas lo distraigan-; prestar mayor atención a los pensamientos que emerjan a su conciencia cuando se está en soledad.

También se propone: exaltar y reafirmar los dotes y las características especiales de su personalidad; expresar sus ideas propias; aprender a aceptarse -incluso, cuando observe que su comportamiento sea censurado-; descubrir los aspectos positivos de su personalidad; observar sus ideas y sus conductas no habituales; valorar sus logros cotidianos; experimentar distintos tipos de ideas; realizar distintas actividades en su vida y en su trabajo.

Igualmente importante es: saber respetar su punto de vista y el de las personas a su alrededor; ser congruente consigo mismo y con los demás; manifestar su singularidad personal; relacionarse socialmente con otros individuos; integrarse a distintos grupos sociales, realizar actividades que le impliquen un mayor esfuerzo y responsabilidad personal; profundizar en el verdadero conocimiento de sus habilidades intrínsecas; tomar conciencia de la influencia decisiva de sus percepciones personales en la calidad de su vida y de su trabajo.

Respecto a este último tema, al analizar el significado que el adulto en formación atribuye a sus percepciones personales y sociales, Robbins señala que:

*Las cosas sólo tienen en la vida el significado que nosotros hayamos querido darles. Uno de los portentos de nuestra condición humana es la capacidad de atribuir a cualquier acontecimiento un significado o bien positivo o bien devastador. Pase lo que pase, todos nosotros tenemos la capacidad de generar significados positivos. Revoluciona tu vida atribuyendo un significado nuevo a tus experiencias pasadas".*⁶²

⁶² Robbins, Anthony. Pasos de gigante. 365 pequeños cambios en el año para hacer un gran cambio en la vida. Barcelona (España). Editorial Grijalbo Mondadori. 2001. p. 60.

Por lo tanto, es preferible que el adulto en formación atribuya a cada situación de su vida y de su trabajo un significado positivo con la finalidad de aprender de ello, comprenda lo que sea necesario asimilar, cierre el ciclo de aprendizaje de esa experiencia pasada y se permita vivir nuevas experiencias de vida y de trabajo a fin de escribir una nueva página en la bitácora personal de su propia vida, la cuál motivará su destino final, a través de su auto-trascendencia humana, más aún, a través de su actividad de trabajo.

En suma, si el adulto en formación está a gusto consigo mismo, aceptará los cambios de su vida y de su mundo del trabajo con mayor agrado.

Además, equilibrará su personalidad, al mostrarse de manera auténtica ante sus compañeros de trabajo, sus jefes o las personas a su alrededor.

Cómo se conocerá, sabrá qué es lo que quiere lograr con su propia vida y en su mundo del trabajo, ejercerá su propio poder humano y será más responsable, lo cuál le reportará múltiples beneficios.

Respecto a este tema, los autores humanistas motivan la reflexión del hombre adulto al hacerle ver que él es el único responsable de los sentimientos que experimente y de su conducta, sin importar lo que decidan pensar, creer, decir, sentir o hacer sus compañeros de trabajo, sus jefes, los miembros de su familia, sus amigos, o las personas a su alrededor.

Además, en la medida en que aprenda a ser más consciente de sus propias necesidades internas e intereses personales y sociales, se volverá más reflexivo, propositivo y constructivo, motivando el cambio interno, a nivel personal, familiar, social, profesional y en su mundo del trabajo, de sus compañeros de trabajo y de las personas a su alrededor, al apoyarlos en la realización de sus anhelos y de sus metas con relación a su propia vida, en aras de vivir la vida plenamente y de la mejor manera, para trascender humanamente, y de manera conjunta, lo cuál reportará múltiples beneficios a las organizaciones a las que se integren.

En otras palabras, el adulto en formación debe ser consciente de que nada ni nadie puede hacerlo sentir mal sin su consentimiento. Cómo él es el único responsable de sus sentimientos, será capaz de decidir cómo quiere sentirse. Es decir, ser responsable lo ayudará a sentirse seguro, confiado, poderoso; sin embargo, no implica ser perfecto.

Otra cualidad importante que el adulto en formación deberá desarrollar en su propia personalidad es el saber elegir. Saber elegir se refiere a su capacidad de actuar de determinada forma y de elegir sus propias emociones frente a los diversos acontecimientos de su vida cotidiana y en su mundo del trabajo, lo cuál incrementará su calidad de vida y de trabajo.

Dicho de otra forma, el adulto en formación, continuamente, necesitará aprender cómo canalizar sus emociones de la mejor manera. Saber elegir implica reflexionar acerca de sus expectativas personales, familiares, sociales, profesionales y de trabajo, para saber si son realistas, a fin de entrever los resultados esperados a futuro, como una consecuencia natural de haber elegido de la mejor manera, ante los diversos acontecimientos de su vida cotidiana y de trabajo, situación que puede ser reforzada a través de los procesos de capacitación que se lleven a cabo al interior de las organizaciones.

Un adulto trabajador auto-realizado, pleno y feliz será aquél que sea capaz de conocerse a sí mismo. Como su personalidad se encontrará en equilibrio, será capaz de nombrar y de reconocer sus propios sentimientos, sus sueños a futuro y sus necesidades personales, familiares, sociales, profesionales y de su mundo del trabajo, mostrándose de manera auténtica ante sí mismo y ante los demás, realidad que debe ser comprendida para elaborar propuestas de capacitación que respondan a las necesidades de formación de los integrantes de la organizaciones.

Por el contrario, si el adulto en formación se esfuerza demasiado en complacer a las personas a su alrededor, es obvio que difícilmente se conocerá a sí mismo, lo cuál repercutirá de manera negativa en su vida y en su trabajo.

Es importante que el adulto en formación aprenda a ser sincero consigo mismo y a hablar por sí mismo, recordando que nunca estará solo, porque siempre estará consigo mismo, aún en las circunstancias más adversas y difíciles de su vida y de su mundo del trabajo, lo cuál motivará su desarrollo humano, personal y profesional, a la par de su mejora continua, como persona, como ser social, como familiar, como trabajador y como ser humano.

Por otra parte, la madurez emocional, la consistencia, las actitudes lógicas y los comportamientos de los padres originarán el tan anhelado sentimiento de seguridad psicológica en el niño, manifestándose en la personalidad que el adulto en formación llegue a tener dentro de las organizaciones.

Así pues, el padre y la madre deben prodigar su amor y su afecto incondicional en las relaciones interpersonales que establecen con el niño para ayudarlo a desarrollar en su personalidad humana sentimientos de bienestar y de seguridad personal, los cuáles le permitan ser un profesionista exitoso, un mejor colaborador de su centro de trabajo y una persona más plena en su etapa adulta.

De igual forma, la sensación de seguridad psicológica es esencial para que se desarrolle una personalidad estable en el adulto en formación. Para lograr dicho objetivo, el hombre, de niño, ha de sentirse querido por sus semejantes, seguro del amor de sus padres, protegido en lo físico contra cualquier daño y amparado frente a las circunstancias externas, impuestas por su medio social.

En este sentido, Maslow supuso que:

"La mayor parte de las neurosis incluían, junto con otros determinantes complejos, deseos insatisfechos de seguridad, de entrega, de identificación, de relaciones amorosas íntimas, de prestigio y de respeto".⁶³

Muchos de los cuáles se generan en la infancia, pudiendo ser prevenidos mediante una educación familiar y escolar más adecuada, tendiente a reafirmar la personalidad del hombre, en su etapa adulta.

De lo anterior se concluye que si los cuidados físicos de un niño son escasos, es probable que padezca múltiples enfermedades, que carezca de afecto y que cuente con una educación y una disciplina bastante severas.

Además, esta situación propagará en su futura personalidad adulta sentimientos de inseguridad y de rebeldía, ocasionándole tendencias anormales en su edad adulta -como nerviosismo, delincuencia e incapacidad afectiva-, todo lo cuál repercutirá de manera negativa en su vida y en el mundo de trabajo de las organizaciones, dificultando los procesos de capacitación que se lleven a cabo al interior de las mismas.

Igualmente cierto es que ningún hombre adulto alcanza la seguridad máxima a nivel psicológico y que, por lo contrario, pocos son los hombres que se hallan tan indefensos en sus cuidados personales como para llegar a sentirse tan inseguros en su edad adulta.

En más, cuando el adulto en formación se vuelve más consciente de sí mismo, tenderá a propiciar, por sí mismo y con la ayuda de las personas a su alrededor, éste sentimiento de seguridad externa -principalmente, de tipo económico- con la finalidad de resolver sus problemáticas externas de vida y de trabajo, las cuáles serán continuamente cambiantes y contradictorias, durante toda su vida, en las distintas esferas de su desarrollo humano, contribuyendo a su crecimiento y a su perfeccionamiento personal, familiar, social, profesional y de trabajo.

Finalmente, si el adulto en formación se interesa en conocerse, será más conciente de sus necesidades y de sus deseos internos más íntimos. A su vez, como su nivel de consciencia será mayor, tendrá claro qué es lo que quiere lograr en su vida y en su mundo del trabajo, luchando por hacer realidad sus sueños, facilitándose ésta labor a través de los procesos de capacitación humanista que emprenda.

⁶³ Maslow, op. cit. p. 51.

Ahora bien, con la reflexión anterior doy por terminada mi exposición teórica de este apartado, donde abordé algunos de los elementos que motivan el desarrollo de una personalidad desequilibrada o sana en el adulto en formación, mismos que pueden afectar su desempeño profesional al interior de las organizaciones.

Por otra parte, a fin de darle continuidad a mi exposición, en el siguiente capítulo abordaré algunos conceptos básicos relacionados con el Humanismo y con la capacitación, a fin de proporcionar una visión más completa de este tema.

CAPÍTULO I.
HUMANISMO Y PERSONALIDAD EN EL ADULTO.

CAPÍTULO II:

HUMANISMO Y CAPACITACIÓN.

CAPÍTULO II: HUMANISMO Y CAPACITACIÓN.

2.1.- Importancia de la Capacitación.

En el capítulo anterior reflexioné en torno a la conceptualización de la psicología humanista y su impacto en el hombre, particularmente, en lo que se refiere a sus principales escuelas psicológicas –entre ellas, la Logoterapia, la Psicoterapia y el Humanismo-, la personalidad del adulto, su psicología de enseñanza-aprendizaje y los factores que facilitan o truncan su desarrollo humano en el trabajo, debido a que el éste es el principal destinatario de los procesos de capacitación que se llevan a cabo al interior de las organizaciones.

Ahora bien, a fin de continuar con mis exposición de este tema, en este capítulo, plantearé la problemática educativa de la capacitación y expondré sus principales problemáticas, vinculándolas con las aportaciones del Humanismo. Entre ellas, su importancia, su conceptualización, sus conceptos básicos, sus antecedentes, los tipos de capacitación que existen, sus principales modelos, sus modalidades educativas, así como también las fases del modelo de capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), mismo que orienta normativa y legalmente las acciones de capacitación en nuestro país, desde el momento en que la capacitación se convirtió en una obligación patronal en México (1977).

De manera específica, en este apartado analizaré el tema de la pertinencia y la importancia de los procesos de capacitación para la vida de trabajo de los adultos en formación y las organizaciones.

Como primera reflexión de este tema, diré que, desde la postura Humanista, el hombre adulto es considerado como un ser humano en constante formación, evolución y transformación humana, tanto a nivel personal y social, como en su mundo de trabajo y en el ámbito de su profesión.

Por lo tanto, deberá estar preparado para asimilar convenientemente los procesos de cambio que se gestan al interior de las organizaciones y fuera de ellas.

Cuando el Humanismo se aplica los procesos de capacitación, el adulto en formación tiene la oportunidad de ser más competente frente a otros adultos en su mundo del trabajo, de colocarse con mayor facilidad en el mercado de trabajo y de percibir una mejor compensación económica, como resultado de haber protagonizado su propio proceso de auto-conocimiento humano y de desarrollo personal, familiar, social, profesional, técnico, tecnológico y de trabajo.

A su vez, cuando este tipo de capacitación tiene lugar, la persona adulta tiene la oportunidad de definir con mayor claridad sus metas y sus objetivos personales, sociales y profesionales con relación a sí mismo y a su trabajo, al desarrollar un proyecto de vida a futuro -con metas factibles de alcanzar, a corto, mediano y largo plazo-, lo cuál incrementa, de manera sustancial, la calidad de su vida y de su trabajo.

Además, los procesos de capacitación humanista convierten al adulto trabajador en un ser humano mejor preparado: aminoran algunas de sus fallas humanas -a nivel personal y profesional y satisfacen oportunamente sus necesidades internas, complementándolas con los requerimientos y las necesidades personales, sociales, profesionales, técnicas, tecnológicas y productivas, siempre cambiantes, de su contexto de trabajo y del mundo actual.

Respecto a la necesidad humana de renovarse o morir, Delors afirma que:

*"Conviene no limitarse a conseguir el aprendizaje de un oficio y, en un sentido más amplio, adquirir una competencia que permita hacer frente a numerosas situaciones, algunas imprevisibles".*⁶⁴

Es decir, para el Humanismo, es importante que el adulto en formación desarrolle dentro de sí múltiples habilidades personales, familiares, sociales, profesionales, técnicas, tecnológicas y de trabajo, mismas que le permitan complementar sus dones intrínsecos y sus talentos naturales, a fin de sobrevivir en un mundo caracterizado por los procesos de cambios permanentes -a todos los niveles de su existencia- y por la manifestación de nuevas competencias profesionales de trabajo.

El Humanismo aplicado a la capacitación es igualmente importante en la esfera profesional de la persona adulta porque su mundo del trabajo cambia constantemente, prácticamente de un momento a otro, transformando sustancialmente las competencias de su trabajo y lo que la sociedad le demanda a nivel social.

Nos hace ver que infinidad de sucesos cotidianos acontecen día a día: surgen nuevos paradigmas científicos, descubrimientos humanos, inventos e información relevante, misma que el adulto trabajador tendrá que comprender y asimilar rápida y oportunamente para no quedar rezagado dentro de su mundo del trabajo y fuera de él.

⁶⁴ Delors, op. cit. p. 17.

Reforzando la idea anterior, Reza Trosino afirma que es vital que las organizaciones modernas promuevan el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de todos sus integrantes para cobrar mayor relevancia en el futuro.

En sus propias palabras:

*"Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la compañía".*⁶⁵

Desde una postura humanista, las organizaciones modernas deberán saber implementar convenientemente, en su interior, diversos procesos de capacitación humana, inductiva, técnica y profesional, mediante diversas modalidades y con distintos alcances, a fin de aprovechar al máximo los dones y los talentos humanos de su personal, al convertirlos en mejores colaboradores de su centro de trabajo y en seres humanos más creativos y más propositivos, lo cuál hará que incrementen su efectividad y su calidad personal en su mundo de trabajo al interior de las organizaciones.

No obstante, lo común es optar por lo contrario y abordar los procesos de capacitación de las organizaciones desde una postura tradicional. Cuando esto sucede, se reduce su impacto, al centrarse exclusivamente en elevar el actual nivel de productividad, eficiencia y sostenibilidad de las organizaciones modernas, sin considerar las necesidades humanas, personales, familiares, sociales, profesionales, técnicas, tecnológicas, formativas y de trabajo de sus integrantes, ante un mundo sumamente globalizado, contradictorio, cambiante e inestable.

Vista desde una postura humanista, la capacitación va más allá de simplemente acrecentar la productividad y la eficiencia personal de los trabajadores, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones, reportando múltiples beneficios para todos los actores involucrados.

A nivel personal, la capacitación humanista propicia el auto-conocimiento personal, familiar, social, profesional, técnico, tecnológico y de trabajo del adulto en formación, incidiendo en su auto-aceptación y en su confiabilidad humana, ante sí mismo y ante los miembros de la organización a la que pertenece.

Asimismo, le permite descubrir y explorar su verdadera personalidad, lo libera de la amenaza de evaluaciones externas, incrementa su inteligencia, fortalece su mente, acrecienta su liderazgo personal, simplifica su visión de la vida, desarrolla su capacidad para solucionar problemas. En suma, lo convierte en un ser humano más consciente, como resultado de haber evolucionado constantemente su humanidad.

⁶⁵ Reza Trosino, . El ABC del Instructor 2. op. cit. . p. 32.

Cuando el adulto en formación se torna más conciente de sí mismo y de las personas que lo rodean -como resultado de haber propiciado su propio proceso de auto-conocimiento personal y social y de desarrollo humano-, se convierte en un hombre más reflexivo, propositivo, activo y efectivo, siendo capaz de ejercer por sí mismo su libertad y de intervenir en su propio proceso de capacitación con la finalidad de mejorar humanamente -como trabajador, como ser humano, como hombre, como persona, como profesional, como líder de su familia, o como integrante de su grupo social- día con día, siendo una profesionista más destacado y más ejemplar.

Desde esta postura, un adulto en formación más capacitado, será un trabajador más humano. Por lo tanto, será más sensible, más creativo, más carismático, más congruente, más confiable y más sociable, tanto consigo mismo, como con sus compañeros de trabajo y sus jefes, al interior del contexto organizacional.

Además, confiará en mayor medida en los talentos y en las capacidades humanas que manifiesten sus compañeros de trabajo dentro de su mundo del trabajo, siendo capaz de compartir y de delegar algunas de sus actividades de trabajo dentro del contexto organizacional.

A su vez, los procesos de capacitación reportan múltiples beneficios a los adultos trabajadores, siendo los más representativos los siguientes: propician un clima de trabajo más ameno, agradable, cálido, abierto y participativo; le facilitan la realización de las funciones y las tareas de su puesto trabajo; desarrollan sus destrezas y sus habilidades personales y sociales; lo convierten en un experto de su actividad de trabajo.

Igualmente, lo concientizan de su situación de vida actual, y de manera especial, en su mundo del trabajo, proponiéndole diversas áreas de oportunidad; desarrollan sus habilidades personales, familiares, sociales, profesionales, técnicas, tecnológicas y de trabajo; lo vuelven pro-activo, precavido, observador, analítico, disciplinado, más puntual; les permite trascender humanamente su principio de realidad por medio de su actividad de trabajo; los preparan para legar un mundo mejor a las generaciones futuras.

Para el caso de las organizaciones, mediante los procesos de capacitación, se observan los siguientes beneficios: se extiende la efectividad, la calidad y la productividad de sus integrantes; se vinculan las metas de la organización con las metas formativas de sus miembros; se mejora la disposición de los adultos trabajadores hacia su actividad de trabajo: se previenen errores y accidentes de trabajo; se facilita la comunicación organizacional entre las distintas áreas y departamentos; se influye en los procesos de comunicación organizacional.

Respecto a éste último punto, la capacitación sirve como un canal para intercambiar expectativas con relación al trabajo a todos los niveles de la organización, entre sus distintas áreas y departamentos, por lo cual resulta de gran trascendencia.

Conjuntamente, la capacitación también aligera los procesos de inducción del personal de la organización, al presentar los planes y los programas de capacitación de una manera ágil, divertida y amena al trabajador, facilitando su integración a la organización y favoreciendo la calidad de los tiempos de trabajo.

Otros beneficios adicionales que la capacitación reporta a las organizaciones son los siguientes: simplifica la enseñanza y el aprendizaje de nuevos procedimientos y políticas de trabajo; se utiliza cuando el personal cambia o asciende de puesto de trabajo dentro de la organización; propicia la transformación humana y la mejora continua de sus integrantes; mejora el auto-conocimiento personal y social y la auto-imagen de los miembros de la organización, ante sí mismo y ante los demás; perfecciona las capacidades humanas y las habilidades de todo tipo de su personal.

Ahora bien, con el fin de asegurar el éxito de los procesos de capacitación al interior de las organizaciones, el capacitador deberá tomar en consideración sus recursos disponibles, a fin de no afectar su dinámica cotidiana de trabajo y hacer más efectiva las acciones de capacitación que se programen.

En este sentido, al coordinar diversas actividades de capacitación al interior de las organizaciones, se deberán considerar previamente los siguientes aspectos: estructurar los planes y programas de capacitación que requiera la organización, conforme a su rama productiva y su finalidad –en ausencia de planes estratégicos-; fijar prioridades de trabajo, sistematizando sus actividades de capacitación con anticipación; eliminar actividades y eventos de capacitación que sean innecesarios; minimizar los riesgos de trabajo de la organización, sugiriendo programas de protección civil; y dosificar los proyectos originales de capacitación, en metas más pequeñas.

Otras actividades a realizar por el coordinador de las actividades de capacitación dentro de la organización son las siguientes: establecer objetivos y metas realistas, factibles de alcanzar -a corto, a mediano y a largo plazo-; calcular adecuadamente los tiempos de trabajo de los recursos humanos de la organización; delimitar las fechas de inicio y de terminación de los proyectos de capacitación; reducir los costos de la capacitación y evitar gastos innecesarios –principalmente, en dinero, en tiempo y en esfuerzo-.

Aspectos, todos ellos, vinculados con la estructura administrativa de los procesos de capacitación.

Respecto a este tema, la STPS menciona que:

*"Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona".*⁶⁶

Es decir, desde una postura humanista, la capacitación es un proceso que actualiza constantemente las competencias humanas, de todo tipo, de los adultos en formación, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones por igual, perfeccionándolas de manera diferente, según sea su intención educativa y su finalidad formativa. Más aún, dentro este tipo de contextos formativos.

Por otra parte, cuando la capacitación se impulsa con fines humanistas dentro de las organizaciones, se busca que el adulto trabajador, en su condición de hombre en constante formación y transformación humana, descubra por sí mismo y con la ayuda de sus compañeros de trabajo y de las personas que lo rodean, aquéllos aspectos de su personalidad que le causan dolor y que le atemorizan, a fin de resolverlos adecuadamente y superarlos, para poder llegar a ser un mejor colaborador de su centro de trabajo –más profesional- y una mejor persona -más consciente de su principio de realidad, de su vida, de su trabajo y de las problemáticas de vida de las personas que lo rodean. En suma, lo convierte en un colaborador más sensible y más humano.

Por su parte, el encargado de los procesos de capacitación dentro de las organizaciones deberá manifestar las siguientes características. Éstas son: habilidades de coordinación; de supervisión; de comunicación asertiva; de análisis de errores del proceso de capacitación para la toma de decisiones.

Igualmente, deberá aprender: diversas técnicas para la creatividad, para la flexibilidad y para el manejo del estrés; a diseñar sistemas de comunicación para el manejo oportuno de la información -acordes a las necesidades de capacitación de las distintas áreas y departamentos de la organización-; a formular planes de vida y de carrera- dirigidos al personal de la organización, el cuál se puede complementar con el proyecto de vida personal y profesional que cada uno de sus miembros decida llevar a cabo por su cuenta-; a fijar criterios de evaluación para valorar las necesidades formativas de los adultos en formación, los grupos y equipos de trabajo, las organizaciones y las instituciones vs. las expectativas personales y sociales de sus integrantes.

⁶⁶ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. op. cit. Guía 1.

Adicionalmente, deberá de: valorar los beneficios que dicha actividad les reporta; aprender a señalar asertivamente a los miembros de la organización sus áreas de oportunidad; reconocer las ventajas de los procesos de capacitación, evidenciando sus beneficios; promover la aceptación de los procesos de capacitación dentro del contexto organizacional.

En suma, desde una postura más humana, los procesos de capacitación deberán desarrollar actitudes positivas entre el personal de las organizaciones y las instituciones, al mismo tiempo que, vinculan sus fines formativos con la misión, la visión, los valores, las tareas organizacionales y la rama productiva de la organización a las que van dirigidos.

Igualmente, deberán: sanear el clima de trabajo y los procesos productivos de la organización; promover el desarrollo humano de sus integrantes, a la par del desarrollo productivo de la organización a la que van dirigidos; disminuir los costos de operación y de producción; proveer y resolver imprevistos; contrarrestar las fallas humanas y las deficiencias de todo tipo; minimizar los riesgos de trabajo; sensibilizar a los participantes de la importancia de trabajar armoniosamente y en equipo; y fomentar un clima de trabajo cooperativo y saludable, dirigido hacia un mismo objetivo de trabajo en común, entre los miembros de la organización.

En todo caso, no deberá perderse de vista que la capacitación es esencialmente una práctica humana realizada por y entre personas. De ahí, la importancia de revalorar las cualidades humanas, de todo tipo, del adulto en formación, permitiéndole ser lo que por esencia ya es, en su máximo esplendor, en beneficio suyo, de las personas que lo rodean, de sus compañeros de trabajo y de la organización donde labora.

Igualmente, no deberá ignorarse que el adulto es un ser social. Por lo tanto, es natural y deseable que se integre a diversos grupos de trabajo, uno de ellos, la organización donde labora, lo cuál puede ser perfeccionado, de distintas maneras, a través de los procesos de capacitación humanista que se promuevan al interior de este tipo de contextos formativos.

A su vez, el Humanismo aplicado a los procesos de capacitación tendrá mayor éxito, en la medida en que produzca múltiples procesos de auto-conocimiento personal y social y de desarrollo humano en los adultos trabajadores, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones, al actualizarlos, constante y continuamente, en los distintos campos de conocimiento.

Por lo tanto, será necesario que el adulto en formación se interese en mejorar su personalidad individual, social y colectiva día con día, a fin de transformar de manera positiva su auto-concepto humano, su auto-estima laboral, su entusiasmo característico y su pro-actividad personal y social, trasmitiéndola a sus compañeros de trabajo dentro del mundo de las organizaciones, a fin de generar múltiples beneficios en su entorno de trabajo, en beneficio suyo, de su familia, de sus compañeros de trabajo, de las personas que lo rodean, de su comunidad, de las organizaciones e instituciones, de la sociedad y de la humanidad entera, para dejar un mundo mejor a las generaciones futuras.

Desde una postura humanista de capacitación, el desarrollo organizacional se verá favorecido en la medida en que se impulsen continuamente acciones de capacitación al interior de este tipo de contextos formativos.

Asimismo, deberá recordarse que los beneficios y las posibilidades de los procesos de capacitación, en general, son ilimitadas: se utilizan cuando los adultos en formación se integran en una determinada organización, cuando se mueven de puesto de trabajo, cuando ascienden dentro de la organización, o bien, cuando es necesario introducir nuevos procedimientos o políticas de trabajo.

Igualmente, los procesos de capacitación motivarán el desarrollo humano del adulto trabajador, a la par del desarrollo organizacional y productivo de la organización a la que van dirigidos. No obstante, deberá tenerse presente que los procesos de capacitación se darán siempre dentro de condiciones sociales y económicas, sumamente cambiantes y contradictorias.

Por ejemplo, Pain opina que el escenario organizacional es sumamente complejo cuando menciona que:

*"La capacitación en la organización interviene en un contexto económico, organizacional y de relaciones socialmente complejo. Los actores son múltiples, propietarios, asalariados, organizaciones sindicales, organizaciones patronales, decisiones gubernamentales, sin olvidar las multinacionales. Es decir, que la capacitación no es algo natural, se da en un contexto turbulento, en el que hay conflictos entre actores y donde a lo sumo puede haber periodos de calma, pero el conflicto es latente. Se capacita en la organización en un proceso preciso, bajo la presión del mercado".*⁶⁷

Igualmente importante es, dentro de las organizaciones, el hacer que sus integrantes se sientan plenamente identificados con los valores y con las metas productivas y de trabajo de la organización donde labora, y hacer que se perciban como elementos valiosos y como una parte fundamental de las mismas.

⁶⁷ Pain, Abraham. Capacitación laboral. Buena Aires (Argentina). Ediciones Novedades Educativas. 2001. p. 27.

Lo anterior, es vital para el éxito de las organizaciones porque, en la medida en que la comunicación fluya de manera clara y fácilmente, los adultos en formación serán más conscientes de que sus esfuerzos de trabajo son útiles y valiosos para su desarrollo humano –a nivel personal y profesional- y para el de la organización a la que pertenecen, evitando que se sientan a disgusto con la dinámica de trabajo que se implemente o que debiliten su productividad personal y social, al trabajar en equipo con sus compañeros de trabajo, en beneficio de su actividad de trabajo y de su vida, y de aquéllas personas con las que entren en contacto, lo cuál hará que los puedan percibir con ánimos renovados.

Una de las tareas más importantes de los procesos de capacitación es, precisamente, la de vincular las metas de la organización con las necesidades de formación de los adultos trabajadores, tomando en consideración la calidad de su vida a la par de su trabajo, con el propósito de generar su lealtad personal, facilitar su integración oportuna en las organizaciones y canalizar de la mejor manera sus habilidades profesionales, en beneficio suyo y de la organización a la que pertenecen.

En suma, una propuesta de capacitación bien planeada y realizada, dará como resultado menos errores y una mejor comprensión de lo que se espera por parte de todos los actores involucrados en los procesos productivos que se lleven a cabo a partir de este tipo de contextos formativos. Ahora bien, ¿por qué es tan importante la capacitación?.

Anteriormente, mencioné que los procesos de capacitación reportan múltiples beneficios a los adultos trabajadores, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones por igual.

Es decir, la capacitación humanista es una práctica humana que enriquece de manera sustancial su marco de referencia, su cosmovisión de la realidad, las relaciones interpersonales que establecen entre sí, su trabajo y su calidad de vida, motivando su desarrollo humano, a la par del desarrollo organizacional, haciendo que realicen su trabajo y sus actividades cotidianas de una mejor manera, como resultado de haber gestado en el interior de la personalidad humana de cada uno de los miembros de la organización un cambio personal que motiva su transformación humana para bien, haciendo que experimenten la vida con mayor plenitud y que sean capaces de compartir sus experiencias de vida y de trabajo.

Respecto a los adultos en formación, los procesos de capacitación harán que éstos sean capaces de intervenir directamente en sus propios procesos de auto-conocimiento personal y social, motivando su desarrollo humano, lo cuál los ayudará a incrementar de manera sustancial la calidad de su vida y de trabajo, dentro del contexto organizacional, pero extendiendo su alcances más allá del mismo, en la medida en que se comprometan genuinamente en elevar su efectividad, su calidad y su productividad personal y laboral, señalándoles múltiples áreas de oportunidad, mismas que tendrán que perfeccionar -por sí mismos y con ayuda de sus compañeros de trabajo, sus jefes o las personas a su alrededor, -a distintos niveles de su existencia-.

Para el caso de las organizaciones, el Humanismo aplicado a los procesos de capacitación propiciará la calidad de sus procesos productivos a través de un clima de trabajo más humano, sano, abierto, ameno, cordial, confiable, creativo, innovador, colaborador, comprometido y responsable entre sus integrantes, haciendo que interioricen y asuman éstos mismos valores de manera cotidiana en su mundo del trabajo.

Por lo tanto: alentará su desarrollo organizacional y productivo; incrementará su productividad, su calidad y su competitividad actual; hará que asuman con mayor éxito los riesgos calculados; los preparará para asumir mayores retos y desafíos – conforme a las características y las necesidades del mundo actual-.

No obstante, todas las organizaciones, sin importar su tamaño o edad, se modifican permanentemente. Esto es así porque, diversos factores así lo determinan, y esas modificaciones no siempre son buscadas, o siquiera deseadas. Con todo, los procesos de capacitación humanista deberán tomar en cuenta el contexto particular en que se dan éstas modificaciones a fin de ser capaz de cuestionar sus prácticas de trabajo desde adentro y desde fuera, para tener mayor éxito, y fomentar esta misma filosofía de vida y de trabajo entre todos sus integrantes.

Por su parte, los líderes de las organizaciones deberán de asumir el compromiso de considerar las opiniones personales y sociales de sus integrantes con relación a su trabajo, y en general, de todas aquéllas personas involucradas en los procesos productivos de la organización, con el fin de materializar sus expectativas de trabajo, de desarrollo humano y de formación personal y profesional a través de diversas estrategias de capacitación llevadas a cabo al interior de las organizaciones con la intención de proponer una solución viable que beneficie a todos sus destinatarios por igual.

En este sentido, se sugiere comparar las expectativas del personal con mayor antigüedad vs. las expectativas de los trabajadores con menor antigüedad a fin de evaluar la calidad del clima organizacional y proponer diversas estrategias de desarrollo humano y de desarrollo organizacional encaminadas a aminorar el impacto negativo de las fallas que se detecten con relación al clima de trabajo y a la labor realizada por los integrantes de la organización, mediante numerosas estrategias de capacitación basadas en estas áreas de oportunidad.

Una organización será exitosa, en la medida en que fomente la flexibilidad y la creatividad de su personal dentro de ellas como un estilo de vida personal y social deseable, a fin de permitirles ser a sus miembros lo que son, en su máximo esplendor, al ayudarles a afinar y a perfeccionar por sí mismo, y con la ayuda de sus compañeros de trabajo, sus cualidades humanas, personales, familiares, sociales, profesionales, técnicas, tecnológicas y de trabajo, las cuáles reportarán múltiples beneficios a los adultos trabajadores y a las organizaciones por igual, al incrementar su calidad de vida y de trabajo.

A su vez, con el fin de seguir vigentes a lo largo del tiempo y no desaparecer, las organizaciones tendrán que aprender a mantener por sí mismas su fisonomía particular, su filosofía de trabajo, su misión, su visión, sus valores, sus objetivos y sus metas de trabajo a futuro para poder transmitirlos a todo su personal, en aras de trascender ante la sociedad.

Al respecto, será necesario propiciar un clima de libertad entre todos sus integrantes, a fin de ser flexibles para decidir, en conjunto, lo que las circunstancias de trabajo requieran en cada caso en particular, no perdiendo de vista la misión, la visión y la principal finalidad productiva de la organización, así como el desarrollo humano integral de sus todos integrantes, a fin de evitar su rezago educativo y su deshumanización durante este proceso de cambio gradual, el cuál se requiere realizar de manera continua y permanente, a fin de facilitar su perfeccionamiento humano.

Algunos principios que garantizan el éxito de las organizaciones, promoviendo su cambio permanente, su mejora continua, su desarrollo humano-organizacional y su competitividad a nivel mundial, y que pueden ser impulsadas mediante los procesos de capacitación que se llevan a cabo al interior de las organizaciones, son los siguientes: valores institucionales claros -bien definidos, conocidos y compartidos entre todos sus integrantes-; centralismo y descentralización -al mismo tiempo-; diálogo intenso y cercano con el personal, los clientes y los destinatarios finales -orientado a satisfacer las necesidades de consumo de su nicho de mercado, de la sociedad y de la aldea global-; productividad a través del esfuerzo colectivo de sus miembros; segmentación estructural entre sus distintas áreas y departamentos; proclividad a la acción -orientada a resultados visibles-; organigrama sencillo -sujeto a modificaciones, conforme se vaya dando su crecimiento paulatino como organización-.

Mediante los procesos de capacitación, las organizaciones pueden: esquematizar sus procesos, sus políticas de trabajo y sus metas productivas; darlas a conocer de manera práctica a su personal; exponer sus expectativas con relación al trabajo; mejorar los procedimientos de producción interna; reducir los costos de operación (derivados de sus procesos productivos), etc.

No obstante, a la par de estos aspectos administrativos, que buscan acrecentar la productividad actual de la organización, es necesario impulsar el autoconocimiento personal y social y el desarrollo humano de todos sus integrantes por igual, para sensibilizarlos respecto a sus problemática de vida y de trabajo actual -lo cuál tendrá amplias repercusiones en todos los niveles de su existencia, principalmente en su vida personal, familiar, social y en su mundo del trabajo al interior de las organizaciones- y hacer de ellos mejores colaboradores de su centro de trabajo -más responsables y más profesionales- y mejores personas -más humanas, más efectivas y más productivas-.

Esto es así porque todo cambio sincero y verdadero, que tenga efectos permanentes a largo plazo, deberá emanar de la esencia misma de las personas que trabajan dentro de la organización donde se pretende impulsar este tipo de procesos.

Otro aspecto de la vida de trabajo de los adultos en formación, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones que deberá abordarse mediante los procesos de capacitación humanista es el relativo a los procesos de cambio.

En otras palabras, en los tiempos actuales, la capacitación es vital porque los conocimientos y la tecnología cambian rápidamente de un día a otro, lo cual origina una nueva y mayor demanda de ciertos conocimientos y destrezas, en detrimento de otras, las cuáles deberán ser inculcadas en la personalidad individual, social y colectiva de los miembros de la organización en su conjunto, para que puedan tener mayor éxito frente a otras organizaciones con características similares.

Desde esta perspectiva de cambio permanente y continuo, el adulto en continua formación constituye la mejor riqueza para sí mismo y para la organización en la que labora. Por lo tanto, se debe fomentar la inteligencia y la flexibilidad como cualidades deseables en su personalidad a través de diversos procesos de capacitación humana que emprenda, a nivel personal y profesional.

En opinión de Van Adelsberg:

*"Los trabajadores de la economía del conocimiento requerirán más preparación y más capacitación que nunca antes".*⁶⁸

Es decir, hoy más que nunca, los adultos trabajadores requerirán prepararse y capacitarse continuamente para estar a la altura de los cambios sociales que se originan en el contexto actual, los cuáles son más evidentes, dentro del mundo de trabajo de las organizaciones, aunque claro, sin perder de vista el desarrollo de sus cualidades humanas, de manera integral.

A su vez, su calidad, su productividad, su efectividad y su servicio dependerá, en gran medida, de ciertos elementos variables y comunes, siendo uno de los más importantes la capacidad para aprender continuamente nuevos conocimientos y técnicas a fin de estar preparado en temas de actualidad y de vanguardia para estar actualizado en dichas áreas, sin correr el riesgo de deshumanizarse.

Desde una postura humanista, la capacitación deberá tomar en cuenta los recursos y las potencialidades latentes del personal de la organización, así como su finalidad productiva, más que en los propósitos que se desean inculcar en ellos, tomando en consideración sus necesidades de capacitación, a fin de transmitir tales o cuales conocimientos e inculcar cierto tipo de habilidades en su personalidad (individual, social y colectiva).

Deberá recordarse que todo conocimiento que no propicie la reflexión del adulto en formación, que no modifique su cosmovisión de la realidad, que no inculque en su personalidad nuevas habilidades, o bien, que no se practique, será obsoleto y carecerá de auténtico valor, al ser ajeno a su realidad actual de vida y de trabajo.

⁶⁸ Van Adelsberg, David. Capacitar debe ser rentable. Dirigiendo la capacitación como negocio. México. Panorama Editorial. 2002. p. 19.

En este sentido, para el Humanismo, interesa más enfocar los esfuerzos de capacitación en quien aprende que en quien instruye.

Además, la capacitación es importante porque el hombre que no se capacita se vuelve inmóvil, quedando excluido de los procesos de cambio que se dan a distintos niveles dentro de las sociedades en la actualidad, a la par que se vuelve instintivo, enajenado, predecible, mecánico, reactivo, repetitivo y se aferra a lo conocido, como resultado de haber dejado de lado propio proceso de auto-conocimiento personal y social y su desarrollo humano.

Esto es importante porque los procesos de capacitación son producto del cambio y consecuencia de éste. A su vez, la capacitación humanista es un proceso complejo, amplio, variado y profundo que permite al adulto en formación ser más flexible y más creativo y optar por un nuevo camino, para guiar su vida y su trabajo hacia la dirección más conveniente, conforme a sus objetivos y sus metas de vida, a nivel personal, familiar, social, profesional y en su mundo del trabajo, de requerirlo.

A nivel personal, la capacitación humanista hace que el adulto trabajador pueda renovar sus cualidades humanas, personales, familiares, sociales, profesionales, técnicas, tecnológicas y de trabajo, facilitándole el protagonizar su propio proceso de desarrollo humano para incrementar la calidad de su vida y de su trabajo, lo cuál resulta benéfico para las organizaciones en las que se integra.

En su mundo del trabajo, debe ser capaz de adoptar nuevas estrategias de trabajo y de relacionarse de manera asertiva con sus compañeros de trabajo para que puedan realizar su trabajo con mayor prontitud, al guiar sus esfuerzos colectivos de trabajo hacia un mismo objetivo en común, previamente pactado con la organización. Además, debe desarrollar múltiples destrezas –no sólo relacionadas con su trabajo- en su perfil profesional, convirtiéndolo en un experto de su actividad de trabajo.

No obstante, sin importar lo que se pretenda lograr mediante las actividades de capacitación que se implementen dentro del mundo del trabajo de las organizaciones, ésta debe ser considerada y revalorada como una práctica humana, ejercida de común acuerdo entre los miembros de la organización, con la intención de mejorar su desempeño personal y profesional, y la calidad de su vida y de su trabajo, debido a que tiene múltiples implicaciones para la vida presente y futura de los adultos en formación, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones por igual, facilitándoles su labor de supervivencia y de trascendencia.

Con lo anterior, también se asegurará la instauración de los procesos de calidad, de servicio y de mejora continua dentro de su mundo del trabajo, al hacer que éstos procesos se deriven del cambio interno de percepciones con relación a la vida y al trabajo, gestados en la personalidad humana de cada uno de sus integrantes, siendo esencialmente, problemáticas derivadas de la calidad de vida del adulto en formación, lo cuál impacta de manera decisiva la actividad profesional que realiza dentro de este tipo de contextos formativos.

Hoy en día, el adulto en formación no puede ser considerado como una máquina o como un ente ajeno a la organización.

Más bien, al ser un elemento valioso para las mismas, un colaborador único y ser humano excepcional, tendiendo a manifestar ciertas cualidades humanas superiores intrínsecas, mismas que son intransferibles y comunes a todos los hombres, las cuáles le permitirán ser más conciente, más reflexivo, más crítico, más propositivo, más responsable, más autónomo, más autosuficiente y más libre dentro de su mundo del trabajo, trascendiendo sus alcances más allá del mismo.

A su vez, los procesos de cambio serán necesarios para materializar el éxito dentro del mundo del trabajo de las organizaciones, y para la maduración humana y psicológica -física, intelectual, emocional, familiar, social, profesional, técnica, tecnológica, de trabajo y espiritual- de todos sus integrantes, porque pondrán a prueba la integración psíquica de sus miembros, fortaleciendo la estructura interna de su personalidad, al permitirles ser más congruentes consigo mismos y con su compañeros de trabajo, en aras de realizar su actividad de trabajo de una mejor manera, extendiendo sus alcances más allá del mismo.

Es decir, los procesos de capacitación humanista deberán preparar al adulto en formación para que se interese en aceptar y promover los procesos de cambio, a todos los niveles de su existencia, lo cuál repercutirá de manera favorable en la calidad de su vida y de su trabajo.

También deberán presentar nuevos retos y nuevas oportunidades a los miembros de la organización en su conjunto, al poner a prueba sus dones naturales, sus talentos intrínsecos, su seguridad y su tenacidad personal, social y colectiva-inherente a su naturaleza humana superior-, haciéndolos más participativos y más competentes para los desafíos que tengan que asumir en su vida y en su mundo trabajo, lo cuál favorecerá su desempeño profesional al interior de su mundo de trabajo.

El Humanismo aplicado a los procesos de capacitación hace del adulto en formación un ser humano más intuitivo y más reflexivo y desarrolla su capacidad humana para contemplar introspectivamente su situación de vida actual, la naturaleza intrínseca de su personalidad y sus comportamientos dentro de su mundo del trabajo, alentando su capacidad de auto-conciencia personal con relación a sí mismo, a sus compañeros de trabajo y a todas aquéllas personas con las que tiene algún contacto, facilitando su labor de auto-trascendencia humana, principalmente, mediante su actividad de trabajo.

Desde esta postura, el adulto en formación deberá ser capaz de examinar de manera lógica sus comportamientos y la calidad de su vida y de su trabajo, con la finalidad de tomar distancia con relación a los mismos, a fin de no identificarse excesivamente con ellos, y valorar la manera en la que éstos se manifiestan de manera cotidiana en su personalidad, mediante sus hábitos personales y familiares, pudiendo modificar su estilo de vida y de trabajo actual para bien.

En la medida que sepa desarrollar dentro de sí mismo ésta capacidad interna de autoconciencia, -motivando su autenticidad y su congruencia interna, al auto-valorarse de manera positiva-, el adulto en formación aprenderá a observar sus actos de vida y de trabajo, sin juzgarse ni condenarse excesivamente, lo cuál hará que se desarrolle humanamente para bien.

De la misma forma, podrá acrecentar por sí mismo y con la ayuda de sus compañeros de trabajo y de las personas que lo rodean, su calidad de vida y de trabajo, al evitar ciertos comportamientos repetitivos y mecánicos en su vida, mismos que se repetirían de manera constante y continua, al no ser capaz de concientizarlos, asimilarlos y comprenderlos, en su verdadera dimensión, para superarlos, lo cuál le permitiría vivir una vida más plena, al cerrar ciertos ciclos específicos de aprendizaje, concediéndose la oportunidad de, simplemente ser, para experimentar al máximo sus nuevas experiencias de vida.

No obstante, esto no quiere decir que el adulto en formación deba tomar las oportunidades que la vida y su mundo trabajo le plantean de forma indiscriminada. Por el contrario, deberá ser capaz de idear un proyecto de vida personal y profesional a futuro a fin de vislumbrar sus objetivos y sus metas de vida, planeando estrategias acordes a ellas, las cuáles propiciarán su plenitud y su auto-realización humana, así como su calidad de vida y de trabajo, lo cuál será benéfico para las organizaciones en las que se integre.

Lo anterior será posible, en la medida en que el adulto en formación sepa reconocerse internamente para que pueda valorar sus talentos, sus virtudes y sus defectos personales, valorando las herramientas de transformación humana con las que cuenta, a fin de lograr sus deseos personales más íntimos, en beneficio suyo, de las personas que lo rodean, de sus compañeros de trabajo, de la organización donde labora, de su comunidad, de su sociedad y del mundo.

En suma, el Humanismo aplicado a los procesos de capacitación considera que es al hombre a quién le corresponde hacerse cargo de su propia vida, siendo un colaborador más proactivo y creativo dentro de su mundo del trabajo, a fin de ser feliz, al concederse la oportunidad de auto-realizarse y de vivir una vida más plena -sin máscaras ni condicionamientos sociales que trunquen su desarrollo humano o que aminoren su desempeño personal, familiar, social, profesional, técnico, tecnológico y de trabajo, dentro de su mundo, extendiendo sus alcances más allá del mismo-.

De ahí la necesidad de idear estrategias de capacitación más humanistas que respondan a las necesidades de formación y de trabajo de los adultos, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones por igual, motivando su desarrollo humano, a la par del desarrollo organizacional, para impactar de manera favorable los distintos ámbitos de existencia, más aún en lo que se refiere a las esferas de desarrollo humano de sus integrantes, lo cuál incidirá de manera positiva en la calidad de su vida y de su trabajo, reportándoles múltiples beneficios.

Para el Humanismo, es importante que el adulto en formación sea capaz de mirar introspectivamente hacia su interior para auto-conocerse plenamente y centrar su atención hacia su conciencia interior, dentro de un mundo caracterizado por un entorno cambiante e inestable, en constante contradicción y transformación, el cuál le demanda ser más pro-activo para vivir plenamente, y de la mejor manera, su vida, dándole la oportunidad de centrarse en lo verdaderamente importante para trascender humanamente mediante su actividad de trabajo.

A su vez, el hombre adulto deberá estar dispuesto a asumir conscientemente su responsabilidad compartida con relación al éxito o al fracaso de los procesos de capacitación que se decida a emprender. Race expresa esta idea de la siguiente manera:

*"Aprender mejor es uno de los objetivos más importantes para cualquier persona que participe en programas de educación o de capacitación. Para ayudar a las personas a aprender mejor en situaciones de grupo, es útil ayudarlas a valorar de nuevo, si es necesario, su manera de pensar sobre la forma en que mejor aprenden, de modo que puedan asumir el control conciente de sus procesos de aprendizaje y desarrollar éstos de manera sistemática".*⁶⁹

⁶⁹ * Race, op. cit. p. 12.

De este modo, la retroalimentación que el capacitador proporcione al adulto en formación, desde los procesos humanistas de capacitación, puede adoptar varias formas. Las más representativas son: ofrecerle una explicación de su desempeño personal y profesional; valorar su comportamiento en diversas situaciones de trabajo; hacerle escuchar los comentarios de sus compañeros de trabajo; discutir los resultados de su trabajo o de una actividad proporcionada, etc.

En suma, no importa lo simple o lo complicado que pueda ser la retroalimentación proporcionada mediante los procesos humanistas de capacitación. Se deberá proporcionar a los adultos en formación tan pronto cómo sea posible. Y cuanto más inmediata sea, mejor.

Por el contrario, desde una postura tradicional la capacitación busca resolver exclusivamente las necesidades económicas del empleador, traduciéndose en acciones concretas que busquen elevar la productividad y la eficiencia del personal de la organización, descuidando o ignorando sus capacidades humanas. Cuando esto sucede, ocasiona un efecto perjudicial, y contrario a su finalidad educativa, desvirtuando el significado original de los procesos de capacitación -esencialmente formativo-.

Vista desde una postura más humana, la capacitación es un proceso educativo, formativo, permanente y continuo, que incide en la vida y en la actividad de trabajo de los adultos trabajadores, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones por igual, haciéndolos ser más plenos.

Asimismo, adopta las siguientes características: surge de la pedagogía; se deriva de los procesos de educación no formal –no se imparte en la escuela ni en un sistema escolarizado-; se apoya en la andragogía (educación de adultos) y en la educación permanente; y surge a partir de los procesos de cambio que se originan dentro del mundo del trabajo de sus destinatarios, motivando su calidad, su éxito, su mejora continua y su trascendencia.

Para el caso de las personas adultas, les brindan la posibilidad de desplegar al máximo -por sí mismos y con la ayuda de sus compañeros de trabajo- sus dones y sus potencialidades latentes, en beneficio suyo, de las personas que lo rodean, permitiéndoles ser, lo que por esencia ya son, en su máximo esplendor.

Además, incrementan la calidad de su vida y de su trabajo a distintos niveles de su existencia. Por lo tanto, es natural que exista una relación estrecha entre los procesos de capacitación humana que se implementen dentro de las organizaciones y el éxito personal y profesional de sus integrantes ante la vida misma y ante su trabajo.

Al respecto, recordemos que los distintos destinatarios de la capacitación (adultos, grupos humanos, equipos de trabajo, organizaciones e instituciones) son quienes más se benefician de los procesos de capacitación humana que se realicen dentro de su centro de trabajo.

Por su parte, el Humanismo aplicado a los procesos de capacitación, despiertan las facultades humanas, personales, y profesionales, en forma creativa, de los miembros de las organizaciones. Es más, cuando no se promueven dentro de la misma, truncan su desarrollo humano, ocasionando múltiples conflictos de trabajo, derivados de las deficiencias humanas detectadas entre el personal de la organización, a distintos niveles de las mismas.

Con la reflexión anterior, doy por terminada mi exposición teórica de éste apartado. Ahora bien, a fin de continuar con mi exposición, en el siguiente apartado retomaré la problemática educativa de la capacitación humanista, presentando algunos términos que se relacionan con ella, definiendo el adiestramiento, la instrucción, el entrenamiento, el desarrollo, la inducción y la capacitación, a la par que enfatizo sus características comunes y sus diferencias.

2.2.- Conceptualización de Capacitación.

En el apartado anterior abordé la importancia de los procesos de capacitación para la vida y el trabajo de los adultos en formación y las organizaciones, evidenciando su finalidad, su pertinencia y los beneficios que genera, entre otros aspectos.

Ahora bien, a fin de continuar con mi exposición de este tema, en este apartado retomaré la problemática educativa de la capacitación, presentando algunos términos que comúnmente se relacionan con ella y mostrando la definición que diversos autores han dado del adiestramiento, la instrucción, el entrenamiento, el desarrollo, la inducción y la capacitación, evidenciando sus similitudes y sus diferencias.

Dicho esto, creo conveniente mencionar que la terminología en el campo de la capacitación humana no ha sido condensada ni definida claramente por los autores que la han estudiado. Ésta situación ha ocasionado confusión en lo que se refiere a su definición.

Reza Trosino opina que:

"Uno de los principales problemas que presenta la capacitación es la falta de marcos teóricos propios".⁷⁰

Existen un gran número de términos vinculados con los procesos de capacitación humana. Los más representativos son: Educación, Pedagogía, Educación de Adultos (Andragogía), Formación, Desarrollo, Socialización, Orientación, Integración, Instrucción, Adiestramiento, Entrenamiento, Preparación, Participación, Actualización, Inducción, Educación Permanente, Formación Permanente, Educación a Distancia, Educación Virtual, Educación Continua, Reciclaje, Recursos Humanos, Gestión Organizacional, Evaluación del Personal, Reclutamiento, Formación Profesional y Humana, Diseño Instruccional y Formación Docente.

Asimismo, entre estos términos existen diferencias importantes que es necesario aclarar con el fin de establecer similitudes y diferencias entre ellos.

¿Qué se entiende por cada una de éstas palabras?, ¿porqué se les relacionan de manera directa con los procesos de capacitación humana que se llevan a cabo al interior de las organizaciones?, ¿en qué difieren entre sí?.

⁷⁰ Reza Trosino, Jesús Carlos. Cómo diagnosticar necesidades de capacitación en las organizaciones México. Panorama Editorial. 2002. p. 11.

Dada la importancia de este tema, a continuación, condenso el significado de algunos de estos términos en el siguiente cuadro comparativo, conforme a la definición que respecto a ellos han dado diversos autores, para, posteriormente, exponer mis reflexiones de este tema.

TÉRMINOS AFINES A LA CAPACITACIÓN.	
ADIESTRAMIENTO:	
SINÓNIMOS. ⁷¹	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer diestro, enseñar, instruir, guiar, encaminar. ➤ Instrucción, enseñanza, aleccionamiento, guía, dirección, conducción, educación, entrenamiento.
RODRÍGUEZ ESTRADA. ⁷²	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Significa "hacer a uno diestro". Alude a la habilidad de hacer algo.
BALTASAR CAVAZOS. ⁷³	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Opera para el mejor desempeño del trabajo que se realiza.
MANUEL BRAVO. ⁷⁴	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es el logro de las destrezas físicas e intelectuales en un puesto de trabajo con una herramienta. Por ejemplo, con una máquina.
INSTRUCCIÓN.	
SINÓNIMOS. ⁷⁵	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enseñanza, adiestramiento, iniciación, educación, difusión.
ESPASA. ⁷⁶	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Del latín "instruere": enseñar, doctrinar. ➤ Comunicar sistemáticamente conocimientos o doctrinas. ➤ Dar a conocer el estado de una cosa, informar de ella. ➤ Comunicar avisos o reglas de conductas. ➤ Caudal de conocimientos adquiridos y conjunto de reglas o advertencias para algún fin. ➤ Curso que sigue en un proceso donde se está formando o instruyendo a alguien.
RODRÍGUEZ ESTRADA. ⁷⁷	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Del latín "in" y "truere". Se refiere a la actividad del maestro que da lecciones, que ayuda a formar o que construye algo en el estudiante.
ENTRENAMIENTO.	
SINÓNIMOS. ⁷⁸	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejercicio, ensayo, preparación, adiestramiento, instrucción, aleccionamiento, guía.
ESPASA. ⁷⁹	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proviene del francés "entrainer". Significa preparar, adiestrar personas o animales, especialmente para la práctica de un deporte.
RODRÍGUEZ ESTRADA. ⁸⁰	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Del francés "en" y "trainer" (jalar, arrastrar, llevar hacia un punto determinado). ➤ Conducir a una persona (irla jalando) mediante ejercicios y prácticas.

⁷¹ Diccionario de sinónimos. Tomo 1. México. Editores Mexicanos Unidos. 1998. p. 27.

⁷² Rodríguez Estrada, Mauro. Formación de instructores. México. Editorial Mc Graw Hill. 2001. p. 15.

⁷³ Flores, Baltasar. Nueva Ley del Trabajo tematizada. 1980. Editorial Trillas. México. p. 213.

⁷⁴ Bravo Jiménez, Manuel. "El Servicio ARMO, su actividad futura a la luz de las nuevas disposiciones legales, en Memoria de la Conferencia Nacional sobre reformas a la Ley Federal el Trabajo. México. Editorial ST y PS-CTM. 1980. p. 127.

⁷⁵ Diccionario de sinónimos... Tomo 2. op. cit. . p. 652.

⁷⁶ Espasa. Tomo. 6. op. cit. p. 890.

⁷⁷ Rodríguez Estrada, op. cit.. p. 15.

⁷⁸ Diccionario de sinónimos... Tomo 2. op. cit. . p. 459.

⁷⁹ Espasa. Tomo. 4. op. cit. p. 616.

⁸⁰ Rodríguez Estrada, op. cit.. p. 16.

TÉRMINOS AFINES A LA CAPACITACIÓN.	
DESARROLLO.	
SINÓNIMOS. ⁸¹	➤ Impulso, expansión, difusión, crecimiento, incremento, perfeccionamiento.
ESPASA. ⁸²	➤ Se deriva de "des" y "arrollar". Significa deshacer un rollo. ➤ De manera figurada, acrecentar o incrementar una cosa del orden físico, intelectual o moral. ➤ Explicar una teoría y llevarla hasta sus últimas consecuencias.
RODRÍGUEZ ESTRADA. ⁸³	➤ El verbo desarrollar viene del sustantivo rollo. Es casi lo mismo que desenrollar: desplegar un cartelón, una tela o una alfombra para que aparezca en toda su plenitud.
INDUCCIÓN.	
SINÓNIMOS. ⁸⁴	➤ Acción, influencia, incitación, estímulo, instigación, persuasión.
ESPASA. ⁸⁵	➤ Del latín "inductio", "inductionis": instigar, persuadir, mover, motivar, ocasionar, causar. ➤ Ascender lógicamente el entendimiento desde el conocimiento de los fenómenos, hechos o causas a la ley o al principio que virtualmente los contiene o que se efectúa en ellos formalmente.

Ahora bien, tomando como referencia las definiciones anteriores de adiestramiento, instrucción, entrenamiento, desarrollo e inducción, puedo concluir lo siguiente:

El adiestramiento es considerado un proceso educativo que es impulsado al interior del mundo de trabajo de las organizaciones para mostrar al adulto trabajador una determinada dirección y desplegar en él toda una serie de habilidades, destrezas conocimientos y actitudes (físicas, intelectuales y emocionales) que le permitan realizar una determinada actividad requerida en su trabajo con mayor pericia, casi siempre como resultado de haber analizado las necesidades de capacitación de su puesto de trabajo dentro de la organización.

La instrucción es conceptualizada como el proceso de iniciación mediante el cual se comunica una determinada doctrina filosófica o educativa al personal de la organización con la finalidad de darla a conocer para informarles de ella y hacer que asimilen e interioricen convenientemente sus principios. También es el proceso de exhortar al adulto en formación con relación a algo, pero a través de lecciones intelectuales que lo formen y que construyan un nuevo conocimiento, información o habilidad especial en su personalidad.

⁸¹ Diccionario de sinónimos... Tomo 1. op. cit. . p. 345.

⁸² Espasa. Tomo. 4. op. cit. p. 513.

⁸³ Estrada, op. cit. . p. 27.

⁸⁴ Espasa. Tomo. 6. op. cit. p. 877.

⁸⁵ Espasa. Tomo. 6. op. cit. p. 877.

El entrenamiento es entendido como el proceso de preparar al adulto trabajador para llevarlo hacia un determinado lugar o posición dentro del mundo de trabajo de las organizaciones, mediante un conjunto de ejercicios y de prácticas de trabajo encaminadas a lograr dicho fin. Esta palabra se retoma del francés "entraîner", que significa preparar. Entrenar también es la costumbre de disciplinar -animales o personas- con el propósito de practicar un deporte.

El desarrollo es definido como el proceso de impulsar y de expandir al máximo las capacidades humanas (físicas, intelectuales, afectivas, morales o sociales; personales, familiares o profesionales) del adulto en formación, con el fin de mostrarlas en todo su esplendor, incrementarlas y propiciar su desarrollo humano, de manera permanente y continua, para incrementar la calidad de su vida y de su trabajo. Mediante el desarrollo es posible perfeccionar éstas capacidades y llevarlas hasta sus últimas consecuencias, haciendo que se manifiesten de la mejor manera y en su máxima plenitud en la vida y el trabajo de los hombres.

Por último, se piensa que la inducción es un proceso mediante el que es posible motivar al adulto trabajador, en tanto forma parte de una determinada organización, y de persuadirlo para que tome la decisión de integrarse a ella. La inducción implica hacerle comprender las políticas y los principios de trabajo de la organización, sus usos y costumbres, la dinámica institucional, la naturaleza de sus procesos productivos y los acontecimientos que se originan al interior de la misma. De ahí, el interés de las organizaciones por impulsar los procesos de inducción entre su personal de nuevo ingreso para mostrarles el ideario de la organización y las tareas que habrán de realizar dentro de la misma.

En todo caso, estos procesos formativos incidirán de manera positiva en los procesos de capacitación que se dedican implementar dentro del mundo del trabajo de los distintos destinatarios de la capacitación a fin de concretar un mismo objetivo de trabajo, facilitando su trascendencia a nivel social, y extendiendo sus alcances más allá del mismo.

Ahora bien, ¿por qué se relaciona a cada uno de éstos conceptos con la actividad de la capacitación humana dentro del mundo de las organizaciones, confundiéndolos incluso entre sí?. En mi opinión, ésta situación se debe a que todos ellos son procesos educativos y formativos que están dirigidos a su personal desde distintos tipos de contextos y escenarios, según sea su finalidad educativa y formativa.

Igualmente, su intención es proporcionar al adulto en formación una determinada formación humana, personal, familiar, social, profesional, técnica, tecnológica y de trabajo que complemente y que aminore las carencias de su educación formal a fin de incrementar al máximo su efectividad, su calidad y su productividad personal y social -como colaborador de su centro de trabajo y como ser humano-, así como la calidad de su vida y de su trabajo dentro del contexto de trabajo de las organizaciones, pero extendiendo sus alcances más allá del mismo.

Otro aspecto relevante a considerar es el siguiente: ¿por qué y en qué difieren entre sí?. Como anteriormente se pudo observar a través de las definiciones que presenté, aunque todas ellas tienen un objeto de estudio en común, es decir, el adulto en formación dentro del mundo del trabajo de las organizaciones, cada una de ellas intenta contribuir a la formación humana –a nivel personal y profesional-, de los miembros de la organización de manera completamente distinta.

Por ejemplo, el adiestramiento al impulsar un conjunto de destrezas personales, sociales, profesionales, técnicas, tecnológicas, y de trabajo en la personalidad del adulto trabajador. La instrucción al mostrarle ciertas doctrinas o principios. El entrenamiento a través de su disciplina y su preparación. El desarrollo mediante el perfeccionamiento de sus cualidades humanas, al alentarle a edificar un proyecto de vida personal y profesional a largo plazo. Y la inducción al propiciar la sana integración de todos los miembros de la organización en su conjunto, a fin de lograr un mismo objetivo de trabajo en común.

Ahora bien, la siguiente problemática que corresponde plantear es: ¿qué se entiende por capacitación? y ¿por qué se relaciona a estos términos con ella?. Para comenzar con el análisis del proceso de capacitación, creo conveniente partir de su definición etimológica.

La palabra capacitación proviene del latín "*capacitas*", "*capacitatis*", "*cápere*", "*captum*" (dar cabida, recibir) y del vocablo "*capaz*" ("capacidad").

Desde una postura tradicional, la capacitación es concebida como un proceso educativo y formativo que tiene lugar al interior de las organizaciones. Centra su objeto de estudio en el adulto trabajador. Su propósito es prepararlo para que desempeñe con mayor aptitud y destreza una determinada tarea o actividad de su puesto de trabajo.

No obstante, la capacitación del adulto en formación no debe reducirse tan sólo a las necesidades de trabajo de su concepción tradicional. Por el contrario, debe partir de un enfoque más integral y humano, motivar el auto-conocimiento personal y social de los miembros de la organización en su conjunto y mejorar su calidad de vida y de trabajo y de todas aquellas personas que se involucran en ellos.

Desde un enfoque humanista, la capacitación sigue siendo un proceso de educación no formal que se gesta al interior del mundo de trabajo de las organizaciones, pero no se reduce exclusivamente a éste, extendiendo su impacto, sus alcances y sus beneficios más allá del mismo, al facilitar la auto-trascendencia humana de los miembros de la organización en su conjunto, por medio de su actividad de trabajo.

Asimismo, su objetivo sigue siendo contribuir a la formación humana integral (personal, social, profesional, técnica, tecnológica y de trabajo) del adulto en formación dentro del mundo de trabajo de las organizaciones, de manera permanente y continua, a fin de propiciar un mejor clima de trabajo y elevar la calidad de su vida y de su trabajo, favoreciendo todos los niveles de su existencia.

Particularmente, en lo que se refiere a sus conocimientos, sus habilidades, sus actitudes, sus aptitudes, sus emociones y sus comportamientos, a fin de hacer de él una persona más humana, más inteligente y más íntegra, al revelarle las cualidades intrínsecas de su verdadera personalidad, mismas que le permitirán asimilar la vida y su actividad de trabajo de manera más consciente y plena, a fin de permitirle ser más exitoso, elevar la calidad de su vida e incrementar su efectividad, su productividad y su asertividad personal y profesional.

Como se puede observar, considerada desde una postura tradicional, la actividad de los procesos de capacitación tiende a ser muy limitada, reduciéndose tan sólo a aquellas tareas que el adulto trabajador realiza repetidamente en su puesto de trabajo dentro del mundo del trabajo de las organizaciones.

Asimismo, así como ocurrió con el adiestramiento, la instrucción, el entrenamiento, el desarrollo y la inducción, del proceso de capacitación también se tienen múltiples definiciones.

Con el propósito de analizar a mayor profundidad los procesos de capacitación humana dentro del mundo de trabajo de los adultos en formación y las organizaciones, a continuación muestro sus definiciones más representativas:

DEFINICIONES DE CAPACITACIÓN:	
AUTOR:	DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN:
SINÓNIMOS. ⁸⁶	➤ "Instrucción, aprendizaje, enseñanza, adiestramiento".
ESPASA. ⁸⁷	➤ "Hacer a uno apto, habilitarlo para alguna cosa".
SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. ⁸⁸	➤ "Instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona".
RODRÍGUEZ ESTRADA. ⁸⁹	➤ "Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo".
MARTIN ORRIGE. ⁹⁰	➤ "Se refiere a la impartición de conocimientos y al desarrollo de habilidades y actitudes de cambio".
BALTASAR CAVAZOS. ⁹¹	➤ "Término que opera para puestos de ascenso".
MANUEL BRAVO. ⁹²	➤ "Hecho preparatorio para el desarrollo de una tarea específica en un momento dado".
BLAKE. ⁹³	➤ "Formación (humanista o técnica) ofrecida a la persona adulta antes de ingresar a la organización".
REZA TROSINO. ⁹⁴	➤ "Formación proporcionada al trabajador antes de que ocupe un nuevo puesto de trabajo".
PAIN. ⁹⁵	<ul style="list-style-type: none"> ➤ "Forma extraescolar de aprendizaje necesaria para el desarrollo de la economía nacional. ➤ Acción educativa que debe responder a las demandas que generan los acontecimientos cotidianos, y proveer medios para acompañar la implementación de proyectos de desarrollo tecnológico, comercial u organizacional".

⁸⁶ Diccionario de sinónimos... Tomo 1. op. cit. p. 194.

⁸⁷ Espasa. Tomo. 2. op. cit. p. 316.

⁸⁸ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Elementos técnicos y normativos de la capacitación. México. STPS. 2001. Guía 1.

⁸⁹ Rodríguez Estrada, op. cit.. p. 15.

⁹⁰ Orrige, Martín. Cómo conducir la capacitación la capacitación. México. Editorial Panorama. 2002. p. 15.

⁹¹ Cavazos Flores, op. cit.. p. 213.

⁹² Bravo Jiménez, op. cit.. p. 127.

⁹³ Blake, Oscar J. La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones. Argentina. Ediciones Machi. 1997. p. 21.

⁹⁴ Reza Trosino, Jesús Carlos. El ABC del Administrador de la capacitación. México. Panorama Editorial. 2001. p. 98.

⁹⁵ Pain, op. cit. p. 11.

DEFINICIONES DE CAPACITACIÓN:	
AUTOR: CALDERÓN CORDOVA. ⁹⁶	DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN: ➤ "Respuesta educativa ante la falta de personal calificado y ante el acelerado y creciente proceso de los cambios organizacionales".

Ahora bien, con base al análisis de las anteriores definiciones, considero lo siguiente del término "capacitación".

La capacitación es una manifestación particular de los procesos de educación no formal que surge dentro del mundo del trabajo de las organizaciones. Centra su objeto de estudio en el proceso educativo y formativo del adulto en formación, particularmente en aquéllos aspectos en intervienen en la calidad de su vida y de su trabajo al interior de este tipo de contextos formativos, a fin de volverlos más competentes, y acrecentar de manera sustancial su desempeño personal y profesional y los resultados que se esperan de su actividad de trabajo dentro del contexto organizacional.

A su vez, desde una postura más humana, la capacitación motiva el desarrollo humano integral de los miembros de la organización en su conjunto, al transformarlos en mejores colaboradores de su centro de trabajo y en seres humanos más íntegros, con lo cuál motiva la aceptación de los procesos de cambio dentro del contexto organizacional, al elevar la calidad de vida y de trabajo de cada uno sus integrantes, como resultado de haber propiciado el cambio interno de su personalidad individual, social y colectiva, lo cuál incidirá en los resultados que se obtengan dentro del mundo de trabajo de las organizaciones.

Mediante los procesos de capacitación humanista, los destinatarios de la capacitación tienen la posibilidad de actualizar conjuntamente sus conocimientos, sus habilidades, sus actitudes y sus aptitudes, y de propiciar el auto-conocimiento personal y social y el desarrollo humano de los miembros de la organización, a la par del desarrollo organizacional y productivo de su centro de trabajo.

Es decir, la capacitación humanista promueve el aprendizaje continuo y la formación permanente de los adultos en formación, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones por igual.

⁹⁶ Calderón Córdova, Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación del personal. México. Editorial Noriega Editores. 2001. p.p. 5.

Sin embargo, la finalidad educativa y formativa de los procesos de capacitación pueden variar, según sean sus características particulares, derivadas de la finalidad productiva de la organización, su misión actual, su visión a futuro, el clima laboral y las condiciones de trabajo donde tenga lugar, su finalidad educativa y las necesidades de capacitación de los distintos actores a los que involucre, pudiendo fomentarse el desarrollo humano de sus integrantes a la par del desarrollo organizacional a fin de motivar su éxito ante la vida y ante su trabajo, lo cuál pudiera derivarse de sus procesos de auto-trascendencia humana.

En este sentido, quizá se intente capacitar a los trabajadores con la intención de desarrollar en su personalidad y en su comportamiento de trabajo ciertos conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y destrezas que son necesarios para realizar su trabajo de una mejor manera, teniendo que sensibilizarlos para que se interesen en propiciar un cambio interno de percepciones, verdadero y a largo plazo, generado desde lo más profundo de su personalidad, el cuál pudiera mejorar su desempeño profesional de manera sustancial dentro del mundo de trabajo de las organizaciones.

Otra veces, el propósito de la capacitación puede ser el hacer que el adulto en formación se convierta en un ser humano más competente dentro de su mundo de trabajo para que pueda realizar su actividad de trabajo de la mejor manera; enriquecer su actividad profesional dentro de la organización; prepararlo para ascender de puesto de trabajo o para ocupar un cargo diferente al suyo; enseñarle como trabajar en equipo; mostrarle los objetivos comunes de trabajo que habrá de lograr con sus compañeros de trabajo; o realizar otras actividades que no necesariamente estén relacionadas con las labores de trabajo que tradicionalmente desempeña dentro del contexto de las organizaciones, pero que pueden enriquecer de manera sustancial la calidad de su vida y de su trabajo.

O bien, desde el Humanismo, puede ocurrir que se asuma un compromiso compartido de querer cambiar su calidad de vida y de trabajo para que las organizaciones y su personal puedan obtener mejores resultados del mismo al hacer que sus integrantes se interesen en propiciar su propio auto-conocimiento personal y social, mediante diversas estrategias de desarrollo humano, que deberán ser promovidas por la misma organización, las cuáles incidirán de manera positiva en su desarrollo organizacional y en su éxito productivo y económico, lo cuál puede materializarse mediante los procesos de capacitación que se decidan llevar a cabo en este tipo de contextos formativos.

Del mismo modo, los propósitos de la capacitación son múltiples, pudiendo variar entre sí. Sin embargo, ya sea que se impulsen diversas estrategias de capacitación al interior de las organizaciones con la finalidad de ofrecer al adulto trabajador una formación técnica antes de ocupar su puesto de trabajo, integrarlo a la organización antes de su ingreso formal, aminorar las fallas educativas y formativas de educación formal, adaptarlo a los procesos de cambio, actualizar sus conocimientos y sus habilidades personales, sociales, profesionales, técnicas, tecnológicas y de trabajo o propiciar su auto-conocimiento humano y su desarrollo personal y profesional, la capacitación es, en esencia, una práctica humana que es ejercida por y entre personas.

Y éste hecho, no debe ignorarse o pasarse por alto por los empleadores, los líderes formales de las organizaciones y los capacitadores, personajes centrales que suelen detentar el poder dentro del mundo de trabajo de las organizaciones, al momento de llevar a cabo diversas estrategias de capacitación al interior de las mismas con la finalidad de incrementar la efectividad, la calidad, el servicio y la productividad humana de sus integrantes, lo cuál puede facilitar su desempeño y su éxito dentro del entorno de negocios actual, es cuál es cada vez más cambiante, más complejo, más contradictorio y más competido.

Para que los alcances de los procesos de capacitación humana sean más efectivos, deberá abordarse desde una postura más humanista, y no enfocarse únicamente en inculcar habilidades técnicas y de trabajo en la personalidad de sus integrantes dentro del mundo de trabajo de las organizaciones, debiendo considerar sus necesidades de capacitación de manera más integral –en su aspecto, físico, afectivo, intelectual, espiritual; a nivel personal, familiar, social y profesional- a fin de impulsar su desarrollo humano y su perfeccionamiento permanente y continuo, a la par del desarrollo productivo y organizacional, trascendiendo sus alcances y sus beneficios más allá del mismo.

No deberá olvidarse que el adulto en formación enfrenta múltiples cambios y retos profesionales dentro de su mundo de trabajo. Por lo tanto, deberá aprender a realizar constantemente múltiples actividades, no sólo de trabajo, tomando conciencia de ellas, de la mejor manera, en el menor tiempo posible, siendo éste precisamente uno de los principales desafíos que habrá de mediar mediante la capacitación, a la par que se motiva el auto-conocimiento personal y social y el desarrollo humano de sus destinatarios, evidenciando sus beneficios a todo ellos por igual.

Por otra parte, anteriormente, mencioné que la palabra capacitación se deriva del vocablo "*capacidad*". Pues bien, éste último término se refiere a la aptitud, la suficiencia o la destreza con la que el personal de la organización realiza alguna tarea, la cuál puede estar relacionada o no con sus actividades de trabajo dentro de la organización donde labora.

La capacidad del adulto se expresa mediante su talento, su facilidad o su disposición para comprender las tareas que habrá de realizar dentro de la misma, traduciéndolas en hechos y acciones concretas. Es la oportunidad que tiene para realizar algo, así como el lugar, el medio o alguna herramienta, la cuál le facilita dicha acción, pudiendo trascender en su vida, mediante su trabajo.

Por lo tanto, el adulto en formación expresará sus capacidades personales, sociales, profesionales, técnicas, tecnológicas y de trabajo cuando sea capaz de realizar algo con suma facilidad, y cuando sus aptitudes, sus talentos, su formación profesional -o todo ello, en su conjunto- le permita ejercer con mayor rapidez, prontitud y pericia sus actividades de trabajo, lo cuál beneficia su entorno de vida y de trabajo. A su vez, las capacidades, por lo general, se llegan a adquirir mediante la práctica repetida de alguna actividad.

Por otra parte, el proceso de capacitación es un acontecimiento educativo complejo, en tanto es, un hecho psicológico y un hecho social. Es natural que existan múltiples tipos y modalidades de capacitación dentro de la misma, según sean las características particulares del contexto de trabajo donde tenga lugar, las características específicas de los escenarios donde se practiquen, los grupos a los que se dirijan y las características psicológicas, educativas y formativas de sus destinatarios finales.

Pese a todo, la esencia educativa de los procesos de capacitación se expresa a través de los beneficios que reportan a las personas adultas que deciden involucrarse en ellos. En este sentido, Hardingham sugiere que el objetivo principal de los procesos de capacitación es involucrar a los adultos en formación en su propios procesos educativos.

En sus propias palabras:

"Es cierto que en muchos tipos de capacitación, transmitir información no es la meta principal. A diferencia de la educación, la capacitación se interesa más por involucrar a las personas en procesos que en transmitirles información".⁹⁷

Es decir, dentro de los procesos de capacitación humanista importa que el adulto en formación perciba las ventajas que obtendrá al capacitarse. De lo contrario, puede rehusarse a participar en ellos, mostrándose apático, con lo cuál dificultaría su desarrollo humano, a nivel personal y profesional, la calidad de su vida y de su trabajo y su desempeño dentro de la organización donde labora.

⁹⁷ Hardingham, Alison. Psicología para capacitadores. México. Panorama Editorial. 2001. p. 42.

En todo caso, dentro de los procesos de capacitación, existen distintos niveles y modalidades educativas, siendo las más representativas las capacitaciones individuales, grupales, organizaciones e institucionales. Asimismo, dentro de cada una de éstos sectores, se generarán múltiples expectativas y necesidades de capacitación, de naturaleza distinta, siendo necesario cubrir con ciertos requisitos, conforme al enfoque de la capacitación de que se parta.

Esto es, muchas veces los procesos de capacitación humanistas pueden ser promovidos por las organizaciones, aunque no necesariamente. En ocasiones, el adulto en formación, por cuenta propia y sin el apoyo económico de la organización, puede someterse a diversos procesos de capacitación humana con la finalidad de buscar ampliar sus propias oportunidades de maduración psicológica, de desarrollo humano y de perfeccionamiento personal y profesional, los cuáles pueden propiciar su crecimiento personal, familiar, social, profesional, técnico, tecnológico, de trabajo, formativo, de trabajo y económico y motivar la calidad de su vida dentro de su mundo del trabajo, facilitando sus procesos de trascendencia y extendiendo sus alcances más allá del mismo.

De cualquier manera, es importante que los procesos de capacitación humanistas recuperen las vivencias del adulto en formación con relación a su vida y a su trabajo para generar un verdadero cambio organizacional, al partir de cambio de percepciones y de actitudes -de adentro hacia fuera- y de los hábitos de vida de sus integrantes, manifestándose en su personalidad individual, social y colectiva a fin de generar múltiples beneficios para todas las personas implicadas en los mismos.

Reza Trosino expresa ésta misma idea de la siguiente manera:

*"Solo el aprendizaje basado en vivencias reales, desarrollo y refuerzo de habilidades, puede darse un verdadero cambio de actitudes y conducta. Los participantes de estas experiencias son los que descubren, por sí mismos, los conceptos y criterios que se quiere reforzar, mejorando los niveles de recordación de conceptos, modelos y teorías".*⁹⁸

Así pues, la capacitación humanista deberá retomar las necesidades de capacitación de sus distintos destinatarios y partir de sus vivencias personales, familiares, sociales, profesionales, técnicas, tecnológicas y de trabajo -físicas, afectivas, volitivas, intelectuales, de auto-realización y de auto-trascendencia- para sensibilizarlos respecto a la importancia de desarrollarse humanamente, a la par que promueven el desarrollo organizacional y productivo de su entorno de trabajo con la intención de generar verdaderos cambios que impacten de manera favorable todos los aspectos de su personalidad, evidenciándose en su calidad de vida y trabajo.

⁹⁸ Reza Trosino, Jesús Carlos. El ABC del Instructor 2. México. Panorama Editorial. 2002. p. 13.

Asimismo, los procesos de capacitación deberán considerar la finalidad, la misión, la visión y los valores del centro de trabajo donde se desarrollan, pero también: las necesidades de trabajo y de capacitación de los miembros de la organización en su conjunto; sus características psicológicas, sociológicas, pedagógicas y formativas; sus necesidades humanas, los rasgos de su personalidad y sus capacidades de logro.

Igualmente importante es sensibilizar a los adultos en formación para que se interesen en motivar su propio proceso de desarrollo humano; actualizar sus habilidades personales, familiares, sociales, profesionales, técnicas, tecnológicas y de trabajo; enriquecer sus esferas de desarrollo humano; propiciar su capacitación integral; y no perder de vista la finalidad productiva de la organización a fin de facilitar su éxito frente a otras empresas con características similares, dadas las condiciones tan cambiantes del mundo actual y del entorno de negocios tan competido.

Al adulto en formación también le interesa que, dentro de su mundo de trabajo, se le reconozca su labor oportunamente, se le recompense económicamente sus competencias y sus méritos y que se le haga saber lo que hace bien para que se interese en mayor medida en mejorar, lo cuál puede generar múltiples beneficios al interior de las organizaciones.

En este sentido, la capacitación humanista es una actividad formativa y humana que desarrolla en el adulto en formación una amplia gama de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas específicas, a fin de hacer de él un mejor colaborador de la organización y una persona más congruente -consigo misma, con sus compañeros de trabajo, con sus jefes, y con aquellas personas de las que se rodea, lo cuál es benéfico y saludable para el mundo de trabajo de las organizaciones.

Por lo tanto, los procesos de capacitación deberán promover en su personalidad individual, social y colectiva del adulto en formación una amplia gama de cualidades deseables a nivel personal, familiar, social, profesional, técnico y laboral, tales como la flexibilidad, la creatividad y la auto-conciencia.

Lo anterior hará que el adulto en formación se interese en: analizar sus necesidades personales, familiares, sociales, profesionales y de trabajo; propiciar su propio bienestar y el de las personas que lo rodean; incrementar su auto-estima; llevar un estilo de vida más equilibrado y más sano; impulsar su desarrollo humano -de manera continua y permanente-; saber cómo tomar decisiones más inteligentes; poner a prueba su disciplina y su capacidad de logro; ser abierto a nuevas experiencias de cambio, ser más efectivo; realizar su trabajo con mayor calidad, lo cuál generará múltiples beneficios en su vida y dentro del mundo de trabajo de las organizaciones.

Es decir, deberán contemplar de manera más integral los procesos de enseñanza-aprendizaje del adulto en formación dentro de su mundo de trabajo, extendiendo sus alcances más allá del mismo, al analizar su estilo particular de aprender y de procesar la información, la cuál será proporcionada por la organización través de diversas maneras, lo cuál podrá transformar sus percepciones personales con relación a su medio ambiente físico y social, a la vida o a su actividad de trabajo dentro del contexto organizacional, siendo extremadamente benéfico para éste último.

Dicho de otra forma, la capacitación podrá ser abordada desde diferentes posiciones, según sean las necesidades de formación de sus destinatarios o los sectores de la población a la que vaya dirigida. Y todo ello, con la intención de propiciar el perfeccionamiento de sus cualidades personales, familiares, sociales, profesionales, técnicas, tecnológicas y de trabajo, a fin de que realicen ésta última actividad con mayor plenitud, siendo más efectivos dentro de su mundo del trabajo, lo cuál puede motivar su auto-trascendencia humana.

A su vez, dentro del campo de estudio de la capacitación, destacan ciertos elementos que es necesario analizar con la intención de entender sus características comunes y similares.

Estos son: las disposiciones innatas, los conocimientos, las habilidades, las actitudes, los sentimientos y los comportamientos del adulto en formación. Dada la importancia de estos aspectos, a continuación profundizo en cada uno de estos aspectos, definiéndolos por separado.

En primer lugar tenemos las disposiciones innatas. Éstas pueden ser definidas como los hábitos de la mente. Incluyen el conjunto de dones naturales intrínsecos que se manifiestan en la personalidad humana del adulto en formación. Es decir, su tendencia natural a comportarse de cierta manera, siendo ajenas a sus experiencias y a las circunstancias externas de su vida y de su trabajo.

Las disposiciones innatas del hombre son adquiridas por él, desde el momento de su nacimiento. No se aprenden a través de la educación formal y se manifiestan en su personalidad de manera natural, independientemente de que varíe el lugar de su nacimiento, su contexto de desarrollo o su ambiente social.

Algunas de estas disposiciones innatas, son observadas por el hombre adulto al verlas manifestadas directamente mediante el ejemplo de sus compañeros de trabajo, sus jefes, la gente que lo rodea o algunas otras personas que tiendan a manifestarlas en su medio social a través de su personalidad.

No obstante, las disposiciones innatas del hombre pueden perfeccionarse, si no son censuradas y si se le da la oportunidad de expresarlas abiertamente mediante su comportamiento. A su vez, el adulto en formación puede aprender algunas de éstas si las llega a observar, de manera regular, en su medio ambiente, físico, social y cultural, a través del ejemplo que le proporcionen sus familiares o las personas a su alrededor.

En otras palabras, si se llega a apreciar las disposiciones innatas del hombre, otorgándoles cierto reconocimiento social, éstas tenderán a manifestarse con facilidad en su personalidad. Igualmente, podrán reafirmarse en ella si éste comprueba gran satisfacción al exteriorizarlas.

Algunas de las disposiciones innatas más representativas abarcan la curiosidad, la cordialidad, la hostilidad, la dominación, la generosidad, la interpretación, la creatividad, la cooperación, la extroversión y el aprendizaje, entre otros aspectos.

Muchas disposiciones innatas importantes, incluyendo la disposición al aprendizaje, a aprender de experiencias pasadas o a aceptar los procesos de cambio, son características personales que el hombre llega a manifestar en su personalidad desde el momento de su nacimiento, sin importar las características particulares de su medio ambiente físico y social o de su contexto cultural.

Un asunto diferente relacionado con los procesos de capacitación del adulto en formación son los conocimientos, derivándose éste último término del latín "*cognoscere*" (conocer).

Respecto a este tema, los conocimientos hacen que el adulto en formación pueda advertir las características similares o contrarias que hacen que dos o más objetos, eventos o personas puedan ser semejantes o diferentes entre sí.

Es decir, mediante los conocimientos el hombre adulto puede deducir la naturaleza y las cualidades de un objeto a fin de relacionarlos con otras cosas, personas, circunstancias o situaciones a su alrededor, para distinguir sus semejanzas o diferencias, mediante el pleno ejercicio de todas sus facultades intelectuales.

Del mismo modo, los conocimientos que el hombre adulto aprende emanan de su conciencia. A su vez, tienden a manifestarse en su personalidad cuando comienza a interiorizar y comprender el contenido de lo que conoce, apropiándose de ello y haciéndolo propio.

Por otra parte, en la personalidad del adulto en formación también es posible distinguir sus habilidades personales, las cuáles tienen un papel decisivo dentro de su mundo de trabajo.

La palabra habilidad proviene del latín "*habilitas*", "*habilitatis*", entendiéndose por ella el conjunto de mecanismos de conducta que se manifiestan en su personalidad y que ocurren durante un breve periodo de tiempo.

Las habilidades del adulto en formación pueden ser fácilmente observadas dentro de su mundo del trabajo, pudiendo ser aprehendidas por todos los miembros de la organización en su conjunto, sin excepción. El hombre adulto expresa una determinada habilidad, cuando realiza su actividad de trabajo –o cualquier otra– con facilidad y soltura, ejecutándolo con gracia y destreza.

A su vez, se vuelve hábil al realizar su trabajo, cuando es capaz de conseguir resultados satisfactorios con prontitud, como resultado de sus destrezas personales y profesionales y de su experiencia previa en dicha área. También, si observamos que realiza muchas actividades complejas, al mismo tiempo, aparentando ser demasiado sencillas, cuando en realidad no lo son.

El adulto en formación alberga dentro de su personalidad múltiples habilidades, las cuáles facilitan su labor dentro de su mundo de trabajo, siendo las más representativas las habilidades físicas, las sociales, las verbales, las numéricas y para dibujo.

Todas las habilidades, sin excepción, son aprendidas por el hombre desde su infancia, pudiendo ser perfeccionadas y fortalecidas a través su experiencia, su educación, su práctica y su capacidad de observación e imitación.

Las habilidades del adulto en formación pueden ser afinadas mediante la práctica, la repetición, la ejercitación, la aplicación o su uso constante, o bien, a través del apoyo y la guía de los padres, los maestros, los compañeros de trabajo o los jefes, manifestándose con facilidad en su vida y dentro de su mundo de trabajo.

Igualmente, dentro de la personalidad humana del adulto en formación, también es posible advertir actitudes personales, siendo imprescindible el análisis de este último tema a fin de tener una comprensión más integral de la finalidad educativa de los procesos de capacitación dentro del mundo de trabajo de las organizaciones, al partir desde una postura más humana.

Con relación a este tema, la palabra actitud proviene de la palabra *acto*". Las actitudes del adulto son aquellas disposiciones de ánimo que de algún modo se manifiestan en su personalidad, pudiendo abarcar un amplio número de aspectos.

Están conformadas por su postura corporal, sus movimientos, sus estados de ánimo, su juicio -consciente o inconsciente-, su percepción, su disposición para realizar cierto tipo de actividades, sus marcos de referencia personales y sus valores -a través del cual percibe la realidad y su vida- o aquello que es posible advertir mediante su comportamiento dentro de la organización.

Algunas actitudes comunes que se manifiestan en la personalidad del adulto en formación son el interés, la animosidad, la gracia, la resignación, la apatía o la agresividad, entre otras.

De la misma forma, éstas inciden en las emociones, los pensamientos y las prácticas cotidianas que el adulto en formación manifiesta dentro de su mundo del trabajo, motivando el establecimiento en sus modos de percibir la realidad.

El estudio de las actitudes es importante porque le indican al adulto como debe ser su principio de realidad, su vida y su trabajo, conforme a la manera en la que ha sido educado -esto es, como resultado de sus experiencias de vida y de sus condicionamientos culturales-.

Por ello, cuando el adulto en formación describe lo que ve -la realidad, lo que acontece en su mundo del trabajo, la personalidad de sus compañeros de trabajo, la vida misma-, en realidad se está describiendo a sí mismo a través de sus juicios y sus actitudes personales.

Por lo tanto, el Humanismo nos dice que es importante que éste preste mayor atención a la calidad de sus actitudes, ya que éstas suelen determinar, en gran medida, su calidad de vida y de trabajo.

Otro aspecto crucial, relacionado con la personalidad de los miembros de la organización, son las emociones. Ahora bien, ¿qué se entiende por ellas?.

Etimológicamente, la palabra emoción proviene del latín "*emotio*", "*emotionis*". Pueden ser definidas como los estados emocionales subjetivos que el adulto en formación llega a experimentar ante una determinada situación que puede ocurrir en su vida, dentro de sí mismo, en su entorno social, en su mundo del trabajo o más allá del mismo.

Igualmente, son estados de ánimo caracterizados por una alteración biológica, que se producen después de ciertas impresiones, sensaciones, ideas o recuerdos, ocasionando expresiones viscerales en el hombre adulto emocionado.

Las emociones se evidencian en la personalidad humana al traducirse en gestos, actitudes y otras formas de expresión. Comprenden un amplio conjunto de formas subjetivas de sentir, sentimientos tiernos o dolorosos, estados de ánimos desesperados -derivados de sucesos tristes-, percepciones, impresiones de placer o de sufrimiento y amor espiritual del alma; aspectos que influyen en la sensibilidad de aspecto ridículo o exagerado y en las sensaciones que puede percibir el hombre en su propio organismo.

Son ocasionadas por diversas causas, manifestándose a nivel interno y externo, en el organismo y en la personalidad del adulto en formación. Por regla general, todos los hombres del mundo tienen emociones y sienten.

Antiguamente, se ubicó a las emociones en el corazón. No obstante, hoy se sabe que éstas son procesadas bioquímicamente, mediante diversos mecanismos fisiológicos y psíquicos, por el cerebro.

Con base a su origen, las emociones del adulto en formación pueden ser de dos tipos: innatas y aprendidas. Las emociones innatas comprenden el miedo, la ira, la tristeza, el placer, el amor, la sorpresa, el disgusto y la sorpresa. Por su parte, algunas emociones que son aprendidas suelen ser la competencia, la confianza, la pertenencia y la seguridad.

Respecto a este tema, Osho opina que las emociones se derivan de la mente cuando dice que:

"La mente es una división que piensa. Y el corazón es otra división de la misma mente que siente".⁹⁹

Por último, para terminar con mi exposición de este tema, abordaré el estudio de la conducta del hombre adulto.

Etimológicamente, la palabra conducta se origina del latín "*conducta*", "*conducere*", entendiéndose por este término toda acción que es realizada por el hombre, y que se manifiesta de algún modo en su comportamiento. Algunos sinónimos derivados de ésta misma palabra son: guía, mando, gobierno, dirigir, manejar, conducir, llevar, actuar y proceder.

Una conducta es toda acción realizada por el hombre adulto de manera cotidiana, teniendo amplias repercusiones dentro de su vida y en su mundo del trabajo. Implica proceder de una determinada manera, no siendo instintiva, pero sí condicionada.

⁹⁹ Osho. Emociones. Libres del miedo, los celos y la ira. Madrid (España). Editorial EDAF. 2003. p. 20.

Así pues, el adulto en formación puede actuar de manera consciente o inconsciente, haciendo que su vida y su trabajo transcurran entre ambos estados de consciencia, al alternarse mutuamente.

Analizar la conducta es importante porque mediante ella será posible analizar la personalidad del adulto en su mundo del trabajo, así como su capacidad humana para dirigir su propia vida, al hacer que asuma la responsabilidad de las consecuencias generadas por sus actos, haciendo que canalice mejor sus energías personales y colectivas dentro de su entorno de trabajo.

Cuando el adulto es consciente de esta situación, suele volverse más consciente, más maduro, más proactivo y más propositivo, al ser capaz de dirigir su propia vida y su actividad de trabajo hacia la dirección más conveniente para la realización de su proyecto de vida personal y profesional, lo cuál puede facilitar su auto-trascendencia humana dentro de su mundo del trabajo, extendiendo sus alcances y sus beneficios más allá del mismo.

Es importante recordar que las conductas del adulto en formación pueden ser de dos tipos: conductas no planificadas -si rehuye un determinado asunto- o conductas con objetivos definidos -cuando conoce de antemano los pasos que habrá de seguir para concretar sus planes a futuro-. Todo lo cuál se pone de manifiesto en los procesos de capacitación que se llevan a cabo al interior de las organizaciones.

Por lo tanto, cuando el adulto en formación se vuelve más consciente de su proceder, será posible que inicie dentro de su personalidad humana, su propio proceso de transformación personal y profesional, humanizándose gradualmente, y siendo más congruente y más auténtico consigo mismo y con las personas que lo rodean, dando como resultado una mayor plenitud en su vida, lo cuál incidirá en su calidad de vida y de trabajo.

En suma, los procesos de capacitación humanista buscan propiciar la transformación humana de la personalidad del adulto en formación, partiendo desde dentro hacia fuera, en lugar de únicamente intentar evaluar externamente su desempeño de trabajo, evitando proponer soluciones rápidas y efímeras, un tanto vacías y carentes de valor, en aras de la calidad de vida y de trabajo tan anhelada, dentro y fuera del mundo del trabajo de las organizaciones.

Es decir, de lo que se trata es que el adulto en formación pueda adoptar un compromiso genuino consigo mismo, antes que sea capaz de hacerlo con sus compañeros de trabajo, con sus jefes, con las personas que lo rodean, con su comunidad, con su sociedad y con el mundo, derivado de su propio proceso de auto-conocimiento y de transformación humana, a fin de liberar sus frustraciones internas y su stress, integrar su personalidad en una totalidad, vivir su vida con mayor plenitud y realizar su actividad de trabajo con mayor calidad, a fin de permitirse ser feliz.

Esta actividad es importante para los miembros de la organización, en su conjunto, porque los humanistas nos recuerdan que importa más que el hombre pueda "ser", antes que tratar de llevar su vacío existencial por la vía del "tener".

En este sentido, Fromm cita a Eckhart, cuando se refiere a ésta misma idea, al decir que:

*"El hombre no debe considerar tanto lo que hace, sino lo que es".*¹⁰⁰

Finalmente, puedo afirmar que el objeto de estudio de la capacitación es el adulto en formación en su situación de vida y de trabajo, entendido como un ser humano en constante formación y transformación humana, lo cuál es una necesidad actual, al presentarse múltiples procesos de cambio, a distintos niveles, dentro de la sociedad, en el mundo del trabajo y en el contexto de negocios actual.

En oposición a su postura tradicional, los procesos de capacitación humanista se proponen desarrollar y perfeccionar los dones naturales y los talentos intrínsecos del adulto en formación, así como también sus conocimientos, sus habilidades, sus aptitudes, sus actitudes, sus emociones y sus comportamientos para apoyarlo en su propio proceso de transformación humana, a fin de mejorar su situación de vida actual y el trabajo que realiza dentro del mundo de trabajo de las organizaciones.

Así pues, con la reflexión anterior doy por concluida mi exposición teórica de este apartado referente a la conceptualización de los procesos de capacitación humana. Ahora bien, a fin de continuar con mi exposición, a continuación analizaré algunos de sus conceptos centrales, al avocarme al estudio de su surgimiento en el mundo actual, su relación con los procesos de cambio y la necesidad de concebir las acciones de capacitación desde una postura más integral, dentro del mundo de trabajo de las organizaciones, la cuál tome en cuenta las necesidades de capacitación de las organizaciones, pero también las de las personas adultas que la integran.

¹⁰⁰ Fromm, Erich. *¿Tener o ser?*. México. Editorial Fondo de Cultura Económica. 2001. p. 17.

2.3.- Capacitación: conceptos básicos.

En el apartado anterior presenté algunos de los conceptos relacionados comúnmente con los procesos de capacitación, refiriéndome al adiestramiento, la instrucción, el entrenamiento, el desarrollo, la inducción y la capacitación, evidenciando las similitudes y las diferencias que existen entre estos términos, entre otros aspectos.

Ahora bien, a fin de continuar con mi exposición de este tema, en este apartado analizaré algunos de los conceptos básicos de la capacitación humana para complementar mi estudio de este tema.

Al respecto, históricamente, la industrialización impulsó los procesos de capacitación al interior de las organizaciones. En sus inicios, las industrias propiciaron este tipo de procesos cuando comenzaron a desarrollar ciertas cualidades humanas, personales, sociales, profesionales, tecnológicas, técnicas y de trabajo entre su personal, a fin de actualizar sus conocimientos, sus habilidades, sus aptitudes, sus actitudes, sus emociones y sus comportamientos para que pudieran realizar su actividad de trabajo de una mejor forma, lo cuál les reportaría múltiples beneficios.

En la Era Moderna, la capacitación surgió como una respuesta ante la necesidad de las organizaciones de incrementar los conocimientos y las habilidades –de todo tipo- del adulto en formación dentro del mundo del trabajo de las organizaciones a fin de incrementar sus niveles de productividad.

Con el paso del tiempo, se comenzó a considerar a la capacitación desde una postura más integral, partiendo de las aportaciones de la Psicología Humanista y de otras disciplinas, al considerarla un elemento vital para motivar el desarrollo humano integral (personal, familiar, social, profesional, tecnológico, técnico y de trabajo) de sus integrantes, en tanto hombres, seres humanos, personas, individuos, ente sociales, colaboradores de su centro de trabajo o miembros activos de su sociedad o del grupo social donde laboran, todo lo cuál incide en su desempeño profesional dentro de su mundo del trabajo.

Rodríguez Estrada opina que la sociedad tecnológica actual ha creado en el adulto la necesidad de involucrarse de lleno en sus procesos educativos y formativos, situación que es posible lograr mediante los procesos de capacitación humana que se llevan a cabo al interior del mundo de trabajo de las organizaciones.

En sus propias palabras:

"La sociedad tecnológica en desarrollo acelerado crea para todos los adultos el imperativo de involucrarse en actividades educativas que llenen los siguientes renglones:

- *Complementarias (con respecto a sus aprendizajes escolares).*
- *Adaptadoras o adaptativas.*
- *Extensivas.*
- *Actualizadoras.*
- *Reformadoras.*
- *Reforzadoras.*

En conjunto tales labores se conocen con el nombre de capacitación y adiestramiento".¹⁰¹

Es decir, mediante los procesos de capacitación, el adulto en formación tiene la oportunidad de redescubrir sus recursos y sus potencialidades latentes, lo cuál facilita su plenitud humana y sus procesos de auto-trascendencia, permitiéndole vivir la vida con mayor plenitud e incrementar la calidad de su vida y de su trabajo, en beneficio suyo, de las personas que lo rodean, lo cuál motiva un entorno social y de trabajo más sano y más favorable.

Asimismo, mediante esta postura, el adulto en formación tiene la necesidad de actualizar sus capacidades humanas, a nivel personal y profesional, de manera continua y permanente, a fin de perfeccionar sus dones intrínsecos y sus talentos naturales, descubrir su verdadera vocación de vida, conocer su propósito supremo de existencia, clarificar sus propósitos, sus objetivos y sus metas a futuro, idear un proyecto de vida personal y profesional, compensar sus fallas formativas y trascender mediante su trabajo y sus actividades cotidianas, lo cuál le permite seguir estando vigente dentro de su mundo del trabajo, más aún, dadas las condiciones tan cambiantes, complejas y contradictorias del mundo actual.

Por otra parte, las organizaciones lograrán tener mayor éxito, en la medida en que mejoren e incrementen la efectividad, la calidad, el servicio y la productividad actual de sus integrantes, como resultado de alcanzar la mayoría de las metas de trabajo que se proponen, a través del esfuerzo conjunto y dirigido hacia un mismo objetivo por parte de su personal, según sea su finalidad productiva, su filosofía de trabajo y sus necesidades de formación, a fin de tener siempre presente su misión actual y clarificar su visión a futuro, aspectos todos ellos vinculados con los procesos de cambio del mundo actual, pudiendo reducirse su impacto negativo a través de los procesos de capacitación humana.

¹⁰¹ Rodríguez Estrada... Formación... op. cit. p. 27.

Comúnmente, los procesos de capacitación humana son abordados a partir de dos posturas antagónicas: la del empleador vs. la del trabajador. En este sentido, será necesario revalorar su papel formativo y considerarla, más bien, como un proceso permanente que actúa en beneficio de ambas partes, motivando su mejora continua y su desarrollo humano integral, a todos los niveles de su existencia, incidiendo de manera decisiva en su calidad de vida y de trabajo, a fin de promover mejores resultados por parte de ambas partes.

Por otra parte, a fin de agilizar las acciones de los eventos de capacitación que se implementen al interior de las organizaciones, será necesario nombrar un coordinador de actividades de capacitación, mismo que se encargará de: establecer vías de comunicación con las distintas áreas, departamentos puestos y niveles de trabajo dentro de la empresa; acondicionar las aulas para la realización de los eventos de capacitación; solicitar los aparatos electrónicos y los equipos necesarios que se requieran; verificar su estado físico; presentar al personal de la organización -especialmente, a gerentes y mandos medios- los objetivos que se habrán de alcanzar mediante los planes y programas que se propongan; presentar los beneficios que ésta acción generará a nivel individual, familiar, social, grupal, organizacional e institucional a todos sus integrantes.

También será necesario que: cotice el costo total del evento de capacitación; muestre sus beneficios a sus destinatarios finales en su conjunto -a todos los niveles administrativos y organizativos de la misma-; elabore las listas de asistencia y los formatos de capacitación requeridos; solicite o compre los materiales necesarios; reduzca al máximo los costos variables; evite aquéllos gastos que sean innecesarios.

Una vez iniciado el evento de capacitación, será necesario que: entregue a los participantes el material de trabajo (generalmente, un manual); coordine la asistencia de los grupos de trabajo; evalúe la utilidad y el impacto del evento de capacitación en su totalidad -durante todas sus etapas; de diferentes formas y a distintos niveles-; elabore los diplomas y las constancias de asistencia de los participantes; realice los trámites de certificación necesarios ante la STPS o ante los organismos pertinentes (cuando sea el caso).

Otras actividades que tendrá que realizar son: calificar el interés y el desempeño mostrado por el grupo de trabajo; sugerir diversas áreas de crecimiento personal y profesional a sus integrantes; entregar a los asistentes sus constancias de asistencia y de participación; detectar las necesidades de capacitación de los miembros de la organización con regularidad -es decir, cada 3 meses, 6 meses, 1 año-; relacionarlas con la misión, la visión, los valores y la finalidad productiva de la organización; motivar el desarrollo humano y el perfeccionamiento personal y profesional de sus integrantes -de forma continua y permanente-.

De la misma manera, tendrá que: idear planes y programas de capacitación encaminados a lograr el desarrollo humano y el desarrollo organizacional de los destinatarios de los eventos; idear estrategias de Seguridad e Higiene y de Protección Civil para garantizar la seguridad del centro de trabajo; motivar el perfeccionamiento de las habilidades y las destrezas requeridas en sus integrantes; sugerir nuevos procedimientos y políticas de trabajo dentro de la organización.

También podrá: proponer estrategias de capacitación que mejoren el desempeño personal y profesional del adulto en formación; hacer que la organización y su personal asuman una responsabilidad compartida entre sí; elaborar y proponer nuevos proyectos -conforme a las necesidades de capacitación detectadas-; proponer planes y programas que incrementen la calidad de vida y de trabajo del personal dentro de su centro de trabajo; evaluar las acciones de capacitación de manera oportuna y conveniente –con distintos instrumentos-.

Al mismo tiempo, deberá: programar con anticipación la realización de todas las actividades de capacitación que promueva dentro del mundo de trabajo de las organizaciones, fijando fechas específicas para el inicio y para la terminación de los eventos, con la intención de obtener resultados satisfactorios, en relativamente poco tiempo, en beneficio de todos los involucrados en los mismos.

Además, será necesario que: considere las condiciones económicas y sociales de su contexto de trabajo; propicie el trabajo en equipo entre el personal de la organización; maneje convenientemente los sistemas de información y la tecnología a su alcance; invierta asertivamente su tiempo, su dinero y sus esfuerzos; se interese en planear las actividades de capacitación con anticipación. Actividades substanciales, todas ellas, a fin de asegurar el éxito de sus proyectos y sus acciones de capacitación dentro del mundo de trabajo de las organizaciones.

Igualmente importante será que: distinga el tipo de formación y de información que se desea impartir con la finalidad de establecer prioridades y desarrollar convenientemente sus capacidades humanas superiores, a nivel personal y profesional, desde su centro de trabajo.

Con relación a ésta idea, Reza Trosino señala que:

"La educación regular proporciona los conocimientos generales a la vez que desarrolla la capacidad mental básica, mientras que la capacitación y el adiestramiento, tienen como función primordial el desarrollo de especializaciones cambiantes de acuerdo con las necesidades del desarrollo social y económico". ¹⁰²

¹⁰² Reza Trosino, Cómo diagnosticar necesidades de capacitación en las organizaciones. México. Panorama Editorial 2002. p. 40.

Otros aspectos a considerar por el coordinador de actividades de capacitación, son los siguientes: los recursos humanos de la organización; las características psicológicas y las necesidades de formación de los distintos equipos de trabajo que la integran; los materiales y las herramientas a su alcance; el tipo de instalaciones con que cuenta; la tecnología que se requiere; los sistemas administrativos que será necesario implementar; el dinero real con el que cuenta; la manera en la que se da la comunicación organizacional –entre las distintas áreas y departamentos-; el clima laboral; y la manera como el personal de la organización vivencia las políticas, los procesos y los procedimientos de trabajo dentro de su centro de trabajo.

En síntesis, el coordinador de actividades de capacitación deberá estar atento a todo los aspectos que sucedan antes, durante y después de la realización de los eventos de capacitación que se lleven a cabo dentro del mundo de trabajo de las organizaciones. Por lo tanto, deberá saber administrar efectivamente todas las actividades que se relacionen directamente con el proceso de capacitación, a fin de saber hacer un mejor uso de su tiempo y su trabajo en este tipo de contextos formativos, estableciendo lazos de confianza consigo mismo y con todos los integrantes de la organización.

Siendo quizá, de todos ellos, el más importante el capital humano, antes que el capital financiero, a fin de echar a andar con éxito los proyectos de capacitación que se implementen dentro del mundo de trabajo de las organizaciones. Esto es así porque las organizaciones serán exitosas en la medida en la que su gente también lo sea.

Sin embargo, pese a los evidentes beneficios que los procesos de capacitación humana reportan a los adultos en formación, los equipo de trabajo, las organizaciones y las instituciones por igual, en la realidad, es triste advertir que sólo un pequeño porcentaje de organizaciones se interesan en capacitar a su personal, debido a que consideran a la capacitación más como un gasto innecesario, que como una inversión.

Por suerte, la misma realidad de trabajo de las organizaciones y las instituciones, del entorno de negocios, de las sociedades y del mundo en general ha demostrado que el paradigma anterior es completamente obsoleto; más aún, en estos tiempos de cambios y de transformaciones permanentes donde los adultos trabajadores, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones requieren de cambiar, adaptarse, actualizarse, renovarse y perfeccionarse continuamente a fin de poder seguir estando vigentes a nivel social.

Así pues, la lógica del mundo de hoy es: “renovarse o morir”. Por lo tanto, es natural que no exista una sola manera de definir los procesos de capacitación humana dentro del mundo de trabajo de las organizaciones, ya que estos responden a las diferentes necesidades de formación de sus destinatarios finales.

Como bien lo dice Calderón:

*"No hay un modo único de conceptualizar la función de capacitación y adiestramiento dentro de una organización".*¹⁰³

Dicho de otra forma, existen múltiples posturas sobre el proceso de capacitación humana dentro del mundo de trabajo de las organizaciones, teniéndose diversas interpretaciones respecto al mismo, el cuál ha generado enfoques diferentes.

Derivado de la situación anterior, es común que se hable de la capacitación sin saber de donde parten dichas concepciones respecto a la misma. Dada la importancia de este tema para los procesos de capacitación que se llevan a cabo al interior de las organizaciones, a continuación profundizaré un poco más en este aspecto y abordaré las principales características de los modelos de capacitación humana vigentes en la actualidad, los cuáles parten de diferentes finalidades educativas.

Iniciaré mi exposición con el enfoque económico de la capacitación, propuesto por el Banco Mundial, el cual concibe a la capacitación como un bien autónomo mediante el cual el adulto en formación adquiere los conocimientos que le permitirán elevar su nivel de vida y su productividad.

Otra postura distinta es el enfoque social de la capacitación (UNESCO). Éste nos dice que la capacitación es un instrumento que hace que el adulto trabajador obtenga una mejor posición social y laboral, al aumentar su prestigio social.

La capacitación vista como un proceso de inducción (Charles M. Cadwell)¹⁰⁴ analiza las necesidades psicológicas y afectivas del personal de nuevo ingreso de las organizaciones para motivar su compromiso -personal y profesional- a largo plazo con ellas. Del mismo modo, detecta los problemas de comunicación existentes entre los adultos trabajadores y los líderes formales y la figuras de autoridad de la organización.

¹⁰³ Calderón Córdova, op cit.. p. 17.

¹⁰⁴ Cadwell, op. cit.

La Andragogía o Educación de Adultos (Antonio Monclús) ¹⁰⁵ no es propiamente un enfoque de capacitación pero es importante porque analiza la psicología y el desarrollo psicológico, social, cultural y educativo del adulto en formación; especialmente, en lo que se refiere a su modo particular de asimilar la realidad (paradigmas) y de aprender (estilos de aprendizaje). Por lo tanto, analiza y retoma los modelos psicológicos de personalidad y de enseñanza-aprendizaje del hombre adulto –quién, finalmente, es el destinatario principal de los procesos de capacitación-.

La capacitación reactiva (varios autores) es una variante del modelo de capacitación tradicional. Afirma que la capacitación es una herramienta para hacer al personal más diestro y más capaz en las funciones que desempeña en su puesto de trabajo. Es importante mencionar que éste enfoque se interesa en remediar los errores sucedidos durante el proceso de capacitación, una vez ya ocurridos.

La capacitación proactiva o prospectiva (Federico Gan y Ramira Soto) ¹⁰⁶ es la contraparte del modelo de capacitación reactivo. Aquí, el énfasis se pone en prevenir los problemas de la capacitación antes de que éstos ocurran y en minimizar los errores que pudieran presentarse para aminorar su impacto negativo en los procesos productivos de la organización.

La capacitación Tradicional (Mauro Rodríguez Estrada) ¹⁰⁷ retoma los principios de la educación tradicional y considera que la capacitación es una herramienta que permite formar cuadros calificados acordes a los requerimientos del actual avance tecnológico. Está interesada en elevar la productividad y la eficiencia de las organizaciones y de su personal en todas sus áreas. Evalúa sus resultados con base a múltiples herramientas de medición a fin de retroalimentar y mejorar el proceso de capacitación.

El enfoque de administración de la capacitación (STPS) ¹⁰⁸ considera a la capacitación como un proceso educativo que debe administrarse para obtener mejores resultados. Afirma que cada organización crea su propio sistema de capacitación pero que no tiene éxito porque operan sin el control necesario. Propone una serie de pasos para administrar el proceso de capacitación.

¹⁰⁵ Monclús, op. cit.

¹⁰⁶ Gan, Federico y Soto, Ramira. Manual - Guía para la elaboración de planes de formación: modelos y aplicaciones. España. Ediciones Apóstrofe. 2002.

¹⁰⁷ Rodríguez Estrada, Mauro. Administración de la capacitación. México. Editorial Mc Graw Hill. 2001.

¹⁰⁸ Secretaria del Trabajo y Previsión Social. Guías técnicas de productividad y capacitación. México. STPS. 2000.

La capacitación eficientista (Barry J. Smith, Brian L. Delahaye, Aldo Canonici)¹⁰⁹, se fundamenta en los principios del modelo Taylorista de la administración, considerándola como una práctica predecible, previsible, secuencial y medible, justificable sólo en la medida en que contribuye a incrementar la productividad general de la organización y sus beneficios económicos. Analiza al adulto en formación únicamente desde su rol de empleado y busca que su actividad sea productiva, eficaz, medible, rentable, avocada únicamente hacia los objetivos y las tareas de su puesto de trabajo, a fin de hacer que reporte los máximos beneficios para la organización en la que labora.

El enfoque de la rentabilidad de la capacitación (David Van Adelsberg y Edward A. Tolley)¹¹⁰ compara los costos invertidos en la capacitación en dinero y tiempo vs. las utilidades obtenidas. Sostiene que la capacitación no es útil porque no cuenta con sistemas prácticos para realizarla. Propone crear nuevos sistemas de capacitación acordes a las necesidades del mundo actual para realizarla y así garantizar beneficios económicos para las organizaciones y su personal.

La planeación estratégica (STPS, Reza Trosino)¹¹¹ percibe a la capacitación como una actividad planeada y sistemática, derivada de los procesos de cambio organizacional, necesario al interior de las organizaciones. Busca beneficiar a las organizaciones y a los adultos trabajadores por igual. Involucra a todo el personal que la integra a buscar un beneficio colectivo. Esto es así porque las organizaciones actuales requieren de mejorar su productividad y su calidad mediante el esfuerzo colectivo de colaboradores que estén mejor calificados en cada actividad de su vida y de su trabajo. Obviamente, esto se logra mediante un cambio planificado, permanente y continuo, cuyos resultados se vislumbran a corto, a mediano y a largo plazo.

La educación permanente (Francesc Castanyer Figueras)¹¹² dice que la capacitación es importante porque coadyuva a formar permanente los recursos humanos de las organizaciones.

¹⁰⁹ Smith, Barry J. Y Delahaye, Brian L. El ABC de la Capacitación Práctica. México. Editorial Mc Graw-Hill. 2001.

¹¹⁰ Van Adelsberg, David. op. cit.

¹¹¹ Reza Trosino, Jesús Carlos. Cómo aplicar con efectividad la planeación estratégica en la capacitación. México. Editorial Panoraama. 2003.

¹¹² Francesc, Castanyer Figueras La capacitación permanente en la empresa. . México. Ediciones Alfaomega. 2001.

Finalmente, el Humanismo aplicado a los procesos de capacitación busca sensibilizar al adulto en formación de su problemática de vida y de trabajo actual, así como también crear las condiciones propicias para facilitar el cambio interno de sus percepciones y la transformación humana de su personalidad a través de su desarrollo humano, a nivel personal y profesional, de manera continua y permanente, para elevar su calidad de vida personal, familiar, social, profesional, técnica, tecnológica y de trabajo, impactar de manera positiva las diversas esferas de su desarrollo humano y facilitar su auto-trascendencia a nivel personal y social.

De la misma forma, otras posturas relevantes de la capacitación son las siguientes:

POSTURA SOBRE CAPACITACIÓN:	REPRESENTANTES:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ EDUCACIÓN A DISTANCIA ➤ DISEÑO INSTRUCCIONAL 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fernando Mortera Mena Merchán. Manuel Marcos Porras. ➤ Juan Ángel Torres. ¹¹³.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ MODELO SISTÉMICO DE LA CAPACITACIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hugo Calderón Córdova. ¹¹⁴ ➤ Jesús Carlos Reza Trosino.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Guillermo Chávez Salcedo. ¹¹⁵ ➤ Shirley Fletcher. ¹¹⁶
<ul style="list-style-type: none"> ➤ CÍRCULOS DE CALIDAD 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kaoru Ishikawa. ¹¹⁷
<ul style="list-style-type: none"> ➤ MODELO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oscar Blake. ¹¹⁸
<ul style="list-style-type: none"> ➤ MODELO DE INGENIERÍA DE LA CAPACITACIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abraham Pain. ¹¹⁹
<ul style="list-style-type: none"> ➤ MODELO DE APRENDIZAJE CORPORATIVO 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Samuel A. Malone. ¹²⁰

¹¹³ Torres, op. cit.

¹¹⁴ Calderón Córdova, op. cit.

¹¹⁵ Chávez Salcedo, Guillermo. Manual para el diseño de normas de competencia laboral. Normas de empresa. Aplicación del Análisis crítico de Competencias laborales (ACCL). . México. Panorama Editorial. 2002.

¹¹⁶ Fletcher, Shirley. Diseño de capacitación basada en competencias laborales. México. Editorial Panorama. 2002.

¹¹⁷ Ishikawa, Kaoru. Qué es el control total de la calidad?. La modalidad japonesa. Colombia. Grupo Editorial Norma. 2002.

¹¹⁸ Blake, op. cit.

¹¹⁹ Pain. op. cit.

¹²⁰ Malone. op. cit.

Como reflexión del tema anterior, puedo decir que la capacitación concede grandes beneficios a los adultos en formación, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones por igual y que es importante conocer a partir de qué enfoque conceptualiza su práctica educativa para anticipar el tipo de hombre que pretende formar dentro del mundo de trabajo de la organización, teniendo siempre presente las necesidades de formación y las características psicológicas y educativas específicas de los contingentes humanos y los tipos de sociedades a los que dirigirá sus esfuerzos, a fin de formarlos convenientemente.

Así pues, dentro de los procesos de capacitación que se llevan a cabo al interior de las organizaciones existen distintas maneras de concebir su finalidad educativa y de llevar a cabo los planes y los programas de capacitación dentro del mundo de trabajo de las organizaciones. Por lo tanto, existen diversos tipos o niveles de capacitación.

Dada la trascendencia de este aspecto para los procesos de capacitación, a continuación, presento la definición de estos tipos o niveles de capacitación por separado.

Al respecto, creo conveniente mostrar la clasificación que presenta Chávez Salcedo de este tema, cuando dice que:

"Para fines prácticos se ha dividido a la capacitación en tres grandes campos: capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y desarrollo. El siguiente esquema permite ubicar el ámbito de acción de cada una.

<i>1.- Capacitación para el trabajo.</i>	<i>a) Capacitación de preingreso. b) Inducción. c) Capacitación promocional.</i>
<i>2.- Capacitación en el trabajo.</i>	<i>a) Adiestramiento. b) Capacitación específica y humana.</i>
<i>3.- Desarrollo.</i>	<i>a) Educación formal para adultos. b) Integración de la personalidad. c) Actividades recreativas y culturales".¹²¹</i>

A su vez, dentro de la capacitación para el trabajo incluye: la capacitación de preingreso, la capacitación de inducción y la capacitación promocional.

Por su parte, este mismo autor dice que la capacitación para el trabajo abarca: el adiestramiento y la capacitación específica y humana.

¹²¹ Chávez Salcedo. op. cit. p. 22.

Finalmente, sugiere que la capacitación de desarrollo se divide en: educación formal para adultos, capacitación para la integración de la personalidad y actividades recreativas y culturales.

Por otra parte, de manera general, los diversos autores que han abordado ésta problemática distinguen los siguientes tipos o niveles de capacitación dentro del mundo de trabajo de las organizaciones.

Éstas son: capacitación de inducción (o de umbral); capacitación de actualización; capacitación de reconversión (o de readaptación); capacitación de promoción; capacitación de especialización (o de perfeccionamiento); capacitación de rehabilitación; capacitación de desarrollo; formación; alfabetización.

Ahora bien, a continuación definiré cada uno de éstos términos por separado, iniciando mi exposición con la conceptualización de la capacitación de inducción o de umbral.

La capacitación de inducción o de umbral es un tipo de capacitación que se dirige principalmente a dos destinatarios: el trabajador de nuevo ingreso, para agilizar su proceso de integración en su entorno de trabajo, y el personal con cierta antigüedad en la organización, al cuál le muestran nuevas funciones -como resultado de un cambio de puesto o de área de trabajo dentro de la organización-.

Respecto a éste primer tipo de capacitación, Cadwell dice que:

*"Con frecuencia se considera a la inducción como una actividad aislada de la capacitación. Yo estoy convencido de que ella debe ser solamente parte de un proceso permanente y la examino dentro de este contexto, relacionándola con otros procesos que incluyen reclutamiento y evaluación del personal".*¹²²

Otro tipo de capacitación muy diferente es la capacitación de actualización. Mediante este tipo de capacitación se muestra al adulto trabajador: cambios estructurales en la organización; nuevos procedimientos de trabajo; avances tecnológicos; conocimientos novedosos, frescos -por ejemplo, la exposición de nuevas teorías-; o las políticas de trabajo de la organización.

La capacitación de reconversión (capacitación de readaptación), se utiliza cuando un puesto de trabajo ya ha cumplido con su ciclo de utilidad dentro de la organización, volviéndose insuficiente u obsoleto. En términos generales, es un proceso educativo y formativo que muestra al adulto en formación un nuevo conjunto de funciones a desempeñar dentro del mundo de trabajo de las organizaciones y las instituciones.

¹²² Cadwell, op. cit. p. XIV.

La capacitación de promoción se practica en una organización cuando varios trabajadores se postulan como posibles candidatos para ocupar una vacante de nivel superior o un puesto de nueva creación. Es decir, cuando el personal se mueve de un puesto de trabajo a otro, dentro de la organización.

La capacitación de especialización (capacitación de perfeccionamiento) es un proceso que se imparte a los adultos en formación que requieren un alto nivel de calificación y de competencias personales, sociales, profesionales, técnicas y tecnológicas en su puesto de trabajo. Por lo tanto, necesitan profundizar en el conocimiento de algún tema en particular o precisan de manejar habilidades específicas para realizar sus actividades de trabajo. Por lo general, se dirige a los mandos medios y superiores (por ejemplo, supervisores y gerentes).

La capacitación de rehabilitación es un proceso de formación profesional especial que se proporciona a los adultos trabajadores que han tenido alguna enfermedad o algún accidente de trabajo, haciendo que su situación de vida y de trabajo cambie, siendo diferente. De ahí que tengan que enfrentar su vida y su actividad de trabajo con otras características psicofisiológicas diferentes.

La capacitación de desarrollo aporta al adulto trabajador información y conocimientos vinculados con su auto-conocimiento y perfeccionamiento humano, a nivel personal, social, profesional y en su mundo del trabajo, con la finalidad de enriquecer la calidad de su vida y su entorno sociolaboral de trabajo. De esta manera, puede originarse en el ambiente organizacional, aunque no necesariamente. Es decir, muchas veces, el adulto en formación, por cuenta propia, busca recibir éste tipo de formación debido a su propia iniciativa e interés personal.

Respecto a éste tipo de capacitación, Chávez Salcedo manifiesta que:

*"El desarrollo comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las acciones que pueden llevar a la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a qué grado de acción una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que, por su carácter globalizador, ésta última incluye a la capacitación y al adiestramiento".*¹²³

¹²³ Chávez Salcedo. op. cit. p. 22.

De naturaleza no muy diferente a la anterior, es la capacitación de desarrollo humano, definida como la actualización constante y continua de las características humanas del adulto trabajador, mediante diversos procesos de formación personal y profesional, a fin de revelar sus temores y miedos internos, sus dones naturales intrínsecos y sus potencialidades latentes para propiciar su transformación humana y convertirlo en un mejor colaborador de la organización (con mejor actitud y más responsable) y en una mejor persona (más humana y más sociable).

Con relación a este último tipo de capacitación puedo decir que la capacitación de desarrollo humano impacta favorablemente las esferas y los aspectos que integran la personalidad del adulto en formación dentro de su mundo del trabajo; más aún, a nivel personal y profesional, contribuyendo, de manera especial, a mejorar la calidad de su vida y de su trabajo, lo cuál genera múltiples beneficios dentro del mundo de trabajo de las organizaciones.

Asimismo, la capacitación de desarrollo humano aborda la personalidad humana del adulto trabajador de manera integral: a nivel físico, intelectual, volitivo, emocional, espiritual, social-, motivando el pleno ejercicio y el perfeccionamiento progresivo de sus dones humanos y de sus capacidades mentales superiores (como la auto-conciencia, la reflexión personal y social o la responsabilidad de los propios actos de vida).

Otro tipo de capacitación diferente es la formación. Ésta es definida como el conjunto de conocimientos y de experiencias personales y profesionales que son proporcionados al adulto en formación para que renueve su personalidad humana a fin de mejorar su entorno personal, familiar, social, profesional, organizacional y de trabajo, al ejercer su profesión con mayor calidad y efectividad, convirtiéndolo en un profesionalista mejor calificado y en un ser humano más exitoso. Por lo tanto, actualmente se ha hecho necesaria, debido a las características extremadamente cambiantes y competitivas del mundo tan globalizado en el que vivimos.

Por último, la alfabetización proporciona al adulto trabajador conocimientos derivados de la educación formal con la intención de que complete satisfactoriamente su ciclo educativo, particularmente, en lo que se refiere a su educación básica y media –es decir, busca que concluya la primaria, la secundaria y la preparatoria-.

En síntesis, los procesos de capacitación humana que se implementen dentro del mundo de trabajo de las organizaciones implican realizar un gran número de actividades previas antes de poder aterrizar sus acciones de manera práctica en la realidad de trabajo de las organizaciones y las instituciones a fin de garantizar su correspondencia con las necesidades de formación de los adultos en formación y los grupos de trabajo a los que vayan dirigidas.

Además, aunque en la práctica existen diversas posturas y tipos de capacitación, invariablemente, los procesos de capacitación humana deberán ser considerados de suma importancia para mejorar los resultados, la efectividad y la calidad de los procesos de capacitación que se lleven a cabo entre sus destinatarios finales.

Finalmente, lo que se busca a través de los procesos de capacitación humanistas es que los líderes formales de la organización cobren conciencia de la importancia de la capacitación para obtener mejores resultados y que contribuyan a incrementar la calidad de vida y de trabajo de su personal dentro de este tipo de contextos formativos para ayudarlos a trascender humanamente mediante sus actividad de trabajo, no limitando sus beneficios, de manera exclusiva, al mundo de trabajo de las organizaciones, a fin de obtener un beneficio mayor.

Por último, comparto la siguiente opinión de Reza Trosino, cuando dice que:

*“La capacitación y la comunicación son los principales instrumentos para el cambio hacia la cultura de la competitividad en las organizaciones”.*¹²⁴

En este sentido, si en verdad se desea propiciar el cambio de percepciones del personal de la organización y la mejora continua como un estilo de vida deseable dentro de este tipo de escenarios formativos, a fin de generar mayores beneficios para todos los implicados en los mismos, se deberá apostar primero a desarrollar las capacidades humanas (personales, familiares, sociales, profesionales, técnicas, tecnológicas y de trabajo) de los integrantes de la organización, partiendo de una postura más integral, mediante los procesos de capacitación humanistas.

Finalmente, los líderes formales de la organización deberán recordar que las organizaciones y las instituciones cobran vida, siendo exitosas en su labor, en la medida en que desarrollen humanamente y de manera integral a sus colaboradores, para que puedan redescubrir las cualidades naturales de su personalidad y sus talentos intrínsecos, lo cuál motivará el descubrimiento de su verdadera vocación de vida, su propósito supremo de existencia, su transformación interna y la calidad de su vida y de su trabajo, haciendo que asuman un compromiso mayor, dentro de su mundo del trabajo, y en la organización donde laboran, lo cuál generará mayores beneficios para todos los involucrados en los mismos.

En este sentido, los líderes formales de la organización deberán tener presente que son las personas que integran a las organizaciones y a las instituciones quiénes le dan vida en la práctica, otorgándole o no, cierta ventaja competitiva sobresaliente frente a otras organizaciones con características similares, que tienden a ofrecer los mismos productos y servicios que ellas.

¹²⁴ Reza Trosino, El ABC del administrador... op. cit. p. 23.

Por lo tanto, es muy importante implementar diversas estrategias de capacitación humanistas dentro del mundo de trabajo de las organizaciones a fin de contar con gente más preparada y más calificada, no sólo en su actividad de trabajo, sino también ante los distintas competencias y desafíos que le presenta su propia vida, para que puedan comprometerse genuinamente con la organización, al realizar su trabajo con mayor conciencia y calidad, en beneficio de sí mismo, de sus compañeros de trabajo, de las personas que los rodean, de la organización donde laboran, de la sociedad y del mundo, a fin de legar un mundo mejor a las generaciones futuras.

Ahora bien, con la reflexión anterior doy por concluída mi exposición teórica de este apartado, donde abordé algunos conceptos básicos de los procesos de capacitación, como pueden las posturas y los tipos de capacitación, entre otros temas.

Por otra parte, a fin de complementar mi estudio de los procesos de capacitación, a continuación presento los elementos del modelo de capacitación que propone la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), el cuál consta de las siguientes etapas: análisis situacional de la organización; diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC); elaboración de planes y programas de capacitación; ejecución; evaluación, seguimiento y retroalimentación.

2.4.- Fases del proceso de Capacitación conforme al modelo de la STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social).

En el apartado anterior mostré algunos elementos básicos del proceso de capacitación, como pueden las posturas y los tipos de capacitación que existen, entre otros aspectos.

Ahora bien, a fin de complementar mi estudio del proceso de capacitación, en este apartado abordaré los elementos de la metodología que propone la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) para tal efecto, a fin de darle un carácter más serio, formal y sistemático a las acciones de capacitación que se programen al interior de los centros de trabajo, e incrementar la calidad y la efectividad de sus acciones.

Este modelo de capacitación consta de las siguientes etapas: análisis situacional de la organización; diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC); elaboración de planes y programas de capacitación; ejecución; evaluación, seguimiento y retroalimentación.

Dada su importancia, y debido a que posteriormente lo retomaré, al referirme a los resultados de mi estudio de caso, donde apliqué las primeras tres etapas del mismo, en una microempresa dedicada a la venta de diversos servicios de electricidad, denominada **IMEGA**, a continuación explicaré en qué consiste cada una de sus etapas por separado.

Como primera reflexión de este tema, a partir del proceso de industrialización, se comenzó a experimentar un desarrollo tecnológico acelerado en el ambiente social y mundial de las sociedades y las empresas, generando en las organizaciones y en los hombres la necesidad de actualizarse permanente y continuamente, a fin de no quedar rezagados, mucho de lo cual fue posible al momento de promover diversos procesos de capacitación al interior de los centros de trabajo, siendo éstos un producto del cambio y una consecuencia natural de los mismos.

Respecto a este tema, la STPS menciona que:

*"La capacitación genera procesos de cambio, los cuáles se enfocan al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y, por lo tanto, al logro de los objetivos de la empresa".*¹²⁵

¹²⁵ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Diagnóstico de necesidades de capacitación. México. STPS. 2001.

Conscientes de esta circunstancia, y con el paso del tiempo, recientemente, en México, la STPS ¹²⁶ propuso una metodología de capacitación para las acciones formativas que se quisieran emprender al interior de los centros de trabajo, con la intención de incrementar su efectividad, su impacto y su utilidad dentro de ellos.

Este modelo consta de cinco fases. Éstos son: análisis institucional; diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC); elaboración de planes y programas de capacitación; ejecución; evaluación, seguimiento y retroalimentación.

A fin de mostrar con mayor detalle en que consiste cada una de éstas etapas, a continuación abordo cada una de ellas por separado, evidenciando su importancia y su utilidad para la sistematización de las actividades de capacitación que se decidan emprender al interior de los centros de trabajo, con la intención de mejorar la calidad, el servicio y el desempeño personal y profesional de su personal.

De manera general, este modelo de capacitación que propone la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) consta de las siguientes elementos en sus diferentes etapas:

MODELO DE CAPACITACIÓN SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (ETAPAS)	
ETAPAS:	ASPECTOS:
<i>PRIMERA:</i> <i>ANÁLISIS</i> <i>SITUACIONAL.</i>	<u>Elementos:</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Objetivos organizacionales. ➤ Proceso productivo. ➤ Estructura organizacional. ➤ Estrategias. ➤ Recursos. ➤ Clientes y proveedores. ➤ Fuerzas y debilidades.
<i>SEGUNDA:</i> <i>DIAGNÓSTICO DE</i> <i>NECESIDADES DE</i> <i>CAPACITACIÓN.</i>	<u>Tipos de necesidades:</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizacionales. ➤ Ocupacionales. ➤ Individuales. <u>Elementos:</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Métodos y técnicas. ➤ Procedimientos e instrumentos.
<i>TERCERA:</i> <i>ELABORACIÓN DE</i> <i>PLANES Y</i> <i>PROGRAMAS.</i>	<u>Elementos:</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Objetivos de enseñanza-aprendizaje. ➤ Selección de contenidos. ➤ Técnicas de enseñanza-aprendizaje. ➤ Técnicas grupales. ➤ Evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje. ➤ Material de apoyo didáctico.

¹²⁶ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Elementos técnicos y normativos de la capacitación. México. STPS. 2000.

<p>CUARTA: EJECUCIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS.</p>	<p>Elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización y logística. ➤ Coordinación y supervisión. ➤ Selección de instrumentos de evaluación. ➤ Selección y formación de instructores.
<p>QUINTA: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.</p>	<p>Elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicación de instrumentos de evaluación. ➤ Evaluación de los resultados de capacitación. ➤ Análisis e informes. ➤ Propuestas.

Ahora bien, a continuación explico en que consiste cada una de esta etapas por separado.

La primera etapa se refiere al análisis situacional de la organización, la cuál es definida como la fase introductoria de la metodología de la capacitación donde se establecen las bases para iniciar cualquier proyecto que se decida emprender a futuro al interior de las organizaciones y las instituciones.

En esta etapa se estudian minuciosamente las características del centro de trabajo donde se pretende llevar a cabo las acciones de capacitación a fin de detectar oportunamente sus fortalezas, sus oportunidades, sus desafíos y sus amenazas, así como también sus problemáticas productivas y de trabajo y sus necesidades, para contribuir a su desarrollo económico y a su éxito como organización.

Respecto a esta etapa del proceso de capacitación, la STPS menciona lo siguiente:

El análisis situacional, en el esquema que aquí se presenta, constituye la primera fase del proceso capacitador porque define el momento en que se establecen las bases de las actividad posteriores.

Por lo anterior, éste debe reflejar información sobre:

- *Misión, objetivos y metas laborales*
- *Proceso productivo*
- *Estructura organizacional*
- *Funciones y líneas de autoridad*
- *Recursos disponibles*
- *Clientes y proveedores*
- *Fuerzas y debilidades*

*A partir del análisis que realice la empresa de los aspectos antes anotados, se obtendrá información de las dificultades que enfrentan las áreas que la componen".*¹²⁷

¹²⁷ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Elementos técnicos y normativos de la capacitación. México. STPS. 2001. p. 3-4.

De la misma manera, la STPS ¹²⁸ define a cada uno de los elementos del análisis situacional de las organizaciones de la siguiente manera:

La misión, los objetivos y las metas organizacionales se refiere a la razón de ser de la organización, su papel a futuro, las estrategias y los planes que habrá de seguir para llevar a cabo las tareas que se propone.

Los procesos productivos varían conforme la rama o actividad económica de la organización; sin embargo, en síntesis, abarcan un sin fin de estrategias respecto a la manera cómo se producen las cosas y los servicios que la organización ofrece, mostrando su sello característico.

La estructura organizacional del centro de trabajo implica el diseño de organigramas, señalando áreas, departamentos, puestos de trabajo, funciones, tareas a realizar, líneas de autoridad y niveles de responsabilidad.

Los recursos de la organización lo representan el dinero invertido, la gente que en ella trabaja, sus sistemas de información y comunicación y la tecnología disponible.

Los clientes de la organización son su personal y su público usuario -es decir, el consumidor final al que dirigen sus productos y sus servicios-. Por su parte, los proveedores son aquellas organizaciones que posicionan, comercializan y venden sus productos y servicios, sus agentes de relaciones públicas, o bien, a las que les compran sus materias primas.

Por último, las fuerzas y las debilidades de la organización se refieren a sus fortalezas, sus amenazas, sus oportunidades y sus desafíos, pudiendo ser valoradas mediante un instrumento de capacitación humana llamado Matriz FODA, ¹²⁹ el cuál permite evaluar la situación actual de la organización -por dentro y por fuera- a fin de tomar decisiones más inteligentes, encaminadas a incrementar sus ventajas competitivas, al mejorar la actividad de vida y de trabajo de los miembros de la organización en su conjunto, recuperando diversos métodos, técnicas y estrategias a la brevedad.

Por lo tanto, para realizar el análisis situacional del centro de trabajo de la mejor forma, será necesario revisar previamente los antecedentes y la información - interna y externa- de la organización a fin de valorar su impacto social y su actual índice de productividad, buscando razones de su posible fracaso o éxito.

¹²⁸ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Análisis situacional de la organización México. STPS. 2001.

¹²⁹ FODA significa: Fortalezas, Oportunidades, Desafíos y Amenazas, de ahí su nombre.

Particularmente, aquélla que se relacione con sus procesos productivos y con los perfiles profesionales de su personal a fin de contextualizar, en su verdadera dimensión, sus problemáticas formativas y de trabajo y sus necesidades de capacitación humana, pudiendo distinguir aquéllas que si pueden, y que deben ser resueltas mediante la capacitación.

Realizar el análisis situacional del centro de trabajo es vital para la efectividad y para el éxito de las organizaciones y las instituciones, constituyendo el punto de partida en la definición de cualquier proyecto de capacitación que se decidan emprender a futuro en este tipo de escenarios formativos.

Esto es así porque mediante el análisis situacional de la organización se obtiene información relacionada con las dificultades de trabajo detectadas en las distintas áreas y departamentos de los centros de trabajo, pudiendo facilitar la toma de decisiones de trabajo, cobrando mayor relevancia aquélla que se relacione con el éxito, la efectividad, la calidad, el servicio y la productividad de sus recursos humanos y los resultados que se desean propiciar mediante las actividades de capacitación que se lleven a cabo dentro de los mismos.

Con relación a la importancia de esta etapa, la STPS afirma que:

*"El análisis situacional permite determinar si cada uno de los problemas que se detectan son posibles de ser resueltos con capacitación. También sugiere realizar un análisis aún más detallado para su clasificación, su priorización y su tratamiento. A través de él, se definen áreas, secciones, niveles y/o puestos ocupacionales de atención prioritaria y aspectos (contenidos) que apoyen las estrategias corporativas para el logro de los objetivos propuestos".*¹³⁰

Asimismo, STPS menciona que el principio básico para lograr el éxito organizacional de cualquier empresa, sin importar su giro o su actividad económica, comienza justamente con una adecuada planeación, que a su vez sea operativa y táctica. En sus propias palabras:

*"La clave del éxito de una buena administración empresarial lo constituye una adecuada planeación operante y efectiva. Para ello, se tendrá que partir del conocimiento pleno y sistematizado de la realidad interna y externa; esto es, reconocer los problemas y necesidades, recursos disponibles y características del medio que favorecen acciones o que entorpecen y frustran objetivos".*¹³¹

¹³⁰ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Diagnóstico... op. cit..

¹³¹ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Diagnóstico... op. cit..

Un segundo aspecto a considerar dentro del modelo de capacitación que propone la STPS, es justamente el relativo al diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), el cual es definido como el proceso que permite conocer las deficiencias de trabajo existentes en la organización, las cuáles se derivan de las carencias educativas, formativas, de capacitación de desarrollo, de especialización y de actualización de su personal –en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, percepciones, valores y destrezas- a fin de establecer objetivos y acciones pertinentes que aminoren dicha situación en su vida y en su mundo del trabajo, y que puedan incluirse dentro del plan general de capacitación, evidenciándose en los programas de capacitación que se lleven a cabo al interior del centro de trabajo, a fin de extender sus alcances más allá del mismo.

Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es un aspecto importante para asegurar el éxito, la calidad, la productividad y los resultados de las organizaciones y las instituciones y de todo sus integrantes en su conjunto, haciendo que puedan cuestionar, cambiar, actualizar y perfeccionar sus conocimientos, sus habilidades, sus actitudes, sus aptitudes, sus percepciones y sus destrezas con relación a distintos temas, mediante diversas estrategias de capacitación formación, las cuáles motivan su calidad de vida y de trabajo de manera general.

A grosso modo, el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es una investigación sistemática y flexible que informa acerca de las necesidades del personal de las organizaciones y las instituciones al interior de este tipo de escenarios formativos, así como del balance general de su actual índice de productividad dentro de ellos.

Por su parte Pinto Villatoro define las necesidades de capacitación como:

*"La ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto de trabajo".*¹³²

Dicho de otra forma, los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) permiten detectar oportunamente las necesidades de capacitación del personal de las organizaciones -en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, percepciones, valores, comportamientos, sentimientos o destrezas- dentro de su mundo de trabajo, vinculándolas con sus necesidades productivas, de trabajo, educativas y formativas.

¹³² Pinto Villatoro, Roberto. Proceso de capacitación. Editorial Diana. México. 2001.

Igualmente, promueve el diseño o la actualización de los perfiles de puesto de la organización, al especificar las tareas y las funciones que cada trabajador habrá de realizar dentro de su mundo de trabajo para lograr una misma finalidad y un mismo objetivo de trabajo, al evidenciar sus principales actividades, pudiéndose complementar con diversas estrategias de capacitación humana que faciliten su desarrollo humano integral y la actualización de sus competencias trabajo, las cuáles cambiarán conforme se van modificando las necesidades sociales y de trabajo del mundo actual.

No obstante, para lograr su objetivo, el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), según lo refiere la STPS, debe considerar los siguientes aspectos:

MODELO DE CAPACITACIÓN STPS
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES:
INFORMACIÓN BÁSICA
<ul style="list-style-type: none">➤ <i>DNC Organizacional.</i>➤ <i>DNC Ocupacional.</i>➤ <i>DNC Individual.</i>➤ <i>Métodos y técnicas.</i>➤ <i>Procedimientos e instrumentos.</i>

Por supuesto que éstos son sólo algunos de los aspectos que se deberán considerar dentro de esta etapa, pudiendo complementar su estudio con diversos métodos, procedimientos y técnicas específicas de capacitación que informen acerca del estado actual de este tipo de procesos dentro del mundo de trabajo de las organizaciones y las instituciones.

Con todo, la información que arroje el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) deberá informar acerca de los siguientes aspectos a los empleadores, los líderes formales de la organización y los encargados de los procesos de capacitación y los capacitadores. Éstos son:

- El número total de trabajadores a capacitar -debiéndose especificar por áreas, por departamentos y por puestos de trabajo-.
- El organigrama de la organización –mostrando sus áreas, sus departamentos y sus principales funciones-.
- El nivel de responsabilidad del personal de la organización -conforme a su categorización de puesto-.
- Las fortalezas, oportunidades, desafíos y amenazas de la organización, y de sus integrantes –pudiéndose ejemplificar a través de un instrumento de capacitación humana denominado Matriz FODA-.
- Las necesidades de capacitación más representativas –pudiéndose desglosar a través de diversas clasificaciones-.
- Los objetivos y las metas de trabajo que no se han cumplido -y que requieren llevarse a cabo para el éxito de la organización y de sus integrantes-.

- Los equipos y los recursos que son necesarios para realizar las estrategias y los eventos de capacitación que se programen –tomando en cuenta la propuesta de capacitación que se sugiere llevar a cabo dentro del centro de trabajo-.
- Los planes y los programas de capacitación que se sugieren -en orden de importancia-.

Sin embargo, se deberá tener presente que no todos los problemas detectados mediante el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) pueden y deben ser resueltos tan sólo mediante las acciones de capacitación que se implementen dentro del mundo de trabajo de las organizaciones y de las instituciones.

Por el contrario, se deberá estudiar cuidadosamente los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) a fin de establecer con claridad qué problemas si podrán resolverse mediante los procesos de capacitación humana y cuáles no.

Con relación a los métodos de capacitación humana que comúnmente son utilizados durante la etapa del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), Reza Trosino ¹³³ distingue los siguientes:

MÉTODOS PARA EL DNC:	
MÉTODO:	CARACTERÍSTICAS:
REACTIVO.	<ul style="list-style-type: none">➤ Sondeo inicial donde se observan algunos síntomas.➤ Detecta de manera simple los problemas a resolver, sin apreciar sus características.
DE FRECUENCIAS.	<ul style="list-style-type: none">➤ Sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales.➤ Permite observar algunos signos, siendo un poco más preciso.
COMPARATIVO.	<ul style="list-style-type: none">➤ Arroja información bastante precisa.➤ Atiende el origen de las necesidades de capacitación.➤ Determina detalladamente las carencias a satisfacer.

De esta manera, mediante los métodos que comúnmente se utilizan dentro del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), se puede estar facultado para identificar convenientemente las fallas de trabajo y las problemáticas de formación del personal de las organizaciones y las instituciones por igual.

En suma, el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es una herramienta de capacitación que, puesta en acción, hace posible el poder contrastar la situación actual de las instituciones, las organizaciones, los grupos de trabajo y los adultos en formación dentro de su escenario del trabajo vs. los resultados deseados en la práctica, conforme a un modelo de capacitación ideal. En otras palabras, facilita el poder precisar posibles incongruencias entre ambas situaciones de trabajo (lo real vs. lo ideal).

¹³³ Reza Trosino, EL ABC del administrador... op. cit. p. 37.

A su vez, es importante señalar que, en la práctica, el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) puede adquirir varias modalidades, según sea la naturaleza formativa de la situación de trabajo que se requiera comparar y contrastar.

En este sentido, la STPS ¹³⁴ distingue los siguientes tipos de DNC:

MODELO DE CAPACITACIÓN STPS
MODALIDADES DNC:
<ul style="list-style-type: none">➤ <i>DNC individual.</i>➤ <i>DNC grupal.</i>➤ <i>DNC de solución inmediata.</i>➤ <i>DNC de solución futura.</i>➤ <i>DNC de instrucción sobre la marcha.</i>➤ <i>DNC fuera del trabajo.</i>➤ <i>DNC que la organización puede resolver por sí misma.</i>➤ <i>DNC que requiere de apoyos externos a la organización.</i>

No obstante, cualquiera que sea la modalidad que adopte el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), su propósito central será siempre detectar las problemáticas formativas de los adultos en formación, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones dentro de su mundo del trabajo, a fin de señalarles sus deficiencias, mediante diversas áreas de oportunidad, mismas que habrán de mejorar para incrementar sustancialmente la calidad de su vida y de su trabajo.

A nivel personal, el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) hace que el adulto en formación explore su propio nivel de conocimientos, de habilidades, de actitudes, de aptitudes, de valores, de sentimientos, de comportamientos y de destrezas a fin de hacer de él un mejor colaborador de su entorno de trabajo y una persona más humana, revelándole sus cualidades personales y sociales intrínsecas, sus potencialidades latentes y sus talentos humanos, mismos que le permitirán asimilar la vida de manera más consciente y plena, así como elevar la calidad de su vida e incrementar su efectividad y productividad en su mundo del trabajo (a nivel personal y profesional).

Dentro de los grupos de trabajo de las organizaciones y las instituciones, el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) informa a sus integrantes acerca de la presencia de diversos problemas formativos y de capacitación humana. Particularmente, aquéllos que se refieren a la carencia de liderazgo, compromiso o participación dentro de su mundo del trabajo, revelándoles los intereses particulares de unos cuantos, los cuáles les generarán múltiples conflictos de manera permanente, afectando su desempeño de trabajo y la calidad de su vida de manera continua.

¹³⁴ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Diagnóstico.... op. cit.

Finalmente, en las organizaciones y en las instituciones, el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) revela los problemas formativos del personal de la organización en su conjunto, los cuáles afectan directamente sus actividades de trabajo, impactando de manera negativa su calidad de vida en el trabajo, a fin de proponer una solución viable para los mismos mediante diversas estrategias capacitación humana que faciliten la realización del trabajo de sus integrantes al sanear el ambiente de trabajo e incrementar la calidad de su vida.

A su vez, respecto a ésta segunda etapa, la STPS menciona que:

*"Cuando los problemas identificados en una organización se refieren al desempeño laboral de los trabajadores en cuanto a inducción, formación, actualización y especialización de su funciones, es conveniente investigar las causas que los están generando".*¹³⁵

En suma, el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es una etapa del proceso de la capacitación que permite reunir y analizar la información relacionada con las problemáticas de trabajo del personal de las organizaciones y las instituciones para poder explicarlos a la brevedad y solucionarlos de la mejor manera, lo cuál puede motivar la calidad de su vida y de su trabajo por separado, pero también de manera conjunta.

En este sentido, el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) proporciona múltiples alternativas de capacitación humana para solucionar las problemáticas de educación formal, de formación, de desarrollo humano, de desempeño profesional, de especialización técnica y de desarrollo tecnológico relacionados con la calidad, con la vida y con el trabajo de sus destinatarios finales, insertos en su mundo de trabajo, a fin de aminorar sus carencias, reducir su impacto negativo y subsanarlas.

Así pues, el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) permitirá analizar previamente las ventajas y los inconvenientes de cada una de estas alternativas de formación por separado, particularmente, en aquéllos aspectos que se refieren a sus principales problemáticas y consecuencias, a fin de propiciar la toma de decisiones de trabajo más conveniente, aminorar su impacto negativo y prever sus efectos a futuro dentro del escenario de trabajo que comparte el personal de las organizaciones y las instituciones, con la intención de motivar su calidad de vida y de trabajo.

¹³⁵ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Modelo de organización y operación del proceso capacitador México. STPS. 2001.

En otras palabras, el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) facilita el análisis por separado de las alternativas de capacitación disponibles con las que cuenta la organización a fin de elegir la mejor, en beneficio de todos los involucrados en los mismos.

Una vez que se hayan evaluado éstas opciones, a través de los resultados arrojados por el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), se tendrán mayores probabilidades de implementar una serie de medidas tendientes a mejorar la situación de vida y de trabajo del personal de las organizaciones y las instituciones, en la teoría y en la práctica, desde este tipo de escenarios formativos, sin temor a padecer sus probables consecuencias negativas a futuro.

Por último, el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) también permite solucionar algunas de las principales problemáticas de trabajo relacionadas de manera directa con la inducción del personal, su formación, su desarrollo humano, su actualización, su mejora continua y su perfeccionamiento humano integral, de diversas formas y a distintos niveles, dentro del mundo de trabajo de los adultos en formación, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones.

Particularmente, aquéllos referidos a sus conocimientos, sus habilidades, sus actitudes, sus aptitudes, sus destrezas, las políticas de trabajo y los procedimientos productivos de la organización con la finalidad de impulsar su desarrollo humano, personal, familiar, social, profesional, técnico, tecnológico y de trabajo, de manera continua y permanente, al facilitar sus actividades de trabajo y motivar la calidad de su vida, favoreciendo todos los ámbitos y los niveles de su existencia, incluyendo el de su mundo del trabajo.

Ahora bien, pasando a otro tema, la tercera etapa a considerar dentro de la metodología de capacitación que propone la STPS es la elaboración de planes y programas de capacitación.

En este sentido, la elaboración del plan y de los programas de capacitación adquiere una importancia capital dentro del mundo de trabajo de las organizaciones y de las instituciones porque necesariamente se habrán de elaborar ambos documentos tomando en cuenta los resultados obtenidos a través del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).

A su vez, ambos documentos representarán el conjunto de acciones sistemáticas que habrán de orientar el proceso formativo de la capacitación humana a fin de propiciar la mejora continua y motivar el perfeccionamiento humano, personal, familiar, social, profesional, técnico, tecnológico y de trabajo de sus integrantes, lo cuál motivará su calidad de vida y de trabajo.

Con relación a este tema, Rodríguez Estrada sugiere al capacitador poner atención al siguiente aspecto:

*"Para que la capacitación de un seminario sea realista, el instructor debe conocer de antemano, siquiera en términos generales, el perfil ocupacional, socioeconómico y psicológico de los estudiantes".*¹³⁶

Es decir, para que los procesos de capacitación humana sean más efectivos, deberán ser abordados desde una postura más integral (rescatando las aportaciones de la educación, la pedagogía, la psicología, la enseñanza y el aprendizaje) a fin de estudiar en su verdadera dimensión las necesidades humanas, personales, familiares, sociales, profesionales, técnicas, tecnológicas, productivas y de trabajo del adulto en formación, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones por igual.

Una manera factible de considerar la utilidad que tienen los planes de capacitación, es a través de las aportaciones de Gan y Soto, quienes lo llaman plan de formación, al decir que:

*"Los cambios que se producen en las organizaciones pasan por el aprendizaje. El plan de Formación se ha convertido, en las dos últimas décadas, en un instrumento de referencia significativa para conocer la dinámica de una empresa. El Plan de Formación sitúa el horizonte de mejoras a corto y mediano plazo. Las opciones formativas elegidas apuntan a las necesidades prioritarias a las que los diferentes colectivos deben atender".*¹³⁷

Es decir, al momento de diseñar un determinado plan de capacitación humana, se deberá estar atento a la dinámica de cambio de sus destinatarios finales con la finalidad de hacerlos mejorar para incrementar de manera sustancial la calidad de su vida y de su trabajo dentro de este tipo de escenarios formativos, trascendiendo sus alcances más allá del mismo.

De la misma forma, se deberá intentar propiciar la formación humana, personal, social, profesional, técnica, tecnológica y de trabajo de los diferentes contingentes humanos a los que se dirigen las actividades formativas de capacitación con la finalidad de mejorar su actividad de trabajo y propiciar su desarrollo personal y profesional -a corto, mediano plazo y largo plazo-, a la par del desarrollo organizacional de su centro de trabajo, en un intento por promover el desarrollo humano-organizacional de ambos por igual, a fin de incrementar la calidad de su vida y de su trabajo.

¹³⁶ Rodríguez Estrada. *Formación...* op. cit. p. 75.

¹³⁷ Gan y Soto, op. cit. p. 21.

Por lo tanto, será necesario que se redacten previamente las acciones formativas de capacitación que se piensen llevar a cabo, plasmándolas en un plan. Éste último es un documento escrito que se habrá de elaborar para obtener un visión general del proceso de capacitación humana dentro del mundo de trabajo de las organizaciones y de las instituciones, tomando en cuenta su finalidad productiva, su compromiso social, sus necesidades de trabajo y las necesidades de capacitación de su personal.

Respecto a la información que deberán contener los planes de capacitación humana, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) nos dice que deben contemplar los siguientes aspectos:

- Datos generales de la organización –especificar, nombre, dirección, RFC¹³⁸ y registro ante el IMSS-.
- Puestos de trabajo y número total de adultos trabajadores que serán capacitados.
- Periodo de tiempo en que el plan de capacitación será desarrollado.
- Prioridades de capacitación y eventos a realizar.

Asimismo, los programas de capacitación deberán formar parte del plan general de capacitación. En ellos, se habrán de describir detalladamente las actividades de enseñanza–aprendizaje que se efectuarán para aminorar el impacto negativo de las carencias educativas, formativas, profesionales, técnicas, tecnológicas y del personal de las organizaciones y las instituciones conforme a sus distintas demandas formativas, separándolas y jerarquizándolas por temas, subtemas y módulos, a fin de abordar las que sean más representativas-.

Por su parte, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) afirma que los elementos esenciales que deben contemplar los programas de capacitación a considerar dentro de las organizaciones y las instituciones son los siguientes:

- Los eventos de capacitación a impartir –destinados a cada puesto de trabajo-.
- Los objetivos de enseñanza–aprendizaje a cumplir –distinguiendo entre objetivos generales, particulares y específicos; finales e intermedios-.
- La descripción general del contenido de la capacitación.
- Las técnicas grupales que se utilizarán durante los eventos de capacitación.
- El material didáctico que se requerirá.
- Los recursos materiales y financieros necesarios.
- La duración total -en horas- de cada evento de capacitación programado.
- El nombre de la institución capacitadora.
- El nombre del coordinador responsable.

¹³⁸ RFC significa literalmente Registro Federal de Contribuyentes.

En este sentido, al abordar la importancia que tienen los planes y los programas de capacitación dentro del mundo de trabajo de las organizaciones y las instituciones, Reza Tresino menciona lo siguiente:

*"El plan de capacitación es la estrategia global de la empresa tendiente a proporcionar y/o perfeccionar los conocimientos y las habilidades del personal. Los programas integrantes del plan son las tácticas específicas por área, sucursal o grupo ocupacional".*¹³⁹

Adicionalmente, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) sugiere ciertos requisitos que deberán cubrir los planes y los programas de capacitación humana dentro de las organizaciones y las instituciones, a fin de obtener su registro y su certificación oficial ante esa dependencia, haciendo referencia a la LFT¹⁴⁰, cuando menciona que deberán de:

- Comprender un periodo máximo de 4 años.
- Formularse de común acuerdo -entre el patrón, el sindicato y los trabajadores-.
- Considerar las necesidades productivas de la rama industrial o de la actividad económica correspondiente.
- Estar dirigidos a todos los puestos y niveles de trabajo.
- Precisar sus etapas y calendarizar sus actividades.
- Especificar el número total de trabajadores que serán capacitados.
- Indicar el procedimiento de selección de los participantes.
- Establecer las fechas en que serán capacitados -conforme a su puesto de trabajo y su categoría-.
- Especificar el nombre y el número de registro ante la STPS de las entidades capacitadoras y del capacitador responsable.
- Aplicarse inmediatamente dentro las organizaciones e instituciones.

Una vez realizadas las actividades anteriores, el representante legal de la organización o institución deberá de presentarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) para su aprobación, dentro de los 15 días posteriores a la celebración, revisión o prorrogación del contrato colectivo de trabajo.

Igualmente, los planes y programas de capacitación humana que se apliquen dentro de los centros de trabajo deberán cubrir también con otros criterios adicionales que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación (DOF), por lo que será necesario estar actualizado en dicha materia.

¹³⁹ Reza Trosino, Jesús Carlos. El capacitador hábil. México. Editorial Panorama. 2002. p. 30.

¹⁴⁰ LFT significa Ley Federal del Trabajo.

Una cuarta etapa que propone seguir el modelo de capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) se refiere a la ejecución de los planes y programas de capacitación.

Durante esta última etapa, el responsable del proceso de capacitación deberá encargarse de: su organización, su logística, su coordinación y su supervisión; seleccionar los instrumentos de evaluación mas pertinentes; elegir y formar a los capacitadores que impartirán los diferentes eventos de capacitación, etc.

Otros aspectos que deberá considerar el encargado de los procesos de capacitación son los siguientes: analizar las demandas formativas de capacitación de los adultos trabajadores, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones por igual; calendarizar los eventos de capacitación requeridos - conforme a su demanda formativa y su importancia-; especificar los contenidos educativos que se abordarán y cuál será su modalidad final -plática, conferencia, curso, taller, seminario-; agilizar el proceso de inscripción de los adultos participantes; acondicionar las aulas y el equipo necesario.

Un aspecto crucial que tendrá que considerar el responsable de los eventos de capacitación, durante esta etapa de coordinación y logística, es el relativo a quiénes serán los destinatarios finales de los procesos de capacitación humana, debiendo pensar para qué requerirán dicha acción formativa a corto plazo.

Respecto a este tema, existen diversos criterios que son de utilidad para seleccionar a los participantes que deberán asistir a un determinado evento de capacitación humana, siendo los más representativos los siguientes:

- Con base a su nivel jerárquico dentro de la organización o institución - personal directivo; mandos medios; supervisores; personal administrativo; personal operativo-.
- A partir de su área de trabajo, considerando el departamento al que pertenecen -área administrativa, área operativa; sistemas, control de calidad, producción, recursos humanos, etc-.
- Mediante las necesidades de trabajo que existan -en caso de que se requiera aprender una nueva tecnología, o bien, si se desea implementar un nuevo proceso o procedimiento de trabajo-.
- Valorando las competencias personales y profesionales que se requieren para un puesto de trabajo específico, conforme a sus funciones y las actividades que se le asignan al personal en la práctica cotidiana de su trabajo.
- Considerando su perfil profesional -psicólogos, administradores, educadores, etc-.
- A partir de su grado educativo y su nivel de especialidad -especialistas en calidad, en recursos humanos, en capacitación, etc-.

- Tomando en cuenta su disposición y su interés por aprender la problemática en cuestión –interesados en el tema, público en general-.
- Al dirigirse a ciertos sectores de la sociedad en general –individuos aislados, grupos sociales, grupos de trabajo, asociaciones, organizaciones, instituciones, comunidades, sociedades y países-.
- Por su antigüedad en la empresa, en su área, en su departamento o en su puesto de trabajo -1 año, 5 años, más de 10 años-.

Es decir, los criterios para seleccionar los participantes que asistirán a los distintos eventos de capacitación humana que se impartirán al interior del centro de trabajo son variables, pudiendo considerarse principalmente: el nivel jerárquico del personal dentro de la organización; el departamento o el área al que pertenece; el tipo de servicio ofrecido; las funciones realizadas; las competencias necesarias para el puesto de trabajo que ocupa; la sede laboral a la que pertenece; los intereses en común de los asistentes; la pertenencia a un determinado grupo de trabajo; la edad -conforme a rangos específicos de selección-; el género del adulto trabajador; el acuerdo previo al que se haya llegado con el empleador; el tipo de capacitación ofrecida; otros criterios adicionales que se consideren pertinentes.

En este sentido, también será necesario: seleccionar y contratar a los capacitadores que impartan los cursos que se requieran; solicitarles el temario, el manual y el material didáctico del curso; fotocopiar el material y entregárselos a los asistentes por anticipado; llevar a cabo los eventos de capacitación –conforme a lo programado-; coordinar la asistencia y la puntualidad de los grupos de capacitandos; evaluar su interés inicial en el curso y su desempeño final; proporcionarles información adicional que requieran saber; coordinar la ceremonia de clausura; preparar los diplomas de los participantes; tramitar su registro y certificación oficial ante la STPS u ante otros organismos especializados –cuando sea el caso-.

En todo caso, sin importar cuál sea el tipo de evento de capacitación que se haya decidido implementar, se deberá considerar previamente las características específicas del proyecto de capacitación que echará a andar.

Liderar un proyecto de capacitación al interior de los centros de trabajo es un proceso complejo que consiste en realizar tres actividades principales, de manera simultánea. Éstas son: planear el proyecto de capacitación; darle forma; monitorear su realización.

Lo que se busca con éstas tres actividades es mejorar la manera en la que se llevan a cabo los procesos de capacitación dentro de los centros de trabajo para asegurar su efectividad, su éxito, su calidad y sus resultados positivos, a corto, a mediano y a largo plazo.

Por otra parte, durante la fase de ejecución de los planes y los programas de capacitación, será necesario encargarse de los siguientes aspectos: definir su objetivo; planear y diseñar sus actividades; programar las actividades a realizar - especificando el tiempo, el dinero y los esfuerzos que se invertirían, así como sus probables resultados y su costo final-; valorar los alcances del plan general de capacitación y de sus programas; ejecutar y monitorear sus avances; evaluar sus acciones para retroalimentar el proceso de capacitación -a fin de mejorarlo en posteriores ocasiones-; y, en caso de ser necesario, replantearlo nuevamente para que pueda responder a las necesidades de capacitación reales de sus destinatarios finales.

Durante esta fase de coordinación y supervisión del proceso de capacitación, será necesario analizar previamente la pertinencia de cada proyecto de capacitación, antes de programar formalmente sus actividades dentro de los centros de trabajo, a partir de diversos instrumentos administrativos y de capacitación que permitan valorar los alcances de los planes y los programas de capacitación elaborados -a corto, a mediano y a largo plazo-, según sea el grado de complejidad que requieran los participantes respecto al dominio de su actividad de trabajo y a su grado de especialización profesional, lo cuál motivará su calidad de vida y de trabajo.

Con relación a esta última problemática del proceso de capacitación humana, Pain afirma lo siguiente:

*"La puesta en acción es la puesta en obra, el sistema de seguimiento y ajuste, los medios para seguir la operación y corregir las derivas. Procuero dejar librado al azar el mínimo. Aún el mejor proyecto, cuando se aplica encuentra la situación cambiada. Por lo tanto va a necesitar ajustes".*¹⁴¹

Otro aspecto relevante a considerar se refiere, justamente, a las modalidades educativas que adoptan las actividades de capacitación dentro de los distintos escenarios formativos.

Al respecto, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)¹⁴² sugiere contemplar las siguientes modalidades de capacitación. Éstas son: plática, conferencia, curso, taller, seminario.

¹⁴¹ Pain, *Capacitación...* op. cit. p. 73.

¹⁴² Secretaría del Trabajo y Previsión Social. *Modelo....* op. cit.

Ahora bien, dada la importancia de estas modalidades de capacitación, a continuación muestro sus características más significativas, a través del siguiente cuadro comparativo:

MODALIDADES DE ENSEÑANZA– APRENDIZAJE. MODELO DE CAPACITACIÓN DE LA STPS.	
MODALIDADES:	CARACTERÍSTICAS:
PLÁTICA.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Charla informal donde se intercambia información sobre situaciones específicas. ➤ Posibilita mayor apertura por parte de los capacitandos. ➤ Rápida de efectuar. ➤ No requiere de tiempo ni espacio determinado.
CONFERENCIA.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Su objetivo es proporcionar información y datos actualizados sobre algún tema. ➤ Requiere de expertos que centralicen la actividad. ➤ Su duración es variable.
CURSO.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se orienta hacia el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes o aptitudes en la personalidad del adulto trabajador. ➤ Combina teoría y práctica. ➤ Su duración es variable -aunque su tiempo mínimo considerado es de 20 horas-.
TALLER.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evento eminentemente práctico. ➤ Permite aplicar conocimientos teóricos de forma inmediata. ➤ Facilita el desarrollo de habilidades y de actitudes prácticas. ➤ Su duración es corta –por lo general, dura 12 horas-.
SEMINARIO.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fomenta la investigación y el estudio de temas y de materias específicas. ➤ Se realiza a través de la organización de grupos de trabajo -donde se debe genera la discusión y el análisis de diversos temas-. ➤ Su duración es variable. ➤ Sus sesiones de trabajo contemplan una duración de 2 a 4 horas.

Por último, otras actividades importantes que se habrán de considerar durante esta etapa de ejecución, coordinación y supervisión de los planes y los programas de capacitación, al interior de los centros de trabajo, son las siguientes: revisar la pertinencia del plan de capacitación y de sus programas; analizar su contenido; fijar los objetivos de los eventos de capacitación; seleccionar las técnicas educativas que se utilizarán; evaluar el éxito general del evento de capacitación en su totalidad.

Respecto este último aspecto, la evaluación es un asunto vital que será necesario considerar a fin de evitar errores innecesarios en los eventos de capacitación que se realicen.

La evaluación también representa la última fase del modelo de capacitación que propone la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) a fin de llevar a la práctica los procesos de capacitación en los centros de trabajo.

Dada la importancia de este último aspecto, a continuación muestro la problemática de la selección de los instrumentos de evaluación, de manera más específica.

Respecto a este tema, es natural que el planteamiento de un determinado proyecto de capacitación exija realizar ciertos ajustes durante etapa de implementación.

Partiendo de este hecho, será necesario analizar previamente la importancia de los proyectos de capacitación conforme a tres criterios fundamentales. Éstos son:

- Su factibilidad: ¿qué tan realista es el proyecto de capacitación humana?; ¿es posible llevarlo a cabo dentro de la organización o institución?.
- Su costo: ¿con qué recursos se cuenta?; ¿es rentable económicamente?.
- Su tiempo: ¿para qué fecha se requiere el proyecto de capacitación humana?; ¿el plazo disponible asegura su realización oportuna?.

Asimismo, se deberán valorar otros aspectos, como son los siguientes:

- El escenario educativo donde se origina el proyecto de capacitación humana –es decir, el medio social y económico de sus destinatarios finales.
- Las expectativas que genera en los distintos actores sociales.
- Los beneficios sociales, económicos, educativos, formativos y de trabajo que reportará –a corto, mediano y a largo plazo-.
- Su impacto y trascendencia a nivel social.
- Las características sociales, culturales y educativas de sus destinatarios finales.
- El contexto de trabajo donde tendrá lugar.
- La finalidad, la misión, la visión, los valores y los objetivos del centro de trabajo donde se realice.
- La historia de la organización y su evolución a lo largo del tiempo -es decir, cómo era antes, cómo se ha ido modificando, cómo es hoy en día-.
- Las políticas de trabajo de los centros de trabajo –particularmente, aquéllas que refieran a los recursos humanos y a las acciones de capacitación.
- Las normas que se habrán de seguir durante el proceso productivo de trabajo.
- La situación interna de la organización o la institución, su clima laboral y su evolución y su desarrollo organizacional a lo largo del tiempo.
- Los usos y las costumbres de la organización –los cuáles manifiestan su personal durante su convivencia social y en sus prácticas habituales de trabajo-.
- Las características sociales, culturales, educativas, formativas, profesionales y de personalidad de los miembros de la organización o la institución en su conjunto.
- Sus necesidades educativas y su psicología de enseñanza-aprendizaje.

- La manera en la que estas acciones podrán propiciar el desarrollo humano de los integrantes de la organización o la institución, a la par de su desarrollo organizacional para hacer que sean exitosos ante la vida y al realizar su actividad de trabajo.

En suma, durante la etapa de evaluación resulta vital fomentar en los asistentes a los cursos el gusto por aprender algo nuevo cada día, para que puedan perfeccionar sus cualidades humanas, manera integral, continua y permanente, estando en posibilidad de incrementar sustancialmente la calidad de su vida y de su trabajo.

Así pues, la evaluación es un proceso sistemático, continuo e integral destinado a determinar hasta que punto se cumplieron los objetivos iniciales del proyecto de capacitación que se decidió echar a andar.

Esencialmente, es una actividad valorativa e investigadora que asegura que el adulto en formación está aprendiendo lo que se requiere que aprenda dentro de su mundo del trabajo, a fin de coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales e institucionales de trabajo, recuperando las expectativas de sus distintos integrantes y actores sociales.

Con relación al papel que cumple la evaluación, la STPS menciona que:

*"La evaluación considera la verificación del logro de los objetivos y metas previstas, y los procedimientos que se han seguido para tal efecto. Consiste en la retroalimentación imprescindible para la rectificación o modificación de las acciones por desarrollar en un futuro inmediato. Por lo tanto, interviene y vincula todas las etapas que conforman la capacitación proporcionando información que sirva para normar la toma de decisiones sobre el desarrollo del trabajo".*¹⁴³

En otras palabras, mediante los procesos de evaluación es posible rediseñar el proceso formativo de la capacitación de una mejor manera. Es más, se puede valorar el éxito de la planeación didáctica y la calidad del desempeño profesional del grupo de capacitandos, al comprobar el grado de avance con que se cumplieron sus expectativas como grupo y con los objetivos iniciales del evento de capacitación que inicialmente se programó.

Asimismo, es posible examinar de manera objetiva las habilidades humanas, de todo tipo, del adulto capacitando, así como su interés en los temas de la capacitación y auto-evaluar su propio desempeño profesional, a fin de facilitar múltiples procesos de cambio en su entorno de trabajo e incrementar la calidad de vida y de trabajo de todos los actores que se involucren en ellos.

¹⁴³ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Evaluación del proceso capacitador México. STPS. 2001.

Es decir, la evaluación influye de manera decisiva en la calidad de los procesos formativos que se implementen mediante la capacitación, facilitando la toma de decisiones curriculares respecto a la selección del tipo de contenidos que se habrá de incluir en futuros eventos de capacitación humana, motivando su preferencia hacia una determinada actividad formativa a fin de lograr con mayor facilidad los objetivos de trabajo de los adultos en formación y del centro de trabajo donde se implementen.

Al respecto Pain menciona que:

"La evaluación de las actividades de capacitación es un excelente medio para asegurar la transparencia de la función de capacitación".¹⁴⁴

Asimismo, la evaluación también genera otros beneficios adicionales, como pueden ser: la reflexión de múltiples problemáticas; la conceptualización de infinidad de problemas educativos; diversos procesos de investigación didáctica; y la generación de dinámicas de formación profesional dirigidas a los capacitadores.

No obstante, al ser analizada específicamente dentro de los procesos de capacitación humana, la evaluación de la capacitación adquiere las siguientes dimensiones:

DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN EN LA CAPACITACIÓN	
TIPOS	DEFINICIÓN
Evaluación del participante:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desempeño e interés mostrado por el participante durante el evento de capacitación. ➤ Evalúa: su disposición para trabajar en equipo; su nivel de comprensión; la actitud del participante durante el evento de capacitación.
Evaluación del instructor:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considera la habilidad y el dinamismo demostrados por el instructor en la impartición de temas.
Evaluación del evento:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considera la calidad del evento de capacitación en su totalidad a fin de mejorarlo en futuras ocasiones.

Del mismo modo, puede ser de diferentes tipos. Por ejemplo:

MODALIDADES DE LA EVALUACIÓN EN LA CAPACITACIÓN.	
MODALIDAD.	DEFINICIÓN
Evaluación inicial (diagnóstica):	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se realiza al inicio del evento formativo. ➤ Proporciona información de los conocimientos, las habilidades, las actitudes y las aptitudes previas de los trabajadores, dando una idea clara de sus aprendizajes. ➤ Influye en el desarrollo de nuevos contenidos y en las relaciones que deben establecerse entre el capacitador y los capacitandos.

¹⁴⁴ Pain, Abraham. *Cómo evaluar las acciones de capacitación.* Argentina. Co – Edición de Editorial Garnica y de Javier Vergara Editor. 2001. p. 19.

MODALIDADES DE LA EVALUACIÓN EN LA CAPACITACIÓN.	
MODALIDAD.	DEFINICIÓN
Evaluación continua (formativa):	<ul style="list-style-type: none">➤ Se realiza a lo largo de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje de la capacitación.➤ Describe y evalúa sus partes específicas.➤ Interpreta las características del proceso de capacitación en el grupo.➤ Centra su interés en aspectos importantes para la mejorar la calidad de la capacitación.➤ Busca superar la relación evaluación-examen-calificación final.
Evaluación final (sumativa):	<ul style="list-style-type: none">➤ Se realiza al finalizar el curso.➤ Valora los resultados conseguidos por los trabajadores al término del proceso de capacitación con la finalidad de orientarlos.

De cualquier manera, cualquiera que sea la modalidad elegida de la evaluación durante el proceso de capacitación, deberá evaluarse la calidad en el trabajo del personal de la organización en su conjunto, garantizando su objetividad a todos ellos por igual.

A fin de cumplir con este último objetivo, se deberán diseñar previamente distintos instrumentos de evaluación, mismos que permitan evaluar los conocimientos, las habilidades, las aptitudes, las percepciones, los valores, las actitudes, los sentimientos, los comportamientos y las destrezas del adulto en formación dentro de su mundo del trabajo, los cuáles deben ser seleccionados cuidadosamente conforme a lo que se requiere evaluar, dadas sus características particulares.

Principalmente, se podrá evaluar: conocimientos (dominio cognoscitivo); habilidades o destrezas físicas (dominio psicomotriz); o actitudes (dominio afectivo).

Por último, al final del proceso de capacitación, una vez que hayan aprobado los exámenes correspondientes, se podrá hacer entrega al personal de la organización de una constancia de habilidades laborales. Ésta es un documento oficial expedido por el capacitador y por una institución capacitadora, cuya su finalidad será comprobar el grado de avance mostrado por el adulto en formación al cursar con éxito un determinado evento de capacitación.

La constancia de habilidades laborales, y en general, todas las certificaciones oficiales, tienen efectos para fines de ascenso. Al respecto, la STPS estipula que los certificados, los diplomas, los títulos o los grados que expida el Estado tendrán reconocimiento de validez oficial, teniendo que inscribirse necesariamente en el Catalogo Nacional de Ocupaciones.

Un último elemento que propone la STPS se refiere al seguimiento de las actividades de capacitación realizadas, siendo éste un proceso de retroalimentación de lo realizado durante las mismas.

En términos generales, el seguimiento de las acciones de capacitación implica llevar a cabo un proceso de comunicación didáctica entre el capacitador y su grupo de capacitandos. Es una herramienta útil porque le permite comparar el logro de los objetivos de capacitación planteados en retrospectiva, a fin de corregir sus fallas y perfeccionarlo en posteriores ocasiones.

Respecto a la naturaleza de la retroalimentación, Orridge afirma lo siguiente:

"La capacitación no termina cuando se retira el último participante. Por el contrario, suele ser sólo el comienzo en el cual el capacitador puede tener un papel muy importante para garantizar la continuación de la capacitación. De la misma manera que la sesión de apertura establece el tono de la totalidad del evento, la sesión de clausura constituye los cimientos sobre los que se construirá el futuro aprendizaje de los estudiantes. La sesión de clausura debe contener tres elementos:

- *Una reflexión y retroalimentación sobre el evento.*
- *Una oportunidad para los estudiantes de planear las siguientes etapas del proceso de enseñanza-aprendizaje.*
- *El inicio de la desintegración, incluyendo la oportunidad de despedirse y prepararse para volver a su vida familiar y laboral".*¹⁴⁵

Es otras palabras, la fase de seguimiento de las acciones de capacitación implica un proceso de retroalimentación. Es, al mismo tiempo, un proceso de comunicación humana que se establece entre el capacitador y su grupo de capacitandos durante y al final del mismo.

Esta fase de seguimiento asegura la transmisión en conjunto de una serie de mensajes con relación a la calidad integral del evento formativo de capacitación. Asimismo, puede ser la formulación de un nuevo evento de capacitación, o bien, de otro parecido, muy similar al que se ha cursado.

Las respuestas obtenidas durante el proceso de retroalimentación informará al capacitador acerca de la claridad con la que se transmitió el mensaje educativo, indicándole cuando será necesario repetir el mensaje en otra forma para aclarar las dudas que hayan surgido entre los participantes, pudiendo ratificarlas mediante ideas compartidas. También permite verificar las fallas del proceso de capacitación humana, a fin de mejorarlo.

¹⁴⁵ Orridge_op. cit. p. 103.

Así pues, dar seguimiento a las actividades de capacitación permite retroalimentar este proceso humano y formativo a fin de valorar todos sus aspectos de manera integral (por ejemplo, la personalidad, el comportamiento, las competencias, el trabajo y el desempeño profesional del adulto capacitando como resultado de haber transformado sus conocimientos, sus habilidades, sus aptitudes y sus actitudes en algo mejor, y por haber concluído con éxito un determinado proceso formativo de capacitación humana, entre otros aspectos).

Por último, estudiar el proceso formativo de capacitación es importante porque es un proceso formativo de gran trascendencia para la vida y el trabajo de los adultos en formación, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones por igual.

Más aún, desde el momento en que incide de manera decisiva (para bien o para mal) en la conformación de la personalidad humana del adulto en formación, en tanto integrante de una organización, permitiéndole vivir una vida más auténtica - sin máscaras sociales, ni condicionamientos culturales- y plena -con mayor integridad y calidad de vida-, transformando sustancialmente su cosmovisión de sí mismo, de sus compañeros de trabajo, de las personas que lo rodean y de su principio de realidad.

Ahora bien, siendo esta mi última reflexión con relación a este apartado donde abordé las fases del proceso de capacitación, conforme a la metodología sugerida por la STPS, en el apartado siguiente centraré mi análisis en las aportaciones del Humanismo, relacionándolas con el proceso de capacitación.

2.5.- Aportaciones del Humanismo a la Capacitación.

En el apartado anterior abordé los elementos del proceso de capacitación conforme a la metodología propuesta por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) para las acciones de capacitación que se decidan emprender en nuestro país.

Ahora bien, a fin de complementar mi estudio de la problemática humanista de la capacitación, reflexionaré en torno a su finalidad, sus beneficios, la manera en la que impacta la personalidad del adulto en formación, su aplicación en su mundo del trabajo, las aportaciones del Humanismo y de la Psicoterapia, de manera general, y su relación con los procesos de capacitación, al no haber propiamente una propuesta humanista de la capacitación en la actualidad.

Respecto a este tema, desde una postura humanista, la educación del hombre es concebida como un proceso formativo de gran relevancia para su vida y para su trabajo porque facilita el descubrimiento de sus capacidades humanas –como pueden ser la autoconciencia, el libre albedrío, la imaginación- a fin de desarrollarlas y perfeccionarlas al máximo para hacer de ellos mejores colaboradores de su centro de trabajo y seres humanos más íntegros y más conscientes de su principio de realidad, en su vida y en su entorno del trabajo.

Por otra parte, el humanismo aplicado a los procesos de capacitación es un proceso formativo multi-causal y multi-direccional. Consiste en una experiencia única en cada persona, la cuál tiende a continuar de manera permanente a lo largo de toda su vida, motivando su desarrollo humano integral (personal, familiar, social, profesional, técnico, tecnológico y de trabajo), favoreciendo el desempeño de las organizaciones y las instituciones por igual.

Cuando el humanismo se aplica en los procesos de capacitación, el hombre comienza a cuestionarse el por qué de su vida y de su actividad de trabajo, teniendo la oportunidad de conocerse a sí mismo, y de motivar su desarrollo humano integral, alentando el de las personas a su alrededor.

Como consecuencia de lo anterior, se vuelve más íntegro, más pleno, más auténtico, menos aprehensivo –con los hechos o las circunstancias que no lo ameritan-, experimenta menos conflictos psicológicos, se aprecia más y va descubriendo paulatinamente su verdadera personalidad, sin miedo, convirtiéndose en un ser humano más libre, con un propósito claramente definido en su vida, mostrándose de esta misma manera ante sí mismas y ante los demás, pudiendo ser mejores colaboradores de su centro de trabajo, de sus compañeros de trabajo y de sus jefes en la organización donde laboran.

Adicionalmente, cuando el Humanismo se aplica a los procesos de capacitación humanista, el adulto en formación tiene la oportunidad de transformarse internamente y de conocer su verdadera personalidad, dándose la oportunidad de exteriorizarla ante sí mismos y ante los demás, a fin de ayudarlos a ser mejores personas y colaboradores, durante cada momento de su existencia.

Además, los adultos se humanizan y desarrollan dentro de sí las siguientes cualidades: la auto-conciencia, la reflexión, la libertad, el poder de elección, la responsabilidad, la acción y la transformación de sí mismos y de su principio de realidad inmediato, pudiendo convertirse en seres humanos más vivos, más auto-conscientes y más plenos, lo cuál permite disfrutar en mayor medida de su vida y de su actividad de trabajo, independientemente de las circunstancias externas.

Mediante el Humanismo, el adulto en formación experimenta los siguientes cambios en su personalidad: desarrolla su inteligencia; perfecciona sus conocimientos, sus habilidades, sus aptitudes, sus actitudes y, en general, todas sus capacidades mentales superiores; aprende a reconocer la naturaleza de sus propias emociones y la manera cómo influyen su personalidad y en su conducta, pudiendo apreciar su vida y su actividad de trabajo con un ánimo completamente renovado.

Cuando esto sucede, tiene la oportunidad de trascender sus propias máscaras y sus condicionamientos sociales, como resultado de haberse enfrentado a sus propias fantasías y miedos internos, haciendo que pueda percibir su vida y su actividad de trabajo de una mejor manera.

Asimismo, a la vez que propicia su propio desarrollo humano, a lo largo de toda su vida, de manera permanente y continua, se vuelve capaz de trascender su principio de realidad en su vida y en su mundo del trabajo, motivando su evolución humana como ser humano, su crecimiento personal y espiritual, sus vínculos sociales y su perfeccionamiento profesional, al darse la oportunidad de relacionarse humanamente, y de manera auténtica, con sus compañeros de trabajo y con las personas a su alrededor, trascendiendo sus alcances más allá del mismo.

Incluso, tiene la oportunidad de transformarse humanamente, volviéndose capaz de reflexionar acerca de lo mejor para sí mismo, para sus compañeros de trabajo y para las personas a su alrededor, aceptando de manera objetiva –y sin apego, y tal y como es- su principio de realidad actual, asumiendo su responsabilidad personal para hacer enfrentar y resolver de la mejor manera, las circunstancias que se le presentan en su vida y en su trabajo, sin transferir a alguien más su responsabilidad respecto a las mismas.

En otras palabras, comienza a tornarse más humano –pasando paulatinamente por distintos niveles, primero a nivel personal, después a nivel social, y así sucesivamente-, a la vez que motiva su propia transformación humana y la de sus compañeros de trabajo y de las personas a su alrededor, mejorando su entorno, al transformarse gradualmente en un ser humano más libre y más responsable y en un mejor colaborador de la organización donde labora.

Éstos cambios ocurridos en la estructura interna de la personalidad del adulto en formación, motivarán de manera favorable la calidad de su vida y de su trabajo, al convertirlo en un ser humano más auto-realizado, más pleno y más productivo, y en un colaborador más solidario y más comprometido con su centro de trabajo, haciendo que pueda percibir su principio de realidad desde una nueva perspectiva, completamente renovada.

Al aplicar los conceptos psicológicos del Humanismo a los procesos de capacitación, el adulto en formación se comenzará a dar cuenta de la importancia de su vida y de su actividad de trabajo, al representar una oportunidad y una experiencia única para poder trascender, haciendo que los asuma con una nueva actitud, considerándolos como experiencias eminentemente creativas y gratificantes, lo cuál motiva su calidad de vida y de trabajo por igual, manifestándose en los distintos ámbitos de su existencia.

El trabajo se convierte en una experiencia enriquecedora y trascendente para el hombre adulto, concediéndole un nuevo sentido a su calidad de vida en general. No obstante, debe estar convencido de que éste es importante para sí mismo, al motivar su desarrollo humano integral a lo largo de toda su vida; más aún, debido a las circunstancias tan cambiantes y contradictoras del mundo actual.

El Humanismo aplicado a los procesos de capacitación impulsa el auto-conocimiento personal y social del hombre adulto, su auto-aceptación y su evolución, facilitando su eventual transformación y trascendencia humana, al hacerlo más consciente de sí, al revelarle su careta social y al despojarlo de sus condicionamientos humanos y de sus máscaras sociales, mismas que obtaculizan seriamente su desarrollo humano, a nivel personal, familiar, comunitario, social, profesional y en su mundo de trabajo, truncando su posibilidad de llegar a ser lo que es, en su máximo esplendor.

A su vez, los humanistas consideran que la misión más importante en la vida de los seres humanos es que aprendan a conocerse, a nivel personal y social, antes de que estén en posibilidad de ayudar a los demás, a fin de poder trascender, de manera conjunta, en aras de un beneficio común, facilitando con ello su auto-trascendencia humana y su evolución como especie, al legar un mundo mejor a las generaciones futuras.

Al respecto, Fromm considera que la misión más importante que tiene el ser humano es contribuir a su propio nacimiento y llegar a ser lo que potencialmente es. Finalmente, la vida es un proceso y no una secuencia de fases determinadas.

El Humanismo aplicado a los procesos de capacitación hace que el hombre pueda expresar de la mejor manera su verdadera naturaleza humana intrínseca en su vida y en su mundo del trabajo, para que sea capaz de reconocer por sí mismo y con la ayuda de los miembros de la organización sus propios recursos y sus potencialidades latentes, para que pueda hacer un uso más funcional de ellos.

Así, comenzará a descubrir en su interior, por sí mismo y con la ayuda de los integrantes de sus compañeros de trabajo, su propia capacidad personal para explorar sus miedos, sus condicionamientos sociales, sus necesidades internas, sus talentos, sus potencialidades latentes y su propósito supremo de existencia, en beneficio de sí mismos y de las personas que lo rodean, pudiendo motivar su propio proceso de desarrollo humano, de manera integral a lo largo de toda su vida, reportando múltiples beneficios para todas las personas involucradas en los mismos, pudiéndose apreciar muchos de ellos en su mundo del trabajo.

Cuando el adulto en formación se conoce, sabrá quién es, que es lo que quiere y actuará en consecuencia, transformando su vida y su entorno de trabajo, en beneficio suyo y de las personas a su alrededor, siendo más consciente de sus actos y de sus repercusiones en su vida y en su trabajo, facilitando con ello su propio desarrollo humano y el de la sociedad entera.

Un humanista destacado fue Maslow, quien centró sus investigaciones en la psicología de la salud, enfocándose en el estudio del estilo de vida y los patrones mentales de pensamiento de los individuos auto-realizados. No obstante, su aportación más conocida es su famosa clasificación de las necesidades humanas, mediante la cual estudió las posibles causas que originan la plenitud y la auto-trascendencia humana entre los hombres.

Maslow creía en la enorme capacidad humana de los hombres para superar sus problemas mentales y emocionales, independientemente de sus traumas de la infancia, de sus experiencias de vida pasadas, de sus condicionamientos sociales, de los obstáculos con los que se encontrasen, de sus circunstancias actuales y de su estilo de vida.

Consideraba que todos los hombres tienen dentro de sí la propensión intrínseca para desarrollarse de la mejor manera a fin de tener las mismas oportunidades para vivir plenamente, amar incondicionalmente, aprender continuamente y trascender su principio de realidad actual, pudiendo dejar un legado a las generaciones futuras, desde el momento en que se decidían a cambiar internamente para transformar su personalidad, a fin de poder convertirse en seres humanos más auto-conscientes y más plenos y en mejores colaboradores de sí mismos y de las personas a su alrededor.

Igualmente, el hombre adulto descubrirá su capacidad personal para utilizar sus recursos humanos y sus potencialidades latentes a su favor, a fin de propiciar su propia maduración personal, produciendo cambios significativos en su personalidad, los cuáles motivarán su desarrollo humano integral y la calidad de su vida y de su entorno de trabajo, produciendo su auto-trascendencia humana, al descubrir su verdadero propósito supremo de existencia.

Cuando el hombre conoce humanamente sabrá qué es lo que le gusta; será capaz de auto-motivarse y de favorecer su propio desarrollo, siendo de gran valor para sí mismo, para sus compañeros de trabajo y para las personas que le rodean; realizará su trabajo con mayor interés, entusiasmo y calidad, enfocándose en hacer actividades que le exijan mayor creatividad, mayor conciencia y un esfuerzo adicional de su parte.

El Humanismo aplicado a los procesos de capacitación, hará que los integrantes de las organizaciones realicen sus actividades de trabajo con mayor destreza y pericia, y en un menor tiempo, lo cuál motivará su calidad de vida y de trabajo, manifestándose de manera positiva en todos los aspectos de su existencia.

Cuando la capacitación humanista tiene lugar, se enfatizan los aspectos humanos del hombre adulto, revelándole su propósito supremo de existencia y su potencial humano para trascender, haciendo que actúe en su propio beneficio, en el de las personas que lo rodean, en el de su centro de trabajo y en el de la sociedad en general.

Esto es sumamente importante porque las organizaciones tendrán más aciertos en la medida que desarrollen humanamente a su personal a fin de que puedan realizar su trabajo con mayor conciencia y calidad.

Al respecto, existen diversos autores que se han dedicado a estudiar la personalidad humana del hombre adulto. Uno de los más representativos es Carl Rogers, fundador de la Psicoterapia centrada en el Cliente.

En opinión de este autor, la persona adulta irá descubriendo su verdadera personalidad -su esencia, su yo- a través de un vínculo psicológico denominado relación de ayuda.

De manera general, éste es un proceso de auto-descubrimiento y de auto-aceptación personal que hace que los adultos vayan advirtiendo, por sí mismos y con la ayuda de las personas que lo rodean, que han estado viviendo su vida con múltiples condicionamientos y fachadas sociales (máscaras), la cuáles demeritan su calidad de vida, a fin de que pongan mayor atención a aquéllas actividades que realizan de manera cotidiana.

Rogers define la relación de ayuda como:

*"Una relación en la que al menos una de las partes intenta promover en el otro el desarrollo, la maduración y la capacidad de funcionar mejor y enfrentar la vida de manera más adecuada".*¹⁴⁶

También sugiere que "el otro" puede ser un solo hombre o un grupo, y que esta relación puede estar presente en un amplio número de relaciones sociales.

De hecho, muchas relaciones sociales en las que el hombre adulto participa, pertenecen a ésta última categoría de interacciones porque en esencia motivan el desarrollo humano de los hombres.

Mediante la relación de ayuda, las personas adultas comienzan a descubrir aquellos elementos desconocidos de su propia personalidad que les resultan incómodos y amenazantes, hasta el punto en que se vuelven capaces de llegar a mostrarse de una manera más auténtica ante sí mismo y ante los demás. Es decir, sin máscaras ni condicionamientos sociales, tal y cómo son, en realidad.

Un ejemplo típico de la relación de ayuda es aquélla que es establecida entre los padres y los hijos -caracterizada por la existencia de lazos sanguíneos, amor incondicional y un deseo recíproco de motivar desinteresadamente el desarrollo continuo del otro-.

Es común que los padres deseen lo mejor para sus hijos, siendo la intensidad de los afectos la misma, independientemente de las circunstancias o de las decisiones tomadas por algunas de las partes involucradas en dicha relación.

Otros ejemplos representativos de este tipo de relación de ayuda son: la relación terapéutica (establecida entre el terapeuta y el paciente); cualquier tipo de relación educativa (que se da entre el educador – y los educandos, sin importar donde tenga lugar ésta).

¹⁴⁶ Rogers, El proceso...op. cit. p.

No obstante, el mismo Rogers afirma que la relación de ayuda abarca un amplio número y variedad de relaciones sociales, pudiendo facilitar el desarrollo humano de los adultos en formación, los grupos de trabajo, las organizaciones, las instituciones, las sociedades, etc. y un funcionamiento más maduro y adecuado de la personalidad individual, grupal y colectiva de sus integrantes, manifestándose en su calidad de vida, haciendo que puedan enfrentar, incluso, circunstancias extremadamente adversas a lo largo de su vida, a fin de resolverlas de la mejor manera.

También afirma que el hombre adulto se va convirtiendo gradualmente en una auténtica persona, al transformar interna y gradualmente su personalidad, motivando sus propios procesos de socialización, a partir de la calidad de vida de sus experiencias personales previas.

Sin embargo, aún cuando pueda educarse a sí mismo a través de sus experiencias de vida, la sociedad no abandona por completo la experiencia educativa, dejándola al azar.

Más bien, mediante la psicoterapia centrada en el cliente, la persona comienza a darse cuenta de que no puede vivir de manera aislado. Por el contrario, dada su misma humanidad es, en esencia, un ser humano de contactos y de relaciones sociales. Por lo tanto, es natural que paulatinamente se vaya dando cuenta de que no vive solamente en el mundo, si no más bien con el mundo.

Respecto a la capacitación, cuando es considerada desde esta postura, también puede ser un tipo particular de relación de ayuda, al establecerse entre el capacitador (guía, facilitador o instructor) y su grupo de capacitados (aprendices, trabajadores o participantes de un curso), siempre y cuándo exista un auténtico deseo de ayudar al otro.

De esta manera, puede motivar el desarrollo humano de los hombres adultos, de manera integral, y perfeccionar progresivamente sus cualidades humanas, personales, familiares, sociales, profesionales, técnicas, tecnológicas y de trabajo, al convertirlos en seres humanos más conscientes y en mejores colaboradores de sí mismos y de las personas a su alrededor, y al acrecentar, de manera general, la plenitud y la calidad de su vida y de su trabajo.

Cuando este proceso tiene lugar, la capacitación motiva, de una o de ambas partes, una mejor apreciación y expresión de sus recursos latentes, favoreciendo un uso más funcional de sus capacidades humanas.

Rogers expresa ésta misma idea de la siguiente forma:

"Si puedo crear una relación que, de mi parte se caracterice por una autenticidad y transparencia en la cual pueda vivir mis verdaderos sentimientos, una cálida aceptación y valoración de la otra persona como individuo diferente, y una sensible capacidad de ver a la persona y su mundo tal cómo él lo ve, entonces, el otro individuo, experimentará y comprenderá aspectos de sí mismo anteriormente reprimidos, logrará cada vez más mayor integración personal y será más capaz de funcionar con eficacia. Es decir, se parecerá cada vez más a la persona que querría ser, se volverá más personal, más original y expresivo, será más emprendedor, se tendrá más confianza, se tornará más comprensivo, podrá aceptar mejor a los demás, y podrá enfrentar los problemas de la vida de manera más fácil y adecuada".¹⁴⁷

Además, cuando el hombre adulto participa en procesos humanistas de capacitación -de manera continua y permanente, a lo largo de su vida-, es más propenso a fortalecer su integridad psíquica, propiciando su propio desarrollo humano, el de sus compañeros de trabajo, y el de las personas a su alrededor, al manifestar en su estructura psicológica las características representativas de todo tipo de relación de ayuda.

Respecto a la relación de ayuda, algunas de sus características más importantes son las siguientes, tendiendo a manifestarse en cualquier tipo de contacto educativo, como pueden ser los procesos de capacitación:

RELACIÓN DE AYUDA (CARACTERÍSTICAS):

- Proceso.**
- Relación única.**
- Contacto íntimo.**
- Filosofía de la vida.**
- Experiencia personal.**
- Interés por el sentido de la vida.**
- Lucha por llegar a ser uno mismo.**
- Nacimiento de una nueva personalidad.**
- Posibilidad de mejorar constructivamente la vida individual y social.**

De ésta, Rogers dice que las principales condiciones de una relación de ayuda son las siguientes: ser auténtico en la relación; aceptar al hombre con agrado; sentir empatía y un deseo constante de comprender.

¹⁴⁷ Rogers, El proceso...op. cit. p.

En suma, cuando el adulto en formación experimenta este tipo de relaciones de ayuda, podrá mostrar una personalidad más auténtica, siendo éste el objetivo central de todo tipo de Psicoterapia.

En este sentido, la Psicoterapia centrada en el cliente se propone hacer de la persona adulta un mejor colaborador de su entorno, al convertirlo en un ser humano más íntegro, permitiéndole apreciar sus recursos y sus potencialidades latentes para que pueda percibir su vida y su actividad de trabajo sin distorsiones, tal y como son en la realidad, conforme a su principio de realidad actual.

Mediante ella, la persona adulta descubre, por cuenta propia, sus propios talentos y sus potencialidades latentes, siendo capaz de salir de su letargo personal, al despertar su conciencia interior para estar más alerta y para poder participar más activamente en su propio proceso de maduración psicológica y de evolución humana, impactando de manera positiva su entorno personal y social inmediato, particularmente en lo que se refiere a su auto-concepto, lo cuál se manifiesta de manera positiva en su vida y en su actividad de trabajo.

Al hablar de las características psicológicas que experimenta una persona auténtica, Rogers dice que ésta muestra algunos de los siguientes rasgos en su personalidad: se valora más; es más integrada; tiene mayor confianza en sí misma; está más abierta a su experiencia; su conducta cotidiana es más madura; y tiene una auto-percepción más realista de sí misma.

Es decir, experimenta las siguientes características: es más inteligente y sociable; tiene una mejor comprensión de sí misma; se muestra menos defensiva y más adaptada; es capaz de advertir semejanzas y diferencias entre ella, sus compañeros de trabajo y las personas a su alrededor; libera mejor su stress; tiene una mayor tolerancia a la frustración; y se parece más a la persona que quiere ser en realidad.

En síntesis, la persona adulta se empieza a conocer más a sí mismo: muestra menos características neuróticas o psicóticas; es más capaz de tomar decisiones propias; acepta mejor sus actitudes –ya sea dirigidas hacia él mismo o hacia las personas a su alrededor-; enfrenta las nuevas situaciones que se le presentan en su vida y en su trabajo con actitudes más originales; encara su existencia satisfactoriamente y de manera constructiva.

En suma, cuando el hombre adulto se apoya en la psicoterapia, comienza a reorganizar gradualmente su personalidad, conforme a patrones psicológicos de vida más maduros, comenzando a identificar y comprender ciertos aspectos de sí mismo y de las personas que lo rodean que le resultan dolorosos o insatisfactorios, siendo difíciles de superar.

La pregunta crucial que intenta responder Rogers a partir de la psicoterapia centrada en el cliente es: ¿cómo puede el hombre adulto facilitar su propio desarrollo humano a partir de la relación de ayuda?.

Recordemos que una persona que no se conoce, está continuamente atribulada y conflictuada. Por lo tanto, busca y espera recibir ayuda de aquéllos que le rodean, responsabilizándose de sus actos.

Por el contrario, cuando crea una relación de ayuda con las personas a su alrededor, empieza a descubrir en sí mismo, por iniciativa propia y con la ayuda de ellos, su propia capacidad personal para utilizar estos recursos en el éxito de su propia maduración como persona, produciendo su cambio, su desarrollo y su transformación como ser humano, en los distintos ámbitos de su existencia, mejorando la calidad de su vida y de su entorno de trabajo.

Respecto al ser auténtico, Rogers dice que cuanto más auténtico es el hombre en la relación de ayuda que llegue a establecer, más útil le resultará este tipo de relación.

En su opinión, cuando el hombre que es auténtico: se muestra tal como es -no ofrece una fachada externa ni se pone una careta social-; valora sus sentimientos internos -no adopta una actitud distinta de la que surge en un nivel más profundo o inconsciente-; acepta su propio ser -mediante sus palabras y sus conductas-; y tiene la voluntad de expresar abierta y espontáneamente los sentimientos y las actitudes que existen en su interior -sin censura-.

También dice que una persona auténtica muestra algunas de las siguientes características psicológicas: enfrenta la vida de forma más constructiva y satisfactoria; es más inteligente y sociable; se convierte en un ser humano más integrado y productivo; se enoja menos (consigo mismo y con las personas a su alrededor); muestra más características que lo identifican como una persona sana, funciona de manera normal; y tiende a ser más asertivo y más exitoso ante la vida y en su entorno de trabajo.

Es decir, se vuelve capaz de cambiar su auto-percepción de sí mismo y de las personas a su alrededor, al tornarse más realista. Por lo tanto, se da la oportunidad de vivir su propia vida a plenitud, al parecerse más a la persona que en realidad quiere ser.

Adicionalmente: alcanza una mejor comprensión de sí mismo; se valora más; tiene más confianza en sí; adquiere la capacidad de ser más flexible en sus propias decisiones; es más abierto a las críticas; vive plenamente (sin tantos condicionamientos sociales); disminuye su tendencia a negar o reprimir algunos aspectos importantes de ella; realiza de una mejor manera su actividad de trabajo.

Igualmente, comienza a aceptar mejor sus actitudes estando en posibilidad de advertir semejanzas y diferencias entre ellas, pudiendo disfrutar de una mejor manera de la vida y de su trabajo, al vivir plenamente.

Asimismo: se frustra menos; se recupera más fácilmente del stress; se muestra menos defensivo y más adaptado; enfrenta las nuevas situaciones de su vida y de su trabajo con actitudes más originales; se relaciona mejor consigo mismo y con las personas a su alrededor; y éstos comienzan a advertir que su conducta cotidiana tiende a ser más madura.

En síntesis, cuando el hombre adulto se muestra de manera auténtica (tal cuál es, ante sí mismo y ante los demás), puede motivar a otros hombres a que busquen exitosamente su propia autenticidad, siendo éste el primer paso para propiciar su propio desarrollo humano integral, de manera continua y permanente, a lo largo de toda su vida, motivando su calidad de vida y de trabajo.

Por otra parte, al abordar el fenómeno de la aceptación, Rogers dice que cuanto mayor sea el grado de aceptación y de agrado que experimentemos hacia una persona, más útil le resultará este tipo de relación que estamos estableciendo y creando con él.

Igualmente, la seguridad de agradar al otro y ser valorado como persona son elementos de suma importancia en todo tipo de relación de ayuda.

En este sentido, la relación de aceptación adquiere las siguientes características: respeto hacia el hombre adulto -por mérito propio y de manera incondicional-; hacerle saber que es diferente y valioso (independientemente de su condición, conducta o sentimientos como ser humano); mostrar agrado y calidez hacia él como individuo (al ser alguien distinto a mí); desearle que posea y que manifieste por sí mismo sus propios sentimientos; en términos generales, aceptación y respeto hacia todas sus actitudes (al margen de su carácter positivo o negativo, aún cuando sus actitudes pasadas contradigan su personalidad actual).

De esta forma, la aceptación le brinda calidez y seguridad a la persona y a la relación de ayuda que establece entre ella. Otra condición importante es la comprensión. Respecto a este tema, una relación de ayuda es significativa en la medida que el adulto en formación experimente dentro de sí mismo un deseo constante de comprender a los demás, antes que ponerse a valorar su actitud de manera superflua.

A su vez, dentro de la personalidad del hombre adulto, la comprensión adquiere las siguientes características: empatía (hacia sus sentimientos y expresiones), tal y como los percibe en este momento de su vida; libertad de explorarse a sí mismo, antes de poder comprender a los demás, a través de recuperar sus vivencias más íntimas y a menudo olvidadas (a nivel consciente e inconsciente); transparencia - para manifestar sus verdaderos sentimientos, ante cada una de las nuevas situaciones de su vida.

En suma, el Humanismo aplicado a los procesos de capacitación: motiva procesos de cambio en la personalidad de sus destinatarios finales; mejora su calidad de vida y de trabajo, e incrementa su efectividad y su productividad personal, a la par del desarrollo productivo y organizacional de su centro de trabajo.

Otros de los beneficios obtenidos a través de este enfoque son los siguientes: propicia el auto-conocimiento personal del adulto trabajador y su desarrollo humano, incrementando su calidad de vida y de trabajo dentro de la organización donde labora; hace que sus integrantes se transformen humanamente, convirtiéndolos, gradualmente, en mejores personas y en mejores colaboradores de su centro de trabajo; hace que sean más congruentes en su estructura psíquica interna, generándoles mayor autenticidad en su personalidad, favoreciendo los distintos ámbitos de su existencia-.

A su vez, hace que el adulto en formación se transforme gradualmente, de manera integral, impactando de manera decisiva los distintos roles de su vida personal, familiar, social, profesional y de trabajo, al considerarlos, simultáneamente, como individuos, líderes formales de su familia, integrantes de diversos grupos sociales, miembros activos de las organizaciones y las instituciones, profesionistas destacados o trabajadores exitosos y responsables, todo lo cuál proporciona mayor equilibrio a su existencia, motivando su calidad de vida y de trabajo.

Es decir, cuando la persona se humaniza, cambia para bien, convirtiéndose gradualmente en un trabajador más responsable y más entusiasta y en una persona más autónoma e independiente, convirtiéndolo en un ser libre, sociable, reflexivo, creativo y propositivo.

Asimismo, impulsa su propio desarrollo humano y se vuelve capaz de desplegar, por sí mismo y con la ayuda de las personas a su alrededor, su propio desarrollo humano integral, facilitándole el redescubrimiento de sus dones naturales, de sus talentos humanos, de sus potencialidades latentes y de sus capacidades humanas de naturaleza superior, a fin de poder vivir su vida con mayor plenitud, facilitándole la auto-realización de su propósito supremo de existencia, a la par que lo capacita para que realice su trabajo con mayor calidad.

Esto es, el Humanismo aplicado a los procesos de capacitación, propicia –en mayor medida- la superación humana, permanente y continua, y a distintos niveles, de los adultos trabajadores, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones, haciendo que exhiban y reconozcan los aspectos positivos y negativos de su personalidad, de su vida y de su actividad de trabajo, manifestándose en un mayor equilibrio interno, lo cuál motiva su calidad de vida y de trabajo.

No obstante, también incide en la estabilidad laboral del hombre adulto dentro de su centro de trabajo, manifestándose en la fidelidad y el compromiso que éste establece con aquello que realiza a largo plazo -derivado, en primer lugar, del compromiso interno que ha decidido establecer consigo mismo a fin de poder cambiar para bien, antes de facilitar el desarrollo humano de sus compañeros de trabajo y de las personas a su alrededor, convirtiéndolo en un verdadero agente de cambio, al generar resultados positivos al interior de su sociedad.

Finalmente, el Humanismo aplicado a los procesos de capacitación, promueve el desarrollo integral y la mejora continua de sus destinatarios finales, ya sea como individuos aislados -impactando de manera favorable su vida personal y profesional-, o bien, como integrantes de diversos grupos, uno de ellos, el de su trabajo, motivando su apertura a diversos tipos de organizaciones capacitadoras.

Así pues, con la reflexión anterior doy por terminada mi exposición teórica de este capítulo. Ahora bien, en el siguiente apartado mencionaré cuáles son las funciones que el pedagogo puede desempeñar al interior de las organizaciones, conforme a las características específicas de su perfil profesional.

2.6.- Funciones del pedagogo dentro de la organización.

En el apartado anterior abordé las aportaciones psicológicas del Humanismo y mencioné algunos de los beneficios derivados de vincular dicha corriente a los procesos de capacitación dentro de las organizaciones.

Ahora bien, con el fin de complementar mi exposición de la capacitación, en este apartado mencionaré cuáles son las actividades que el pedagogo puede realizar dentro de las organizaciones, conforme a las características de su perfil profesional.

Algunas de sus actividades más representativas son las siguientes: integrar al personal a todos los niveles de la organización –no sólo de nuevo ingreso-; facilitar los procesos de cambio; coadyuvar a mejorar el clima de trabajo de los centros de trabajo; motivar procesos internos y externos de comunicación; proporcionar servicios de asesoría y consultoría; liderar los Recursos Humanos de las organizaciones, entre otros aspectos.

Otras actividades importantes que podrá realizar, al ser afines a su perfil profesional, son las siguientes: elaborar análisis de puestos; realizar evaluaciones de desempeño profesional; diseñar, llevar a cabo y coordinar actividades de capacitación; planear actividades educativas; diseñar material didáctico; evaluar, dar seguimiento y retroalimentar todas sus acciones previas; elaborar diversos planes y programas de capacitación; diseñar programas de formación de instructores; entre otras.

Al respecto, cabría preguntarnos: ¿qué puede hacer el pedagogo dentro de la organización, conforme a las características específicas de su perfil profesional?.

Así pues, el pedagogo puede desempeñar diversas funciones al interior de las organizaciones. Algunas de ellas son: sanear su clima de trabajo; motivar la calidad de vida y de trabajo de su personal; facilitar su éxito comercial; motivar la trascendencia humana de sus integrantes -no limitándolo exclusivamente a su ambiente de trabajo, sino más bien, ante la vida en general-.

Al mismo tiempo, algunas de las actividades más representativas que podrá realizar son las siguientes:

En primer lugar, puede evaluar el ambiente de trabajo de los grupos de trabajo de las organizaciones e instituciones a los que se integra, motivando el desarrollo humano integral de sus miembros, a la par del desarrollo productivo, humano y organizacional de su centro de trabajo.

A fin de poder lograr su objetivo, tendrá que desempeñar diversas funciones y actividades, siendo las más representativas las siguientes:

➤ *Ser agente de cambio:*

Aquí puede facilitar los procesos de cambio al interior de las organizaciones, al fomentar condiciones propicias para su cambio planificado a largo plazo, sensibilizando a sus integrantes para que se decidan a aceptar el compromiso interno que implica adquirir continuamente nuevos conocimientos, habilidades, actitudes aptitudes, emociones y comportamientos, con la intención de motivar su desarrollo humano-organizacional y su mejora continua por igual.

Puede hacer que los adultos trabajadores, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones superen sus resistencias, reforzando los aspectos más positivos de su personalidad, de su vida y de su trabajo, al proponer diversas estrategias y metodologías de capacitación y de investigación que motiven su calidad de vida y de trabajo por igual.

Podrá reflexionar acerca de la naturaleza y del tipo de cambio que requerirán emprender los distintos destinatarios de la capacitación (adultos en formación, grupos de trabajo, organizaciones, instituciones, etc.) en su interior, conforme a su dinámica de vida y de trabajo y su marco de referencia en particular.

Igualmente, podrá analizar los fenómenos organizacionales, interpretándolos a la luz de las necesidades actuales de su centro de trabajo y del personal que en él labora.

Puede intervenir en el momento más oportuno y dar seguimiento a los procesos de cambio que se emprendan, una vez que se han promovido al interior de la misma, facilitando su aceptación y su comprensión por parte de aquéllos sectores de la población a los que involucra.

En este sentido, Guízar Montúfar hace la siguiente reflexión:

"En la vida experimentamos un continuo proceso de cambio. La naturaleza humana no concebiría la existencia sin un permanente proceso de renovación integral que permita reevaluar aquellas aplicaciones que nos impiden cambiar ya que iel cambio en sí es irreversible!".¹⁴⁸

¹⁴⁸ Guízar Montúfar. op. cit. p. 359.

Otras actividades que el pedagogo puede realizar en este tipo de escenarios formativos son las que a continuación menciono:

➤ *Análisis institucionales que mejoren el clima de trabajo de la organización:*

En este aspecto, el pedagogo deberá analizar los roles y las posiciones de poder, autoridad, responsabilidad y liderazgo de los integrantes de la organización en su conjunto.

Deberá estudiar las relaciones de influencia, poder y reciprocidad que se van gestando al interior de los grupos de trabajo, así como la manera en la que éstos se distribuyen -casi siempre, en forma desigual- sobre una base legítima, dentro de los centros de trabajo.

A su vez, debe ser consciente de que éste poder puede estar en manos de una sola persona, o en varias, recayendo, casi siempre, en el líder del grupo por consenso general.

Al incrementar la efectividad, la productividad y la calidad de vida y de trabajo de los distintos sectores a los que dirija sus acciones, podrá contribuir a crear un ambiente de trabajo más humano, más cordial y libre de pensamientos perturbadores que limiten gravemente las actividades cotidianas y el trabajo que sea realizado por sus integrantes.

➤ *Identificar y crear canales de comunicación en la organización.*

Aquí, el pedagogo deberá saber identificar e impulsar una serie de patrones de comunicación entre los adultos, su ambiente de trabajo, los sistemas normativos y administrativos de la organización, mismos que, en su conjunto, direccionarán el rumbo estratégico de su centro de trabajo.

➤ *Asesorar a los distintos destinatarios de la capacitación (adultos en formación, grupos de trabajo, organizaciones e instituciones por igual):*

El pedagogo también podrá analizar objetivamente los problemas de trabajo de los distintos destinatarios de la capacitación, al no estar involucrado directamente en ellos.

Aquí, puede aportar información importante derivada de investigaciones de trabajo o de experiencias de capacitación similares, ocurridas con anterioridad –dentro de su centro de trabajo o en otro, cuyo giro, rama o actividad industrial sea parecida-.

Por lo tanto, podrá redireccionar los esfuerzos de los distintos destinatarios de la capacitación hacia la dirección más adecuada y pertinente, a fin de motivar el desarrollo humano integral de sus miembros, el desarrollo organizacional de los centros de trabajo y su calidad de vida y de trabajo por igual.

➤ *Liderar los Recursos Humanos de la organización:*

El pedagogo es el profesionalista más idóneo para poder comprender y analizar las necesidades de capacitación, de desarrollo humano y de trabajo de los integrantes de las organizaciones e instituciones, al estar en contacto directo con ellos.

Puede interpretar los resultados de sus diagnósticos de necesidades con base a diversas teorías de la personalidad, las cuáles les permitan valorar sus capacidades humanas e indagar sus necesidades de vida y de trabajo más importantes a fin de proponer diversas estrategias de capacitación que se relacionen de manera directa con estos aspectos.

Al tener contacto con el personal de la organización, podrá: detectar sus necesidades de capacitación actual –principalmente, a nivel personal y profesional-; analizar sus actitudes, sus intereses, sus comportamientos, sus valores y sus conocimientos; hacer que éstos impacten de manera favorable su entorno inmediato y su calidad de vida y de trabajo.

De no desarrollarse proactivamente éste aspecto, los distintos destinatarios de la capacitación podrán perder mucha vitalidad, aminorando su calidad de vida y de trabajo.

En este sentido, al abordar este tema, Munich opina que:

*"Una de las funciones básicas de cualquier organización es la administración del factor humano ya que las personas son el activo más valioso de las empresas".*¹⁴⁹

➤ *Elaborar análisis de puestos:*

Este proceso responde a las necesidades de organización de las gerencias, las jefaturas, las áreas, los departamentos, los puestos de trabajo y las funciones de la cadena productiva de la organización a fin de que su personal conozca con toda precisión lo que habrá de hacer dentro de su centro de trabajo, así como para que puedan comprender qué conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes son deseables para realizar un determinado tipo de trabajo en su entorno, con el propósito de hacerlo bien.

➤ *Realizar evaluaciones de desempeño profesional:*

El pedagogo deberá motivar al hombre adulto y buscar su satisfacción en su mundo del trabajo. Deberá evaluará múltiples aspectos, por ejemplo, su desempeño profesional.

¹⁴⁹ Much, Lourdes. Administración del capital humano. México. Editorial Trillas. 2006. p. 13.

Dentro de este proceso, tendrá que analizar de manera objetiva su conducta y su rendimiento personal y grupal para identificar sus cualidades humanas, sus necesidades de logro, sus insatisfacciones personales y sociales y sus posibilidades de desarrollo humano de manera integral, conforme a sus metas y sus objetivos de vida y de trabajo -a corto, a mediano y a largo plazo-.

➤ *Capacitación humana:*

Esta es una acción sumamente importante que el pedagogo puede realizar con facilidad debido a que se destina a motivar, desarrollar, actualizar, afinar y perfeccionar los conocimientos, las habilidades, las actitudes, las conductas y los sentimientos de todos los miembros de la organización en su conjunto a fin de facilitar su desarrollo humano de manera integral (personal, familiar, social, profesional, técnico, tecnológico y de trabajo) y poder acrecentar su calidad de vida y de trabajo, al permitirle ser más eficiente, eficaz, efectivo, humano y productivo. Por lo tanto, las actividades de capacitación humana deberán abarcar tres aspectos principales: la planeación del programa de capacitación que emprenda, su aplicación y su evaluación.

Al respecto, Reza Trosino afirma lo siguiente:

*"Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprende. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual".*¹⁵⁰

Con relación a éste aspecto, el pedagogo conoce una gran cantidad de conocimientos técnicos que le permitirán profundizar en la naturaleza de la actividad de la capacitación dentro del mundo de trabajo de los adultos en formación, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones a fin de diseñar la tecnología educativa necesaria para desarrollarla con efectividad.

Por lo tanto, es el personaje idóneo para impulsar acciones de capacitación humana, de cualquier tipo, al interior de los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones.

Al ser un especialista en este tema, habrá de realizar una serie de actividades de planeación previas. Las más representativas son las siguientes: análisis institucionales de las organizaciones y de las instituciones; diagnósticos de necesidades de capacitación humana; elaboración de perfiles de puesto -conforme a las tareas y las funciones de trabajo de las distintas áreas y departamentos de los centros de trabajo-; diseño de materiales didácticos; propuestas didácticas y pedagógicas -tomando en consideración los contenidos educativos deseados-.

¹⁵⁰ Reza Trosino, Jesús Carlos. El ABC del instructor 2. México. Editorial Panorama. 2003. p. 39.

Ahora bien, al asumir su responsabilidad frente a los procesos de capacitación humana, el pedagogo deberá realizar las siguientes actividades:

➤ *Planear actividades educativas:*

Deberá saber diseñar múltiples actividades educativas, mismas que deberán ser enriquecidas con diversos instrumentos y técnicas de capacitación humana a fin de facilitar la asimilación de nuevos conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, comportamientos, sentimientos y destrezas en la personalidad de los adultos en formación al interior de las organizaciones.

Del mismo modo, deberá saber reflexionar críticamente acerca de la situación actual de vida y de trabajo del personal de la organización para motivar su calidad de vida y de trabajo. Por lo tanto, se sugiere que esté libre de presiones o de responsabilidades en línea dentro de la organización donde labora.

➤ *Coordinar grupos de trabajo:*

Deberá saber interpretar los sentimientos colectivos de los miembros de la organización en su conjunto, así como sus valoraciones, comportamientos, patrones de vida, percepciones y relaciones que establezcan entre sí y con el ambiente -interno y externo- de su centro de trabajo a fin de planear las actividades de capacitación humana que requieran.

Deberá relacionarse socialmente con los miembros de la organización para fomentar entre ellos relaciones de trabajo más humanas, sanas, cordiales y personalizadas.

Respecto a este aspecto, Hardingham menciona que:

"Todos los capacitadores saben cuándo han establecido una buena relación con un grupo y han logrado obtener su credibilidad. Esta sensación específica es probablemente diferente para cada uno pero en cualquier momento podrás recordar lo que esto te significa".¹⁵¹

Con relación a este tema, cuando el pedagogo coordina diversos grupos al interior del centro de trabajo donde labora, comprenderá los puntos de vista de sus integrantes, los aceptará y los apoyará en las propuestas de trabajo que estos generen.

¹⁵¹ Hardingham, Alison. Psicología para capacitadores. México. Editorial Panorama. 2003. p. 17.

También propiciará su integración, pudiendo reflexionar en torno a sus prácticas y problemáticas de vida y de trabajo en la actualidad –tomando en consideración el análisis situacional de la organización y el diagnóstico de necesidades de capacitación de sus integrantes-.

También podrá establecer las normas de trabajo y los parámetros que el personal habrá de cumplir, sin menospreciar las capacidades directivas y de liderazgo de los diversos grupos de trabajo que coordine.

➤ *Diseño de material didáctico:*

Éstos son los recursos concretos que el pedagogo habrá de utilizar para hacer llegar de manera objetiva la información a los diversos grupos de trabajo que coordine.

A su vez, es un instrumento valioso que enriquecerá el proceso de capacitación de su grupo de capacitandos, al propiciar la comunicación y la discusión de ideas entre los capacitandos y el capacitador.

Adicionalmente, comprenden las técnicas, los medios y los instrumentos que favorecen la realización práctica y concreta de las actividades de trabajo que se generan a través de la capacitación. La selección de materiales, hecha previamente por el pedagogo, dependerá de la técnica elegida, debiendo considerar aquellos materiales con los que dispone.

➤ *Funciones de evaluación:*

Tendrá que asumir juicios de valor; dar su opinión con relación a los procesos de trabajo que se realizan dentro de la organización donde labora; analizar el nivel de participación del personal involucrado, conforme a las problemáticas de trabajo y los criterios adoptados. En suma, deberá asumir una postura más crítica ante las problemáticas detectadas.

No obstante, el pedagogo deberá evidenciar suficiente ética personal y poseer una filosofía social integrada de los problemáticas de vida y de trabajo que competen a los distintos destinatarios de la capacitación (adultos en formación, grupos de trabajo, organizaciones e instituciones) y tener suficiente conciencia moral de sus motivaciones humanas, de todo tipo, y de su responsabilidad social a fin de no asumir juicios de valor sin fundamento y posiciones absurdas con relación a aspectos importantes de su vida y de su actividad de trabajo.

➤ *Coordinar actividades relativas al proceso de capacitación:*

Al respecto, el pedagogo deberá realizar múltiples actividades previas. Las más representativas son las siguientes: elegir y formar a los capacitadores; encargarse de la organización de los eventos y de las actividades de capacitación humana; crear sistemas de difusión -para dar a conocer las actividades educativas que previamente ha diseñado-, saber evaluar de manera integral los distintos aspectos del proceso de capacitación, así como el interés y el desempeño mostrado por todas las personas involucradas en los mismos (entre ello, a los capacitadores que elija).

También deberá: saber diseñar diversos instrumentos de evaluación; saber vender los servicios de la capacitación a sus posibles clientes y destinatarios finales; conocer la legislación vigente relativa a la misma; dominar las metodologías vigentes; y saber coordinar proactivamente las actividades de trabajo que elija para sus distintos grupos de capacitandos.

Una actividad que el pedagogo podrá desempeñar con facilidad es la de capacitador. Para tener éxito como tal, deberá ser capaz de dirigir los esfuerzos de los distintos usuarios de la capacitación hacia un mismo objetivo de trabajo en común, con la intención de obtener mejores resultados de los mismos.

Para desempeñar esta actividad, deberá: ser una persona culta; informarse de los sucesos generados en su acontecer actual; estar suficientemente actualizado y especializado en su campo de interés profesional; saber involucrar a su grupo de trabajo en los temas que decida abordar; motivar a su grupo de capacitandos; analizar las características psicológicas y educativas de su auditorio –tomando en consideración su personalidad, su campo de interés profesional y sus necesidades de capacitación humana y de desarrollo humano-; y ser puntual, entre otros aspectos.

Al abordar este tema, Reza Trosino menciona que el capacitador deberá seguir las siguientes reglas, a fin de mejorar su actuación profesional:

- *"Dar ejemplo personal.*
- *Esforzarse por ser respetado.*
- *Permitir que inspire afecto.*
- *Ayudar a sus aprendices o capacitandos.*
- *Pedirles consejos y ayuda.*
- *Fomentar el sentido de responsabilidad.*
- *Aprender a delegar el aprendizaje.*
- *Empoderar a la gente.*
- *Edificar de manera constructiva.*
- *Tratar a la gente como auténticos seres humanos.*

➤ *Ser un servidos compulsivo*". ¹⁵²

Otras cualidades deseables al asumir este rol de capacitador, son las siguientes: tener un trato amable; saber dirigirse asertivamente con su grupo de capacitandos; cuidar su lenguaje verbal y corporal; comunicar con claridad y elocuencia sus ideas; mostrarse seguro de sí ante su grupo de trabajo; identificar los roles que desempeñan cotidianamente los integrantes de su grupo de capacitandos; manejar con efectividad los conflictos interpersonales; y conocer a profundidad los fundamentos del proceso de enseñanza–aprendizaje y de capacitación.

A su vez, para asegurar su éxito como capacitador, deberá ser un experto en elaborar diversos manuales de capacitación, en los cuáles habrá de apoyarse, los cuales deberán de considerar los siguientes aspectos:

- a) Introducción.
- b) Presentación del curso.
- c) Justificación.
- d) Características generales del curso (tema, objetivo, duración, público al que va dirigido, contenido temático).
- e) Desarrollo teórico, acompañado de técnicas para el manejo del grupo -conforme al contenido abordado y el objetivo que se pretenda-.
- f) Guía de sesión por día -es decir, cartas descriptivas de las actividades que habrá de realizar durante los eventos de capacitación-.
- g) Formatos de actividades; ejercicios e instrumentos de evaluación.
- h) Un listado general del material que utilizará –preferentemente, por día-.
- i) Medios y apoyos didácticos que requerirá.

Como se podrá observar, el trabajo del pedagogo como capacitador es bastante complejo; además de tener que ver con un amplio conocimiento de su especialidad, se vincula con un conocimiento técnico muy específico del ambiente de trabajo donde desarrolla su actividad profesional.

Con relación a este tema, Malone opina lo siguiente:

"El estudio y contenido del plan de estudios de capacitación deberá reflejar los objetivos personales y organizacionales, así como la cultura de la organización, además de enlazarse con los programas existentes de capacitación". ¹⁵³

¹⁵² Reza Trosino. *El ABC 2...* op. cit. p. 19.

¹⁵³ Malone, Samuel. *Como crear y administrar un centro de aprendizaje corporativo*. México. Panorama Editorial. 2003. p. 42.

Éste conocimiento didáctico específico del entorno organizacional de trabajo, hará que el pedagogo pueda planear, conducir y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje de la capacitación humana con mayor éxito y efectividad, motivando la calidad de vida y de trabajo de los adultos en formación, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones por igual.

No obstante, aún cuando se tenga la idea bastante generalizada, dentro de las organizaciones y las instituciones, de que un teórico, un profesionalista o un trabajador con mucha experiencia en determinado puesto, puede impartir sin grandes problemas cursos de capacitación de su especialidad, deberá tomarse en cuenta que aprender a enseñar y a aprender no es cosa fácil. Antes, deberá de pasarse por un proceso de capacitación, encaminado a lograr dicho fin.

Esto es importante porque cuando el personal imparte un curso sin haber recibido una formación didáctica previa, lo impartirá con muchos errores, haciendo de ésta experiencia algo intrascendente y trivial, lo cuál generará pocos cambios y beneficios en la vida y en el trabajo de los participantes.

Por lo general, tenderá a cometer los mismos errores que sus maestros de la infancia. Por lo tanto, enseñará un determinado contenido de forma tediosa y aburrida, haciendo que éste no sea significativo para su grupo de capacitandos, al no tener una relación directa con sus experiencias de vida y con su trabajo.

Lo anterior repercutirá de manera negativa en su grupo de capacitandos, quienes tenderán a percibir el proceso de enseñanza-aprendizaje de la capacitación como una carga bastante pesada, aburrida, fastidiosa (sin sentido).

Al presentarse esta situación, el grupo de capacitandos tenderá a comportarse de manera pasiva, dependiente, siempre atenta a las expectativas de sus maestros, confiriéndoles su responsabilidad personal con relación a su propio proceso de aprender, pese a ser éste un grave obstáculo para la interacción, el intercambio y la comunicación recíproca entre el capacitador y su grupo de capacitandos.

En este sentido, cuando el pedagogo decide asumir el rol de formador de instructores, deberá fomentar en su grupo de capacitandos el interés genuino por sus procesos educativos y, al mismo tiempo, diseñar un programa de capacitación que responda de manera real a sus necesidades de formadores, a fin de motivar su calidad de su vida y de trabajo por igual.

A su vez, al hacer frente a la problemática de formación de instructores, deberá ofrecer una retroalimentación adecuada a su grupo de capacitandos al término de los eventos impartidos, de los cambios que se producen en su personalidad, en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, sentimientos y conductas, en un determinado grupo de formación.

Al mismo tiempo, deberá propiciar un ambiente favorable para el trabajo y el debate intelectual de los participantes, procurar la comunicación y la autonomía de su propio aprendizaje de grupo, impartir asesoría y evaluar las actividades de enseñanza-aprendizaje de los instructores que está formando.

En la medida en que logre esto, favorecerá profundamente el proceso de capacitación y de desarrollo de los adultos en formación, los grupos, las organizaciones y las instituciones por igual.

Respecto a este tema, Hardingham opina que:

*"Aun cuando nuestro principal interés, en tanto capacitadores, es la modificación del comportamiento, no la transmisión de información, sigue siendo importante que comprendamos cómo transmitir información en forma eficiente".*¹⁵⁴

Siendo estame última reflexión, doy por finalizada la exposición teórica de mi trabajo, donde abordé las aportaciones psicológicas del Humanismo, tratándolas de vincular con los procesos de capacitación, con la intención de abordar su problemática desde una postura más integral y humana.

Ahora bien, a continuación muestro mi estudio de caso de capacitación, al presentar la problemática de una microempresa dedicada a la venta de diversos servicios de electricidad, denominada **"IMEGA"**.

En él, aplico las primeras tres fases de la metodología de capacitación propuesta por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) para tal efecto.

En este sentido, me refiero al análisis situacional de esta microempresa, presento su diagnóstico de necesidades de capacitación y muestro una propuesta de capacitación encaminada a desarrollar habilidades humanísticas entre sus integrantes, y el cuál promueve la calidad de vida y de trabajo de sus integrantes.

Cómo última reflexión, sólo me queda por mencionar que a través de ésta propuesta intenté aterrizar y aplicar lo mejor que pude todos los conceptos psicológicos, pedagógicos y didácticos del Humanismo y de la capacitación, abordados por mí con anterioridad, ya que en la actualidad no existe todavía una propuesta humanista de capacitación como tal.

¹⁵⁴ Hardingham. op. cit. p. 58.

Asimismo, ésta propuesta fue importante para mí porque me permitió reflexionar acerca de las actividades que puedo realizar como pedagoga dentro de cualquier organización, sin importar lo grande o pequeña que ésta sea.

CAPÍTULO III:

LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA "IMEGA".

CAPÍTULO III: LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA "IMEGA".

3.1.- IMEGA: estudio de caso.

Nota aclaratoria.

En capítulos anteriores expuse las aportaciones psicológicas del Humanismo, vinculándolas con los procesos de capacitación, en un intento por evidenciar la carencia en la actualidad de un modelo de capacitación que responda a las necesidades integrales del individuo, mismos que lo lleve a ser más exitoso, no sólo en lo individual, sino también en los diferentes entornos o grupos sociales a los que pertenece, siendo uno de ellos, el de la organización en la que labora.

Ahora bien, con la intención demostrar la aplicabilidad de todos los conceptos abordados con antelación, en este capítulo presento un estudio de caso de mi problema de investigación, donde trate de aterrizar toda la información del Humanismo y la capacitación que abordé a lo largo de este trabajo, a fin de delimitar una propuesta humanista de capacitación, el cual fue llevado a cabo en una pequeña microempresa que ofrece servicios de instalaciones eléctricas, denominada "**IMEGA**".

Por cuestiones prácticas, para presentar los resultados de mi estudio de caso, retomo y aplico los primeros tres pasos del modelo de capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1.- análisis situacional de la organización; 2.- diagnóstico de necesidades de capacitación; y 3.- elaboración de planes y programas de capacitación), al ser el que prevalece normativa y legalmente en México en la actualidad.

Así pues, a continuación presento mi exposición de este tema.

FASE 1-MODELO STPS:
"Análisis Situacional
de la Organización."

ESTUDIO DE CASO:
"IMEGA"

NOV. 2006

3.2.- Análisis situacional de la organización.

Según lo refiere la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), el primer paso para sistematizar acciones de capacitación al interior de los centros de trabajo, consiste en presentar el análisis situacional de la organización, mismo al que a continuación me referiré.

Con relación a la validez de esta etapa, la STPS afirma que:

*"El análisis situacional permite determinar si cada uno de los problemas que se detectan son posibles de ser resueltos con capacitación. También sugiere realizar un análisis aún más detallado para su clasificación, su priorización y su tratamiento. A través de él, se definen áreas, secciones, niveles y/o puestos ocupacionales de atención prioritaria y aspectos (contenidos) que apoyen las estrategias corporativas para el logro de los objetivos propuestos".*¹⁵⁵

Realizar el análisis situacional de la organización es vital para asegurar su éxito, ya que constituye el punto de partida en la definición de cualquier proyecto de capacitación que se decidan emprender a futuro en su interior.

Importancia:

En esta etapa se obtiene información relacionada con las dificultades de trabajo que se detectan en las distintas áreas y departamentos de la organización a fin de facilitar la toma de decisiones de capacitación. También se pretende valorar el impacto social y la productividad de la organización, indagando razones para su posible éxito o fracaso.

Objetivos:

A partir de la información anterior, los objetivos que pretendo lograr al concluir esta parte de mi exposición son los siguientes:

- Estudiar las características de **IMEGA** como organización.
- Detectar sus fortalezas, sus oportunidades, sus desafíos y sus amenazas.
- Conocer sus necesidades y sus problemáticas productivas.
- Obtener información de las dificultades que enfrentan las áreas que la componen.

¹⁵⁵ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Diagnóstico....op. cit..

Procedimiento:

Para cumplir con mi propósito, realizaré las siguientes actividades.

- Revisaré los antecedentes de **IMEGA**.
- Analizaré su información interna y externa.

Particularmente, aquélla relacionada con sus procesos productivos para conocer su situación actual.

Aspectos:

Los aspectos que comprende el análisis situacional de la organización son los siguientes:

- Misión, objetivos y metas laborales.
- Proceso productivo.
- Estructura organizacional.
- Funciones y líneas de autoridad.
- Recursos disponibles.
- Clientes y proveedores.
- Fuerzas y debilidades.

A su vez, cada uno es definido de la siguiente manera:

Misión, objetivos y metas laborales:

- Se refiere a la razón de ser de la organización, su papel a futuro, las estrategias y los planes que habrá de seguir para llevar a cabo las tareas que se propone.

Proceso productivo:

- Abarcan las estrategias respecto a cómo se producen las cosas y los servicios que la organización ofrece, mostrando su sello característico.

Estructura organizacional-Funciones y líneas de autoridad:

- Implica el diseño de organigramas, señalando áreas, departamentos, puestos de trabajo, funciones, tareas a realizar, líneas de autoridad y niveles de responsabilidad.

Recursos disponibles:

- Lo representan el dinero invertido, la gente que en ella trabaja, sus sistemas de información y comunicación y la tecnología disponible.

Clientes y proveedores:

- Clientes: son su personal y el público usuario (consumidor final al que dirigen sus productos y sus servicios).
- Proveedores: son las organizaciones que posicionan, comercializan y venden sus productos y servicios, sus agentes de relaciones públicas y las compañías a las que les compran sus materias primas.

Fuerzas y debilidades:

- Se refieren a las fortalezas, las amenazas, las oportunidades y los desafíos de la organización, las cuáles pueden ser valoradas mediante un instrumento de capacitación llamado Matriz FODA, ¹⁵⁶.
- Matriz FODA: permite evaluar la situación actual de la organización, por dentro y por fuera, para favorecer la toma de decisiones inteligentes, encaminadas a incrementar sus ventajas competitivas, al recuperar información valiosa mediante diversos métodos, técnicas y estrategias.

Adicionalmente, con la intención de enriquecer la exposición de mi estudio de caso, también abordaré los siguientes aspectos:

- Antecedentes generales.
- Características de la organización.
- Valores.

Ahora bien, a fin de ejemplificar éstos aspectos, a continuación abordo cada uno de ellos para el caso específico de **IMEGA**.

Antecedentes generales. ¹⁵⁷

IMEGA S.A. de C.V. es una microempresa dedicada a la venta de diversos servicios de electricidad, principalmente de instalaciones eléctricas industriales, comerciales y residenciales. Sus oficinas se encuentran en la calle de Saturnino Herrán No. 62. Col. San José Insurgentes. Inicia operaciones el 26 de junio de 1976 en la Ciudad de México.

Su principal objetivo es ofrecer soluciones tecnológicas de vanguardia, acordes a las necesidades de electricidad de sus clientes y brindarles el mejor servicio para el mantenimiento de la infraestructura eléctrica de sus hogares y empresas.

¹⁵⁶ FODA significa: Fortalezas, Oportunidades, Desafíos y Amenazas, de ahí su nombre.

¹⁵⁷ Toda la información fue proporcionada gentilmente por el Sr. Venancio Gárate y por el personal de IMEGA, a quién agradezco infinitamente su colaboración en la realización de este estudio de caso.

Características de la organización.

Giro/actividad industrial.

- Instalaciones eléctricas de todo tipo, principalmente, de tipo residencial, comercial e industrial.

Sector económico.

- Servicios.

Principales clientes.

- Papelerías, Librerías, Tiendas Departamentales y de Servicios, otras microempresas que ofrecen servicios diversos.

Personal ocupado.

- 12 trabajadores de manera permanente. Adicionalmente, contrata personal eventual, de electricidad y construcción, según sea la demanda de sus servicios y las necesidades de sus clientes.

Misión, objetivos y metas laborales.

Misión de IMEGA.

- *"Ofrecer a nuestros clientes soluciones eléctricas integrales que respondan a sus necesidades residenciales y comerciales, a través de un servicio de calidad".*

Visión de IMEGA.

- *"Ser líder en la implementación de soluciones eléctricas en nuestra comunidad, mediante un servicio personalizado de calidad que satisfaga plenamente los requerimientos de redes eléctricas de nuestros clientes, ofreciendo siempre el mejor servicio, a fin de asegurar su fidelidad y su preferencia a largo plazo".*

Objetivos de IMEGA.

- Satisfacer plenamente las necesidades de instalaciones eléctricas de nuestros clientes, conforme a sus demandas de servicios.
- Proporcionar servicios eléctricos de la más alta calidad, orientados hacia la satisfacción oportuna de sus requerimientos en redes eléctricas.
- Establecer un canal de comunicación abierto y honesto entre nuestros clientes, nuestros proveedores y nuestro personal.
- Desarrollar un equipo de trabajo altamente responsable, orientado a resultados.
- Motivar un clima de trabajo transparente y cálido, que propicie el aprendizaje continuo y la actualización de procesos y procedimientos de trabajo permanentes entre nuestro personal.
- Orientar nuestros esfuerzos de trabajo hacia una misma dirección, a fin de poder incrementar nuestra eficiencia, nuestra eficacia y nuestra efectividad.

Valores.

Integridad:

- Realizamos nuestro trabajo con rectitud y honestidad.

Compromiso:

- Ofrecemos siempre un servicio de la más alta calidad.

Servicio:

- Cuidamos los intereses y las necesidades de nuestros clientes, conforme a sus requerimientos en redes eléctricas.

Honestidad:

- Aceptamos el comentario honesto y abierto a nuestro trabajo.

Respeto:

- Reconocemos que lo que cada uno de nosotros hace contribuye a nuestro éxito.

Responsabilidad:

- Sabemos que los resultados, independientemente del resultado, son una responsabilidad compartida.

Innovación:

- Nos preocupamos por mejorar tomando en cuenta las sugerencias de nuestros clientes, nuestros proveedores y nuestro personal.

Lealtad:

- Motivamos la fidelidad y la preferencia de nuestros clientes a largo plazo.

Proceso productivo.

Al respecto, se hicieron las siguientes preguntas a el Sr. Venancio Gárate¹⁵⁸, Director de Operaciones de **IMEGA**.

¿Cual es el principal negocio de la empresa?.

- La prestación de servicios de instalaciones eléctricas de todo tipo.

¿Que tipo de servicios presta Usted?.

- Aquéllos relacionados directamente con instalaciones eléctricas: residenciales, comerciales, intercomunicaciones, habilitación de sistemas de redes en computación, entre otros.

¿En dónde prestan estos servicios?.

- En lugares donde se requieran: oficinas, comercios, casas habitación.

¿Para qué lo hace?.

- En principio, para tener un negocio. Posteriormente, apreciamos la posibilidad de innovar en lo relativo a servicios de iluminación: ángulos de iluminación, optimización y funcionalidad de la misma.

¿A quiénes presta este servicio?.

- A quienes los soliciten. En nuestro caso: establecimientos comerciales de todo tipo, casas habitación, edificios, etc.

Describa brevemente el tipo de servicios que presta.

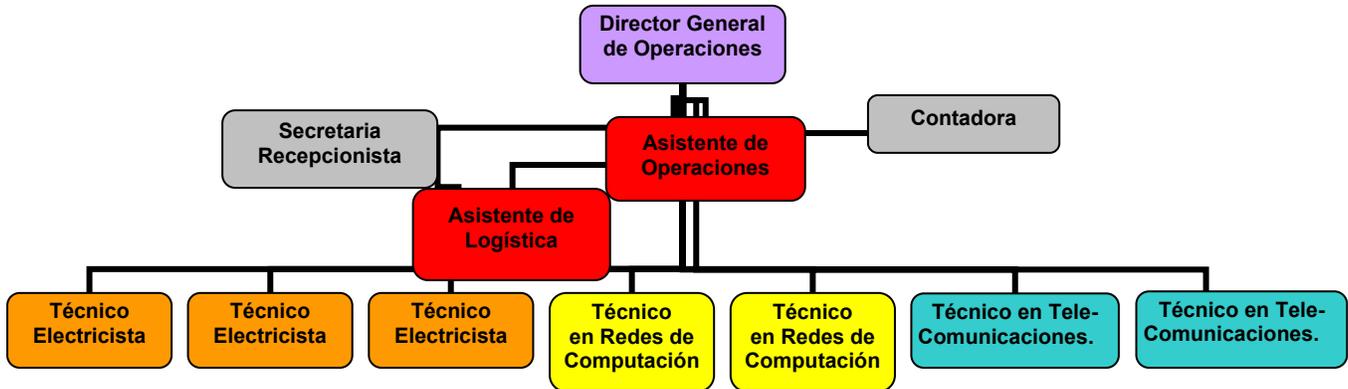
- Por ejemplo, un pequeño empresario pide acondicionar eléctricamente un local porque piensa abrir un negocio de artesanías. Dependiendo del área a iluminar y del tipo de artesanías a exhibir, así como del mobiliario con el que cuenta, se le sugiere el tipo de lámparas que pudieran ser más funcionales para su negocio, la forma en que quedarían colocadas; se le explica cómo será la iluminación y, mediante el cálculo de cargas eléctricas, un aproximado de la cantidad a solicitar en Compañía de Luz y Fuerza. Asimismo, se le sugiere, si fuese necesario, el cuidado que deberá aportar a las lámparas, entre otros aspectos.

¹⁵⁸ Las preguntas que a continuación muestro se plantearon al Sr. Venancio Gárate, Gerente de General de Operaciones de IMEGA, a modo de entrevista, quien, a su vez, es el dueño de esta pequeña microempresa, con el propósito de conocer aspectos importantes relacionados con su manera de concebir a la compañía.

Estructura organizacional.

En términos generales, la estructura organizacional de **IMEGA**, está conformada de la siguiente manera:

**Estructura Organizacional de IMEGA.
(Agosto del 2006).**



En total, cuenta con 12 trabajadores, los cuáles están distribuidos de la siguiente manera:

TRABAJADORES DE IMEGA	
POR PUESTO DE TRABAJO.	
Puesto.	No. total.
<i>Director General de Operaciones.</i>	1
<i>Contadora.</i>	1
<i>Secretaria Recepcionista.</i>	1
<i>Asistente de Operaciones.</i>	1
<i>Asistente de Logística.</i>	1
<i>Técnico Electricista.</i>	3
<i>Técnico en Redes de Computación.</i>	2
<i>Técnico en Telecomunicaciones.</i>	2

Personal Administrativo: 5.
Personal Operativo: 7.
No. total de trabajadores: 12.

Funciones y líneas de autoridad.

¿El personal tiene familiares laborando en la empresa?

- Sí. Algunos.

¿Cómo son los reglamentos y sistemas de control que se ejercen al interior de la empresa?

- Sólo contamos con un pequeño reglamento, que no excede de 2 hojas, el cuál es por todos.

¿Quién define las normas y los procedimientos dentro de la empresa.

- Yo, con base a las sugerencias del personal. Los he ido definiendo sobre la marcha.

¿Qué significado tienen?

- Permiten mantener un orden en la forma de trabajar.

¿Para cuáles de las siguientes áreas la empresa cuenta con un departamento y un responsable?

ÁREA.	¿Existe departamento?.	¿Tiene responsable?.
Gerencia.	Sí.	Sí.
Mercadeo y Ventas.	No.	No.
Producción.	Sí.	Sí.
Aseguramiento de la calidad.	No.	No.
Contabilidad y Finanzas.	Sí.	Sí.
Recursos Humanos.	No.	No.
Capacitación.	No.	No.
Compras.	No.	Sí.
Sistemas.	No.	No.

Recursos disponibles.

¿La empresa tiene actualmente problemas o fallas en su maquinarias y equipos?

- No.

¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa?, ¿Considera que está bien o está mal?

- Tratamos de estar al día respecto al conocimiento y la utilización de la tecnología que va apareciendo día con día en el mercado, aunque no se puede decir que nuestro nivel de desarrollo tecnológico sea el óptimo. Recibimos gran apoyo de nuestros distribuidores ya que nos capacitan de manera gratuita en el uso de los nuevos equipos de electricidad y de telecomunicaciones que van lanzando en el mercado para su distribución y consumo.

¿La empresa tiene un plan concreto para la modernización de sus recursos – humanos, materiales, económicos, financieros y materiales- dentro de los próximos tres años?

- Sí, aunque no lo seguimos de manera regular. Más bien, vamos dando prioridad a las necesidades de trabajo que se van presentando sobre la marcha, conforme a la demanda de los servicios de electricidad que nos soliciten. No se tiene un monto de dinero específico destinado a dichos gastos ya que nuestras necesidades de trabajo pueden variar de un momento a otro.

Cientes y proveedores.

¿Cuáles son las expectativas de sus principales clientes en cuanto a sus servicios?

- Como otras personas que compran cualquier otro producto o servicio, necesitan que los servicios que les ofrecemos les reporten los beneficios que buscan: seguridad en las instalaciones; reducción en el consumo y en el costo de la energía eléctrica; que las áreas de exhibición de sus productos sean funcionales y que estén bien iluminadas; que sus sistemas de red funcionen; que la intercomunicación, ya sea en el negocio o en la casa, les permita mantenerse comunicados; que se les asesore periódicamente; que se actualicen sus instalaciones eléctricas. En fin, son variables.

¿Cuál es el grado de satisfacción de los usuarios del servicio?, ¿Lo puede medir?

- Nuestros clientes están muy satisfechos con los servicios que les ofrecemos. Por lo general, ellos mismos nos recomiendan a nuevos clientes, sobretodo, cuando requieren que realicemos un trabajo muy urgente, que requiere poco tiempo para su realización, porque si no tienen pérdidas económicas considerables, al ser la electricidad un servicio de sumo valor para el buen funcionamiento de su negocio, oficina o casa. Por lo tanto, no pueden darse el lujo de perderlo. Sin embargo, no hemos implementado aún un sistema formal para medir y evaluar el éxito de este aspecto en nuestra compañía.

¿La empresa presta sus servicios a terceros o planea hacerlo en los próximos tres años?

- Sí. De hecho forma parte nuestra razón de ser.

¿La empresa contrata trabajos industriales fuera de la empresa o planea hacerlo en los próximos dos años?. ¿Cuales?

- Sí. Trabajos de albañilería, de plomería, de carpintería y otros afines a la industria de la construcción, según sea lo que nos pidan nuestros principales clientes.

Fuerzas y debilidades.

¿Cuáles son los principales factores que inhiben el éxito de la empresa?.

Asignar PRIORIDADES:	
1 es el factor de menor prioridad.	
10 es el factor de mayor prioridad.	
Capital.	6
Capacidad.	2
Maquinaria y Equipo.	3
Recursos Humanos.	1
Capacidad Comercial.	8
Tecnología.	5
Costos.	7
Mercado nacional.	10
Competencia.	9
Otros (especifique).	4

¿Cuáles son los factores claves que le permiten a la empresa competir con éxito en el mercado nacional?.

Asignar PRIORIDADES:	
1 es menor 10 es mayor.	
Recursos Humanos.	9
Calidad.	8
Tiempo de Entrega.	3
Canales de Distribución.	1
Diseño.	7
Características del Servicio.	10
Precio.	5
Tecnología.	6
Costos.	4
Otros.	2

Ahora bien, una vez presentada la información anterior, a continuación muestro su interpretación, tomando en consideración cada uno de los puntos abordados.

INTERPRETACIÓN-ANÁLISIS SITUACIONAL.

Antecedentes generales.

IMEGA es una empresa líder en el ramo de la electricidad, que surge hace más de 30 años. Desde entonces, brinda servicios variados de instalaciones eléctricas, ofreciendo a sus clientes soluciones integrales de electricidad, en cuanto al montaje, mantenimiento y reparación de éstas.

Misión y objetivos laborales.

Para **IMEGA** es vital que exista Seriedad y Confianza entre su personal a fin de poder brindar los mejores valores del mercado a sus servicios, en cuánto al mantenimiento de instalaciones eléctricas, principalmente a nivel residencial, comercial e industrial.

También concede gran importancia el trato directo que establece con sus clientes, favoreciendo el respeto y la dignidad humana entre las personas.

Valores.

Integridad, compromiso, servicio, honestidad, respeto, responsabilidad, innovación, lealtad, son valores básicos que caracterizan el modo de operar del personal de **IMEGA**, manifestándose en el trato con sus clientes, sus proveedores y su comunidad.

También valoran y respetan las diferencias de opinión entre sus integrantes y las personas a su alrededor, buscando ofrecer atención personalizada y un servicio de calidad, acorde a las demandas de sus clientes, en cuanto a servicios de electricidad se refiere.

Proceso productivo.

Esta compañía ha ido cambiando a través del tiempo, teniendo que orientar sus esfuerzos de trabajo hacia las demandas de servicios de sus consumidores finales y del mercado, a la par que se ha ido transformando conforme se modifica el mercado, lo cuál ocurre siempre.

Cuenta con 12 trabajadores de manera permanente. También contrata personal eventual, bajo la modalidad de honorarios, cuando realiza proyectos de mayor magnitud, los cuáles exceden su capacidad de respuesta y de operación, teniendo que resolverlos en relativamente poco tiempo, al incrementarse la demanda de sus servicios.

Estructura organizacional.

Su estructura organizacional contempla los siguientes puestos: Director General de Operaciones, Contador, Secretaria Recepcionista, Asistente de Operaciones, Asistente de Logística, Técnico Electricista, Técnico en Redes de Computación y Técnico en Telecomunicaciones.

Cuenta con un departamento para la gerencia, producción y finanzas. Y tiene responsables para esos departamentos y para la actividad de compras.

Funciones y líneas de autoridad.

Su organigrama es sencillo y es conocido por todo sus integrantes, siendo uno de sus aspectos más positivos, ya que les indica con claridad las áreas de responsabilidad y de autoridad de sus integrantes y su función.

También facilita la comunicación entre las áreas de trabajo y sus integrantes, así como el trabajo en equipo, ya que su estructura organizacional es pequeña y solo se conforma por un director general, personal administrativo, asistentes operativos y personal técnico. Sólo se distinguen dos áreas principales: el área administrativa y el área de operaciones.

Recursos disponibles.

IMEGA cuenta con instalaciones sencillas: una oficina con escritorio, computadora, impresora, teléfono, fax, sumadora y otros materiales que son necesarios para estar en contacto con sus posibles compradores de servicios. En ese mismo lugar, cuenta con una bodega, en la cual guarda el material que requerirá para proporcionar los servicios de electricidad a sus clientes.

Su personal lo conforman: un director de operaciones, un asistente de operaciones, un asistente de logística, una secretaria-recepcionista, un contador, tres técnicos electricistas especializados, dos técnicos en redes de computación, dos técnicos en redes de telecomunicaciones. En total, la conforman 12 personas.

Cuenta con un equipo profesional en su ramo, el cuál es capaz de solucionar cualquier problema o necesidad de electricidad que pudieran tener sus clientes, tales como instalaciones residenciales y comerciales completas, reparaciones puntuales, instalación de redes de computo, instalación de transformadores, establecimiento de servicios de ventilación, montado de aparadores comerciales, disposición de adornos luminosos, etc.

También contrata por temporadas personal eventual de los ramos de la electricidad y la construcción. Sin embargo, al ser una microempresa, cuenta con recursos económicos limitados,

Clientes y proveedores:

La empresa ha buscado satisfacer de manera oportuna las necesidades de electricidad de sus clientes y proveedores, en cuanto al montaje, mantenimiento y reparación de éstas.

Prueba de ello es que cuenta con muchos clientes (principalmente del ramo papelerero), a los que ha proporcionado sus servicios desde sus inicios, a la vez que ha incrementado su cartera de clientes mediante recomendación directa, al ser avalada por su trabajo previo.

Fuerzas y debilidades.

IMEGA ha visto afectado su éxito comercial como empresa debido a tres factores principales: las condiciones de vida del mercado nacional (de todo tipo); la competencia y su capacidad comercial.

No obstante, las características de los servicios que ofrece, sus Recursos Humanos y la calidad de sus servicios han sido factores que han motivado su preferencia en el gusto de sus clientes y su vigencia en el mercado de trabajo, haciendo que pueda subsistir hoy en día, aún cuando esté inmersa en un contexto de negocios extremadamente cambiante, competitivo y contradictorio.

En su carácter de microempresa, no ha rebasado sus perspectivas económicas y operacionales para ascender de micro a pequeña empresa. Sin embargo, también es cierto que paulatinamente ha desaparecido en ella el temor a ser eliminada del mercado.

A la fecha, su cartera de clientes ha aumentado considerablemente pues, no hay que olvidar que la prestación de un buen servicio genera una mayor demanda trabajo, como resultado de la recomendación directa (de primera mano) de sus clientes.

También es verdad que un mal servicio tiene un crecimiento exponencial con malas consecuencias para todos (a saber, los trabajadores, los clientes externos y la compañía en su conjunto).

Por el contrario, para el caso de **IMEGA**, un buen servicio de calidad, orientado a las necesidades de los clientes externos, ha representado precisamente todo lo contrario, es decir, una recomendación directa de los servicios que ofrece.

Ahora bien, un último aspecto que presento en esta parte de mi exposición de **IMEGA**, es el referente a la Matriz FODA, mismo que a continuación muestro.

Matriz FODA.

La matriz FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades o Desafíos y Amenazas) es un instrumento de capacitación que nos permite apreciar de manera conjunta la problemática situacional de **IMEGA** como organización.

Los aspectos que comprende son los siguientes:

Puntos a favor.

- Son de dos tipos: fortalezas (internos) y oportunidades (externos).

Fortalezas.

- Se refieren a su situación como organización. Son puntos internos a favor, los cuáles motivan su éxito comercial y la calidad de su trabajo

Oportunidades.

- Muestran situaciones y eventos que se derivan del medio ambiente de la organización. Son factores externos de su medio que le resultan favorables.

Puntos en contra.

- Son de dos tipos: debilidades o desafíos (internos) y amenazas (externos).

Debilidades o desafíos.

- Son situaciones que la compañía requiere considerar, enfrentar y resolver a la brevedad para poder mejorar.

Amenazas.

- Son factores externos que la compañía enfrenta en la actualidad, los cuáles escapan a su control porque dependen de su medio ambiente.

A su vez, con base a esta información, se observó la siguiente situación en **IMEGA**:

Matriz Foda de IMEGA.¹⁵⁹

MATRIZ FODA DE IMEGA.	
<u>Actualizado al 24 de Octubre del 2006.</u>	
PUNTOS A FAVOR.	
INTERNOS. ¿Qué esta bien?.	EXTERNOS. ¿Qué la ha ayudado?.
<i>Fortalezas:</i>	<i>Oportunidades:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Políticas de trabajo flexibles. ➤ Estructura organizacional sencilla. ➤ Claridad de objetivos. ➤ Capacidad técnica comprobada. ➤ Estabilidad. ➤ Experiencia (más de 30 años). ➤ Seriedad y Confianza. ➤ Respeto. ➤ Buena comunicación e integración. ➤ Buen equipo de trabajo. ➤ Buen ambiente de trabajo. ➤ Apoyo a la gente. ➤ Aprendizaje continuo. ➤ Trabajo en equipo. ➤ Capacidad de respuesta. ➤ Interés en mejorar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crecimiento a largo plazo. ➤ Personal calificado y especializado. ➤ Profesionalismo y responsabilidad. ➤ Incorporación de nuevas ideas. ➤ Mejora continua. ➤ Nuevas estrategias de trabajo. ➤ Gran demanda de servicios. ➤ Servicio personalizado y de calidad. ➤ Sistemas y procedimientos de trabajo adecuados. ➤ Considera las necesidades de sus clientes. ➤ Recomendación directa. ➤ Fidelidad y preferencia a largo plazo. ➤ Apoyo de distribuidores (asistencia técnica y asesorías gratuitas).
PUNTOS EN CONTRA.	
INTERNOS. ¿Qué requiere mejorar?.	EXTERNOS. ¿A qué se enfrenta?.
<i>Debilidades o Desafíos:</i>	<i>Amenazas:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administración y Planeación Estratégica. ➤ Sistematizar y simplificar procesos de trabajo. ➤ Cambio y Creatividad. ➤ Actitudes y motivación hacia el trabajo. ➤ Desarrollo Humano. ➤ Calidad de Vida y de Trabajo. ➤ Deber ser vs. Ser. ➤ Escolaridad y certificación de competencias de trabajo. ➤ Procesos de capacitación. ➤ Inducción del Personal. ➤ Protección Civil. ➤ Seguridad e Higiene Industrial. ➤ Evaluación y Seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Globalización, cambio e inestabilidad. ➤ Crecimiento comercial lento y condiciones adversas. ➤ Costos de operación altos vs. precios bajos de la competencia. ➤ Oferta de trabajo conforme a demanda de servicios. ➤ Poco capital y margen de utilidad. ➤ Ausencia de mercadotecnia y de posicionamiento comercial. ➤ Necesidades de trabajo siempre cambiantes. ➤ Innovación, desarrollo continuo de servicios y diversificación de servicios. ➤ Requiere mejorar su capacidad comercial para captar un mayor no. de proyectos. ➤ Énfasis en habilidades técnicas vs. falta de certificaciones externas.

¹⁵⁹ Respecto a este mismo tema, Reza Trosino menciona que el examen de las amenazas y las oportunidades se determinan por el ambiente externo y las fortalezas y debilidades o desafíos por el medio interno. Cfr. Reza Trosino, Jesús Carlos. Cómo aplicar con efectividad la planeación estratégica en la capacitación. México. Editorial Panorama. 2005. p. 15.

Del mismo modo, al obtener la información anterior, se interpreto de la siguiente manera, conforme a los puntos abordados.

Fortalezas.

= Puntos internos a favor.

Comprenden varios puntos: su estructura organizacional es sencilla; sus políticas de trabajo son flexibles; sus objetivos de trabajo son claros; sus procedimientos de trabajo le demandan un aprendizaje continuo; sus servicios son serios y confiables; tiene más de 30 años de experiencia en el ramo; hay respeto entre el personal y sus clientes; su equipo de trabajo está integrado entre sí y es responsable; su ambiente de trabajo es cordial; su personal es apoyado; hay buena comunicación entre sí; su personal está habituado a trabajar en equipo y tiene alta capacidad de respuesta.

Oportunidades.

= Factores externos de su medio que le resultan favorables.

Destacan varios aspectos: existe profesionalismo y responsabilidad hacia el trabajo; sus servicios tienen gran demanda, al ser personalizados y de calidad; está atenta a las necesidades de sus clientes; ha tenido la recomendación directa y la preferencia de sus clientes a largo plazo; cuenta con personal calificado y especializado en su ramo; hace uso adecuado de sus sistemas y de sus procedimientos de trabajo; varia sus estrategias conforme a sus necesidades; se interesa en mejorar continuamente; cuenta con el apoyo gratuito de sus distribuidores de material, los cuáles le brindan asistencia técnica y asesorías, sin que esto represente un costo adicional para la compañía; ha crecido a largo plazo.

Amenazas.

= Factores externos que la compañía enfrenta en la actualidad, los cuáles escapan a su control.

Aquí destacan varios puntos: la globalización, el cambio y la inestabilidad del contexto económico actual a nivel mundial; las condiciones adversas, de todo tipo; el que su oferta de trabajo depende directamente de la demanda de sus servicios; que cuente con poco capital; que su margen de utilidad sea bajo; el que sus necesidades de trabajo siempre cambien; el que la industria eléctrica requiera el desarrollo de habilidades de trabajo meramente técnicas; la falta de certificaciones por parte de su personal.

Debilidades o desafíos.

= Situaciones que la compañía requiere considerar, enfrentar y resolver para mejorar.

Donde se observó lo siguiente: esta empresa requiere mejorar su proceso administrativo y sus estrategias de planeación estratégica a largo plazo para poder crecer y desarrollarse económicamente; necesita sistematizar y simplificar sus procesos de trabajo para hacerlos más accesibles a su personal; debe enfrentar los procesos de cambio en forma creativa; y requiere de este ingrediente en su práctica cotidiana de trabajo.

Finalmente, con la exposición del análisis situacional de **IMEGA**, fue posible conocer las condiciones generales, de todo tipo, que prevalecen en esta empresa.

Con ésta última reflexión doy por terminada mi exposición de este tema. No obstante, con el propósito de dar continuidad a mi exposición del estudio de caso de capacitación, a continuación presento el diagnóstico de necesidades de capacitación, llevado a cabo en esta misma microempresa.

FASE 2-MODELO STPS:
"Diagnóstico de
Necesidades de
Capacitación."

ESTUDIO DE CASO:
"IMEGA"

NOV. 2006

3.3.- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).

El segundo paso para sistematizar acciones de capacitación al interior de las organizaciones se refiere a realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) dentro de la misma, mismo que a continuación presento.

Respecto a ésta etapa, la STPS menciona que:

"Cuando los problemas identificados en una organización se refieren al desempeño laboral de los trabajadores en cuanto a inducción, formación, actualización y especialización de su funciones, es conveniente investigar las causas que los están generando". ¹⁵⁸

Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) dentro de la organización es un vital para asegurar su éxito porque revela los problemas formativos del personal que en ella labora, los cuáles afectan sus actividades de trabajo, impactando de manera negativa su calidad de vida y de trabajo.

También facilita el análisis por separado de las alternativas de capacitación disponibles a fin de elegir la mejor en beneficio de todos los involucrados en los mismos.

Importancia:

En esta etapa se lleva a cabo una investigación sistemática y flexible que informe acerca de las necesidades de formación del personal de la organización y se obtiene un balance general de su actual índice de productividad.

Mediante sus resultados, se podrán implementar medidas tendientes a mejorar la situación de vida y de trabajo del personal de las organización, sin temor a padecer sus probables efectos negativos a futuro.

Sugiere alternativas de capacitación para solucionar problemáticas de educación formal, de formación, de desarrollo humano, de desempeño profesional, de especialización técnica y de desarrollo tecnológico en el personal de la organización a fin de reducir su impacto negativo.

¹⁵⁸ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Modelo de organización y operación del proceso capacitador México. STPS. 2001.

También valora las ventajas y los inconvenientes de cada una de estas alternativas de formación por separado, particularmente, en aquéllos aspectos que se refieren a sus principales problemáticas y consecuencias, a fin de propiciar la toma de decisiones más conveniente, aminorar su impacto negativo y prever sus probables efectos a futuro dentro de las organizaciones.

Beneficios:

Realizar el DNC reporta múltiples beneficios para las organizaciones. Algunos de los más representativos son los siguientes:

- Informa acerca de las principales actividades de la organización.
- Motiva su desarrollo organizacional.
- Orienta los esfuerzos del personal hacia un mismo objetivo y finalidad de trabajo.
- Especifica las tareas y las funciones que sus integrantes habrán de realizar dentro de la misma.
- Actualiza sus competencias de trabajo.
- Promueve el diseño, la actualización o el perfeccionamiento de los perfiles de puesto.
- Facilita el desarrollo humano integral y la actualización permanente y continua de sus integrantes.
- Precisa incongruencias entre situaciones ideales de trabajo vs. situaciones reales.
- Reúne y analiza la información relacionada con las problemáticas de trabajo de la organización y su personal para explicarlos a la brevedad y solucionarlos de la mejor manera.
- Distingue aquellos problemas que si pueden, y deben ser resueltas mediante la capacitación, y cuáles no.
- Motiva el éxito, la calidad, la productividad y los resultados a largo plazo de las organizaciones y su personal.

Objetivos:

A partir de la información anterior, los objetivos que pretendo lograr al concluir esta parte de mi exposición son los siguientes:

- Detectar las necesidades de capacitación de **IMEGA**, particularmente, aquéllas relacionadas con sus políticas de trabajo, sus procesos productivos y con los perfiles profesionales de su personal.
- Contextualizar en su verdadera dimensión sus problemáticas formativas, pudiendo distinguir aquéllas que si pueden, y que deben ser resueltas mediante la capacitación, y aquéllas que no, vinculándolas con sus necesidades de trabajo.

- Señalar diversas áreas de oportunidad y sugerir estrategias de capacitación para aminorar su impacto negativo, relacionadas con la inducción del personal, su formación, su desarrollo humano, su actualización, su mejora continua y su perfeccionamiento humano integral.
- Proponer estrategias de capacitación para subsanar estas deficiencias, propiciando el desarrollo humano-organizacional de **IMEGA** y de su personal.
- Sugerir alternativas para impulsar el desarrollo humano integral (personal, familiar, social, profesional, técnico, tecnológico y de trabajo) del personal de **IMEGA** a fin de motivar su calidad de vida y de trabajo por igual.

Procedimiento:

En esencia, el DNC permite conocer las deficiencias de trabajo existentes en la organización, las cuáles se derivan de las carencias educativas, formativas, de capacitación de desarrollo, de especialización y de actualización de su personal –en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, destrezas, percepciones y valores-.

A su vez, establece objetivos y acciones pertinentes que aminoren dicha situación, las cuáles puedan incluirse dentro un plan general de capacitación, de manera específica para la organización, evidenciándose en diversos programas que se lleven a cabo al interior del centro de trabajo.

Al respecto, se deberá tener presente que no todos los problemas detectados pueden y deben ser resueltos mediante la capacitación. Por el contrario, se deberán estudiar cuidadosamente a fin de establecer con claridad cuáles si pueden resolverse mediante capacitación y cuáles no.

Aspectos:

Los aspectos que comprende el DNC son los siguientes:

Tipos de necesidades:

- Organizacionales.
- Ocupacionales.
- Individuales.

Elementos:

- Métodos y técnicas.
- Procedimientos e instrumentos.

Asimismo, cada uno es definido de la siguiente manera:

Necesidades de capacitación:

Pinto Villatoro define las necesidades de capacitación como:

"La ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto de trabajo". ¹⁵⁹

Tipos de necesidades.

En la práctica, el DNC asume varias formas, según sea la naturaleza formativa de la situación de trabajo que se requiera comparar. Por ejemplo:

- DNC individual.
- DNC grupal.
- DNC de solución inmediata.
- DNC de solución futura.
- DNC de instrucción sobre la marcha.
- DNC fuera del trabajo.
- DNC que la organización puede resolver por sí misma.
- DNC que requiere de apoyos externos a la organización.

Por su parte, la STPS ¹⁶⁰ distingue los siguientes tipos de DNC:

- Organizacionales.
- Ocupacionales.
- Individuales.

Siendo definidos de la siguiente manera:

➤ *DNC Organizacional:*

Advierte a las organizaciones acerca de la presencia o ausencia de diversos problemas formativos de su interés. Particularmente, aquéllas que se refieren a la carencia de liderazgo, compromiso o participación de sus integrantes, revelándoles los intereses particulares de unos cuantos, los cuáles les generarán múltiples conflictos de manera permanente, afectando el desempeño y la calidad de su ambiente y su trabajo de manera continua.

¹⁵⁹ Pinto Villatoro, Roberto. Proceso de capacitación. Editorial Diana. México. 2001.

¹⁶⁰ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Diagnóstico.... op. cit.

➤ DNC Ocupacionales.

Informa a las organizaciones acerca de las características que deberá reunir el personal a su cargo para ocupar un determinado puesto de trabajo, conforme a las actividades, tareas y funciones que habrá de desempeñar, evidenciando la presencia de diversas problemáticas de capacitación.

Con relación a este tema, Rodríguez Estrada sugiere poner atención al siguiente aspecto:

*"Para que la capacitación de un seminario sea realista, el instructor debe conocer de antemano, siquiera en términos generales, el perfil ocupacional, socioeconómico y psicológico de los estudiantes".*¹⁶¹

DNC Individual:

- Hace que el personal pueda valorar por sí mismo su propio nivel de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas a fin de hacer de él una persona más íntegra y un mejor colaborador de su centro de trabajo.

Desde un marco de referencia humanista, le revela al trabajador sus cualidades personales y sociales intrínsecas, sus potencialidades latentes y sus talentos humanos, mismos que le permitirán asimilar la vida de manera más consciente y plena, así como elevar la calidad de su vida y de su trabajo al incrementar su efectividad y productividad (a nivel personal y profesional).

Métodos:

- Identifican convenientemente las fallas de trabajo de las organizaciones y las problemáticas de capacitación de su personal.

Al respecto, se distinguen los siguientes:

Método reactivo:

- Sondeo inicial donde se observan algunos síntomas. Detecta de manera simple los problemas a resolver, sin apreciar sus características.

Método de frecuencias:

- Sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales. Permite observar algunos signos, siendo un poco más preciso.

Método comparativo:

- Atiende el origen de las necesidades y arroja información bastante precisa. Determina detalladamente las carencias a satisfacer.

¹⁶¹ Rodríguez Estrada. Formación... op. cit. p. 75.

Procedimientos, técnicas e instrumentos:

- Son diversos, pudiendo complementarse entre sí. Informan acerca del estado actual de las organizaciones y de su personal dentro de su escenario de trabajo.

Información básica-informe:

Un último aspecto a considerar consiste en la elaboración de un informe donde se de a conocer la problemática de capacitación detectada. Éste deberá incluir los siguientes aspectos:

- El número total de trabajadores a capacitar: debiéndose especificar por áreas, departamentos y puestos de trabajo.
- El organigrama de la organización: mostrando sus áreas, departamentos y principales funciones-.
- Su nivel de responsabilidad dentro de la organización: conforme a su categorización del puesto.
- Las fortalezas, oportunidades, desafíos y amenazas de la organización y de sus integrantes: pudiéndose ejemplificar a través de diversos instrumentos.
- Las necesidades de capacitación más representativas: pudiéndose desglosar a través de diversas clasificaciones.
- Los objetivos y las metas de trabajo que no se han cumplido: los cuáles requieren llevarse a cabo para lograr el éxito de la organización y de sus integrantes.
- Los equipos y los recursos que son necesarios para llevar a cabo las estrategias y eventos de capacitación que se propongan: a partir de la propuesta de capacitación que se sugiera llevar a cabo.
- Los planes y los programas de capacitación que se sugieren: en orden de importancia.

Ahora bien, a fin de ejemplificar éstos aspectos, a continuación abordo cada uno de estos aspectos para el caso específico de **IMEGA**.

Necesidades organizacionales. ¹⁶²

¿El personal de la empresa cumple sus funciones correctamente?

- Sí, aunque no hay un parámetro sobre el cuál se pueda medir.

¿Cómo se mide la productividad del personal en la empresa?

- Con base a su nivel de responsabilidad y a los resultados que vayan generando.

¹⁶² Para profundizar en este tema, se hicieron estas preguntas al Sr. Gárate, gerente de IMEGA.

¿La empresa tiene un programa escrito y un presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos procesos o servicios?. ¿Cuánto?

- No. Los servicios se van generando conforme a las necesidades de electricidad de nuestros clientes.

¿La empresa tiene una política escrita y conocida por la organización donde se aborden los siguientes aspectos?

RELACIONADAS CON EL PERSONAL.	SÍ.	NO.
Políticas de la organización.		
Políticas de recursos humanos.		
Normas de trabajo.		
Proceso de capacitación.		
Proceso de inducción.		
Prevención de accidentes.		
Seguridad e Higiene Industrial.		
Protección civil.		
Manejo de equipo de trabajo.		
Sistemas de incentivos.		
RELACIONADAS CON EL CLIENTE.	SÍ.	NO.
Atención y servicio al cliente.		
Evaluación de la satisfacción al cliente.		
Calidad.		
Evaluación de la calidad.		
Manejo de quejas.		

La empresa tiene:

ASPECTO	SÍ	NO.
Catálogo de servicios.		
Especificaciones del tipo de servicio que brinda.		
Folletos informativos.		
Manuales de políticas y procedimientos.		
Otro tipos de manuales.		

¿La empresa cuenta con planes y programas de capacitación vigentes?

- No.

¿La empresa cuenta con certificados de calidad de los procesos de trabajo que realiza?

- No.

¿Que áreas de la empresa ofrecen mayor potencial para mejorar?.

Asignar PRIORIDADES:	
1 es menor. 12 es mayor.	
Planeación Estratégica.	7
Aseguramiento de la Calidad y del Servicio.	9
Tiempo de Entrega.	3
Contabilidad y Finanzas.	5
Gestión Ambiental.	2
Producción y Operaciones.	6
Comercialización.	12
Tecnología.	4
Sistemas.	10
Recursos Humanos.	8
Capacitación.	11
Otros.	1

La empresa desea invertir durante el periodo 2006 – 2009 en:

ÁREA	SI	NO	MONTO O PORCENTAJE
Investigación y Desarrollo	SI	NO	10%
Capacitación	SI	NO	25%
Asesoría y Consultoría	SI	NO	25%
Modernización de Maquinaria y Equipos.	SI	NO	5%
Computadoras y Programas.	NO	SI	
Comunicaciones.	NO	SI	
Aseguramiento de la calidad.	SI	NO	5%
Mercadeo y Ventas.	SI	NO	30%
Gestión Humana.	NO	SI	

Necesidades ocupacionales.

¿Qué tipo de trabajador buscan contratar?. Tomar en consideración factores como sexo, edad, estado civil, con o sin dependientes económicos, nivel socio-económico, nivel de escolaridad, conocimientos, habilidades, aptitudes, expectativas de vida y de trabajo a futuro, etc.

- Buscamos jóvenes que dispuestos a trabajar, con la inquietud de desempeñarse profesionalmente en el ramo de la electricidad. Los requisitos que tienen que cumplir son: mayores de 18 años, como mínimo la secundaria terminada, interesados en continuar sus estudios, con ganas de aprender, que les guste los retos y que actualmente estén apoyando económicamente a su familia, sin importar si están casados o no.

¿En qué consiste el proceso de selección y contratación del personal dentro de su empresa?.

- Comienza cuando se inicia un nuevo proyecto dentro de la empresa. Anteriormente, solicitábamos personal anunciándonos en el periódico hasta que tuvimos muchos problemas con ese tipo de estrategias. Por lo tanto, empezamos a buscar personal por recomendación directa porque así era más fácil comprobar su experiencia y su grado de responsabilidad hacia el trabajo. También contratamos personal eventual, al que consideramos cada vez que echamos a andar nuevos proyectos.

¿La empresa mantiene actualizada la información de su personal y refleja como mínimo los siguientes datos?.

	SÍ.	NO.
Datos generales.		
Estado civil.		
Vivienda propia.		
Número de hijos.		
Escolaridad.		
Experiencia.		

¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones por escrito, los cuáles son conocidos y llevados a la práctica por sus integrantes?.

- Existen ciertas políticas que tenemos por escrito. Sin embargo, no hemos sistematizado debidamente nuestros procedimientos y actividades para que el personal realice sus labores tal y como deben de ser.

¿Cuáles son las características de los procesos de capacitación dentro de la empresa?.

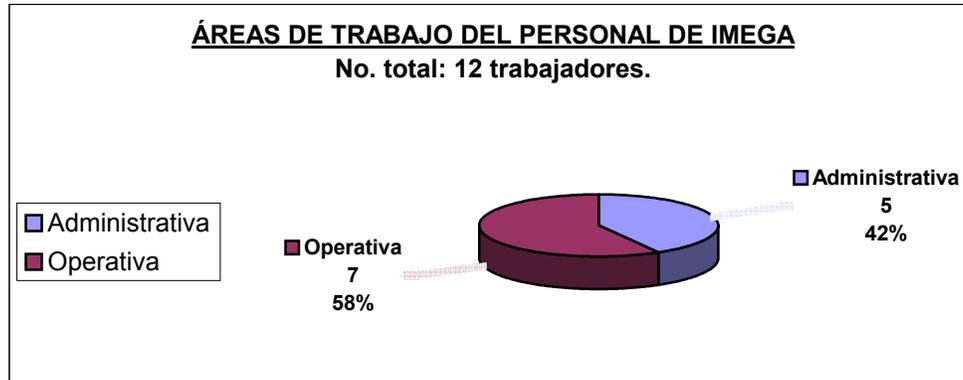
- No tenemos una estrategia definida para abordarla, pero sí somos conscientes de lo importante que es el que nuestro personal esté capacitado para que pueda realizar bien su trabajo. Hemos capacitando a nuestro personal sobre la marcha y optado por la ayuda profesional y de asistencia técnica que nos proporcionan nuestros distribuidores de material. Estas empresas proporcionan asesorías y capacitaciones gratuitas a las personas y empresas que compran sus productos, lo cual no implica un costo adicional para la compañía.

En esta parte, también analicé la siguiente información:

- Tipo de trabajo realizado por el personal.
- Puestos de trabajo con los que cuenta la organización.
- Antigüedad del personal dentro de la empresa.
- Formación profesional.

A continuación muestro sus resultados:

Tipo de trabajo realizado por el personal.



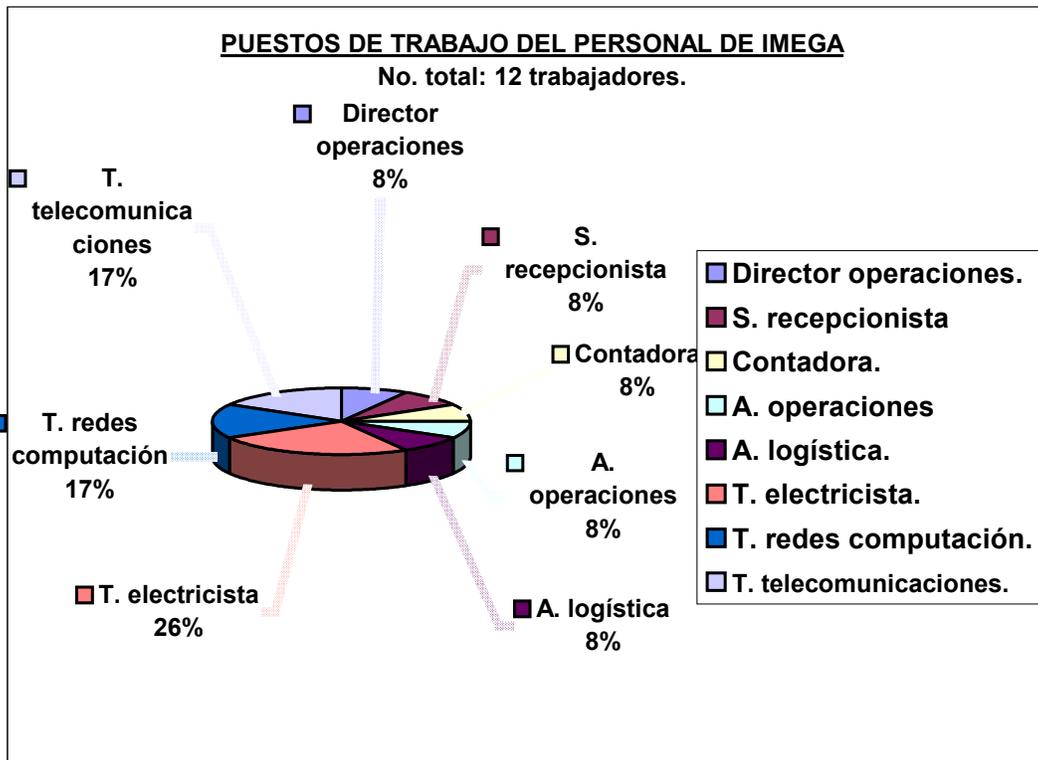
Aquí, predominaron las actividades operativas (58%) sobre las administrativas (42%).

Puestos de trabajo de la organización.

En este aspecto se obtuvieron los siguientes datos:

PUESTOS DE TRABAJO DEL PERSONAL DE IMEGA.	
Puesto de trabajo.	No. total.
Director general de operaciones.	1
Secretaria recepcionista	1
Contador.	1
Asistente de operaciones	1
Asistente de logística.	1
Técnico electricista.	3
Técnico en redes de computación.	2
Técnico en telecomunicaciones.	2
TOTAL:	12

A su vez, esta información fue representada gráficamente de la siguiente forma:



Antigüedad del personal dentro de la empresa.

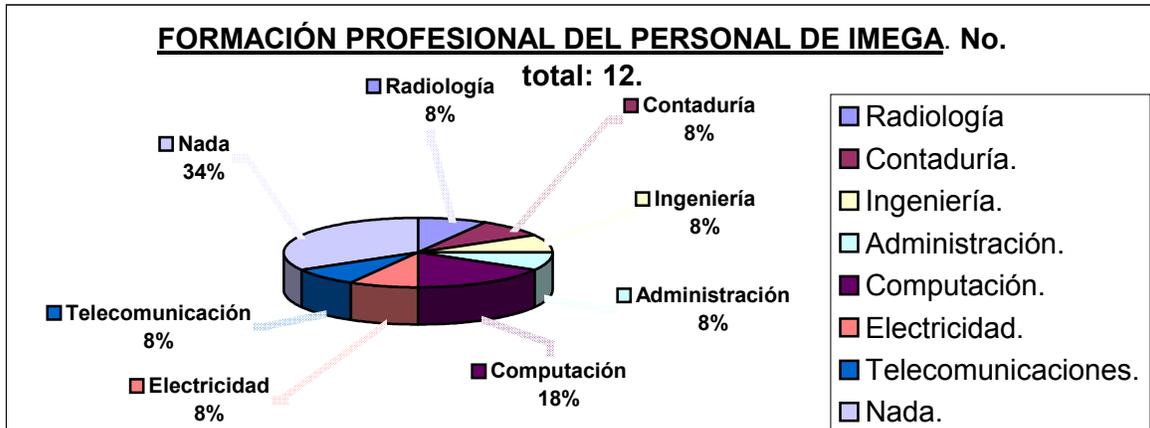
Se obtuvo lo siguiente:

EDAD LABORAL PROMEDIO DEL PERSONAL DE IMEGA.	
No.	Antigüedad en la empresa.
1	30 años.
2	5 años, 2 meses.
3	30 años.
4	22 años.
5	25 años.
6	10 años, 6 meses.
7	8 años.
8	1 año, 5 meses.
9	5 años, 8 meses.
10	14 años, 3 meses.
11	3 años.
12	9 meses.
EDAD PROMEDIO:	
$153 + 2.75 = 155.75 / 12 = 12.97$	

La edad laboral promedio del personal de **IMEGA** es de 13 años, lo cuál significa que mantiene una estabilidad laboral aceptable, al ser superior a los 10 años.

Formación profesional.

Aquí se consideró su carrera o especialidad, obteniéndose los siguientes resultados:



La formación profesional de su personal es bastante variada (contadores, ingenieros, administradores, especialistas de electricidad, telecomunicaciones, computación y radiología). También es alto el porcentaje de trabajadores sin formación profesional (34%).

Otro aspecto investigado fue el inventario de cursos de su personal, donde retomé únicamente la información de sus últimos dos años de actividades. En este punto, contemplé los siguientes aspectos:

- Número total de cursos impartidos vs. Tipo de curso.
- Cursos impartidos por puestos de trabajo vs. Total de asistentes.
- Categoría (tipo de curso).

A continuación muestro sus resultados.

Número total de cursos impartidos vs. Tipo de curso.

De ello, obtuve la siguiente información:

CURSOS IMPARTIDOS EN IMEGA.	
Periodo: 2003-2005.	
CURSOS.	TOTAL.
Intercomunicaciones.	1
Normatividad.	2
Señalética.	1
Disposiciones.	2
Fibra óptica.	1
Atención al cliente.	1
Calidad y servicio.	1
TOTAL.	9

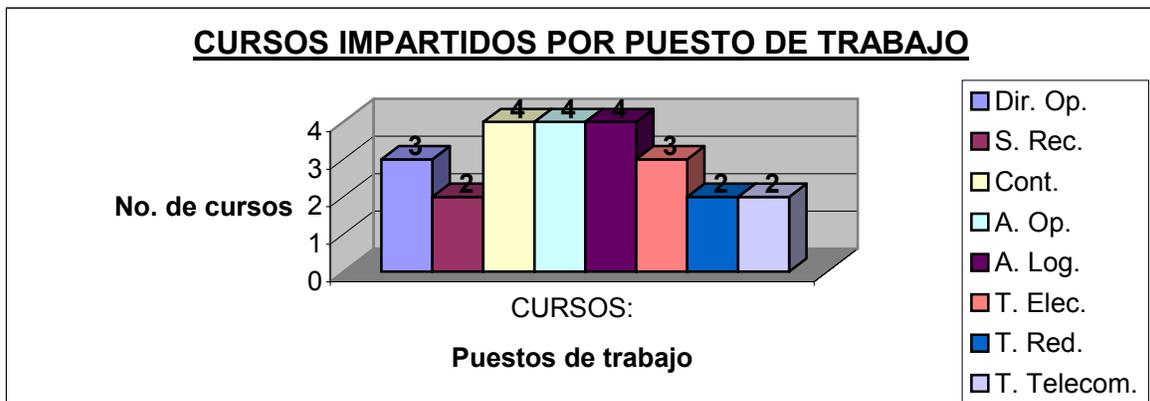


En **IMEGA**, durante el 2003-2005, se impartieron 9 cursos en total, siendo éstos: Intercomunicaciones, Señalética, Fibra óptica, Atención al Cliente, Calidad y Servicio, Normatividad y Disposiciones Fiscales. Asimismo, los dos últimos cursos (Normatividad y Disposiciones Fiscales) se cursaron 2 veces.

Cursos impartidos por puestos de trabajo vs. Total de asistentes.

Con relación a los cursos impartidos por puesto de trabajo se observó la siguiente información.

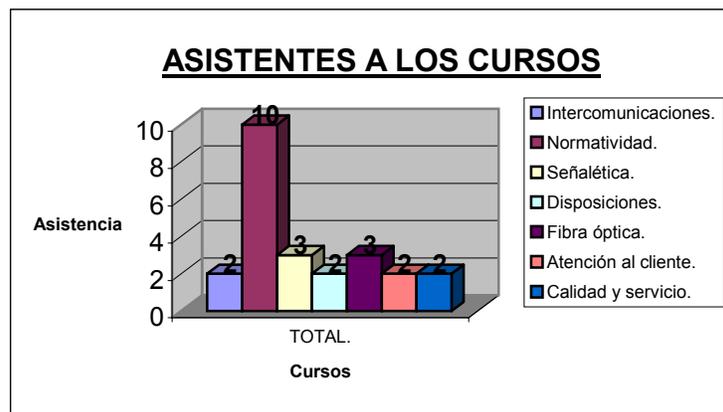
CAPACITACIÓN QUE RECIBIÓ EL PERSONAL DE IMEGA POR PUESTO DE TRABAJO.									
PUESTO DE TRABAJO									
CURSOS:	Dir. Op.	S. Rec.	Cont.	A. Op.	A. Log.	T. Ele.	T. Red.	T. Te.	TOTAL.
INTERCOMUNICACIÓN.				1	1				2
NORMATIVIDAD.	1			1	1	3	2	2	10
SEÑALÉTICA.	1			1	1				3
DISPOSICIONES FISCALES.			2						2
FIBRA ÓPTICA.	1			1	1				3
ATENCIÓN AL CLIENTE.		1	1						2
CALIDAD Y SERVICIO.		1	1						2
TOTAL:	3	2	4	4	4	3	2	2	24



Siendo los que más asistieron a cursos: el Contador, el Asistente de Operaciones y el Asistente de Logística, respectivamente.

Respecto al número total de personas que asistió a los mismos, se obtuvieron los siguientes datos:

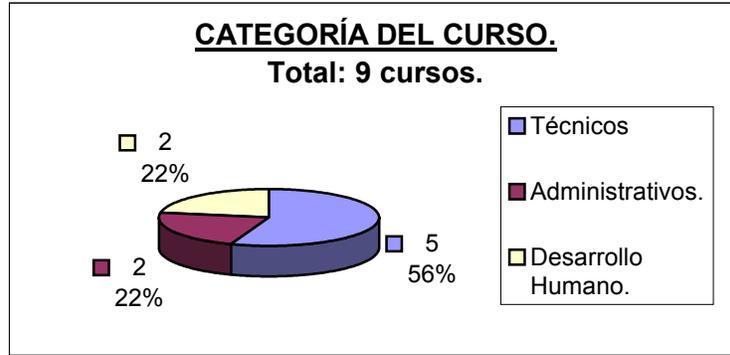
No. TOTAL DE PERSONAS QUE ASITIÓ A LOS CURSOS EN IMEGA.	
Periodo: 2003-2005.	
CURSOS.	TOTAL.
Intercomunicaciones.	2
Normatividad.	10
Señalética.	3
Disposiciones.	2
Fibra óptica.	3
Atención al cliente.	2
Calidad y servicio.	2
TOTAL.	24



Siendo el curso que tuvo un mayor número de participantes el de Normatividad (con 10), seguido de Señalética y Fibra Óptica (con 3).

Categoría (tipo de curso).

En esta parte, analicé la categoría específica del curso de capacitación por el que se optó, considerando tres categorías principales (técnicos; administrativos y de desarrollo humano) para conocer el tipo de habilidades que se pretende inculcar en su personal, teniendo los siguientes resultados:



De la información anterior se observa **IMEGA** pretende desarrollar en su personal habilidades de tipo más técnico (5 cursos en total), en oposición a habilidades administrativas o de Desarrollo Humano.

En síntesis, se impartieron 9 cursos en total durante los últimos 2 años (2003-2005), siendo el Contador, el Asistente de Operaciones y el Asistente de Logística quienes más capacitaciones recibieron (4 cursos cada uno).

El curso que tuvo un mayor número de participantes fue el de Normatividad (con 10), siendo los cursos técnicos (5 en total) los más solicitados por la empresa, en lo que se refiere a su proceso de capacitación.

Necesidades individuales.

¿Con qué recursos humanos cuenta la empresa y cuáles son sus principales características?

- **IMEGA** tiene el siguiente personal, el cuál, a su vez, cuenta con las siguientes características.

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PERSONAL DE IMEGA.

No.	Nombre completo.	Sexo.	Estado civil.	Edad.	Grado máximo de estudios	Carrera o especialidad.
1	Venancio Gárate.	M.	Casado.	57	Carrera técnica.	Radiología.
2	Montserrat Álvarez.	F.	Soltera.	26	Carrera técnica.	Computación.
3	Elena Abitia.	F.	Casada.	55	Licenciatura.	Contaduría.
4	Raul López.	M.	Casado.	45	Licenciatura.	Ingeniería.
5	Juán Jiménez.	M.	Casado.	43	Licenciatura.	Administración.
6	Héctor García.	M.	Casado.	30	Preparatoria.	
7	Crecensio López.	M.	Casado.	26	Carrera técnica.	Electricidad.
8	Braulio Laguna.	M.	Soltero.	18	Secundaria.	
9	Domingo Montes de Oca.	M.	Casado.	29	Preparatoria.	
10	Juan Pérez.	M.	Casado.	32	Carrera técnica.	Computación.
11	José Navarro.	M.	Soltero.	20	Secundaria.	
12	Odilón Vázquez.	M.	Casado.	18	Carrera técnica.	Telecomunicaciones.

No.	Área.	Puesto.	Antigüedad en la empresa.	Antigüedad en el puesto.
1	Administrativa.	Director general de operaciones.	30 años.	30 años.
2	Administrativa.	Secretaria recepcionista.	5 años, 2 meses.	5 años, 2 meses.
3	Administrativa.	Contadora.	30 años.	30 años.
4	Administrativa.	Asistente de operaciones.	22 años.	22 años.
5	Administrativa.	Asistente de logística.	25 años.	25 años.
6	Operaciones.	Técnico electricista.	10 años, 6 meses.	10 años, 6 meses.
7	Operaciones.	Técnico electricista.	8 años.	8 años.
8	Operaciones.	Técnico electricista.	1 año, 5 meses.	1 año, 5 meses.
9	Operaciones.	Técnico en redes de computación.	5 años, 8 meses.	5 años, 9 meses.
10	Operaciones.	Técnico en redes de computación.	14 años, 3 meses.	14 años, 3 meses.
11	Operaciones.	Técnico en telecomunicaciones.	3 años.	3 años.
12	Operaciones.	Técnico en telecomunicaciones.	9 meses.	9 meses.

A partir de dicha información, analicé las siguientes variables:

- La edad promedio del personal.
- Su género.
- Su estado civil.
- Su escolaridad.

A continuación abordo cada una.

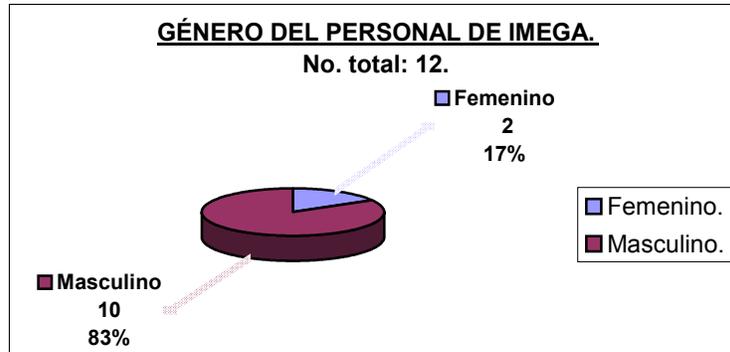
Edad promedio del personal.

Equivalente a 33.25 años, siendo representada de la siguiente forma.

EDAD PROMEDIO DEL PERSONAL DE IMEGA.	
No. Trabajador.	Edad en años.
1	57
2	26
3	55
4	45
5	43
6	30
7	26
8	18
9	29
10	32
11	20
12	18
EDAD PROMEDIO:	33.25
PROMEDIO:	399 / 12 = 33.25

Género.

Aquí, observamos que el personal de **IMEGA** se conforma mayoritariamente por hombres (83%).



Estado civil.

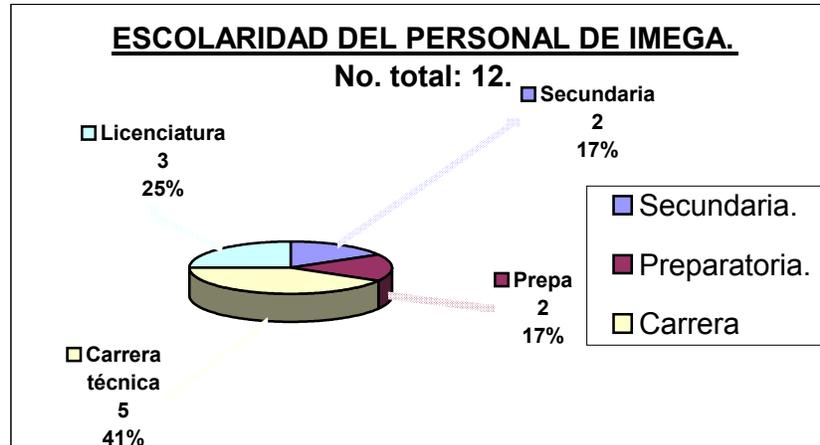
Este aspecto es representado gráficamente de la siguiente forma.



En esta variable observamos que el personal de **IMEGA** se compone mayoritariamente por gente casada (75%).

Escolaridad.

Un último aspecto a considerar es el nivel de escolaridad del personal de **IMEGA**, cuya representación gráfica es la siguiente.



En su mayoría, éste cuenta sólo con carrera técnica (41%), siendo afín a su actividad económica. No obstante también es bastante alto el porcentaje del personal que sólo cuenta con preparatoria o secundaria (34% en total).

Métodos y técnicas.

En la primera parte de mi estudio de caso, emplee los siguientes métodos y técnicas para obtener información. Éstos son:

Entrevista:

- Técnica donde se descubren las opiniones y los sentimientos positivos o negativos sobre muchos aspectos. Por ejemplo: la claridad en las metas individuales y grupales, el efecto del estilo administrativo y asuntos jamás manifestados.

Gráfica de registro:

- Herramienta donde se señala la información empleando un símbolo gráfico. Permite detectar el efecto de mayor ocurrencia y si los mismos aumentan o disminuyen en el transcurso del tiempo.

Gráfica circular:

- También llamada gráfica de pastel. Es un método que se emplea para expresar la proporcionalidad entre las partes de un todo.

Matriz FODA:

- Matriz de Fuerzas, Oportunidades, Desafío y Amenazas, la cuál ya expliqué con anterioridad, en la parte referente al análisis situacional de la organización.

Del mismo modo, en la segunda parte de mi exposición, los complementaré con los siguientes:

Cuestionario:

- Técnica cuyo contenido permite descubrir hechos u opiniones y reunir datos objetivos y cuantificables. Está compuesto por preguntas que tienden a aclarar el objetivo del diagnóstico.

Hoja de tarjado:

- Herramienta fundamental para la recolección sistemática de los datos que provienen de determinadas observaciones de un fenómeno. La información se recopila con determinadas marcas gráficas que expresan la ocurrencia de un fenómeno.

Gráfica de barras:

- Método para representar figuras o esquemas. Está constituido por barras o columnas cuyas alturas representan las cantidades que se quieren señalar, conforme a los datos recopilados. Se utiliza para hallar tendencias o mostrar información de forma clara.

Diagrama de Pareto:

- Técnica donde se ordenan de forma gráfica los datos de acuerdo con su prioridad e importancia. Es un histograma de datos repetidos ordenados de mayor a menor, dando prioridad a los defectos más frecuentes o más costosos. Su análisis e interpretación se basa en la Ley de Pareto: "el 20% de las causas absorben alrededor del 80% del total de los problemas".

Diagrama causa-efecto:

- También llamada Diagrama Ishikawa o Espina de pescado. Es una técnica gráfica para definir el efecto y buscar o hallar las causas generales que los provocan. Se establecen las causas generales que provocan el efecto y cada una se subdivide en subcausas. Resulta de gran utilidad para la exploración de un problema (efecto) y todas las causas posibles, y par fomentar el trabajo en equipos.

Procedimientos e instrumentos.

En esta parte de mi exposición creí conveniente aplicar un cuestionario al personal de **IMEGA** para analizar las características especiales de su ambiente y de su actividad de trabajo, el cuál me permitiera valorar dichos aspectos, siendo de vital importancia para los procesos de capacitación, considerados desde una postura humanista.

Más que evaluar aspectos técnicos, relacionados con los procesos productivos de la organización, me interesé en valorar sus aspectos cualitativos para poder elaborar una propuesta de capacitación más humana, haciendo de ella algo más de fondo que de forma.

Esto es importante porque las propuestas tradicionales de capacitación tienden a centrarse más en los métodos y las técnicas de capacitación, que en los factores que contaminan el clima de trabajo de la organización y la calidad de vida y de trabajo de su personal, trucando la calidad y el servicio de la organización y el desarrollo humano de sus integrantes.

Casi siempre interesa solamente poder eficientizar los procedimientos de trabajo de la organización, en vez de proponer propuestas más humanas de capacitación, las cuáles mejoren el clima laboral y la calidad de vida y de trabajo de sus integrantes para motivarlos a realizar su trabajo con mayor conciencia y calidad, en vez de simplemente hacer que lo hagan de una manera monótona, rápida y repetitiva, sin concederle un sentido trascendente a su trabajo dentro de la organización donde laboran.

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE IMEGA.

Creí conveniente elaborar un cuestionario que en total tuviera 60 preguntas para poder evaluar los 12 aspectos que a continuación menciono, considerando 5 preguntas para cada uno de ellos.

Plantee preguntas dicotómicas y, en algunos casos, tricotómicas, las cuáles pudieran ser contestadas de manera fácil por el personal de la organización a través de un sencillo Si (opción A) o un NO (opción B) para poder interpretar sus resultados de manera más objetiva y facilitar su clasificación.

Inicialmente, intenté evaluar las siguientes variables: políticas de trabajo, actividad de trabajo, proceso de identidad, motivación en el trabajo, respeto, reconocimiento, satisfacción en el trabajo, procesos de cambio, ambiente de trabajo, desarrollo humano, calidad de vida y de trabajo y el proceso de capacitación dentro de **IMEGA**.

Para lograr mi objetivo, definí cada variable de la siguiente forma:

Políticas de trabajo:

- Elementos rectores de la organización que permiten enfrentar situaciones no previstas o llevar a cabo cambios, al regir el modo de actuar de sus miembros con relación a su trabajo.

Actividad de trabajo:

- Esfuerzo humano dirigido a la obtención de satisfacciones distintas, producto de la aplicación de la capacidad física y mental del individuo.

Identidad:

- Proceso de integración hacia la organización. Consiste en hacer que el individuo interiorice ciertos valores y principios para que los lleve a la práctica, de acuerdo con la nueva situación que experimenta, a fin de que le satisfaga y sea aceptada por el grupo.

Motivación en el trabajo:

- Proceso personal que hace que el individuo cuente con una serie de razones o motivos personales para moverse. Al aplicarlo al trabajo, la organización agrega motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante.

Respeto.

- Sentimiento que induce a tratar a la organización y a sus miembros con condescendencia, debido a causas diversas.

Reconocimiento:

- Incentivos poderosos (pagos, promociones, comentarios positivos, retroalimentaciones y otros beneficios) que mejoran la satisfacción del empleado y su desempeño.

Satisfacción en el trabajo:

- Sentimiento que experimenta el individuo al ir conquistando nuevas metas en el trabajo y que incrementa su bienestar, haciéndolo sentir pleno.

Cambio:

- Proceso que consiste en redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.

Ambiente de trabajo:

- Condiciones de trabajo que prevalecen en la organización, que hacen que su personal sea y se comporte de una determinada forma dentro de ella.

Desarrollo humano:

- Postura psicológica ante la vida que facilita el auto-conocimiento personal y social de los individuos. Promueve el desarrollo y el perfeccionamiento de sus capacidades humanas superiores de manera integral, en las distintas facetas y roles de su vida.

Calidad de vida y de trabajo:

- Se refiere al carácter positivo o negativo de la vida de una persona y de un ambiente laboral. Su finalidad es crear un ambiente excelente para los empleados que contribuya a la salud económica de la organización.

Capacitación:

- Formación proporcionada al trabajador para que desarrolle mejor una tarea específica en un momento dado.

Para que los resultados obtenidos mediante dicho cuestionario pudieran ser objetivos, evalúe cada uno de estos aspectos de manera aleatoria, a través de la clave y del número de pregunta que a continuación menciono.

CLAVE:	ASPECTO A EVALUAR:	PREGUNTAS:
	POLÍTICAS DE TRABAJO.	1, 13, 25, 37, 49.
	TRABAJO.	2, 14, 26, 38, 50.
	IDENTIDAD.	3, 15, 27, 39, 51.
	MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.	4, 16, 28, 40, 52.
	RESPECTO.	5, 17, 29, 41, 53.
	RECONOCIMIENTO.	6, 18, 30, 42, 54.
	SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.	7, 19, 31, 43, 55.
	PROCESOS DE CAMBIO.	8, 20, 32, 44, 56.
	AMBIENTE DE TRABAJO.	9, 21, 33, 45, 57.
	DESARROLLO HUMANO.	10, 22, 34, 46, 58.
	CALIDAD DE VIDA Y DE TRABAJO.	11, 23, 35, 47, 59.
	PROCESO DE CAPACITACIÓN.	12, 24, 36, 48, 60.

Por último, a continuación muestro el cuestionario que solicité que respondieran al personal de esta organización para valorar los aspectos que mencioné con anterioridad dentro de la misma.

Hoja de tarjado.

RESPUESTAS CUESTIONARIO-DNC IMEGA.												
Hoja de verificación o control.												
Gráfica de Tarjado.												
P A R T I C I P A N T E S												
Preguntas												
1	Si	No	Si	Si	Si	No						
2	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	No
3	Si	No										
4	No											
5	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	No	No
6	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	No	No	Si
7	No	No	No	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si
8	No											
9	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si
10	Si	No	Si	No								
11	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	No	Si	No	No
12	Si											
13	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	No
14	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	No	No	Si	Si
15	Si											
16	No	Si	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No
17	Si											
18	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	No	No	No	Si
19	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No
20	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	No	No
21	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si
22	Si	No	Si	Si	No							
23	Si	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	Si
24	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si
25	Si											
26	Si											
27	Si											
28	Am	Am	Am	Am	Am	Am	Me	Me	Am	Am	Me	Me
29	Si	No	Si	Si	No	No						
30	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si
31	Si	No	Si									
32	No	No	No	Si	Si	Si	No	No	Si	No	No	No
33	No	No	No	No	Si	Si	No	No	No	No	Si	Si
34	No	No	Si	No								
35	Si	No	Si	Si	No	Si	No	Si	No	No	No	Si
36	No											
37	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No
38	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No
39	Si	No	Si	No	No	Si						

RESPUESTAS CUESTIONARIO DNC IMEGA.												
Hoja de verificación o control.												
Gráfica de Tarjado.												
P	A	R	T	I	C	I	P	A	N	T	E	S
Preguntas												

40	Si	No	Si	Si	No	Si	No	No	No	Si	No	No
41	Si											
42	No	No	No	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	No	Si
43	Si	No	Si	No	No	No	Si	No	Si	No	Si	Si
44	No	No	No	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	No
45	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	Si	Si
46	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	No	No	Si
47	Si	No										
48	Si	No	Si	Si	Si	No	No	Si	No	Si	Si	Si
49	Si	No	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	No
50	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	No	No
51	No	Si										
52	Si	No	Si	No	No	No	No	Si	No	No	Si	No
53	No	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si
54	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	No	Si
55	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	No	No	Si
56	No	Si	No	No	No	Si						
57	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si	No	No
58	Si	No	Si	No	Si	No	No	Si	No	No	Si	No
59	Si	No	Si	No								
60	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No

Claves:	
	Si
	No
	M. Externos.
	Ambos.

Siendo éste el instrumento donde capturé la información obtenida.

Gráfica de barras.

Aquí tome como referencia la escala que a continuación muestro para poder graficar e interpretar la información, tomando como criterio cada uno de los aspectos evaluados.

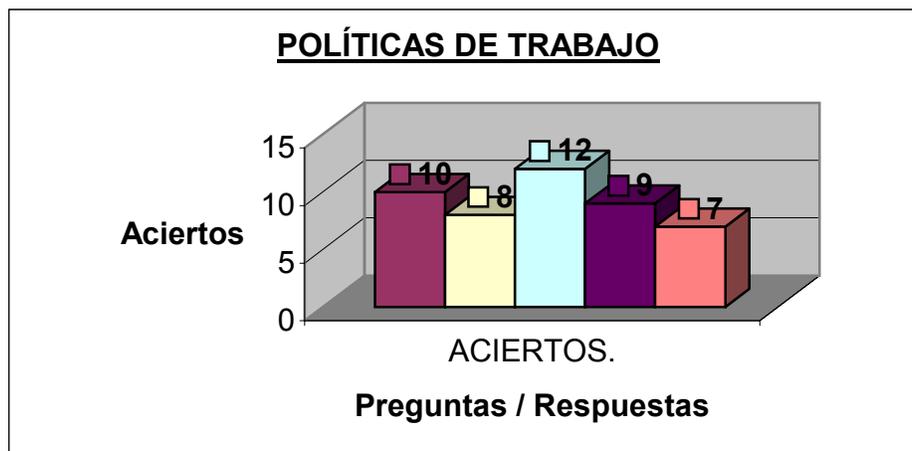
ESCALA:	
1 - 12 =	8.3 %
2 - 12 =	16.6 %
3 - 12 =	24.9 %
4 - 12 =	33.2 %
5 - 12 =	41.5 %
6 - 12 =	49.8 %
7 - 12 =	58.1 %
8 - 12 =	66.4 %
9 - 12 =	74.7 %
10 - 12 =	83%
11 - 12 =	91.3 %
12 - 12 =	99.6 %

A su vez, los resultados que obtuve fueron los siguientes.

Políticas de trabajo.

CLAVE:	ASPECTO A EVALUAR:	PREGUNTAS:
	POLÍTICAS DE TRABAJO.	1, 13, 25, 37, 49.

RESPUESTAS MÁS FRECUENTES.			
POLÍTICAS DE TRABAJO.			
PREGUNTA.	RESPUESTA.	RECURRENCIA.	PORCENTAJE.
1	a) Si.	10	83%
13	a) Si.	8	66%
25	a) Si.	12	100%
37	a) Si.	9	75%
49	a) Si.	7	58%



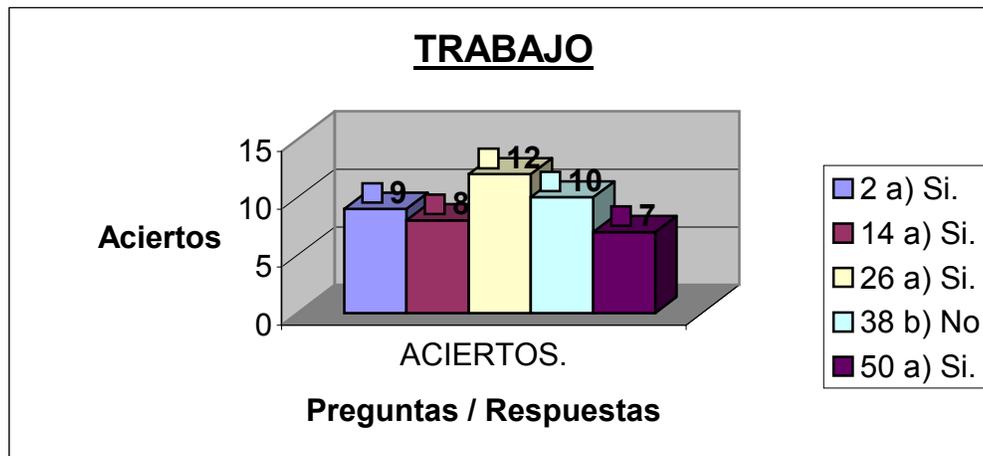
Interpretación.

La empresa cuenta con políticas de trabajo flexibles, las cuáles consideran las necesidades personales de sus integrantes; a su vez, éstos conocen los valores y los principios de su filosofía de trabajo. Sin embargo, requiere trabajar en la innovación y el desarrollo de nuevos servicios para darse a conocer y captar nuevos clientes.

Actividad de trabajo.

CLAVE:	ASPECTO A EVALUAR:	PREGUNTAS:
	TRABAJO.	2, 14, 26, 38, 50.

RESPUESTAS MÁS FRECUENTES.			
TRABAJO.			
PREGUNTA.	RESPUESTA.	RECURRENCIA.	PORCENTAJE.
2	a) Si.	9	75%
14	a) Si.	8	66%
26	a) Si.	12	100%
38	b) No	10	83%
50	a) Si.	7	58%



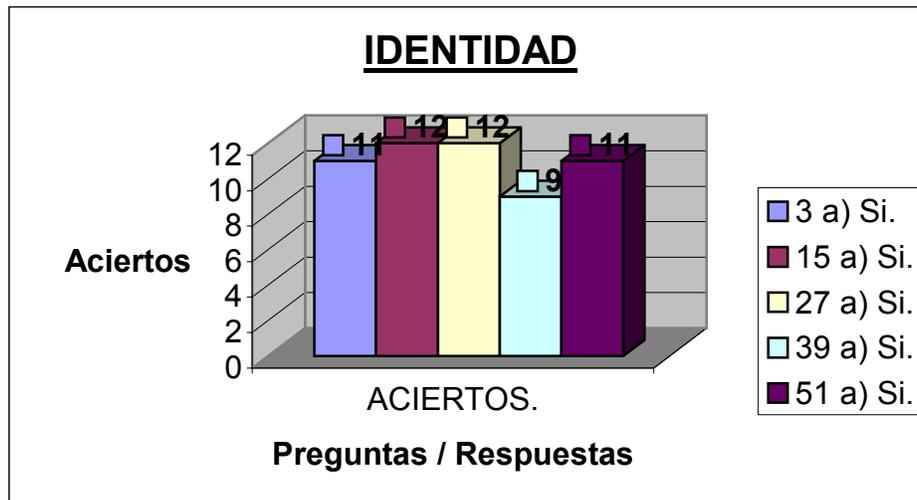
Interpretación.

El personal sabe lo que se espera de ellos y de su trabajo dentro de la empresa y considera que los sistemas y procedimientos de trabajo son los adecuados. La mayoría imaginan los problemas de trabajo como algo negativo, y no como una oportunidad para demostrar lo que ya saben.

Identidad.

CLAVE:	ASPECTO A EVALUAR:	PREGUNTAS:
	IDENTIDAD.	3, 15, 27, 39, 51.

RESPUESTAS MÁS FRECUENTES.			
IDENTIDAD.			
PREGUNTA.	RESPUESTA.	RECURRENCIA.	PORCENTAJE.
3	a) Si.	11	91%
15	a) Si.	12	100%
27	a) Si.	12	100%
39	a) Si.	9	75%
51	a) Si.	11	91%



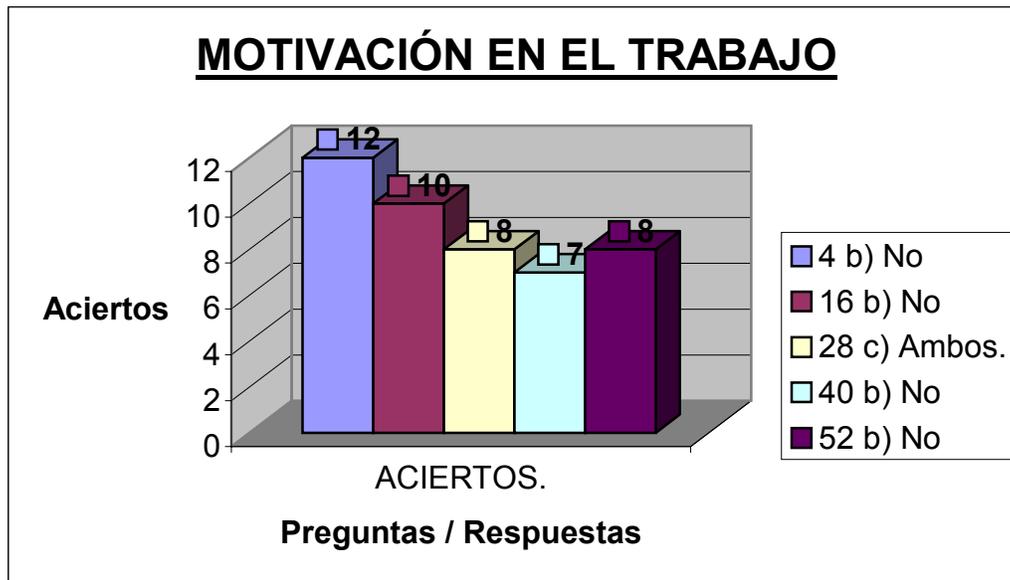
Interpretación.

El personal conoce los objetivos de trabajo de la empresa y cuenta con suficiente información acerca de los servicios que ofrece. Está muy integrado entre sí y su trabajo corresponde con su formación profesional.

Motivación en el trabajo.

CLAVE:	ASPECTO A EVALUAR:	PREGUNTAS:
	MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.	4, 16, 28, 40, 52.

RESPUESTAS MÁS FRECUENTES.			
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.			
PREGUNTA.	RESPUESTA.	RECURRENCIA.	PORCENTAJE.
4	b) No	12	100%
16	b) No	10	83%
28	c) Ambos.	8	66%
40	b) No	7	58%
52	b) No	8	66%



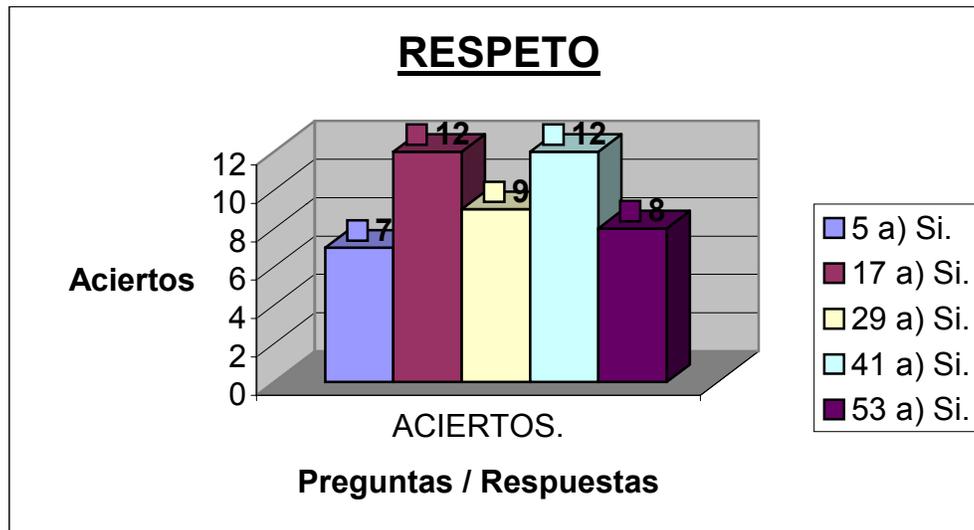
Interpretación.

El personal no se siente motivado hacia su trabajo y tampoco percibe un ambiente de motivación hacia él. La empresa no le interesa que el personal crezca y aprenda continuamente y no confía en que pueda realizar su mejor esfuerzo.

Respeto.

CLAVE:	ASPECTO A EVALUAR:	PREGUNTAS:
	RESPECTO.	5, 17, 29, 41, 53.

RESPUESTAS MÁS FRECUENTES.			
RESPECTO.			
PREGUNTA.	RESPUESTA.	RECURRENCIA.	PORCENTAJE.
5	a) Si.	7	58%
17	a) Si.	12	100%
29	a) Si.	9	75%
41	a) Si.	12	100%
53	a) Si.	8	66%



Interpretación.

El personal es respetado y valorado como persona y existe respeto hacia las diferencias en los valores y estilos de vida que existen entre sí. No obstante, requiere trabajar más en la valoración positiva de la actividad de trabajo de su personal y motivarlos en este aspecto.

Reconocimiento.

CLAVE:	ASPECTO A EVALUAR:	PREGUNTAS:
	RECONOCIMIENTO.	6, 18, 30, 42, 54.

RESPUESTAS MÁS FRECUENTES.			
RECONOCIMIENTO.			
PREGUNTA.	RESPUESTA.	RECURRENCIA.	PORCENTAJE.
6	a) Si.	8	66%
18	a) Si.	7	58%
30	a) Si.	10	83%
42	a) Si.	6	49.80%
54	a) Si.	9	75%



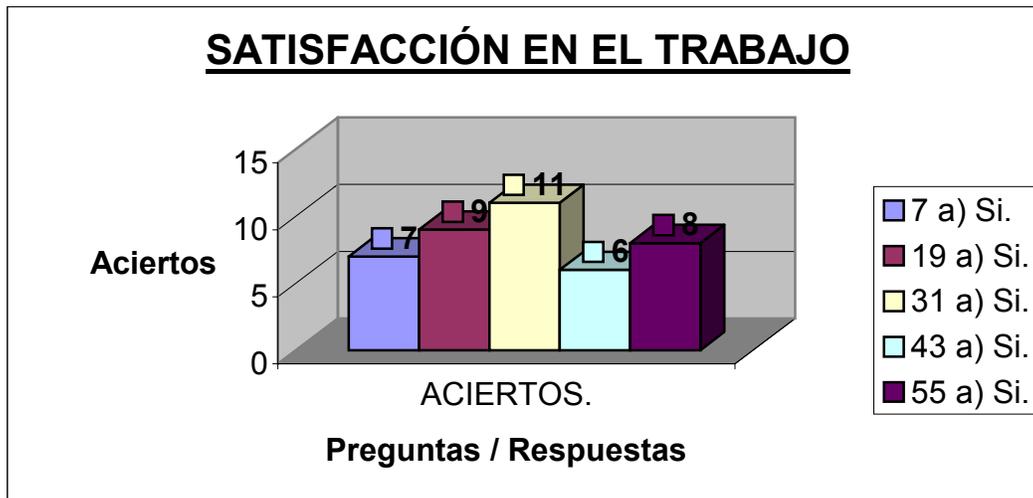
Interpretación.

Las relaciones de trabajo entre el personal son cooperativas y se espera que sus integrantes hagan lo mejor. Sin embargo, la empresa no valora el trabajo de su personal ni reconoce cuando hacen bien su trabajo.

Satisfacción en el trabajo.

CLAVE:	ASPECTO A EVALUAR:	PREGUNTAS:
	SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.	7, 19, 31, 43, 55.

RESPUESTAS MÁS FRECUENTES.			
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.			
PREGUNTA.	RESPUESTA.	RECURRENCIA.	PORCENTAJE.
7	a) Si.	7	58.10%
19	a) Si.	9	75%
31	a) Si.	11	91%
43	a) Si.	6	49.80%
55	a) Si.	8	66%



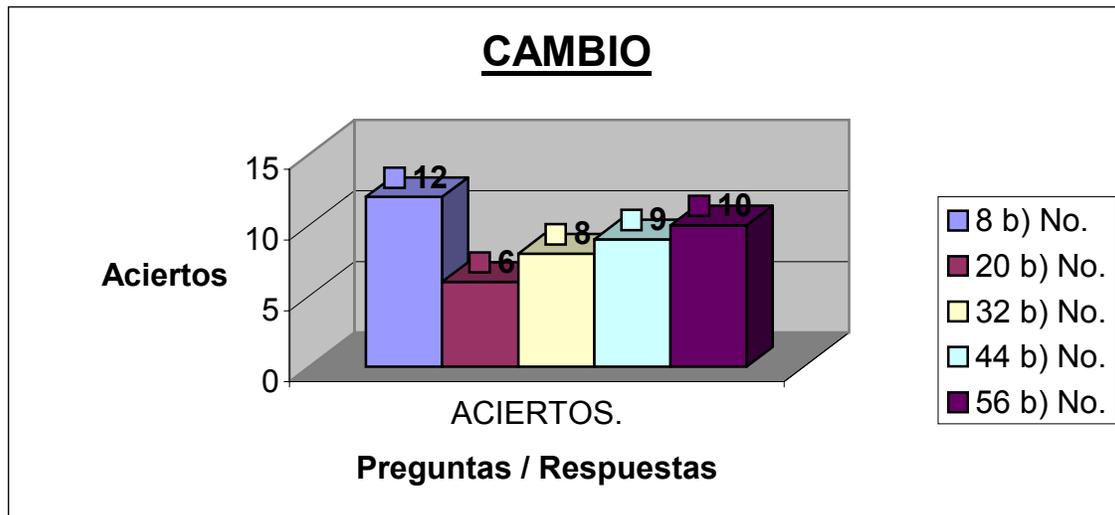
Interpretación.

El personal confía en progresar y en mejorar su posición en los próximos años y, se siente orgulloso de sus logros actuales. No obstante, la mitad se sienten obligados a permanecer en su trabajo y no se sienten muy satisfechos al respecto.

Procesos de cambio.

CLAVE:	ASPECTO A EVALUAR:	PREGUNTAS:
	PROCESOS DE CAMBIO.	8, 20, 32, 44, 56.

RESPUESTAS MÁS FRECUENTES.			
CAMBIO.			
PREGUNTA.	RESPUESTA.	RECURRENCIA.	PORCENTAJE.
8	b) No.	12	100%
20	b) No.	6	49.80%
32	b) No.	8	66%
44	b) No.	9	75%
56	b) No.	10	83%



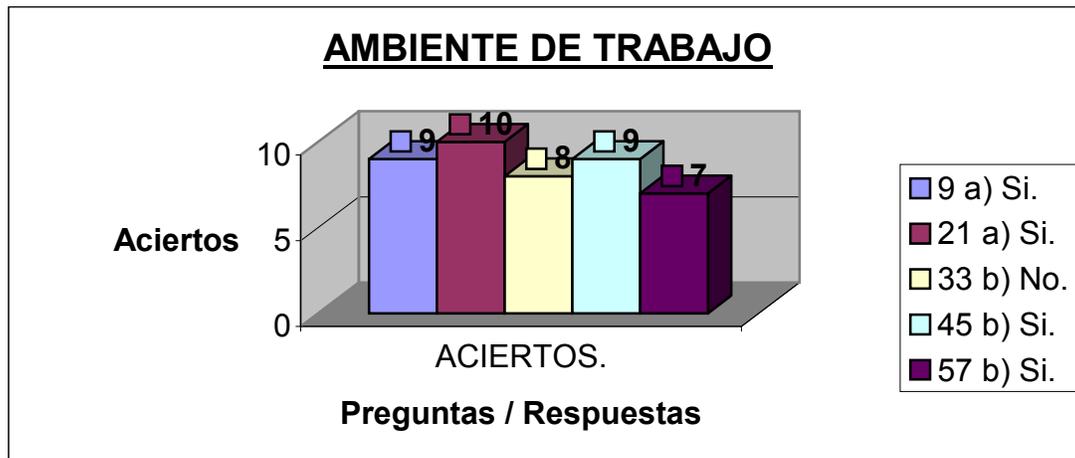
Interpretación.

La empresa tiene dificultad para manejar el cambio en forma adecuada y su personal considera que sus procedimientos de trabajo son complicados y engorrosos. Tampoco se siente capaz de manejar adecuadamente la presión de su trabajo y no admitirían un error sin perder la confianza en sí mismos. Hay polarización de opiniones respecto a cómo perciben las dificultades, las torpezas y los retrasos de su trabajo.

Ambiente de trabajo.

CLAVE:	ASPECTO A EVALUAR:	PREGUNTAS:
	AMBIENTE DE TRABAJO.	9, 21, 33, 45, 57.

RESPUESTAS MÁS FRECUENTES.			
AMBIENTE DE TRABAJO.			
PREGUNTA.	RESPUESTA.	RECURRENCIA.	PORCENTAJE.
9	a) Si.	9	75%
21	a) Si.	10	83%
33	b) No.	8	66%
45	b) Si.	9	75%
57	b) Si.	7	58%



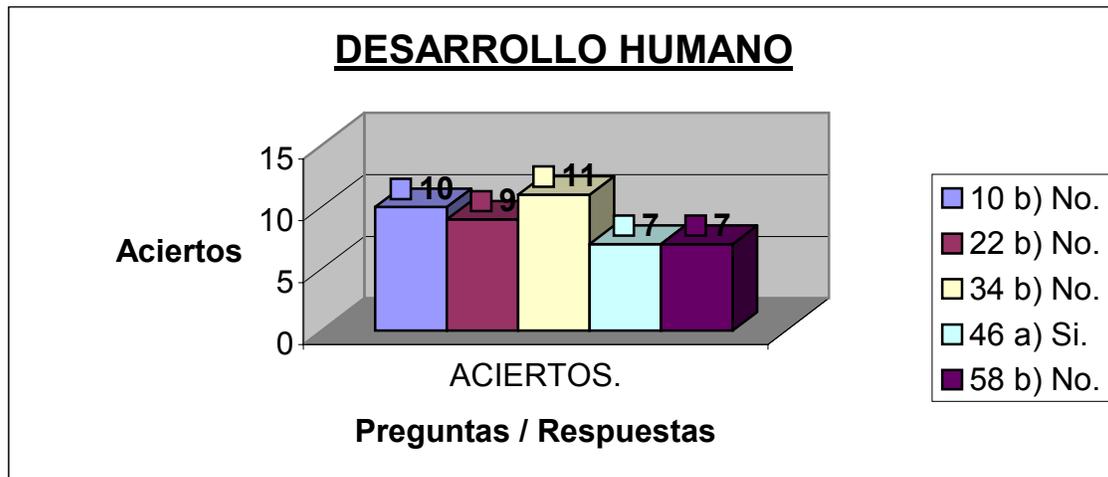
Interpretación.

El personal considera que el ambiente de trabajo de la empresa es sano y cordial y está a gusto con él. Los jefes cumplen las promesas que hacen, sin embargo, no siempre esperan lo mejor de su personal. Tampoco se percibe un espíritu de trabajo positivo.

Desarrollo humano.

CLAVE:	ASPECTO A EVALUAR:	PREGUNTAS:
	DESARROLLO HUMANO.	10, 22, 34, 46, 58.

RESPUESTAS MÁS FRECUENTES.			
DESARROLLO HUMANO.			
PREGUNTA.	RESPUESTA.	RECURRENCIA.	PORCENTAJE.
10	b) No.	10	83%
22	b) No.	9	75%
34	b) No.	11	91%
46	a) Si.	7	58.10%
58	b) No.	7	58.10%



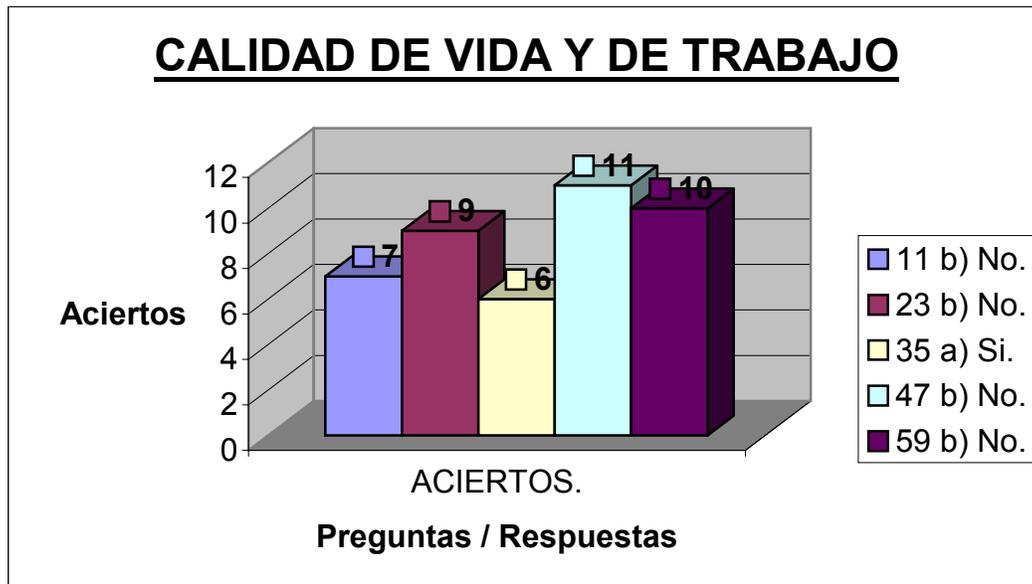
Interpretación.

La empresa no considera importante fomentar las relaciones humanas entre su personal, no motiva su desarrollo humano integral y no tiene claridad en cómo es y cómo piensa su personal. El trabajo de su personal no contempla la integración de sus necesidades humanas ni los motiva a mejorar día con día.

Calidad de vida y de trabajo.

CLAVE:	ASPECTO A EVALUAR:	PREGUNTAS:
	CALIDAD DE VIDA Y DE TRABAJO.	11, 23, 35, 47, 59.

RESPUESTAS MÁS FRECUENTES.			
CALIDAD DE VIDA Y DE TRABAJO.			
PREGUNTA.	RESPUESTA.	RECURRENCIA.	PORCENTAJE.
11	b) No.	7	58.10%
23	b) No.	9	75%
35	a) Si.	6	49.80%
47	b) No.	11	91%
59	b) No.	10	83%



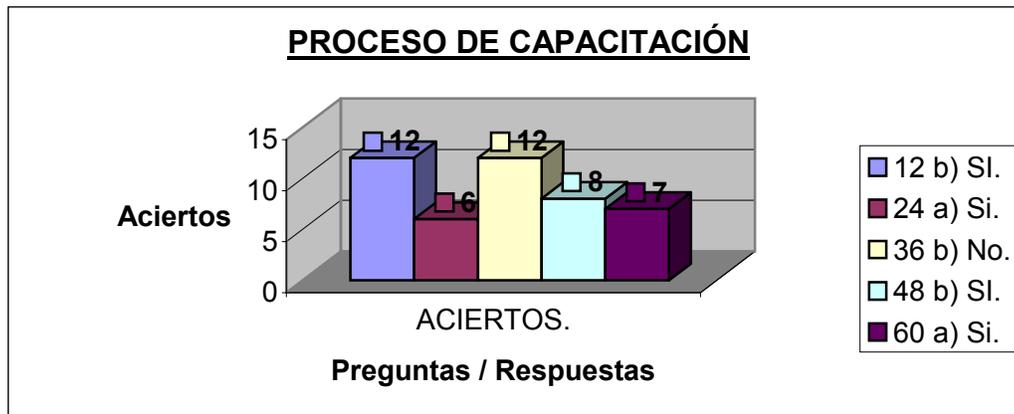
Interpretación.

El personal no se siente capacitado para enfrentar sus problemáticas de vida y de trabajo y los sistemas de trabajo no consideran sus necesidades humanas, a la par de los requerimientos de trabajo. La empresa no motiva el desarrollo humano integral del personal y el trabajo que realiza no implica ser creativo ni aceptar nuevos desafíos. Tampoco se le deja trabajar a su propio ritmo, siempre y cuando cumplan con los objetivos y las metas de su trabajo.

Procesos de capacitación.

CLAVE:	ASPECTO A EVALUAR:	PREGUNTAS:
	PROCESO DE CAPACITACIÓN.	12, 24, 36, 48, 60.

RESPUESTAS MÁS FRECUENTES.			
PROCESO DE CAPACITACIÓN.			
PREGUNTA.	RESPUESTA.	RECURRENCIA.	PORCENTAJE.
12	b) SI.	12	100%
24	a) Si.	6	49.80%
36	b) No.	12	100%
48	b) SI.	8	66%
60	a) Si.	7	58.10%



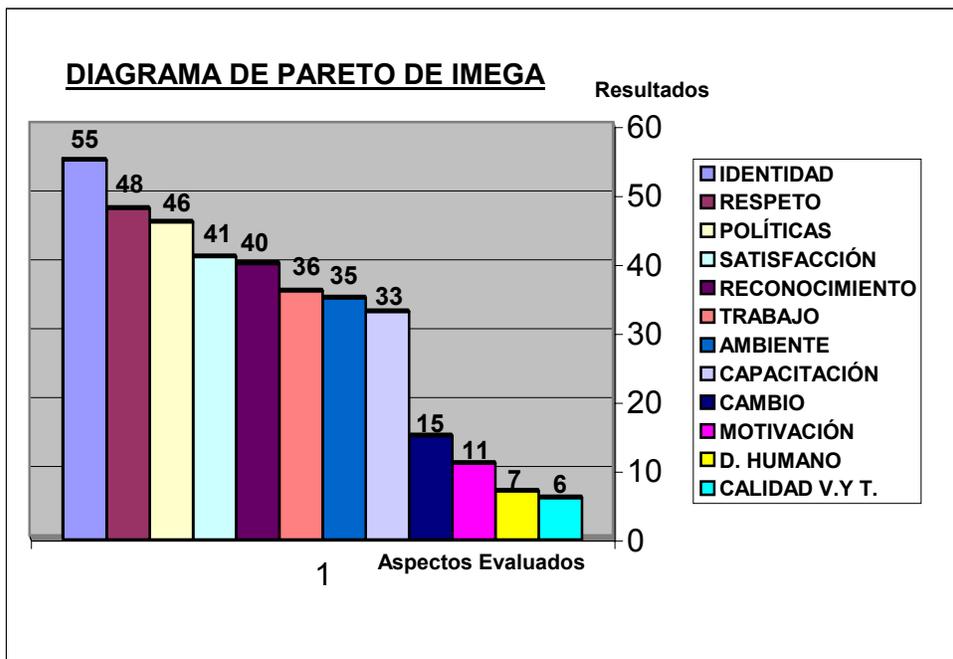
Interpretación.

La empresa fomenta la especialización de trabajo entre sus integrantes y los compensa por lo que aprenden, y no sólo por lo que hacen. No obstante, no evalúa las actividades que realizan en su puesto de trabajo, comparándolas con sus perfiles de puesto. También requiere sensibilizar humanamente a su personal para que encuentre en su trabajo facetas tan importantes o más que en otros aspectos de su vida personal y social.

Diagrama de Pareto.

Ahora bien, al ordenar de forma gráfica los datos obtenidos de mayor a menor, conforme a su prioridad e importancia para su posterior análisis e interpretación, obtenemos la siguiente información.

DIAGRAMA DE PARETO.		
IMEGA		
	ACIERTOS	PORCENTAJE
RESPUESTAS TOTALES	60	100%
VARIABLE	ACIERTOS	PORCENTAJE
IDENTIDAD.	55	91.60%
RESPECTO.	48	80%
POLÍTICAS DE TRABAJO.	46	77%
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.	41	68%
RECONOCIMIENTO.	40	67%
TRABAJO.	36	60%
AMBIENTE DE TRABAJO.	35	58%
PROCESO DE CAPACITACIÓN.	33	55%
CAMBIO.	15	25%
MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.	11	18.33%
DESARROLLO HUMANO.	7	11.66%
CALIDAD DE VIDA Y DE TRABAJO.	6	10%



Interpretación.

El Diagrama de Pareto nos permite comparar gráficamente cada uno de los aspectos previamente evaluados, a fin de decidir cuáles si requieren y pueden ser apoyados mediante la capacitación y cuáles no, al interior de la misma.

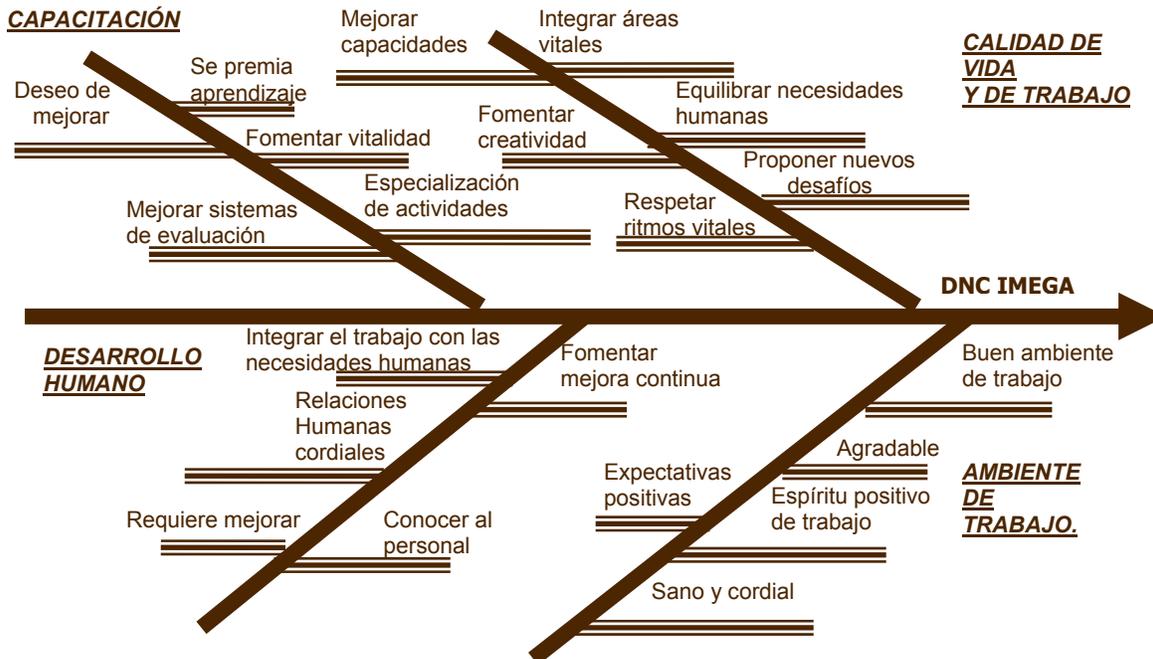
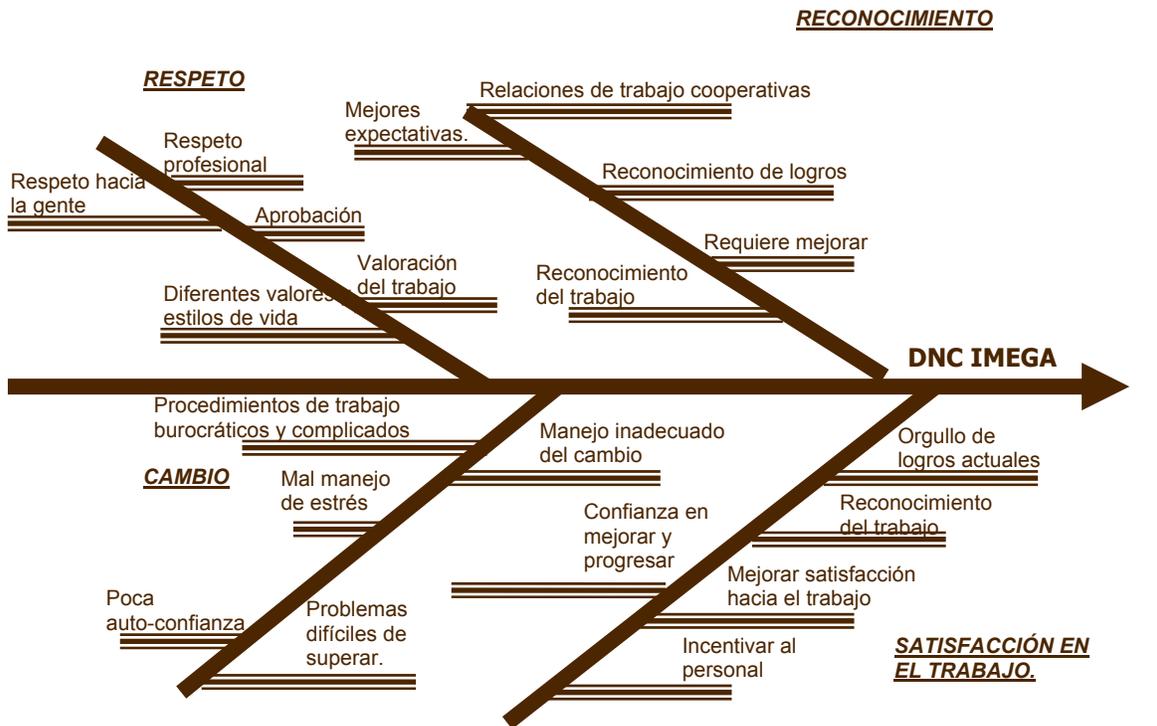
Observamos que la identidad, el respeto y las políticas de trabajo son tres aspectos donde la empresa está muy bien evaluada, facilitando con ello el éxito de su actividad de trabajo.

Del mismo modo, cuatro son los aspectos que deben ser tratados de forma urgente e inmediata por **IMEGA**. Éstos son: la calidad de vida y de trabajo, el desarrollo humano, la motivación en el trabajo y los procesos de cambio.

Diagrama causa-efecto.

Aquí se obtuvieron los siguientes diagramas de **IMEGA**.





Interpretación.

Mediante esta técnica podemos observar los problemas de capacitación y las causas que los provocan, pudiéndolos apreciar integralmente. Aquí notamos los siguientes aspectos.

Políticas de trabajo:

Sus procesos de trabajo están en desarrollo e incorporan continuamente nuevos procedimientos. Sus políticas de trabajo son flexibles y su personal comparte una misma filosofía de trabajo.

Actividad de trabajo:

La empresa confía en el trabajo que su personal realiza y define sus expectativas con relación al mismo. Utiliza sistemas y procedimientos de trabajo adecuados y sus objetivos en este tema son específicos. No obstante, su personal percibe los problemas como obstáculos, temiendo la resolución de los mismos.

Identidad:

El personal está bien integrado y tiene información suficiente acerca de los servicios que la empresa brinda y de sus principales competidores en el ramo de la electricidad. Sus objetivos de trabajo son conocidos por todos y su formación profesional es específica, tendiendo a corresponder con las actividades realizadas por la compañía.

Motivación en el trabajo:

Este es un aspecto que requiere ser atendido de manera inmediata. El personal ha ido perdiendo el interés y la motivación hacia su actividad de trabajo y existe poca confianza en que este aspecto pueda mejorar, pese a que se intenta propiciar el crecimiento y el aprendizaje continuo dentro de la organización, como una constante entre su personal.

Respeto:

La empresa respeta a su personal, la actividad profesional que realiza, las diferencias de opinión, los estilos de vida y los valores de sus integrantes. También valora su trabajo y éste tiende a aprobar el mismo.

Reconocimiento:

Este es otro punto importante que requiere mejorarse a fin de hacer que el personal genere mejores expectativas hacia su trabajo, especialmente, en lo que se refiere al reconocimiento de logros y del trabajo, propiamente, aún cuando las relaciones de trabajo entre sus integrantes sean cooperativas entre sí.

Procesos de cambio:

Este es otro punto que la empresa requiere mejorar urgentemente. La empresa enfrenta las siguientes problemáticas: los procedimientos de trabajo son burocráticos y complicados; el cambio se aborda sin planificación; el personal considera que los problemas son difíciles de superar; el estrés se maneja de inadecuadamente; y se tiene poca confianza en que este aspecto pueda mejorar.

Satisfacción en el trabajo:

El personal confía en mejorar y en progresar a futuro, sintiéndose orgulloso de sus logros actuales. No obstante, requiere que se le incentive y se le recompense mejor en su trabajo a fin de incrementar su satisfacción y su reconocimiento hacia el mismo.

Procesos de capacitación:

La empresa fomenta la especialización de las actividades de trabajo entre su personal, al premiar su disposición hacia el aprendizaje, inculcándoles el deseo de mejorar día con día. Sin embargo, requiere mejorar sus sistemas de evaluación a fin de poder idear estrategias de capacitación relacionadas con sus necesidades de trabajo.

Desarrollo Humano:

Este es uno de los puntos en los que la empresa requiere trabajar más debido a que no ha considerado sus necesidades organizacionales a la par de las necesidades humanas de sus integrantes. También requiere fomentar la mejora continua como una filosofía de vida entre su personal y conocer sus necesidades humanas, aún cuando las relaciones humanas sean cálidas y cordiales entre sí.

Ambiente de trabajo:

Prevalece un espíritu positivo de trabajo, siendo bueno, sano, agradable y cordial. Los líderes formales de la organización y el personal han generado expectativas favorecedoras y recíprocas entre sí.

INFORME FINAL DEL DNC.

Ahora bien, con la información anterior, estoy en posibilidad de elaborar una conclusión general referida a los procesos de capacitación en **IMEGA**, misma que presentaré en un informe.

En él mencionaré cuáles son sus principales carencias formativas, en cuanto a conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, sentimientos, comportamientos y destrezas de su personal, a fin de poder decir que le hace falta para crecer como empresa y para facilitar el éxito de sus integrantes y de sus actividades de trabajo por igual, mencionando qué aspectos si pueden ser resueltos mediante acciones de capacitación y cuáles no.

Dicho informe consta de los siguientes aspectos.

**"DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
DE LA EMPRESA IMEGA".**

Propósito:

- Enumerar la problemática formativa de capacitación encontrada en **IMEGA** y sugerir diversas estrategias de capacitación encaminadas a aminorar su impacto negativo, en aras de poder aplicar dichos principios en beneficio de esta organización y del personal que en ella labora, partiendo de una concepción de capacitación más humanista e integral, la cuál motive su desarrollo organizacional, a la par del desarrollo humano de sus integrantes.

Justificación:

IMEGA es una microempresa dedicada a la venta de diversos servicios de electricidad, especializada en instalaciones eléctricas, de todo tipo, desde hace más de 30 años.

Posee amplia experiencia en el ramo de la electricidad y se ha hecho merecedora de la recomendación directa de sus clientes, garantizando con ello su éxito y su permanencia a través del tiempo.

No obstante, requiere planificar de una mejor manera su actividad de trabajo, estructurar y sistematizar sus labores más significativas y saber administrar y coordinar convenientemente todos sus proyectos, para que pueda obtener mejores resultados, propiciar su crecimiento y su desarrollo como organización y acceder a la efectividad y la calidad que requiere para tener una mejor imagen, en beneficio suyo, y del personal que en ella labora.

En la práctica, ésta situación ha sido motivada por diversos factores, siendo los más representativos los siguientes: el no haber incorporado en su momento herramientas de administración y de Planeación Estratégica; la nula sistematización y simplificación de sus procesos de trabajo; la resistencia de su personal hacia los procesos de cambio y de creatividad; la predisposición negativa que éste tiene hacia su actividad de trabajo; el que se prioricen habilidades técnicas, en detrimento de habilidades de desarrollo humano entre su personal.

Otros factores que han generado su estancamiento como organización, a largo plazo, son los siguientes: el no haber implementado programas de Calidad de Vida aplicados a su ambiente de trabajo entre su personal; la necesidad de incrementar el nivel de escolaridad de su personal; la falta de certificación de sus competencias de trabajo; su falta de claridad en sus políticas de capacitación; la ausencia de planes y programas de Protección Civil y de Seguridad e Higiene Industrial, y la nula evaluación y seguimiento de todas sus acciones de trabajo previas.

De ahí la importancia de revalorar en su verdadera dimensión los factores que han motivado esta situación a fin de actuar a la brevedad en lo que si sea posible de solucionar y poder proponer diversas estrategias de capacitación que reduzcan su impacto negativo a corto plazo, a la par que integran las necesidades de desarrollo humano de su personal y sus necesidades organizacionales como empresa, partiendo de procesos de capacitación más integrales y humanísticos, y no sólo avocados al desarrollo de habilidades técnicas de trabajo.

En este contexto, cobra relevancia conciliar ambos aspectos en la práctica cotidiana de la capacitación, es decir, el relativo a los procesos, las metodologías y los procedimientos de trabajo más significativos de la organización, y el de las necesidades de desarrollo humano de su personal, a fin de garantizar el éxito de todos los implicados en ellos, motivando su calidad de vida y de trabajo por igual.

Descripción:

Se pretende abordar la situación de **IMEGA** como organización, las principales problemáticas formativas de capacitación de su personal y señalar aquellas situaciones que se relacionan de manera directa con su actividad de trabajo, para proponer estrategias de capacitación enfocadas a aminorar su impacto negativo y motivar su desarrollo organizacional como empresa, relacionadas todas ellas con una mejor calidad de vida y de trabajo de su personal, partiendo de una postura de capacitación más humanista e integral, a fin de poder incrementar la efectividad y la calidad de sus servicios.

Aspectos a considerar:

- **Investigación de mercado.**
- **Rediseño de estrategias de planeación estratégica.**
- **Diversificación de servicios.**¹⁶³
- **Sistematización y simplificación de las actividades de trabajo.**
- **Planes y programas de capacitación más integrales.**
- **Estrategias de mejora continua.**
- **Planes y programas de calidad de vida y de trabajo.**
- **Actividades complementarias.**
- **Evaluación, seguimiento y retroalimentación.**

Objetivo general:

- Generar una propuesta de capacitación humanista que, de manera integral, incida en la calidad de vida y de trabajo de **IMEGA**, para garantizar su éxito como empresa y el de su personal.

¹⁶³ Respecto a este mismo tema, Salazar Leytte menciona lo siguiente: “Las empresas, en el pasado y hasta ahora, han definido sus negocios por los productos que fabrican y su tecnología de producción. En el futuro, las empresas exitosas deberán definirse por los servicios o necesidades que quieran satisfacer, aunque esto los lleve a fabricar productos cuyos equipos, procesos y materiales sean muy distintos entre sí”. Crf. Salazar Leytte, op. cit. p. 27.

Objetivos específicos:

- Rediseñar su imagen comercial como empresa para mejorar su competitividad actual.
- Hacer más atractivos sus servicios y atraer un mayor número de clientes.
- Redireccionar sus esfuerzos de trabajo, analizando las necesidades de sus clientes.
- Extender sus beneficios económicos a largo plazo.
- Reorientar su estrategia de negocios, tomando en consideración los beneficios que el consumidor recibe al comprar un servicio o un producto.
- Simplificar la realización de sus procedimientos de trabajo.
- Implementar diversas estrategias de capacitación que faciliten mejoras continuas en la organización y en su personal.
- Motivar el desarrollo humano de su personal, a la par de su desarrollo organizacional como empresa.
- Mejorar el clima de trabajo de la organización y la actitud hacia el trabajo por parte de su personal.
- Dar seguimiento a los planes de trabajo establecidos y a las acciones de capacitación que se inicien.
- Evaluar los alcances de su actividad de trabajo para proponer situaciones de mejora.

<u>Líneas de acción:</u>	<u>Actividades:</u>
INVESTIGACIÓN DE MERCADO.	Reforzar estrategias de mercadotecnia; realizar estudios para conocer el tamaño, las características y las necesidades de su público objetivo; investigar las características, las fortalezas y las debilidades de sus principales competidores; aplicar como estrategia de comparación el "benchmarking"; ofrecer un servicio más competitivo y de mayor calidad, a un precio menor.
REDISEÑO DE ESTRATEGIAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Examinar sus amenazas, sus oportunidades (externas), sus fortalezas y sus debilidades (internas); reorientar sus estrategias de trabajo conforme a las necesidades de sus clientes y prospectos; potenciar su crecimiento como empresa; dar seguimiento y evaluar sus planes de trabajo previos y futuros -a largo plazo-.

Líneas de acción:	Actividades:
DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS.	Diversificar los servicios que la compañía ofrece; reorientar sus estrategias de negocios hacia las necesidades, los deseos y los gustos que satisfacen sus clientes con aquello que le compran; no confundir el negocio en el que se está con los productos que se manejan en él; motivar su éxito comercial como empresa; recordar que el consumidor no compra el producto por sí mismo, sino por los beneficios que de él recibe y poner mayor atención a este aspecto.
SISTEMATIZACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE TRABAJO.	Sistematizar sus actividades y sus procedimientos de trabajo más representativos; simplificar la realización de los mismos; eliminar actividades innecesarias; facilitar su diseño por escrito; diseñar perfiles de puesto; elaborar manuales de políticas y procedimientos, de organización y otros que se requieran; dejar a un lado los métodos y procedimientos de trabajo engorrosos e innecesarios; mejorar la calidad de su servicio y el grado de satisfacción de sus clientes.
PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN MÁS INTEGRALES.	Elaborar políticas de capacitación; planear diversas estrategias de capacitación por escrito; aplicar a su actividad de trabajo las mejores prácticas de la industria eléctrica; generar continuamente nuevas estrategias de negocios; considerar e integrar las necesidades humanas de su personal, a la par de los aspectos más representativos de su actividad de trabajo.
ESTRATEGIAS DE MEJORA CONTINUA.	Detectar las necesidades de mejora continua de la compañía; desarrollar cursos y talleres que motiven el desarrollo humano de su personal, a la par de su desarrollo organizacional; elaborar planes y programas de capacitación donde se refuercen habilidades humanísticas, administrativas y técnicas –relacionadas, todas ellas, con la actividad de trabajo de la empresa-.

<u>Líneas de acción:</u>	<u>Actividades:</u>
<p>PLANES Y PROGRAMAS DE CALIDAD DE VIDA Y DE TRABAJO.</p>	<p>Fomentar el desarrollo humano -personal y profesional- del su personal; aumentar su nivel de escolaridad; favorecer su especialización en su trabajo; considerar las necesidades humanas a la par de los requerimientos de trabajo; elaborar propuestas de capacitación humanistas que mejoren la calidad de vida y de trabajo del personal de la organización; hacer que éste realice su trabajo con mayor conciencia y calidad; extender sus beneficios de trabajo a largo plazo; compensar y reconocer la calidad en el trabajo; sensibilizar al personal para que reconozca la importancia del trabajo para su vida cotidiana.</p>
<p>ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS.</p>	<p>Fomentar una mayor especialización técnica entre su personal; facilitar la certificación de sus procedimientos de trabajo más representativos; echar a andar diversos cursos y talleres de desarrollo humano-organizacional; elaborar programas de capacitación administrativos, de motivación hacia el trabajo, de sensibilización hacia los procesos de cambio, de cambio de actitudes, de manejo del estrés, de protección civil, de seguridad e higiene industrial, de calidad y servicio y otros que aminoren sus carencias formativas por igual; motivar su éxito a largo plazo.</p>
<p>EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN.</p>	<p>Evaluar, dar seguimiento y retroalimentar los planes de trabajo establecidos por la compañía; evaluar sus acciones de trabajo para valorar sus costos, sus beneficios y su impacto para la empresa; asignar prioridades en el costo de las inversiones que se hagan, prospectándolas a largo plazo -en beneficio de la organización y del personal que en ella labora-; evaluar sus actividades, comparándolas con sus perfiles de puesto.</p>

Con base a la información anterior, se sugiere a **IMEGA** realizar los siguientes eventos de capacitación:

Eventos de capacitación sugeridos.	
Nombre del curso:	Categoría:
➤ Estrategias de Desarrollo Humano.	Humanístico.
➤ Sensibilización hacia los proceso de cambio.	Humanístico.
➤ Motivación en el trabajo.	Humanístico.
➤ Integración de Vida y Trabajo.	Humanístico.
➤ Autoestima en el trabajo.	Humanístico.
➤ Cambio de actitudes.	Humanístico.
➤ Manejo de estrés.	Humanístico.
➤ Planeación Estratégica.	Administrativo.
➤ Administración.	Administrativo.
➤ Mercadotecnia.	Administrativo.
➤ Proceso de capacitación.	Administrativo.
➤ Competencias laborales.	Administrativo.
➤ Calidad y Servicio.	Administrativo.
➤ Elaboración de manuales.	Técnico-Administrativo.
➤ Diseño de sistemas de evaluación.	Administrativo.
➤ Certificación de competencias de trabajo.	Técnico.
➤ Protección Civil.	Técnico.
➤ Seguridad e Higiene Industrial.	Técnico.

Conclusión-Estudio de caso:

Tomando en consideración todos los aspectos presentados con anterioridad, mediante el análisis situacional de **IMEGA** y su diagnóstico de necesidades de capacitación, hemos podido observar que los servicios de capacitación técnica que esta empresa proporciona a su personal, le ofrecen una mayor seguridad y especialización en el ramo eléctrico.

Aspectos que, si bien, en algún momento de la vida de trabajo de su personal, habían despertado su curiosidad, no son suficientes para motivarlos a ser seres humanos más equilibrados e integrados, en los distintos ámbitos de su vida personal y profesional, a fin de hacer de ellos colaboradores más comprometidos con su centro de trabajo, al interesarlos en su actividad de trabajo.

Aunque **IMEGA** es una microempresa con amplia experiencia en el ramo de la electricidad, sumamente capacitada a nivel técnico, ha dejado de lado su parte administrativa y de desarrollo humano entre su personal, razón por la cuál no ha podido crecer y desarrollarse como empresa de la mejor manera, sobre todo, en lo que se refiere a su posicionamiento comercial y a sus esfuerzos de trabajo a largo plazo.

Asimismo, requiere mejorar, de manera urgente, las actitudes de su personal y su motivación hacia el trabajo; fomentar el desarrollo humano de sus integrantes, a la par de su desarrollo organizacional como empresa; mejorar la Calidad de Vida y de Trabajo de su personal; conciliar el Deber ser del trabajo con el Ser; incrementar el nivel de escolaridad de sus integrantes; motivar la certificación oficial de sus principales competencias de trabajo; planificar sus procesos de capacitación y mejorar la manera en la que se llevan a la práctica; establecer planes y programas de protección civil y de seguridad e higiene industrial; y, evaluar, dar seguimiento, retroalimentar y mejorar todas sus acciones de capacitación previas.

***FASE 3-MODELO STPS:
"Plan y Programa
de Capacitación."***

ESTUDIO DE CASO:
"IMEGA"

NOV. 2006

3.4.- Plan y programa de capacitación.

El tercer paso para sistematizar acciones de capacitación al interior de las organizaciones se refiere a la elaboración de planes y programas de capacitación, mismo que a continuación abordo.

Respecto a este tema, Gan y Soto opinan que:

*"Los cambios que se producen en las organizaciones pasan por el aprendizaje. El plan de Formación se ha convertido, en las dos últimas décadas, en un instrumento de referencia significativa para conocer la dinámica de una empresa. El Plan de Formación sitúa el horizonte de mejoras a corto y mediano plazo. Las opciones formativas elegidas apuntan a las necesidades prioritarias a las que los diferentes colectivos deben atender".*²⁸⁴

El plan y los programas de capacitación son importantes porque ambos documentos se elaboran tomando en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).

Importancia:

En esta etapa se diseñan una serie de documentos para orientar el proceso de capacitación del centro de trabajo a fin de propiciar el desarrollo organizacional, la mejora continua y el perfeccionamiento humano integral (personal, familiar, social, profesional, técnico, tecnológico y de trabajo) de sus miembros, lo cuál motivará su calidad de vida y de trabajo.

Beneficios:

Diseñar planes y programas de capacitación reporta múltiples beneficios para las organizaciones. Algunos de los más representativos son los siguientes:

- Motiva el desarrollo personal y profesional de los integrantes de la organización, a la par del desarrollo organizacional del centro de trabajo (a corto, a mediano y a largo plazo).
- Promueve el desarrollo humano-organizacional de ambos, a fin de incrementar su calidad de vida y de trabajo.
- Propicia la formación humana integral, y a distintos niveles, de los destinatarios finales de la capacitación.
- Preveé su dinámica de cambio.
- Mejora su actividad de trabajo.

²⁸⁴ Gan y Soto, op. cit. p. 21.

Objetivo:

A partir de la información anterior, el objetivo que pretendo lograr al finalizar esta parte de mi exposición es el siguiente:

- Con base en los resultados obtenidos en el DNC, sugerir diversas estrategias y acciones de capacitación a **IMEGA**, plasmándolas en un plan y en un programa, a fin de llevarlas a cabo en este centro de trabajo,

Procedimiento:

Para cumplir con mi propósito, realizaré las siguientes actividades.

- Revisaré y analizaré los resultados arrojados por el DNC de **IMEGA**.
- Redactaré las acciones formativas que sugiero llevar a cabo, plasmándolas en un plan y en un programa de capacitación.

Aspectos:

Los aspectos que comprende ésta etapa son los siguientes:

Plan de capacitación:

- Definición.
- Requisitos generales.
- Información básica.
- Elementos.

Programas:

- Definición.
- Elementos.

A su vez, cada uno de ellos es definido de la siguiente manera:

Plan de capacitación:

- Documento escrito que se habrá de elaborar para obtener un visión general del proceso de capacitación de las organización, tomando en cuenta su finalidad productiva, su compromiso social, sus necesidades de trabajo y las necesidades de capacitación de su personal.

Al respecto, Reza Tresino afirma:

*"El plan de capacitación es la estrategia global de la empresa tendiente a proporcionar y/o perfeccionar los conocimientos y las habilidades del personal. Los programas integrantes del plan son las tácticas específicas por área, sucursal o grupo ocupacional".*²⁸⁵

Requisitos generales:

Se refiere a los requisitos que deberán cumplir los planes y programas de capacitación que se elaboren dentro de la organización, a fin de obtener su registro y su certificación oficial ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Éstos son:

- Comprender un periodo máximo de 4 años.
- Formularse de común acuerdo: entre el patrón, el sindicato y los trabajadores.
- Considerar las necesidades productivas de la rama industrial o de la actividad económica correspondiente.
- Estar dirigidos a todos los puestos y niveles de trabajo.
- Precisar sus etapas y calendarizar sus actividades.
- Especificar el número total de trabajadores que serán capacitados.
- Indicar el procedimiento de selección de los participantes.
- Establecer las fechas en que serán capacitados: conforme a su puesto de trabajo y categoría.
- Especificar el nombre y el número de registro ante la STPS de las entidades capacitadoras y del capacitador correspondiente.
- Cubrir con los criterios que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación (DOF): por lo que se requiere estar actualizado en dicha materia.
- Hacer que el representante legal de la organización se presente directamente ante esta Secretaría para su aprobación, dentro de los 15 días posteriores a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de trabajo.
- Aplicarse inmediatamente en el centro de trabajo.

²⁸⁵ Reza Trosino, Jesús Carlos. El capacitador hábil. México. Editorial Panorama. 2002. p. 30.

Información básica:

Los planes de capacitación que se realicen deberán cubrir los siguientes aspectos:

- Datos generales de la organización: especificar, nombre, dirección, RFC ²⁸⁶ y registro ante el IMSS.
- Puestos de trabajo y número total de trabajadores que serán capacitados.
- Periodo de tiempo en que el plan de capacitación se llevará a cabo.
- Prioridades de capacitación.
- Eventos a realizar.

Elementos:

Asimismo, contemplan los siguientes elementos:

- Eventos de capacitación a impartir: para cada puesto de trabajo.
- Objetivos de enseñanza–aprendizaje: distinguiendo entre objetivos generales, particulares y específicos; finales e intermedios.
- Descripción general del contenido de la capacitación.
- Técnicas grupales que se utilizarán durante los eventos.
- Material didáctico que se requerirá.
- Recursos materiales y financieros necesarios.
- Duración total (en horas): de cada evento de capacitación programado.
- Nombre de la institución capacitadora.
- Nombre del coordinador responsable.

Programa de capacitación:

- Consiste en la descripción detallada de las actividades de enseñanza–aprendizaje que se efectuarán para implementar las acciones de capacitación más representativas del personal de la organización, conforme a sus demandas formativas, separándolas y jerarquizándolas por temas, subtemas y módulos. Forman parte del plan general de capacitación

Elementos:

Los elementos básicos de los programas de capacitación son los siguientes:

- Objetivos de enseñanza-aprendizaje.
- Selección de contenidos.
- Técnicas de enseñanza-aprendizaje.
- Técnicas grupales.
- Evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Material de apoyo didáctico.

²⁸⁶ Registro Federal de Contribuyentes.

Ahora bien, en apartados anteriores, expuse mi estudio de caso de capacitación, al referirme al análisis situacional y al diagnóstico de necesidades de capacitación de una micro empresa denominada **IMEGA**, la cual ofrece diversos servicios de instalaciones eléctricas, principalmente, a nivel residencial, comercial e industrial.

También mencioné que, por cuestiones prácticas, iba a retomar las fases del modelo de capacitación que propone la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) para tal efecto, al ser éste el que prevalece, normativa y legalmente en México, hoy en día.

Pues bien, en este apartado, doy continuidad a la ejemplificación de mi estudio de caso de capacitación, conforme a dicho modelo, y muestro el siguiente paso a seguir, el cuál consiste en elaborar un plan y un programa de capacitación, tomando en consideración los siguientes elementos: los objetivos de enseñanza-aprendizaje, la selección de contenidos, la selección de técnicas de enseñanza-aprendizaje y grupales, la elaboración de instrumentos de evaluación y el diseño del material didáctico y de apoyo, con lo cuál daré por finalizada mi exposición acerca de este tema.

Con relación al plan de capacitación sugerido a **IMEGA**, éste debe considerar la problemática formativa de capacitación de su personal.

Al respecto, he de mencionar que ya he abordado este punto previamente, en la parte concerniente al informe final del diagnóstico de necesidades de capacitación de esta empresa, siendo sus líneas de acción más representativas las siguientes: investigación de mercado; rediseño de estrategias de planeación estratégica; diversificación de servicios; sistematización y simplificación de actividades de trabajo; y elaboración de planes y programas de capacitación más integrales.

Otros puntos a tratar dentro de dicho plan de capacitación son: mejorar sus estrategias de mejora continua; idear planes y programas de capacitación que motiven su calidad de vida y de trabajo como organización, a la par del de su personal; realizar actividades que complementen las acciones anteriores; y la evaluación, el seguimiento y la retroalimentación de todos los proyectos y las actividades de trabajo que esta organización inicie con anterioridad.

Por lo tanto, el objetivo general que se pretende cumplir a través de dicho plan de capacitación es precisamente:

- Generar una propuesta de capacitación humanista que, de manera integral, motive la calidad de vida y de trabajo de **IMEGA**, para garantizar su éxito como empresa, así como el de todos sus integrantes por igual.

En este sentido, se le sugiere realizar los eventos de capacitación que a continuación muestro a fin de mejorar el trabajo y la calidad de vida de su personal, a la par de sus actividades productivas como organización. Dichos eventos son los siguientes:

Eventos de capacitación sugeridos.	
Nombre del curso:	Categoría:
➤ Estrategias de Desarrollo Humano.	Humanístico.
➤ Sensibilización hacia los proceso de cambio.	Humanístico.
➤ Motivación en el trabajo.	Humanístico.
➤ Integración de Vida y Trabajo.	Humanístico.
➤ Autoestima en el trabajo.	Humanístico.
➤ Cambio de actitudes.	Humanístico.
➤ Manejo de estrés.	Humanístico.
➤ Planeación Estratégica.	Administrativo.
➤ Administración.	Administrativo.
➤ Mercadotecnia.	Administrativo.
➤ Proceso de capacitación.	Administrativo.
➤ Competencias laborales.	Administrativo.
➤ Calidad y Servicio.	Administrativo.
➤ Elaboración de manuales.	Técnico-Administrativo.
➤ Diseño de sistemas de evaluación.	Administrativo.
➤ Certificación de competencias de trabajo.	Técnico.
➤ Protección Civil.	Técnico.
➤ Seguridad e Higiene Industrial.	Técnico.

A partir de la información anterior, se sugiere impartir al personal de **IMEGA** tres categorías de cursos diferentes, siendo éstos humanísticos, administrativos y técnicos, a fin de motivar su desarrollo organizacional y su éxito comercial como empresa, así como el desarrollo humano, armónico e integral, de su personal.

A su vez, dentro de los cursos humanísticos, se le sugiere impartir lo siguiente:

Nombre del curso:
➤ Estrategias de Desarrollo Humano.
➤ Sensibilización hacia los proceso de cambio.
➤ Motivación en el trabajo.
➤ Integración de Vida y Trabajo.
➤ Autoestima en el trabajo.
➤ Cambio de actitudes.
➤ Manejo de estrés.

Siendo el curso "Estrategias de Desarrollo Humano" el que es más prioritario para la compañía.

Tomando en consideración la información anterior, y dado que el propósito de mi investigación es mostrar los beneficios que concede una propuesta humanista de capacitación a las organizaciones y a su personal, a continuación expongo una propuesta humanista de curso de capacitación, el cuál consta de 15 sesiones de trabajo, de 2 horas cada una, y que puede ser impartida en una modalidad distinta o con una duración menor, dada la situación específica de trabajo que pudiera tener la organización al momento de impartirlo.

Este curso también puede impartirse en una modalidad de trabajo de 6 sesiones, de 5 horas cada una, hasta completar sus 30 horas de duración, – preferentemente, considerando una clase por semana-, con la opción de que el capacitador pueda eliminar el contenido de una o de algunas sesiones de trabajo que se proponen, dada la escasez de tiempo con la que suelen realizarse este tipo de eventos dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, a continuación muestro las características de mi propuesta de capacitación de manera más específica.

**"Propuesta de capacitación
para mejorar la Calidad de Vida
del trabajador desde
un enfoque Humanista
en IMEGA"**

PROPUESTA DE
Capacitación

NOV. 2006

Evento de capacitación sugerido:

- "Estrategias de Desarrollo Humano".

Modalidad:

- Curso-Taller.

Dirigido a:

- Personal de **IMEGA**.
- Personas interesada en mejorar su calidad de vida y de trabajo.
- Público en general.

INFORMACIÓN GENERAL:

Objetivo General:

- Mostrar al participante diversas estrategias de desarrollo humano, a fin de que pueda explorar las cualidades innatas de su personalidad, sus talentos y sus potencialidades latentes, y los elementos que inciden en los procesos de cambio, mismos que podrá aplicar en su vida cotidiana y en su entorno de trabajo, a fin de incrementar su nivel y su calidad de vida y de trabajo en la actualidad.

Objetivos Particulares:

- Mostrar el contenido general del curso y propiciar la integración del grupo de trabajo.
- Sensibilizar al participante acerca de la importancia del Desarrollo Humano en su vida cotidiana y en su entorno de trabajo.
- Facilitar la toma de conciencia del participante acerca de los hechos más representativos de su propia vida, así como la manera en la que éstos han influido en su actividad de trabajo.
- Mostrar al participante las fases por las que atraviesa su propio proceso de desarrollo humano, vinculándolo con la calidad de su vida y con su actividad de trabajo.
- Propiciar el auto-conocimiento personal del participante acerca de sí mismo para que pueda tomar conciencia de sus verdaderos deseos e intenciones, principalmente, a nivel personal y profesional.
- Sensibilizar al participante para que se interese en propiciar su propio proceso de cambio, en los distintos ámbitos de su vida y en las distintas facetas de su desarrollo humano.
- Mostrar al participante los beneficios que implica desarrollar la inteligencia y la flexibilidad emocional en su propia personalidad a fin de enfrentar la vida y su actividad de trabajo con mayor éxito.
- Motivar el cambio de actitudes personales del participante, a partir del cuestionamiento de sus paradigmas básicos fundamentales, especialmente, ante la vida y en su actividad de trabajo.

- Reflexionar en torno a la importancia y los beneficios que implica generar pensamientos positivos en el logro de sueños, objetivos y metas de vida y de trabajo, principalmente, a nivel personal.
- Abordar las causas y los efectos del estrés y mostrar al participante diversas estrategias para manejarlo adecuadamente.
- Hacer que el participante cuestione sus hábitos de vida actuales y que aprecie la manera en la que éstos se relacionan con su calidad de vida y de trabajo, hoy en día.
- Fortalecer la auto-estima del participante y evidenciar sus beneficios en su propio proceso de desarrollo humano.
- Analizar el fenómeno de la motivación humana y hacer que el participante distinga entre motivadores intrínsecos y extrínsecos.
- Reflexionar en torno a las características psicológicas de las personas auto-realizadas y evidenciar la postura de los integrantes del grupo de trabajo ante la vida y ante su actividad laboral.
- Mostrar al participante diversas sugerencias y estrategias de desarrollo humano, a modo de conclusión, y clausurar el evento formativo de capacitación mediante una técnica vivencial.

Contenido General:

Dentro de este contexto, el contenido general que pretendo abordar a través del evento de capacitación que propongo es el siguiente:

- Presentación del curso.
- Introducción al Desarrollo Humano.
- Importancia.
- Leyes de aceptación.
- Fases del Desarrollo Humano.
- El auto-conocimiento personal.
- Naturaleza de los procesos de cambio.
- La inteligencia y la flexibilidad emocional.
- El valor de las actitudes personales.
- El poder de los pensamientos y la visualización.
- El estrés: causas, efectos y manejo.
- Los hábitos de vida y la plenitud humana.
- La auto-estima.
- La motivación.
- Características de las personas auto-realizadas.
- Reflexiones finales.
- Clausura del curso.

Pudiendo ser representado también de manera más específica, por sesión.

Contenido específico por sesión:

No. sesión.	Tema.
1	➤ Presentación / Introducción.
2	➤ Importancia del desarrollo humano.
3	➤ Leyes de aceptación.
4	➤ Fases del desarrollo humano.
5	➤ El auto-conocimiento personal.
6	➤ El proceso de cambio.
7	➤ La inteligencia y la flexibilidad emocional.
8	➤ Las actitudes personales.
9	➤ El poder del pensamiento y la visualización.
10	➤ El estrés: causas, efectos y manejo.
11	➤ Los hábitos de vida y la plenitud humana.
12	➤ La auto-estima.
13	➤ La motivación.
14	➤ Características de las personas auto-realizadas.
15	➤ Reflexiones finales / Clausura.

El curso consta de 15 sesiones en total, y en ellas abordo diversos aspectos y temas concernientes a la Postura Humanista, desde el punto de vista psicológico. En este caso, avocada al desarrollo humano de los adultos en formación en su vida cotidiana y en su mundo del trabajo.

Número de participantes:

Este curso-taller intenta propiciar la calidad de vida y de trabajo de los adultos en formación al interior de las organizaciones. Por lo tanto, se podrán obtener mejores resultados de él si se forman grupos de trabajo pequeños, conforme al siguiente criterio del número de participantes permitido:

- Mínimo: 12.
- Máximo: 15.

Esto es sí porque este evento de capacitación es, esencialmente, teórico-práctico-vivencial.

Duración:

Este evento de capacitación tiene una **duración total** de **30 horas** y está dividido en **15 sesiones** de **2 horas** cada uno. Su **carga curricular** está distribuida de la siguiente manera:

Total de horas: 30 horas.

Horas por sesión: 2 horas.

No. Total de sesiones: 15.

<u>No. Sesión:</u>	<u>Tema:</u>	<u>Horas por día.</u>
➤ Sesión 1.	➤ Presentación / Introducción.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 2.	➤ Importancia del desarrollo humano.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 3.	➤ Leyes de aceptación.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 4.	➤ Fases del desarrollo humano.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 5.	➤ El auto-conocimiento personal.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 6.	➤ El proceso de cambio.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 7.	➤ La inteligencia y la flexibilidad emocional.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 8.	➤ Las actitudes personales.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 9.	➤ El poder del pensamiento y la visualización.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 10.	➤ El estrés: causas, efectos y manejo.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 11.	➤ Los hábitos de vida y la plenitud humana.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 12.	➤ La auto-estima.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 13.	➤ La motivación.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 14.	➤ Características de las personas auto-realizadas.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 15.	➤ Reflexiones finales / Clausura.	➤ 2 horas.

Tiempo total: 30 horas.

No obstante, dada la situación específica de trabajo y la premura de tiempo que pudiera tener la organización al momento de impartirlo, excepcionalmente podrá ser impartido en una modalidad distinta, o incluso, con una duración menor, pudiendo proponerse, por ejemplo, una modalidad de 5 sesiones de trabajo, de 6 horas cada una, hasta completar sus 30 horas de duración total, considerando una clase por semana.

En este caso, su carga curricular estaría distribuída de la siguiente manera:

Total de horas: 30 horas.

Horas por sesión: 6 horas.

No. Total de sesiones: 5.

<u>No. Sesión:</u>	<u>Tema:</u>	<u>Horas por día.</u>
➤ Sesión 1.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentación / Introducción. ➤ Importancia del desarrollo humano. ➤ Leyes de aceptación. 	➤ 6 horas.
➤ Sesión 2.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fases del desarrollo humano. ➤ El auto-conocimiento personal. ➤ El proceso de cambio. 	➤ 6 horas.
➤ Sesión 3.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La inteligencia y la flexibilidad emocional. ➤ Las actitudes personales. ➤ El poder del pensamiento y la visualización. 	➤ 6 horas.
➤ Sesión 4.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El estrés: causas, efectos y manejo. ➤ Los hábitos de vida y la plenitud humana. ➤ La auto-estima. 	➤ 6 horas.
➤ Sesión 5.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La motivación. ➤ Características de las personas auto-realizadas. ➤ Reflexiones finales / Clausura. 	➤ 6 horas.
<i>Tiempo total: 30 horas.</i>		

Adicionalmente, este curso ofrece la opción de que se pueda eliminar el contenido de una o de algunas de las sesiones de trabajo que se proponen, al momento de impartirlo, dada la escasez de tiempo con la que suelen realizarse este tipo de eventos formativos al interior de las organizaciones.

De ser así, el capacitador podrá ponderar que tipo de habilidades humanísticas son las más representativas para su centro de trabajo, dada la situación formativa de capacitación de su personal, a fin de poder trabajar solamente dichos aspectos.

Metodología de trabajo:

El curso pretende sensibilizar al participante respecto a su problemática actual de desarrollo humano, motivándolo a mejorar su calidad de vida y de trabajo. Por lo tanto, los métodos de enseñanza-aprendizaje que se emplearán durante el mismo serán principalmente, aunque no exclusivamente:

- Participación activa y dinámica del grupo de trabajo.
- Prácticas individuales y en grupo por parte del participante.
- Mesas redondas.
- Ejercicios vivenciales.
- Dramatizaciones.
- Tormenta de ideas.
- Corrillos.
- Diversas técnicas de participación grupal.

Además, como es teórico-práctico, se creyó pertinente intercalar el contenido, las explicaciones del capacitador, las técnicas grupales y los ejercicios vivenciales en cada sesión, para facilitar la integración del grupo de trabajo e involucrar a los participantes en la realización de los mismos, propiciando con ello una mayor aprehensión del contenido enseñado.

Material y apoyos didácticos:

Para llevar a cabo el curso-taller "**Estrategias de Desarrollo Humano**", se tiene pensado utilizar diversos materiales y apoyos didácticos a lo largo del mismo, siendo los más representativos los siguientes:

- Una PC o laptoc.
- Un cañon o un retroproyector.
- Un señalador.
- Un pizarrón blanco.
- Un juego de marcadores para pizarrón (en colores básicos).
- Una grabadora para CD´s.
- Una extensión.
- El manual para el capacitador.
- El material de apoyo para el participante.
- Diversos ejercicios escritos.
- El material didáctico del curso.

Perfil del capacitador:

Otro aspecto que es necesario considerar al momento de impartir el curso de capacitación que se propone, es el relativo a las cualidades deseables que el capacitador habrá de reunir para que pueda ser un verdadero facilitador de los procesos de Desarrollo Humano y de cambio de su grupo de capacitandos.

A este respecto, deberá considerar previamente los siguientes puntos.

- Esta propuesta parte de una concepción más humana de la capacitación. Por lo tanto, se interesa en evaluar más sus aspectos cualitativos (referidos a las cualidades de las personas) que cuantitativos (relacionados con cantidades).
- El capacitador debe poseer un amplio sentido de la importancia que adquiere el Humanismo y el Desarrollo Humano en la actualidad para la vida y para la actividad de trabajo de las organizaciones y su personal.
- Es deseable que haya pasado previamente por procesos formativos de Desarrollo Humano, para que comprenda lo importante que es abordar al ser humano de manera integral (en su mente, en su cuerpo, en su alma, en su espíritu), en los distintos roles de su vida cotidiana (como persona, como profesionista, como padre, como hijo, como hermano, como amigo, como colaborador de su centro de trabajo, como vecino, etc).

Sistema de evaluación:

A fin de evaluar convenientemente los distintos aspectos de este curso-taller, a lo largo de su duración, creí pertinente seleccionar diversas técnicas grupales e instrumentos de capacitación y diseñar diversos ejercicios encaminados a dicho fin, mismos que he incluido en el manual para el capacitador, el cuál muestro a continuación.

CURSO-TALLER:
"Estrategias de
Desarrollo Humano."

MANUAL
Para el Capacitador

NOV. 2006

Curso-Taller:
"Estrategias de Desarrollo Humano".

ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN

A QUIÉN VA DIRIGIDO

DURACIÓN

OBJETIVOS

INTRODUCCIÓN

GUÍAS DE SESIÓN

SESIONES DE TRABAJO

SESIÓN 1: INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO HUMANO

- *Presentación general del curso*
- *Contenido temático*
- *Rompimiento de hielo*
- *Expectativas y temores*
- *Introducción al Desarrollo Humano*

SESIÓN 2: IMPORTANCIA DEL DESARROLLO HUMANO

- *Metáfora: "El hombre que soñaba con cambiar al mundo"*
- *Importancia del Desarrollo Humano*

SESIÓN 3: LEYES DE ACEPTACIÓN

- *Reflexión escrita: "Leyes de Aceptación"*
- *Técnica "Línea de Vida"*

SESIÓN 4: FASES DEL DESARROLLO HUMANO

- *Fases del Desarrollo Humano*
- *Técnica "Programación Positiva"*

SESIÓN 5: AUTO-CONOCIMIENTO PERSONAL

- *Auto-Conocimiento Personal*
- *Técnica: "Historia Existencial"*

SESIÓN 6: PROCESO DE CAMBIO

- *La voluntad de cambiar*
- *Cuestionario: "Proceso de cambio"*

SESIÓN 7: INTELIGENCIA Y FLEXIBILIDAD EMOCIONAL

- *Inteligencia y flexibilidad emocional*
- *Técnica: "Cinco Sentidos Auto-Evaluativos"*

SESIÓN 8: ACTITUDES PERSONALES

- *Las actitudes*
- *Técnica: "Más bien soy"*

SESIÓN 9: PENSAMIENTOS Y VISUALIZACIÓN

- *Piense diferente y permítase soñar*
- *Ejercicio escrito de visualización*

SESIÓN 10: ESTRÉS: CAUSAS, EFECTOS Y MANEJO

- *La fisiología personal y el estrés*
- *Ejercicio de Visualización: "Proyección en el Tiempo"*

SESIÓN 11: HÁBITOS DE VIDA Y PLENITUD HUMANA

- *Hábitos de vida y plenitud humana*
- *Ejercicio escrito: "Auto-Diagnóstico de Desarrollo Humano"*

SESIÓN 12: LA AUTOESTIMA

- *Reflexión: "Mi declaración de Auto-Estima"*
- *La auto-estima*
- *Ejercicios para fortalecer la auto-estima*

SESIÓN 13: LA MOTIVACIÓN

- *La motivación*
- *Metáfora: "El halcón que no sabía que podía volar"*
- *Cuestionario: "Tipología de motivadores del personal"*

SESIÓN 14: LAS PERSONAS AUTO-REALIZADAS

- *Características de las personas auto-realizadas*
- *Ejercicio escrito: "Frasas inconclusas"*

SESIÓN 15: REFLEXIONES FINALES

- *Reflexión escrita: "La vida de Toscanini"*
- *Sugerencias finales*
- *Conclusiones*
- *Técnica de Clausura: "Cierre Simbólico"*
- *Formato para evaluar al capacitador*
- *Formato para evaluar el curso*

PRESENTACIÓN.

El presente manual tiene como objetivo mostrar al capacitador diversas estrategias de desarrollo humano, encaminadas a motivar la calidad de vida y de trabajo de los adultos en formación dentro de las organizaciones a fin de sensibilizarlos respecto a su problemática humana en la actualidad, para ayudarlos a ser mejores colaboradores de su centro de trabajo, como consecuencia natural de haber logrado primero, importantes cambios internos en su propia personalidad, antes de que puedan estar en condiciones de ayudar a los demás, de manera desinteresada y auténtica.

Me he centrado en la problemática humanista del Desarrollo Humano y de la capacitación porque ambas posturas motivan el éxito de los adultos en formación y las organizaciones por igual, al partir de la idea de que primero es necesario sensibilizar y concientizar al hombre para que se interese en propiciar su propio cambio interno de actitudes, desde su propio yo, a lo que se le llama, Desarrollo Humano, para que puedan estar en condiciones de motivar su éxito como seres humanos y como colaboradores de su centro de trabajo, garantizando múltiples beneficios para todos los implicados en los procesos humanistas de capacitación.

De igual modo, las condiciones extremadamente cambiantes del mundo actual, a nivel mundial, demandan que el personal de las organizaciones tenga que ser capacitado, de manera continua y permanente, a lo largo de toda su vida, desarrollando en su personalidad múltiples habilidades –principalmente, humanistas, administrativas, tecnológicas y técnicas-.

Lo anterior le permitirá enfrentar la vida y su actividad de trabajo de manera más plena, a la par que motivan el desarrollo organizacional de su centro de trabajo, al partir de la idea de que lo principal es que se interesen en mejorar ellos mismos como personas, antes de que puedan ser buenos colaboradores de su centro de trabajo, porque todo cambio trascendente, debe provenir, primero, desde el interior y desde la esencia misma de cada ser humano.

Finalmente, recordemos que no podemos cambiar la forma de pensar de los demás, pero si podemos dar un paso importante en nuestro propio desarrollo humano, y a favor de nuestro centro de trabajo y de la humanidad, si primero cuestionamos nuestros pensamientos, sentimientos, actitudes y comportamientos ante nuestro principio de realidad, en la vida y en nuestro trabajo, en lugar de, simplemente, pretender cambiar, sin éxito y de manera fútil, a los demás.

A QUIÉN VA DIRIGIDO:

Este curso está dirigido a:

- El personal de **IMEGA**.
- Personas interesada en mejorar su calidad de vida y de trabajo.
- Público en general.

Esto es así porque hoy en día es necesario desarrollar en las personas, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones diversas estrategias de desarrollo humano a fin de que puedan tener mayor éxito ante la vida y ante su trabajo, al ser más plenos y asertivos, dadas las condiciones extremadamente cambiantes del mundo actual a nivel mundial, en los distintos ámbitos de su existencia.

DURACIÓN:

El conocer la duración del curso hará que podamos administrar mejor el tiempo, conforme a lo concedido para impartir la capacitación.

La duración estimada del curso es de 30 horas y está dividida en 15 sesiones de trabajo, de 2 horas cada una, por lo cuál no se contempla ningún tiempo de receso.

Conforme a sus sesiones, su **carga curricular** está distribuida de la siguiente manera:

Total de horas: 30 horas.

Horas por sesión: 2 horas.

No. Total de sesiones: 15.

<u>No. Sesión:</u>	<u>Tema:</u>	<u>Horas por día.</u>
➤ Sesión 1.	➤ Presentación / Introducción.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 2.	➤ Importancia del desarrollo humano.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 3.	➤ Leyes de aceptación.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 4.	➤ Fases del desarrollo humano.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 5.	➤ El auto-conocimiento personal.	➤ 2 horas.

<u>No. Sesión:</u>	<u>Tema:</u>	<u>Horas por día.</u>
➤ Sesión 6.	➤ El proceso de cambio.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 7.	➤ La inteligencia y la flexibilidad emocional.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 8.	➤ Las actitudes personales.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 9.	➤ El poder del pensamiento y la visualización.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 10.	➤ El estrés: causas, efectos y manejo.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 11.	➤ Los hábitos de vida y la plenitud humana.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 12.	➤ La auto-estima.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 13.	➤ La motivación.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 14.	➤ Características de las personas auto-realizadas.	➤ 2 horas.
➤ Sesión 15.	➤ Reflexiones finales / Clausura.	➤ 2 horas.
<i>Tiempo total: 30 horas.</i>		

No obstante, dada la situación específica de trabajo y la premura de tiempo que pudiera tener la organización, excepcionalmente el curso podrá ser impartido en una modalidad distinta, o incluso, con una duración menor, pudiendo proponerse, por ejemplo, una modalidad de 5 sesiones de trabajo, de 6 horas cada una, hasta completar sus 30 horas de duración total, considerando una clase por semana.

En este caso, su carga curricular podría quedar distribuida de la siguiente manera:

Total de horas: 30 horas.
Horas por sesión: 6 horas.
No. Total de sesiones: 5.

<u>No. Sesión:</u>	<u>Tema:</u>	<u>Horas por día.</u>
➤ Sesión 1.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentación / Introducción. ➤ Importancia del desarrollo humano. ➤ Leyes de aceptación. 	➤ 6 horas.

<u>No. Sesión:</u>	<u>Tema:</u>	<u>Horas por día.</u>
➤ Sesión 2.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fases del desarrollo humano. ➤ El auto-conocimiento personal. ➤ El proceso de cambio. 	➤ 6 horas.
➤ Sesión 3.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La inteligencia y la flexibilidad emocional. ➤ Las actitudes personales. ➤ El poder del pensamiento y la visualización. 	➤ 6 horas.
➤ Sesión 4.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El estrés: causas, efectos y manejo. ➤ Los hábitos de vida y la plenitud humana. ➤ La auto-estima. 	➤ 6 horas.
➤ Sesión 5.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La motivación. ➤ Características de las personas auto-realizadas. ➤ Reflexiones finales / Clausura. 	➤ 6 horas.
<i>Tiempo total: 30 horas.</i>		

Adicionalmente, este curso ofrece la facilidad de poder eliminar el contenido de una o de algunas de las sesiones de trabajo que se proponen, al momento de impartirlo en el centro de trabajo, dada la escasez de tiempo con la que suelen realizarse este tipo de eventos formativos.

De ser así, el se tendrá que ponderar que tipo de habilidades humanísticas son más representativas para el centro de trabajo, dada la situación formativa de capacitación de su personal a fin de trabajar únicamente dichos aspectos.

OBJETIVOS:

De manera general, al término del curso, el participante:

- Conocerá y aplicará los principios básicos del Desarrollo Humano a fin de reflexionar acerca de los aspectos esenciales de su vida con relación a sí mismo, su familia, su trabajo y su comunidad. Igualmente, también sabrá tomar decisiones respecto a cómo mejorar su calidad de vida en aspectos físicos, intelectuales, emocionales y sociales con la finalidad de desarrollar un mayor estado de conciencia acerca de lo que está pasando con él, el tipo de vida que merece vivir y aquéllo que tiene que hacer para lograrlo.

A su vez, este curso-taller está diseñado para que, de manera específica, los participantes vayan logrando una serie de objetivos a lo largo de las sesiones, siendo éstos los siguientes:

Sesión 1:	➤ Dar a conocer el contenido general del curso y señalar la diferencia entre desarrollo humano personal y desarrollo humano profesional.
Sesión 2:	➤ Señalar la importancia del Desarrollo Humano en la vida cotidiana y su impacto en el entorno de trabajo.
Sesión 3:	➤ Analizar las leyes de aceptación del Desarrollo Humano y propiciar la toma de conciencia del grupo de trabajo.
Sesión 4:	➤ Mostrar las fases por las que atraviesa el proceso de desarrollo humano, vinculándolo con la vida y con el trabajo.
Sesión 5	➤ Motivar el auto-conocimiento personal de los participantes para que puedan tomar conciencia de sus deseos e intenciones, a nivel personal y profesional.
Sesión 6	➤ Exponer la dinámica del cambio, sus modalidades y algunas de sus premisas fundamentales, y vincularlo con el proceso de desarrollo humano de los participantes.
Sesión 7	➤ Mostrar los beneficios que genera la inteligencia y la flexibilidad emocional en la vida y en la actividad de trabajo de las personas.
Sesión 8	➤ Motivar el cambio de actitudes personales, a partir del cuestionamiento de ciertos paradigmas básicos fundamentales, relacionados con la vida y con la actividad de trabajo de los participantes.
Sesión 9	➤ Reflexionar en torno a la importancia y los beneficios que implica generar pensamientos positivos en el logro de sueños, objetivos y metas de vida y de trabajo.
Sesión 10	➤ Abordar las causas y los efectos del estrés y sugerir diversas estrategias para manejarlo adecuadamente.
Sesión 11	➤ Hacer que los participantes cuestionen sus actuales hábitos de vida y que aprecien la manera en la que éstos se relacionan de manera directa con su calidad de vida y de trabajo.
Sesión 12	➤ Mostrar la importancia de tener una auto-estima elevada y evidenciar sus beneficios en los procesos de desarrollo humano de las personas.
Sesión 13	➤ Analizar el fenómeno de la motivación y presentar la clasificación de las necesidades humanas de Maslow, evidenciado su utilidad en la vida y en el trabajo cotidiano de las personas.

Sesión 14	➤ Exponer las características psicológicas de las personas auto-realizadas y valorar la postura de los integrantes del grupo de trabajo ante la vida y el trabajo.
Sesión 15	➤ Ofrecer diversas sugerencias y estrategias de desarrollo humano, a modo de conclusión general.

INTRODUCCIÓN:

La capacitación es un proceso educativo, de amplia repercusión e impacto social, que tiene lugar en el ámbito de las organizaciones. Su propósito es formar permanentemente al adulto trabajador, particularmente, en lo que se refiere a sus conocimientos, sus habilidades, sus actitudes y sus aptitudes, a fin de hacer de él una persona más capaz en su actividad de trabajo, permitiéndole vivir y asimilar la vida de manera más conciente y plena, al revelarle sus cualidades humanas intrínsecas, sus talentos humanos, sus potencialidades latentes y su propósito supremo de existencia, incrementando con ello su efectividad y su productividad, a nivel personal y profesional, favoreciendo su desempeño de trabajo, al interior de la organización o institución donde labora.

En este sentido, cobra relevancia la figura del capacitador, quién es concebido como un agente social que asegura la transmisión cultural de los valores sociales establecidos en un determinado grupo social, al transmitirlos de las generaciones adultas a las más jóvenes.

Otra de las funciones del capacitador es generar los cambios que son necesarios al interior de las sociedades, convirtiéndose en un agente del cambio y promotor del mismo, al facilitar los procesos de cambio al interior de los grupos de trabajo, los grupos sociales, las organizaciones, las instituciones y las sociedades, a fin de actualizar sus valores, sus normas de convivencia social, sus necesidades, sus potencialidades humanas y sus competencias de trabajo, entre otras cuestiones, conforme a las características y las condiciones extremadamente cambiantes del mundo actual.

Con lo anterior se busca que los miembros de las organizaciones puedan convertirse en seres humanos más flexibles y talentosos, en constante formación y transformación humana, a fin de desarrollar, actualizar o perfeccionar sus competencias, en los distintos ámbitos de sus existencia, a fin de evidenciar múltiples beneficios a nivel personal, social y profesional y en su mundo del trabajo.

Uno de los recursos con los que el capacitador cuenta, en su rol de agente y promotor de cambio, es el propiciar el cambio de actitudes de los adultos en formación y de los grupos de trabajo que son sometidos a procesos de capacitación humana al interior de las organizaciones, a fin de ayudarles a vivir su vida y su actividad de trabajo de manera más plena, mediante las aportaciones psicológicas de la corriente humanista, partiendo del concepto de Desarrollo Humano.

El Desarrollo Humano es, ante todo, una postura psicológica ante la vida que facilita el auto-conocimiento personal, social, profesional y de trabajo de las personas y de los grupos humanos. Por lo tanto, promueve el desarrollo y el perfeccionamiento de sus capacidades humanas superiores, de manera integral y armónica, siendo de vital importancia hoy en día, dadas las condiciones extremadamente cambiantes del mundo actual.

Por ejemplo, a través del desarrollo humano, el adulto en formación: mantiene su equilibrio interno; propicia sus cambios internos; facilita el despertar de su conciencia y su transformación humana; contribuye a su evolución y a su trascendencia humana; conoce su vocación de vida y su propósito supremo de existencia; toma conciencia del momento presente; fortalece su cuerpo y sus emociones; cultiva su mente y su inteligencia; incrementa su nivel de participación y de responsabilidad ante la sociedad; vive una vida mejor (más larga, más plena y más saludable) y mejora su calidad de vida y de trabajo, en general.

No obstante, pese a su importancia, el Desarrollo Humano comúnmente es ignorado dentro de las organizaciones y las instituciones, quiénes, comúnmente, avocan sus esfuerzos de capacitación humana hacia los aspectos más técnicos y de vanguardia que están relacionados con la actividad de trabajo del adulto en formación.

De ahí la pertinencia de elaborar la presente propuesta de capacitación, la cuál parte de una postura humanista -y más integral- de la capacitación, en la modalidad de curso-taller, la cuál he titulado "Estrategias de Desarrollo Humano".

Esta propuesta de capacitación está dirigida -principalmente, aunque no exclusivamente- al capacitador, a fin de facilitar su labor de agente y promotor de cambio, al interior de los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones, coadyuvando con su responsabilidad y con su compromiso ético y moral en los centros de trabajo y ante la sociedad.

Del mismo modo, la presente propuesta humanista de capacitación consta en su totalidad de 15 sesiones de trabajo, con una duración promedio de 2 horas cada una. Al diseñar este curso-taller, creí conveniente afrontar las siguientes temáticas:

En la sesión 1, inicio con una introducción al tema del Desarrollo Humano. En la sesión 2, analizo la importancia del desarrollo humano para la vida y el trabajo de las personas y los grupos humanos. En la sesión 3 muestro las leyes de aceptación del desarrollo humano. En la sesión 4, explico las fases del desarrollo humano. En la sesión 5, muestro algunos aspectos del auto-conocimiento personal, tema que es tratado con recurrencia en las propuestas de Desarrollo Humano que existen, hoy en día.

En la sesión 6, abordo la problemática de los procesos de cambio, mismo que es necesario motivar en las personas, a fin de que puedan incrementar la calidad de su vida y de su trabajo. En la sesión 7, analizo la inteligencia y la flexibilidad emocional y su relación con el nivel de éxito alcanzado por las personas que se auto-realizan. En la sesión 8, estudio la problemática de las actitudes personales del adulto en formación, apoyándome en unos estudios de caso, relacionados con este tema. En el capítulo 9 señalo el poder que tienen los pensamientos positivos de las personas en la visualización de un futuro mejor. En la sesión 10, analizo las causas, los efectos y algunas técnicas para manejar convenientemente el estrés.

En la sesión 11, me refiero a los hábitos de vida de las personas y a su relación con el fenómeno de la plenitud humana. En la sesión 12, abordo la problemática de la auto-estima, requisito indispensable para poder vivir una vida mejor. En la sesión 13, me refiero a la motivación, aspecto muy vinculado con la actividad de trabajo de las personas. En la sesión 14, ejemplifico las características de las personas que se han auto-realizado y, por último, en la sesión 15, termino mi exposición con algunas reflexiones vinculadas de manera directa con el tema del desarrollo humano, a modo de conclusión general, para poder dar por terminada mi propuesta de capacitación, desde un marco de referencia humanista.

En todo caso, a través de esta propuesta humanista de capacitación, pretendo que el capacitador sea capaz de desarrollar ciertas habilidades humanísticas en la personalidad de su grupo de capacitandos, al ser tan necesarias hoy en día, dadas las condiciones extremadamente cambiantes y contradictorias de nuestro mundo actual, en los distintos ámbitos de su existencia, a fin de que las personas puedan experimentar su vida y su actividad de trabajo de manera más plena.

GUÍAS DE SESIÓN

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO HUMANO

2006

GUÍA DE SESIÓN.

CURSO/TALLER: "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO HUMANO".

Capacitador: Gina González Mejía.	Sesión: 1 de 15.	Fecha: Noviembre del 2006.
-----------------------------------	------------------	----------------------------

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Presentación general.</i>	El capacitador se presentará ante los participantes y explorará la naturaleza del grupo de trabajo.	El capacitador dará a conocer a los participantes los objetivos generales y específicos del curso, enfatizando sus características.	"Lluvia de ideas".	Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	20	20	A través del nivel de participación mostrado por el grupo.
<i>Contenido temático.</i>	El capacitador explicará el contenido temático del curso y la metodología de trabajo a los participantes.	El capacitador mostrará a los participantes la finalidad del curso y los temas que se abordarán durante el mismo.	"Exposición oral".	Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	10	30	A través de las preguntas que los participantes hagan al capacitador.
<i>Rompimiento de hielo.</i>	El capacitador propiciará un clima de confianza y apertura entre los miembros del grupo y propiciará su integración e identificación.	El capacitador advertirá semejanzas y diferencias entre los gustos e intereses personales de los participantes.	"Autógrafos Célebres"	Salón amplio e iluminado. Material de apoyo para el participante. Lápices.	30	60.	Mediante técnica "Autógrafos Célebres".

PROPUESTA DE CURSO
CAPACITACIÓN HUMANISTA

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					Min	Acu	
<i>Expectativas y temores.</i>	El capacitador conocerá las expectativas y temores de los participantes con relación al curso.	El capacitador facilitará la integración del grupo y su conocimiento personal.	"Como conocerse en tríos".	Salón amplio y bien iluminado.	30	90	Mediante el nivel de participación de los grupos de trabajo.
<i>Introducción al Desarrollo Humano.</i>	El capacitador definirá el concepto de Desarrollo Humano y mostrará sus beneficios para la vida y el trabajo de las personas, los grupos de trabajo, las organizaciones y las instituciones	El capacitador señalará la diferencia entre Desarrollo Humano Personal y Desarrollo Humano Profesional.	"Foro"	Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	30	120	A través de las preguntas que los participantes hagan al capacitador.

GUÍA DE SESIÓN.

CURSO/TALLER: "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO HUMANO".

Capacitador: Gina González Mejía.	Sesión: 2 de 15.	Fecha: Noviembre del 2006.
-----------------------------------	------------------	----------------------------

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Rescapitulación sesión anterior.</i>	El capacitador recapitulará los temas abordados con anterioridad.	El capacitador enfatizará la importancia del Desarrollo Humano para la vida y el trabajo de las personas.	"Lluvia de ideas".	Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	15	15	A través del nivel de participación mostrado por el grupo.
<i>Metáfora: "El hombre que soñaba con cambiar al mundo".</i>	El capacitador leerá a los participantes la metáfora sugerida y les pedirá que externen su opinión sobre la misma.	El capacitador solicitará a los participantes que realicen un dibujo de la metáfora y que lo muestren a sus compañeros de trabajo.	"Exposición oral" y dibujo libre.	Material de apoyo. Cañon. PC o laptoc. Señalador. Hojas blancas. Marcadores negros. Lápices. Gomas. Masking-tape o Diurex.	45	60	Mediante el dibujo que los participantes realicen de manera individual.

PROPUESTA DE CURSO
CAPACITACIÓN HUMANISTA

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Importancia del Desarrollo Humano.</i>	El capacitador mostrará a los participantes la importancia del Desarrollo Humano y ahondará en sus elementos comunes.	El capacitador analizará a detalle cada uno de los elementos comunes del Desarrollo Humano, por separado.	"Lectura comentada" (en parejas) y "Cuchicheo".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	60	120	A través de las preguntas que los participantes hagan al capacitador.

GUÍA DE SESIÓN.

CURSO/TALLER: "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO HUMANO".

Capacitador: Gina González Mejía.	Sesión: 3 de 15.	Fecha: Noviembre del 2006.
-----------------------------------	------------------	----------------------------

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Recapitulación sesión anterior.</i>	El capacitador recapitulará los temas abordados con anterioridad.	El capacitador enfatizará la importancia del Desarrollo Humano para la vida y el trabajo de las personas.	"Lluvia de ideas".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	15	15	A través del nivel de participación mostrado por el grupo.
<i>Reflexión escrita: "Leyes de Aceptación".</i>	El capacitador coordinará la lectura comentada, en grupo, de la reflexión escrita "Leyes de aceptación".	Los participantes leerán en voz alta las "Leyes de aceptación" y las relacionarán con eventos cotidianos de su vida y de su trabajo.	"Lectura comentada" (en grupo).	Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador. Material de apoyo.	45	60	Mediante la lectura comentada que se haga, a nivel grupal.
<i>Técnica: "Línea de Vida".</i>	El capacitador propiciará el auto-análisis y la reflexión del grupo de trabajo y facilitará su integración y su sensibilización.	Los participantes realizarán un auto-análisis personal de su vida y conocerán las experiencias más significativas de sus compañeros de grupo.	"Línea de Vida".	Material de apoyo, hojas blancas. Lápices, gomas. Masking-tape o Diurex. Revistas. Tijeras. Pegamento.	60	120.	Mediante el dibujo que realicen y comenten los participantes.

GUÍA DE SESIÓN.

CURSO/TALLER: "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO HUMANO".

Capacitador: Gina González Mejía.	Sesión: 4 de 15.	Fecha: Noviembre del 2006.
-----------------------------------	------------------	----------------------------

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Recapitulación sesión anterior.</i>	El capacitador recapitulará los temas abordados con anterioridad.	El capacitador enfatizará la importancia del Desarrollo Humano para la vida y el trabajo de las personas.	"Lluvia de ideas".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañón. PC o laptoc. Señalador.	15	15	A través del nivel de participación mostrado por el grupo.
<i>Fases del Desarrollo Humano.</i>	El capacitador expondrá a los participantes las fases del Desarrollo Humano y explicará sus principales características.	Los participantes conocerán las fases del Desarrollo Humano y externarán sus dudas al capacitador.	"Lluvia de ideas" y "Lectura comentada".	Material de apoyo para el participante. Cañón. PC o laptoc. Señalador. Pizarrón blanco. Marcadores.	80	95	A través del nivel de participación del grupo de trabajo.
<i>Técnica: "Programación Positiva".</i>	El capacitador facilitará la relajación física del participante y le mostrará cómo puede programar mensajes positivos en su mente.	El participante disminuirá su nivel de tensión muscular y aprenderá a programar mensajes positivos en su mente a fin de coadyuvar al logro de lo que se propone.	Técnica "Programación Positiva".	Material de apoyo. Grabadora con CD. CD de Música New Age. Extensión.	25	120	A través de Técnica "Programación Positiva".

GUÍA DE SESIÓN.

CURSO/TALLER: "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO HUMANO".

Capacitador: Gina González Mejía.	Sesión: 5 de 15.	Fecha: Noviembre del 2006.
-----------------------------------	------------------	----------------------------

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Recapitulación sesión anterior.</i>	El capacitador recapitulará los temas abordados con anterioridad.	El capacitador enfatizará la importancia del Desarrollo Humano para la vida y el trabajo de las personas.	"Lluvia de ideas".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	15	15	A través del nivel de participación mostrado por el grupo.
<i>Auto-conocimiento-personal.</i>	El capacitador reflexionará en torno al conocimiento de sí mismo y enfatizará algunos aspectos importantes de este tema.	El capacitador sugerirá al participante algunas estrategias para iniciar su propio proceso de auto-conocimiento personal, coadyuvando a su propio proceso de desarrollo humano.	"Corrillos".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	45	60	Mediante las preguntas que los participantes hagan al capacitador.

PROPUESTA DE CURSO
CAPACITACIÓN HUMANISTA

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Técnica:</i> <i>"Historia Existencial".</i>	El capacitador propiciará el conocimiento interpersonal de los participantes y facilitará su proceso de reflexión personal acerca de su propia vida.	El participante reflexionará en torno a los sucesos más trascendentes de su propia vida y explorará sus preferencias y sus aversiones personales.	"Historia Existencial".	Material de apoyo. Salón amplio e iluminado. Pizarrón blanco. Marcadores. Hoja del Participante. Lápices.	60	120	A través de la técnica "Historia Existencial"

GUÍA DE SESIÓN.

CURSO/TALLER: "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO HUMANO".

Capacitador: Gina González Mejía.	Sesión: 6 de 15.	Fecha: Noviembre del 2006.
-----------------------------------	------------------	----------------------------

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Recapitulación sesión anterior.</i>	El capacitador recapitulará los temas abordados con anterioridad.	El capacitador enfatizará la importancia del Desarrollo Humano para la vida y el trabajo de las personas.	"Lluvia de ideas".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	15	15	A través del nivel de participación mostrado por el grupo.
<i>La voluntad de cambiar.</i>	El capacitador expondrá al participante las premisas y las modalidades del cambio, así como también la manera en la que éste se manifiesta en su vida y en su trabajo.	El capacitador mostrará al participante las causas más comunes que originan los cambios, sugiriéndole diversas estrategias para enfrentarlo con éxito.	"Philips 66".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	60	75	Mediante las preguntas que los participantes hagan al capacitador.

PROPUESTA DE CURSO
CAPACITACIÓN HUMANISTA

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Cuestionario para facilitar el proceso de cambio.</i>	El capacitador motivará la reflexión de los acontecimientos que truncan el desarrollo humano de los individuos y los grupos de trabajo y sensibilizará al participante en torno a ésta problemática.	El participante reflexionará acerca de la importancia de su propio proceso de cambio personal y explorará los factores que limitan y truncan su propio desarrollo humano, a nivel personal y profesional.	"Cuestionario para facilitar el proceso de cambio".	Material de apoyo. Salón amplio e iluminado. Pizarrón blanco. Marcadores. Cuestionario. Lápices.	45	120	Mediante el cuestionario para facilitar el proceso de cambio.

GUÍA DE SESIÓN.

CURSO/TALLER: "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO HUMANO".

Capacitador: Gina González Mejía.	Sesión: 7 de 15.	Fecha: Noviembre del 2006.
-----------------------------------	------------------	----------------------------

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Recapitulación sesión anterior.</i>	El capacitador recapitulará los temas abordados con anterioridad.	El capacitador enfatizará la importancia del Desarrollo Humano para la vida y el trabajo de las personas.	"Lluvia de ideas".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	15	15	A través del nivel de participación mostrado por el grupo.
<i>Inteligencia y flexibilidad emocional.</i>	El capacitador mostrará a los participantes la importancia, los beneficios y la utilidad de la inteligencia y la flexibilidad emocional.	El capacitador ahondará en los rasgos de las personas exitosas, en cuando a su madurez emocional y su capacidad para tolerar la frustración.	"Foro".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	65	80	Mediante las preguntas que los participantes hagan al capacitador.

PROPUESTA DE CURSO
CAPACITACIÓN HUMANISTA

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Técnica:</i> "Los Cinco Sentidos".	El capacitador facilitará el auto-conocimiento emocional de los participantes y propiciará lazos de confianza entre los mismos.	Los participantes expresarán sus sentimientos libremente y destacarán la importancia de la afinidad emocional ante los demás.	"Los Cinco Sentidos".	Material de apoyo. Hoja del Participante. Lápices. Hojas de rotafolio. Marcadores de Colores. Diurex o Masking Tape	40	120	A través de la técnica "Los Cincos Sentidos".

GUÍA DE SESIÓN.

CURSO/TALLER: "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO HUMANO".

Capacitador: Gina González Mejía.	Sesión: 8 de 15.	Fecha: Noviembre del 2006.
-----------------------------------	------------------	----------------------------

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Recapitulación sesión anterior.</i>	El capacitador recapitulará los temas abordados con anterioridad.	El capacitador enfatizará la importancia del Desarrollo Humano para la vida y el trabajo de las personas.	"Lluvia de ideas".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	15	15	A través del nivel de participación mostrado por el grupo.
<i>Las actitudes.</i>	El capacitador abordará la importancia y la utilidad de las actitudes personales para el logro de objetivos y metas de vida y de trabajo y sugerirá diversas estrategias relacionadas con este tema.	El capacitador distinguirá entre actitudes positivas y negativas, mostrando diversos estudios relacionados con el cambio de actitudes de las personas y de los grupos de trabajo, a fin de tener mayor éxito.	"Lectura comentada" y "Método de casos".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	75	90	Mediante las preguntas que los participantes hagan al capacitador.

PROPUESTA DE CURSO
CAPACITACIÓN HUMANISTA

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Técnica:</i> <i>"Más Bien Soy".</i>	El capacitador promoverá el conocimiento y la comunicación intra e interpersonal entre los participantes, favoreciendo lazos de confianza entre los mismos.	Los participantes explorarán sus rasgos internos de personalidad y analizarán sus percepciones personales con relación a los demás.	Técnica: "Más Bien Soy".	Material de apoyo. Salón amplio e iluminado. Pizarrón blanco. Marcadores. Hojas blancas. Hojas para el Participante. Lápices. Masking Tape o Diurex.	30	120	Mediante Técnica "Más Bien Soy".

GUÍA DE SESIÓN.

CURSO/TALLER: "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO HUMANO".

Capacitador: Gina González Mejía.	Sesión: 9 de 15.	Fecha: Noviembre del 2006.
-----------------------------------	------------------	----------------------------

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Recapitulación sesión anterior.</i>	El capacitador recapitulará los temas abordados con anterioridad.	El capacitador enfatizará la importancia del Desarrollo Humano para la vida y el trabajo de las personas.	"Lluvia de ideas".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	15	15	A través del nivel de participación mostrado por el grupo.
<i>Piense diferente y permítase soñar.</i>	El capacitador reflexionará en torno a la importancia y los beneficios de la técnica de visualización.	El capacitador mostrará a los participantes lo importante que es soñar y les sugerirá diversas estrategias para concretar sus sueños.	"Lectura comentada" y "Corrillos".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	45	60	Mediante las preguntas que los participantes hagan al capacitador.
<i>Ejercicio escrito de visualización.</i>	El capacitador sugerirá un ejercicio escrito a los participantes a fin de que puedan visualizar sus sueños a futuro.	El participante reflexionará en torno a sus sueños a futuro, a nivel personal y profesional.	"Ejercicio escrito de visualización".	Salón amplio e iluminado. Material de apoyo. Lápices.	60	120	A través del ejercicio escrito de visualización.

GUÍA DE SESIÓN.

CURSO/TALLER: "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO HUMANO".

Capacitador: Gina González Mejía.	Sesión: 10 de 15.	Fecha: Noviembre del 2006.
-----------------------------------	-------------------	----------------------------

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Recapitulación sesión anterior.</i>	El capacitador recapitulará los temas abordados con anterioridad.	El capacitador enfatizará la importancia del Desarrollo Humano para la vida y el trabajo de las personas.	"Lluvia de ideas".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	15	15	A través del nivel de participación mostrado por el grupo.
<i>La fisiología personal del Estrés.</i>	El capacitador explicará a los participantes los antecedentes, las causas y los disparadores del Estrés, evidenciando sus costos para la vida de las personas.	El participante conocerá algunos técnicas para el manejo del Estrés, relacionándolas con su vida y su trabajo, y realizará algunos ejercicios prácticos.	"Lectura comentada" (en parejas) y "Cuchicheo".	Material de apoyo. Salón amplio e iluminado. Cañon. PC o laptoc. Pizarrón blanco. Marcadores. Lápices.	75	90.	Mediante las preguntas que los participantes hagan al capacitador.
<i>Ejercicio de Visualización: "Proyección en el Tiempo.</i>	El capacitador facilitará la relajación físico-corporal del participante y motivará su proceso de introspección mental.	El participante disminuirá su nivel de tensión muscular y analizará la pertinencia de las decisiones de su vida pasada y futura.	"Proyección en el Tiempo".	Material de apoyo. Grabadora con CD. CD de Música New Age. Extensión.	30	120	A través de la Técnica de Visualización: "Proyección en el Tiempo.

GUÍA DE SESIÓN.

CURSO/TALLER: "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO HUMANO".

Capacitador: Gina González Mejía.	Sesión: 11 de 15.	Fecha: Noviembre del 2006.
-----------------------------------	-------------------	----------------------------

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Recapitulación sesión anterior.</i>	El capacitador recapitulará los temas abordados con anterioridad.	El capacitador enfatizará la importancia del Desarrollo Humano para la vida y el trabajo de las personas.	"Lluvia de ideas".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañón. PC o laptoc. Señalador.	15	15	A través del nivel de participación mostrado por el grupo.
<i>Hábitos de vida y plenitud humana.</i>	El capacitador mostrará a los participantes la importancia de tener hábitos positivos de vida, a fin de incrementar la calidad de su vida y de su trabajo.	El capacitador señalará los daños que generan los hábitos negativos, ejemplificándolos.	"Lectura comentada" y "Método de casos".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañón. PC o laptoc. Señalador.	65	80	Mediante las preguntas que los participantes hagan al capacitador.

PROPUESTA DE CURSO
CAPACITACIÓN HUMANISTA

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Ejercicio escrito: Auto-Diagnóstico de Desarrollo Humano.</i>	El capacitador alentará al participante a realizar un auto-diagnóstico de su propio proceso de Desarrollo Humano.	El participante reflexionará en torno a aquéllos aspectos de sus personalidad que debe mejorar, considerando las diversas esferas de su desarrollo humano.	"Autodiagnóstico de Desarrollo Humano".	Salón amplio e iluminado. Material de apoyo. Lápices.	40	120	A través del ejercicio Autodiagnóstico de Desarrollo Humano.

GUÍA DE SESIÓN.

CURSO/TALLER: "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO HUMANO".

Capacitador: Gina González Mejía.	Sesión: 12 de 15.	Fecha: Noviembre del 2006.
-----------------------------------	-------------------	----------------------------

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Recapitulación sesión anterior.</i>	El capacitador recapitulará los temas abordados con anterioridad.	El capacitador enfatizará la importancia del Desarrollo Humano para la vida y el trabajo de las personas.	"Lluvia de ideas".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	15	15	A través del nivel de participación mostrado por el grupo.
<i>Reflexión: "Mi declaración de Auto-Estima".</i>	El capacitador leerá a los participantes la metáfora sugerida y les pedirá que externen su opinión sobre la misma.	El capacitador solicitará a los participantes que lean la metáfora en voz alta y que la comenten entre sí.	"Lectura comentada".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	20	35	Mediante la lectura comentada de al metáfora.
<i>La autoestima.</i>	El capacitador definirá el concepto de auto-estima y señalará su importancia y sus beneficios.	El capacitador dará a conocer a los participantes los fundamentos y los elementos de la auto-estima, relacionándola con su vida y con su actividad de trabajo.	"Foro".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	45	80	Mediante las preguntas que los participantes hagan al capacitador.

PROPUESTA DE CURSO
CAPACITACIÓN HUMANISTA

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Ejercicios para fortalecer la auto-estima.</i>	El capacitador mostrará a los participantes algunas sugerencias para fortalecer su auto-estima y para pensar de manera positiva sobre sí mismos.	El capacitador sugerirá a los participantes realizar algunos ejercicios escritos para aumentar sus pensamientos positivos con relación a sí mismos.	"Ejercicios para fortalecer la auto-estima".	Salón amplio e iluminado. Material de apoyo. Lápices.	40	120	A través de los ejercicios para fortalecer la auto-estima.

GUÍA DE SESIÓN.

CURSO/TALLER: "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO HUMANO".

Capacitador: Gina González Mejía.	Sesión: 13 de 15.	Fecha: Noviembre del 2006.
-----------------------------------	-------------------	----------------------------

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Recapitulación sesión anterior.</i>	El capacitador recapitulará los temas abordados con anterioridad.	El capacitador enfatizará la importancia del Desarrollo Humano para la vida y el trabajo de las personas.	"Lluvia de ideas".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	15	15	A través del nivel de participación mostrado por el grupo.
<i>La motivación.</i>	El capacitador definirá los conceptos de motivación, motivar y motivo, distinguiendo sus similitudes y sus diferencias.	El capacitador dará a conocer a los participantes la jerarquía de motivos de Maslow y los tipos de necesidades que señala.	"Mesa redonda".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	45	60	Mediante las preguntas que los participantes hagan al capacitador.
<i>Metáfora: "El halcón que no sabía que podía volar".</i>	El capacitador leerá a los participantes la metáfora sugerida y les pedirá que externen su opinión sobre la misma.	Los participantes leerán en voz alta las "Leyes de aceptación" y las relacionarán con eventos cotidianos de su vida y de su trabajo.	"Lectura comentada".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	20	80	A través de la lectura comentada de la metáfora.

PROPUESTA DE CURSO
CAPACITACIÓN HUMANISTA

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Cuestionario: "Tipología de motivadores del personal",</i>	El capacitador motivará la reflexión de los participantes de los factores que motivan la actividad de trabajo de las personas y los sensibilizará en torno a ésta problemática.	El participante reflexionará en torno a los motivadores intrínsecos y extrínsecos que impactan su actividad de trabajo y explorará los factores que limitan y truncan su propio desarrollo humano, a nivel personal y profesional.	"Cuestionario de tipología de motivadores del personal".	Salón amplio e iluminado. Material de apoyo. Lápices.	40	120	A través del cuestionario de tipología de motivadores del personal.

GUÍA DE SESIÓN.

CURSO/TALLER: "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO HUMANO".

Capacitador: Gina González Mejía.	Sesión: 14 de 15.	Fecha: Noviembre del 2006.
-----------------------------------	-------------------	----------------------------

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Recapitulación sesión anterior.</i>	El capacitador recapitulará los temas abordados con anterioridad.	El capacitador enfatizará la importancia del Desarrollo Humano para la vida y el trabajo de las personas.	"Lluvia de ideas".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañón. PC o laptoc. Señalador.	15	15	A través del nivel de participación mostrado por el grupo.
<i>Características de las personas auto-realizadas.</i>	El capacitador dará a conocer a los participantes las aportaciones de Maslow, relacionadas con las características de las personas auto-realizadas.	Los participantes conocerán a detalle las características de las personas auto-realizadas.	"Corrillos".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañón. PC o laptoc. Señalador.	75	90	Mediante las preguntas que los participantes hagan al capacitador.
<i>Ejercicio escrito: "Frases inconclusas".</i>	El capacitador motivará la reflexión de los participantes con relación a aspectos importantes de su propia vida y desarrollo humano.	El participante reflexionará acerca de algunos aspectos importantes de su propia vida y su desarrollo humano.	"Ejercicio escrito frases inconclusas".	Salón amplio e iluminado. Material de apoyo. Lápices.	30	120	A través del ejercicio de frases inconclusas.

GUÍA DE SESIÓN.

CURSO/TALLER: "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO HUMANO".

Capacitador: Gina González Mejía.	Sesión: 15 de 15.	Fecha: Noviembre del 2006.
-----------------------------------	-------------------	----------------------------

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Recapitulación sesión anterior.</i>	El capacitador recapitulará los temas abordados con anterioridad.	El capacitador enfatizará la importancia del Desarrollo Humano para la vida y el trabajo de las personas.	"Lluvia de ideas".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	15	15	A través del nivel de participación mostrado por el grupo.
<i>Reflexión escrita: "La vida de Toscanini".</i>	El capacitador leerá a los participantes la metáfora sugerida y les pedirá que externen su opinión sobre la misma.	El capacitador solicitará a los participantes que lean la metáfora en voz alta y que la comenten entre sí.	"Lectura comentada".	Material de apoyo. Pizarrón blanco. Cañon. PC o laptoc. Señalador.	20	35	A través de la lectura comentada de la metáfora en el grupo de trabajo.
<i>Sugerencias finales.</i>	El capacitador dará a conocer a los participantes algunas sugerencias finales, relacionadas con su propio Desarrollo Humano, a modo de conclusión.	El participante reflexionará en torno a algunos principios del Desarrollo Humano, mismos que podrá aplicar en su propio Desarrollo Humano Personal y Profesional.	"Foro"	Material de apoyo para el participante. Cañon. PC o laptoc. Pizarrón blanco. Marcadores. Lápices.	45	80	Mediante las preguntas planteadas por el capacitador y los comentarios hechos por los participantes.

PROPUESTA DE CURSO
CAPACITACIÓN HUMANISTA

TEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS	MATERIAL DIDÁCTICO	DURACIÓN		EVALUACIÓN
					MIN	ACUM	
<i>Técnica: "Cierre simbólico"</i>	El capacitador clausurará el evento de capacitación, afirmando las fortalezas personales de los participantes.	El capacitador dará a los participantes la oportunidad de dar y recibir retroalimentación entre sí.	"Cierre Simbólico".	Salón amplio. Iluminación acorde. Vasos o conos de papel.	40	120	A través de técnica cierre simbólico".

SESIONES DE TRABAJO

ESTRATEGIAS DE
DESARROLLO HUMANO

2006

SESIÓN 1.

PRESENTACIÓN GENERAL DEL CURSO.

Evento de capacitación:

- "ESTRATEGIAS DE DESARROLLO HUMANO".

Modalidad:

- Curso-Taller.

Duración:

- **Total de horas:** 30 horas.
- **Horas por sesión:** 2 horas.
- **No. Total de sesiones:** 15.

Dirigido a:

- Personas interesada en mejorar su calidad de vida y de trabajo.

Objetivos.

General:

Al término del curso, el participante:

- Conocerá y aplicará los principios básicos del Desarrollo Humano a fin de reflexionar acerca de los aspectos esenciales de su vida con relación a sí mismo, a su familia, a su trabajo y a su comunidad. Igualmente, se le sensibilizará para que sepa tomar decisiones respecto a cómo mejorar su calidad de vida en aspectos físicos, intelectuales, emocionales y sociales con la finalidad de desarrollar un mayor estado de conciencia acerca de lo que está pasando con él, el tipo de vida que merece vivir y aquéllo que tiene que hacer para lograrlo.

Específicos:

Por sesión:

<i>Sesión 1:</i>	➤ Dar a conocer el contenido general del curso y señalar la diferencia entre desarrollo humano personal y desarrollo humano profesional.
<i>Sesión 2:</i>	➤ Señalar la importancia del Desarrollo Humano en la vida cotidiana y su impacto en el entorno de trabajo.

Sesión 3:	➤ Analizar las leyes de aceptación del Desarrollo Humano y propiciar la toma de conciencia del grupo de trabajo.
Sesión 4:	➤ Mostrar las fases por las que atraviesa el proceso de desarrollo humano, vinculándolo con la vida y con el trabajo.
Sesión 5	➤ Motivar el auto-conocimiento personal de los participantes para que puedan tomar conciencia de sus deseos e intenciones, a nivel personal y profesional.
Sesión 6	➤ Exponer la dinámica del cambio, sus modalidades y algunas de sus premisas fundamentales, y vincularlo con el proceso de desarrollo humano de los participantes.
Sesión 7	➤ Mostrar los beneficios que genera la inteligencia y la flexibilidad emocional en la vida y en la actividad de trabajo de las personas.
Sesión 8	➤ Motivar el cambio de actitudes personales, a partir del cuestionamiento de ciertos paradigmas básicos fundamentales relacionados con la vida y con la actividad de trabajo de los participantes.
Sesión 9	➤ Reflexionar en torno a la importancia y los beneficios que implica generar pensamientos positivos en el logro de sueños, objetivos y metas de vida y de trabajo.
Sesión 10	➤ Abordar las causas y los efectos del estrés y sugerir diversas estrategias para manejarlo adecuadamente.
Sesión 11	➤ Hacer que los participantes cuestionen sus actuales hábitos de vida y que aprecien la manera en la que éstos se relacionan de manera directa con su calidad de vida y de trabajo.
Sesión 12	➤ Mostrar la importancia de tener una auto-estima elevada y evidenciar sus beneficios en los procesos de desarrollo humano de las personas.
Sesión 13	➤ Analizar el fenómeno de la motivación y presentar la clasificación de las necesidades humanas de Abraham Maslow, evidenciado su utilidad en la vida y en el trabajo cotidiano de las personas.
Sesión 14	➤ Exponer las características psicológicas de las personas auto-realizadas y valorar la postura de los integrantes del grupo de trabajo ante la vida y el trabajo.
Sesión 15	➤ Ofrecer diversas sugerencias y estrategias de desarrollo humano, a modo de conclusión general.

CONTENIDO TEMÁTICO.

Temas a impartir:
➤ Presentación / Introducción.
➤ Importancia del desarrollo humano.
➤ Leyes de aceptación.
➤ Fases del desarrollo humano.
➤ El auto-conocimiento personal.
➤ El proceso de cambio.
➤ La inteligencia y la flexibilidad emocional.
➤ Las actitudes personales.
➤ El poder del pensamiento y la visualización.
➤ El estrés: causas, efectos y manejo.
➤ Los hábitos de vida y la plenitud humana.
➤ La auto-estima.
➤ La motivación.
➤ Características de las personas auto-realizadas.
➤ Reflexiones finales / Clausura.

Metodología de trabajo:

- Apoyo de medios audiovisuales.
- Lluvia de ideas.
- Corrillos.
- Phillips 66.
- Cuchicheo.
- Lectura comentada.
- Mesa redonda.
- Foro.
- Método de casos.
- Prácticas individuales y grupales.
- Ejercicios vivenciales y técnicas de participación grupal.

Sistema de evaluación:

- Asistencia.
- Puntualidad.
- Participación.
- Ejercicios escritos.
- Técnicas grupales.

ROMPIMIENTO DE HIELO.

TÉCNICA: "AUTÓGRAFOS CELEBRES".¹⁶⁴

NOMBRE DE LA TÉCNICA:	➤ "AUTÓGRAFOS CÉLEBRES".
OBJETIVO:	➤ Motivar la ruptura de hielo de los participantes y facilitar su integración como grupo de trabajo.
MATERIAL:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salón amplio e iluminado. ➤ Hoja del Participante. ➤ Lápices.
DURACIÓN:	➤ 30 minutos.
DISPOSICIÓN DEL GRUPO:	➤ En herradura y libre.
DESARROLLO:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se solicita a los participantes que en la Hoja del Participante seleccionen, en tres minutos, de manera individual, cinco criterios de selección de autógrafos. ➤ Posteriormente, se les pide que encuentre a aquella(s) personas que coincidan con los cinco autógrafos que hayan seleccionado y que comenten entre sí sus coincidencias. ➤ En plenaria se analiza la utilidad de la actividad, destacando los criterios que fueron empleados como autógrafos. ➤ Se trata de llegar a conclusiones generales.
OBSERVACIONES:	➤ El capacitador puede adaptar la lista de criterios conforme a las características, condiciones, intereses y/o propósitos de su grupo de trabajo.



¹⁶⁴ En Acevedo, Tomo 2. op. cit. p. 31-34.

HOJA PARA EL PARTICIPANTE

Autógrafos Célebres.

Instrucciones:

- ✚ Seleccione 10 de los siguientes criterios, poniendo una X donde corresponda. Posteriormente, durante la sesión de búsqueda de autógrafos, usted entrevistará a diversas personas con el fin de encontrar a aquellas que corresponden a las 10 categorías que haya seleccionado. Recuerde que deberá tener un autógrafo diferente para cada uno de los reactivos que elija.

	CRITERIOS.
	1. Piensa que el Presidente está haciendo un buen trabajo.
	2. Le gusta hacer ejercicio.
	3. Prefiere trabajar solo.
	4. Le gusta leer poesía.
	5. Vive solo.
	6. Practica deportes extremos.
	7. Le gusta cantar.
	8. Adora el arte.
	9. Tiene muchos amigos.
	10. Le gusta ver T.V.
	11. Cree en lo mágico.
	12. Se divierte con la jardinería.
	13. Trabaja en un corporativo.
	14. Le gusta viajar.
	15. Es amigable.
	16. Le gusta actuar.
	17. Le gusta pintar.
	18. Tiene criterio amplio.
	19. Toca un instrumento musical.
	20. Le gusta pasar tiempo con su familia.
	21. Trabaja los fines de semana.
	22. Participa en actividades culturales.
	23. Le gusta la competencia.
	24. Le gusta dormir.
	25. Le gusta manejar.
	26. Le gusta ir al teatro.
	27. Le gustan las películas de acción.
	28. Su trabajo es interesante.
	29. Le gusta bailar.
	30. Le gusta pasar tiempo con la naturaleza.

EXPECTATIVAS Y TEMORES.

TÉCNICA: "CÓMO CONOCERSE EN TRÍOS".¹⁶⁵

NOMBRE DE LA TÉCNICA:	➤ "CÓMO CONOCERSE EN TRÍOS".
OBJETIVO:	➤ Propiciar un clima de confianza propicio para la integración y el aprendizaje armónico del grupo.
MATERIAL:	➤ Salón amplio e iluminación acorde.
DURACIÓN:	➤ 30 minutos.
DISPOSICIÓN DEL GRUPO:	➤ En ternas.
DESARROLLO:	<ul style="list-style-type: none">➤ Los miembros de cada terna se llamarán: A, B y C.➤ Durante tres minutos A le cuenta a B y C tanto como desee de sí mismos.➤ B repite el proceso.➤ C repite el proceso.➤ B y C durante 3 minutos, repiten e infieren lo que oyeron decir a A.➤ C y A repiten el proceso con B.➤ A y B repiten el proceso con C.➤ Al finalizar se comenta el ejercicio.
OBSERVACIONES:	➤ Durante la charla, los participantes también deberán comentar a sus compañeros de equipo sus expectativas y temores con relación al curso.



¹⁶⁵En Acevedo, Tomo 1. op. cit. p. 110.

INTRODUCCIÓN. ¹⁶⁶

¿Qué es el Desarrollo Humano?

- ✚ Postura psicológica ante la vida que facilita el auto-conocimiento personal y social de las personas y de los grupos humanos. Promueve el desarrollo y el perfeccionamiento de sus capacidades humanas superiores.

Beneficios:

El Desarrollo Humano genera múltiples beneficios en la vida del hombre. Los más representativos son:

- ✚ Mantener un equilibrio interno.
- ✚ Propiciar cambios internos.
- ✚ Facilitar el despertar de conciencia y la transformación humana.
- ✚ Contribuir a su evolución y trascendencia humana.
- ✚ Revelarle su vocación de vida y su propósito supremo de existencia.
- ✚ Tomar conciencia del momento presente.
- ✚ Fortalecer su cuerpo y sus emociones.
- ✚ Cultivar su mente y su inteligencia.
- ✚ Incrementar su nivel de participación y de responsabilidad.
- ✚ Hacer que viva una vida mejor (larga, plena y saludable).
- ✚ Mejorar su calidad de vida y de trabajo.

Pese a su importancia, comúnmente es ignorado.

Clasificación:

El Desarrollo Humano se subdivide en Desarrollo Personal y Desarrollo Profesional.

Desarrollo Personal:

- ✚ Proceso de cambio y de auto-mejora que hace que el hombre inicie y desarrolle, bajo su propia decisión y responsabilidad, el incremento de su calidad de vida.

Desarrollo Profesional:

- ✚ Supone mejorar la calidad de vida del trabajador, para acompañarlo en su proceso de transformación humana, con el apoyo de la organización donde labora.

¹⁶⁶ Cfr. Mantovani, Juan. La educación y el significado de la vida. México. Editorial Orión. 2002. 175 p.

Aclaraciones previas:

- ✚ Cualquier persona que inicie un proceso de Desarrollo Humano, a nivel Personal y Profesional, necesita experimentar un fuerte deseo y la necesidad de cambiar su propia vida. De no contar con este requisito, cualquier apoyo que se le brinde será inútil.



SESIÓN 2.

"EL HOMBRE QUE SOÑABA CON CAMBIAR AL MUNDO".¹⁶⁷

Cuando era joven y libre y mi imaginación no tenía límites...
Soñaba con cambiar el mundo.

Cuando maduré y me volví más sabio,
descubrí que el mundo no cambiaría,
así que moderé mis aspiraciones
y decidí cambiar únicamente a mi país.
Pero también descubrí que mi país no cambiaría.

Al llegar a mi vejez.
en un último intento desesperado
Resolví cambiar únicamente a mi familia y mi trabajo
Pero ellos nunca lo permitieron
Y ahora, al final de mi vida,
¡De pronto me doy cuenta!

Si tan solo me hubiera cambiado primero a mi mismo...
Entonces con mi ejemplo,
habría cambiado a mi familia y mi trabajo.

Con su inspiración y aliento,
habría podido mejorar a mi país...

Y quien sabe,
quizá podría haber cambiado
incluso el mundo!.

Moraleja:

Deja tu huella en este mundo:

-  Amando lo eres para ser lo que amas.
-  Amando lo que haces, para hacer lo que amas.
-  Y amando lo que tienes, para tener lo que amas.

ANÓNIMO.

¹⁶⁷ Archivo perdido en internet.

IMPORTANCIA DEL DESARROLLO HUMANO. ¹⁶⁸

¿Por qué es importante el Desarrollo Humano?:

- ✚ Fortalece los valores culturales.
- ✚ Crea una conciencia de responsabilidad.
- ✚ Procura la buena salud y la integridad de los sentidos.
- ✚ Crea resistencia y vigor intelectuales.
- ✚ Mantiene la alegría y el buen humor.
- ✚ Hace que la persona adquiera tacto social.

Valores culturales.

- ✚ La persona en vías de desarrollarse humanamente participa en la formación de nuevas generaciones y tiene interés por ayudar a los demás. A su vez, hace que las personas jóvenes participen en el mundo de los valores culturales.

Esta participación implica el conocimiento y el gusto por:

- ✚ Los valores de la vida.
- ✚ La salud.
- ✚ La justicia.
- ✚ La ciencia.
- ✚ La moralidad.
- ✚ El arte.

Asimismo, debe tener conciencia de que toda existencia humana es digna de ser vivida, más aún si se basa en la dignidad humana.

Conciencia de responsabilidad.

La persona en vías de desarrollarse humanamente asume una conciencia de responsabilidad, en cinco sentidos principales:

- ✚ Frente a sí mismo.
- ✚ Frente a los demás.
- ✚ Frente a la sociedad.
- ✚ En su mundo familiar.
- ✚ En su mundo del trabajo.

Además, confía plenamente en el interés por desarrollarse humanamente por parte de las nuevas generaciones.

¹⁶⁸ Cfr. Mantovani, op. cit.

Buena salud e integridad de los sentidos.

- ✚ La persona en vías de desarrollarse humanamente tiene un claro sentido de la vida. Sabe lo que necesita y se interesa en ayudar a los demás, permitiéndole adentrarse en su vida emotiva.

Resistencia y vigor intelectuales.

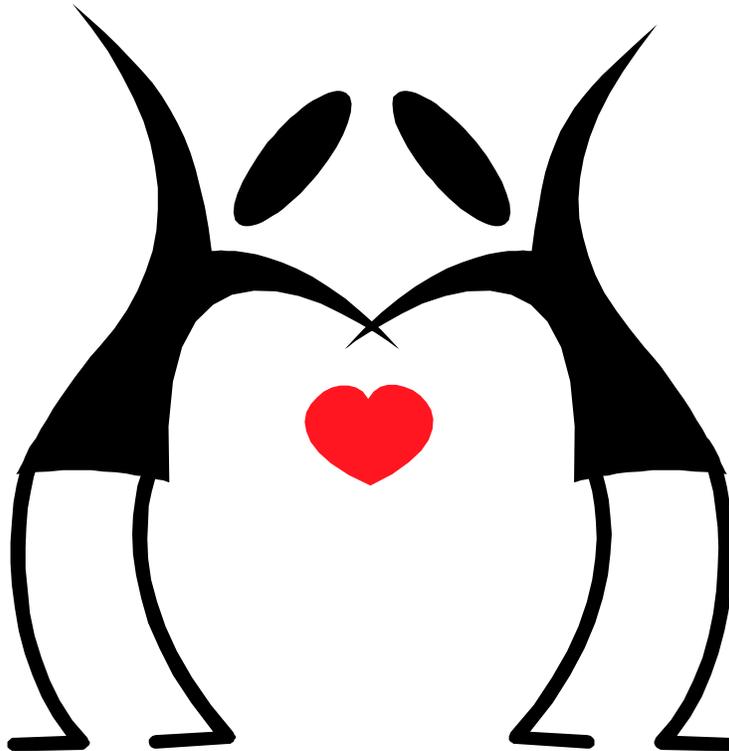
- ✚ La persona en vías de desarrollarse humanamente es inteligente y se apoya en una cultura sólida, lo que le permite profundizar en su vida intelectual.

Alegría y buen humor.

- ✚ La persona en vías de desarrollarse humanamente expresa su afecto y su simpatía hacia si mismo, hacia la vida, hacia la sociedad, hacia los demás y hacia su trabajo, de manera espontánea. Es alegre y está siempre de buen humor. Además, confía en progresar, a la par de la humanidad.

Tacto social.

- ✚ La persona en vías de desarrollarse humanamente es recta y tiene múltiples habilidades adicionales que le permiten ayudar a los demás. Éstas habilidades resultan de las complejas circunstancias de su proceso de enseñanza-aprendizaje, de su inteligencia y de sus aciertos.



SESIÓN 3.

LEYES DE LA ACEPTACIÓN.

1.- Practicaré aceptación. Hoy aceptaré a la gente, situaciones, circunstancias y eventos como ocurran. Sabré que este momento es como debe ser. No lucharé en contra del universo luchando en contra de este momento. Mi aceptación es total y completa. Acepto las cosas tal y como son en este momento y no como quisiera que fueran.

2.- Habiendo aceptado las cosas como son, tomaré responsabilidad de mi situación de todos aquellos eventos que yo perciba como problemas. Se que tomar responsabilidad significa el no culpara a nadie o nada de mi situación (y esto me incluye a mi también). También sabré que cada problema es una oportunidad disfrazada, y esta conciencia de oportunidad me permite tomar este momento y transformarlo en un beneficio mayor.

3.- Hoy mi conciencia se mantendrá establecida en la no defensa. Renunciaré a la necesidad de defender mi punto de vista. No sentiré necesidad de convencer a otros a aceptar mi punto de vista. Me mantendré abierto a cualquier punto de vista y no me apegaré con rigidez a ninguno de ellos.¹⁶⁹



¹⁶⁹ En Chopra, Deepak. Cómo crear abundancia. Audio-libro. México. Editorial Cuántica Activa. 2005.

TÉCNICA: "LÍNEA DE VIDA".¹⁷⁰

NOMBRE DE LA TÉCNICA:	➤ "LÍNEA DE VIDA".
OBJETIVO:	➤ Propiciar la sensibilización y el auto-análisis de los miembros del grupo y fomentar la comunicación interpersonal entre ellos.
MATERIAL:	➤ Hoja de Papel. ➤ Lápiz. ➤ Goma.
DURACIÓN:	➤ 60 minutos.
DISPOSICIÓN DEL GRUPO:	➤ Equipos de cinco o seis personas.
DESARROLLO:	➤ Los participantes deben dibujar los puntos más importantes de su vida, sobre su pasado, presente y futuro. Los dibujos pueden ser de cualquier tipo (realistas, simbólicos, surrealistas, etc). El dibujo debe hablar por sí mismo (10 minutos). ➤ Cada persona debe comentar el dibujo a su compañero de equipo y explicarlo. Debe haber libertad de preguntas y respuestas (20 minutos).
OBSERVACIONES:	➤ Cuando la mayoría de los grupos ha terminado, se hace una mesa redonda general para recoger impresiones y lograr una reflexión teórica.



¹⁷⁰ En Acevedo, Tomo 1. op. cit. p. 109.

HOJA PARA EL PARTICIPANTE.

Línea De Vida.

Instrucciones:

- ✚ Escriba en la columna correspondiente los acontecimientos más importantes de su vida, sobre su pasado, su presente y su futuro, es decir, aquéllos que le han dejado una huella muy profunda en su vida.

LOS ACONTECIMIENTOS MÁS IMPORTANTES DE MI VIDA SON:		
EN MI PASADO:	EN MI PRESENTE:	EN MI FUTURO:

- ✚ Ahora bien, plasme dichos acontecimientos en collage o en un dibujo representativo, de tal manera que éste pueda explicarse por sí solo.
- ✚ Posteriormente, comparta y comente su dibujo con sus compañeros de equipo y frente al grupo. Mencione cómo se sintió al realizar dicha actividad.



SESIÓN 4.

FASES DEL DESARROLLO HUMANO. ¹⁷¹

Importancia:

- ✚ Incrementan la calidad de vida en el trabajo de la persona adulta, con el apoyo de la organización donde labora.

Fases del Desarrollo Humano:

El Desarrollo Humano se divide en siete fases principales. Éstas son:

- ✚ *Auto-diagnóstico personal.*
- ✚ *Auto-cuestionarse y optar por cambiar.*
- ✚ *Aceptarse.*
- ✚ *Valorar Aptitud vs. Actitud.*
- ✚ *Establecer Pensamientos Positivos.*
- ✚ *Considerar los Estados de Ánimo y la Fisiología Personal.*
- ✚ *Realizar un Balance Interno.*

PRIMER PASO:

AUTO-DIAGNÓSTICO PERSONAL.

- ✚ Consiste en conocer la situación actual de aquello que se quiere cambiar.

Procedimiento:

- ✚ Mediante un auto-diagnóstico personal, la persona adulta debe conocer su estado psicológico espiritual, afectivo, intelectual y físico, a nivel personal y profesional, para cobrar conciencia de las actitudes, los pensamientos, los sentimientos, los comportamientos y las respuestas motrices que experimenta "internamente" en su interior, ante los acontecimientos de su propia vida.

Estado psicológico:

- ✚ Postura psicológica ante la vida. Patrones únicos de actitudes que influyen en las percepciones de la persona y a través de los cuales actúa.

SEGUNDO PASO:

AUTO-CUESTIONARSE Y OPTAR POR CAMBIAR.

- ✚ Una vez que la persona ha iniciado su propio proceso de auto-diagnóstico individual, se encuentra en posición de realizar un auto-cuestionamiento personal y tomar la decisión de cambiar.

¹⁷¹ Cfr. Powell, John. op. cit.

Procedimiento:

- ✚ La persona se percata de que debe desarrollar las facultades humanas de su personalidad para no quedarse atrás. Si existe este auto-cuestionamiento, empezará a comprender que necesita aprender y desaprender algunas cosas para mejorar su calidad de vida y de trabajo.

Importancia:

- ✚ Hoy en día, el desarrollo humano ha dejado de ser una alternativa para mejorar, convirtiéndose en una cuestión de sobrevivencia.

TERCER PASO:

INTELIGENCIA Y FLEXIBILIDAD EMOCIONAL.

- ✚ Ambos elementos son indispensables para mantener la armonía física, intelectual, emocional y espiritual dentro de la persona. Desarrollar inteligencia y flexibilidad emocional es una medida de contingencia para cuando las circunstancias se vuelven adversas o fuera de control, y cuando la persona experimenta perturbaciones emocionales o mentales.

Procedimiento:

- ✚ Todos las personas llegan ha experimentar en algún momento de su vida momentos difíciles. No obstante, la forma en que la que los enfrenta es la manera en la que aprenderá a manejar futuros problemas en su vida personal y profesional. Por lo tanto, la persona tiene que hacer uso de su inteligencia y flexibilidad emocional.

Perdón:

- ✚ Significa cancelar la deuda, eliminar aquello que la está generando. Cuando la persona se niega a perdonar, tiene una cuenta abierta en su interior que ata a su deudor. Por lo tanto, tiende a sentir y creer que le deben algo. Por el contrario, cuando la persona perdona, las ataduras se rompen y se libera a sí misma y a su deudor de aquéllo que la está deteniendo en su propio proceso de desarrollo humano.

Aceptación:

- ✚ Consiste en un perdón completo e inteligente. Dependiendo de su origen, se requiere que la persona lo dirija a las circunstancias, a los demás, o a si misma. La única opción que tiene la persona es encontrar y asimilar sus lecciones de aprendizaje, aceptándolas, para volver a ese estado de armonía interior que requiere consigo misma y con los demás.

CUARTO PASO:
VALORAR APTITUD VS. ACTITUD.

- ✚ La persona debe combinar sus aptitudes y sus actitudes para aplicarlas a alguna acción específica en un tiempo determinado. Debe lograr que sus actitudes no dependan de las circunstancias, sino de su voluntad.

<u>Aptitud:</u>	<u>Actitud:</u>
Capacidades, conocimientos y habilidades de la persona.	Forma de pensar y sentir del individuo.

Procedimiento:

- ✚ La unidad de oportunidad básica de las personas es el tiempo. Sin embargo, no todas lo usan de la misma manera. Al estar viva, la persona tiene la oportunidad de lanzarse a la acción por aquello que desea, una y otra vez, las veces que sea necesario, hasta conseguirlo. No siempre es fácil. "Si las cosas que valen la pena fueran fáciles, cualquiera las haría".

El círculo virtuoso:

- ✚ La persona debe aprender a modificar su manera de pensar para mejorar el cómo se siente y sus actitudes. Al tener una mejor actitud ante la vida, obtendrá mayor éxito en sus aptitudes y un mejor comportamiento, favoreciendo el desarrollo de un círculo virtuoso. Por el contrario, una actitud negativa hará que el comportamiento de la persona sea equivocado, lo cual generará un círculo negativo del mismo proceso.

QUINTO PASO:
ESTABLECER PENSAMIENTOS POSITIVOS.

- ✚ La manera de pensar de la persona altera sus sentimientos y genera diferentes estados de ánimo en su fisiología. "Lo que no pasa por su mente, difícilmente pasará por su vida". Entrenar a la mente para que piense diferente requiere de un proceso de aproximaciones que haga que la persona experimente un verdadero control sobre su vida. Si la persona controla su mente, manteniéndose firme y enfocada, en muy poco tiempo habrá establecido una nueva forma de pensar, más exitosa.

Procedimiento:

- ✚ La mente de la persona no distingue entre lo vivido y lo visualizado. Por lo tanto, las cosas imaginadas, positivas o negativas, pasan a su memoria como referencias "vivas". Es muy importante que la persona mantenga un pensamiento optimista para reforzar visiones, ideales o sueños positivos. El optimismo de la persona genera acciones que llevan a resultados exitosos, contrario a su desaliento, que promueve su falta de acción y la lleva al fracaso. La persona debe enfocar su mente hacia pensamientos positivos.

Neutralización de pensamientos:

Técnica para controlar y entrenar la mente de las personas, a fin de fortalecer su voluntad. Requiere que la persona ejercite su atención interior y la observación de sus pensamientos. En ella, la persona debe considerar los siguientes elementos:

- ✚ La observación de alternativas.
- ✚ La aplicación de referencias.
- ✚ Los principios éticos y morales.
- ✚ Sus valores, prioridades, gustos e intereses.

SEXTO PASO:

CONSIDERAR LOS ESTADOS DE ÁNIMO Y LA FISIOLOGÍA PERSONAL.

- ✚ La higiene fisiológica de la persona se relaciona con su respiración, su postura y su actividad físico-motora. La persona requiere poner atención también a su higiene psicológica (a cómo piensa respecto de sí misma y de los demás). En conjunto, ambas influyen en sus emociones y en sus actos de vida.

Procedimiento:

- ✚ El ritmo de la respiración, la postura y la expresión facial son tres elementos que participan en la fisiología de las personas. Si la persona aprende a reconocer cómo se manifiestan éstos elementos cuando experimentamos un determinado estado de ánimo, podrá modificar sus rasgos fisiológicos y la manera como se siente mediante su voluntad.

Importancia:

- ✚ La fisiología de la persona afecta positiva o negativamente la manera cómo se siente. Si la persona está triste o deprimida, es diferente a cuando está feliz. Por no saber manejar sus estados de ánimo, muchas personas destruyen sus relaciones familiares, pierden buenas oportunidades de empleo o caen en hábitos compulsivos, los cuales son negativos para su salud.

SÉPTIMO PASO:

REALIZAR UN BALANCE INTERNO.

- ✚ La persona debe mantener un balance interno para lograr un avance constante y continuo en su propio proceso de Desarrollo Humano.

Procedimiento:

- ✚ Se requiere mantener un equilibrio interno para lograr un balance "bio-psico-social". Si la persona deja de desarrollar cualquiera de sus áreas, no podrá desarrollarse adecuadamente y estará fuera de balance, sujeta a retroceder a un nivel inferior, incluso, peor del que tenía originalmente.

Balance bio-psico-social:

Consiste en que la persona logre un equilibrio interno, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- ✚ Desarrollo Espiritual.
- ✚ Salud Física.
- ✚ Salud Psicológica.
- ✚ Desarrollo Social / Político.
- ✚ Carrera / Profesión.
- ✚ Familia.



TÉCNICA DE PROGRAMACIÓN.¹⁷²

Programación Positiva.

Instrucciones:

Por favor atienda las siguientes indicaciones ya que éste es un EJERCICIO DE VISUALIZACIÓN.

Busque tranquilidad y paz por unos momentos, prepare su cuerpo y la mente para este ejercicio.

Relaje su cuerpo mediante unas respiraciones profundas. **De ser posible, grave este texto en un casete y coloque música suave de fondo.**

Respire hondo y relaje su cuerpo. Tome conciencia de lo importante que es en el universo. Siéntalo en sus células, en todo su cuerpo.

Refugiese en una habitación especial. La necesita para establecer una conexión especial con su más maravillosa fuente de poder: usted mismo.

Ahora imagine que instala una claraboya y que coloca una silla debajo de ella. Siéntese mentalmente en la silla y deje que la luz bañe todo su cuerpo. Comprenda que esa luz recarga las pilas de su "luz interna".

Sienta amor por el universo. Hágase consciente de su grandeza y de su inteligencia. Sienta que es parte de él.

Afirme mentalmente que desde hoy tiene el control de su vida. Sienta seguridad, confianza, calma. En este momento tiene el timón de su propia vida en sus manos. Haga un giro para cambiar aquéllo que no necesita.

Diríjase hacia la meta que más anhele con todo su corazón, con toda su mente y con todo su espíritu.

Pídale a la luz dorada de su propio "sol interno" que le cubra y que le proteja. Visualícela penetrando por todo su cuerpo. Sienta seguridad, confianza y calma. Su mente resuena en convergencia con la luz. Percíbala, Disfrútela al máximo.

Ahora, realice varias respiraciones profundas. Relaje todo su cuerpo. Lo siente muy liviano, como si fuera un globo que circula por el aire, un lindo globo que anda por el cielo. En ese globo se maneja con mucha seguridad, con calma y sosiego.

¹⁷² Cfr. Salama Penhos, Héctor. Psicoterapia gestual. Proceso y metodología. México. Alfaomega Grupo Editor. 2001. 264 p.

Ya con el cuerpo tranquilo, la respiración pausada, el aire en cadencia perfecta con la respiración, siéntalo entrar llenándose de paz, llevándose consigo lo que había de tensión.

Ahora, en la serenidad de la "belleza interna" de su propio ser, programe su éxito personal y profesional en una actividad específica. Es decir, en algo que tiene que realizar con mucha eficacia y precisión.

En este preciso momento, se percibe "internamente" realizando dicha actividad con pleno éxito. Disfrute de todas las sensaciones que provienen del éxito.

Toda su energía está puesta en la relación efectiva de esa actividad. Le aplauden por esa gran actuación.

Disfrute de la paz y del sosiego del triunfo. Siéntase potente, capaz y con mucha vitalidad.

Active su cuerpo. Como una persona nueva, disfrute del inmenso placer de ese momento.

Ahora, vuelva a las actividades habituales de su vida cotidiana, con la seguridad de tener al universo de su parte.



SESIÓN 5.

AUTO-CONOCIMIENTO PERSONAL. ¹⁷³

El interés individual por mejorar o crecer como persona, no es la preocupación consciente y esforzada de la mayoría.

Conocerse a sí mismo:

- ✚ La persona debe saber re-conocerse, dar lugar a sus pensamientos para examinarse a sí misma. Asimismo, debe tener un conocimiento aproximado de las siguientes preguntas: ¿quién es?, ¿qué es lo que quiere?, ¿hacia dónde va?, ¿cómo se valora?, ¿con qué herramientas cuenta?

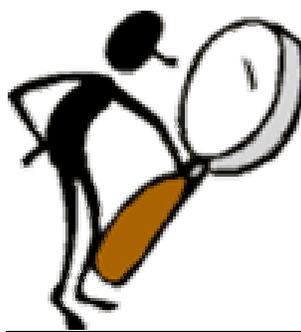
Sugerencias previas:

- ✚ Evalúe como aplicar estos principios en su propia persona.
- ✚ Respete y ame a los demás.
- ✚ Reconozca sus errores y tenga una actitud honesta de trabajar en ellos para evitar que se repitan.
- ✚ Evite herir a otras personas con actitudes, gestos o palabras hostiles.
- ✚ No se engañe.
- ✚ Considere que el auto-conocimiento y el dominio de sí mismo son caminos hacia una vida más plena.

Aspectos:

El conocimiento de si mismo implica que la persona:

- ✚ Tome conciencia de sus verdaderos deseos e intenciones.
- ✚ Sepa escuchar su voz interior / Reconozca la realidad externa.
- ✚ Aplique su esfuerzo en la realización de sus objetivos.
- ✚ Dosifique su esfuerzo, conforme al tiempo, lugar y circunstancia.



¹⁷³ En Bonnet, op. cit.

La edificación de una casa.

Para construir una casa, la persona requiere:

- ✚ Planificar.
- ✚ Calcular un presupuesto.
- ✚ Sentar las bases (según el terreno).
- ✚ Usar muchas herramientas.
- ✚ Hacer la mezcla de materiales (en la proporción adecuada).
- ✚ Levantar paredes.
- ✚ Construir techos.
- ✚ Planificar y controlar las distintas etapas de la construcción.

Conocerse a sí mismo es tan fácil y tan difícil como construir una casa.



TÉCNICA: "HISTORIA EXISTENCIAL".¹⁷⁴

NOMBRE DE LA TÉCNICA:	➤ "HISTORIA EXISTENCIAL".
OBJETIVO:	➤ Facilitar un conocimiento interpersonal entre los participantes y reflexionar acerca de los sucesos más impactantes de su propia vida.
MATERIAL:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salón amplio e iluminado. ➤ Pizarrón blanco. ➤ Marcadores. ➤ Hoja del Participante. ➤ Lápices.
DURACIÓN:	➤ 60 minutos.
DISPOSICIÓN DEL GRUPO:	➤ En equipos de cinco a seis personas en círculos cerrados.
DESARROLLO:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se pide a los participantes, con anticipación, que contesten detalladamente de manera individual las preguntas planteadas en la Hoja del Participante. ➤ Una vez contestadas, forme subgrupos de trabajo e indíqueles que vayan narrando éstas hacia el interior de cada grupo, haciendo hincapié en permitir que se hagan preguntas. ➤ Al finalizar, trate de llegar a conclusiones.
OBSERVACIONES:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Distribuir previamente el grupo los formatos Hojas del Participante. ➤ Un día anterior, solicitar a los participantes que resuelvan éste ejercicio de tarea.



¹⁷⁴ En Acevedo, Tomo 2. op. cit. p. 130-131

HOJA PARA EL PARTICIPANTE.

Historia Existencial. ¹⁷⁵

Instrucciones:

Por favor responda a los siguientes planteamientos, plasmando su respuesta por escrito, tratando de ser lo más honesto consigo mismo. Gracias.

1.- Alrededor de las circunstancias de su nacimiento, conforme a lo que usted recuerda, o bien, se haya enterado:

✚ ¿Qué es lo más grato que recuerda?.

✚ ¿Qué es aquello que no le gustó?.

2.- A la mitad del número de años que haya vivido:

✚ Mencione una experiencia que haya sido profundamente agradable.

✚ Mencione una experiencia que haya sido profundamente desagradable.

¹⁷⁵ En Galván, Josefa. Aprendizaje Integral. México. Grupo Editorial Tomo. 2002. p. 63.

3.- En la actualidad:

 **¿Qué es lo que más le gusta hacer en la vida?.**

 **¿Qué es aquello que no les gusta hacer?.**

4.- Pensando en una edad promedio de su vida, y calculando la mitad de la edad que en la actualidad tiene, y que posiblemente viva:

 **¿Qué le gustaría lograr?.**

 **¿Qué no le gustaría que pasase en su vida?.**

5.- En el momento de morir:

 **¿Cómo le gustaría morir?.**

 **¿Cómo no le gustaría morir?.**

SESIÓN 6.

LA VOLUNTAD DE CAMBIAR. ¹⁷⁶

Formas de enfrentar la vida:

La persona puede enfrentar el cambio:

- ✚ A través de un cambio voluntario.
- ✚ Negándose al cambio (no quiere, ya sea por comodidad o por miedo).

Premisas del cambio:

- ✚ Todo, absolutamente todo, cambia.
- ✚ Lo único que no cambia es el cambio.
- ✚ El cambio debe ser auto-motivado y auto-regulado.
- ✚ Nadie puede ser obligado a cambiar.
- ✚ Minuto a minuto el organismo de la persona cambia (aunque no lo perciba o no lo quiera reconocer).
- ✚ Necesitamos provocar y aceptar los cambios en nuestra vida para vivir mejor.

Modalidades del cambio:

- ✚ **Cambios involuntarios:** la persona cambia sus estados emocionales, pasando de uno a otro, sin ningún control.
- ✚ **Cambios voluntarios:** la persona controla sus estados emocionales y sus comportamientos, conforme a sus deseos.
- ✚ **Cambios superficiales:** la persona cambia solo aparentemente. Ej: cuando modifica su look
- ✚ **Cambios de fondo:** la persona modifica profundamente sus actitudes y sus creencias.
- ✚ **Cambios interiores:** la persona cambia como resultado de su propio convencimiento.
- ✚ **Cambios físicos:** la persona modifica su apariencia exterior.
- ✚ **Cambios de personalidad:** la persona transforma de manera radical su forma de pensar, de sentir y de actuar.
- ✚ **Cambio conductuales:** la persona elimina un mal hábito.

¿Qué provoca los cambios?:

- ✚ Los acontecimientos dramáticos de la vida.
- ✚ La necesidad interior que tiene la persona de cambiar.
- ✚ Los pensamientos y las emociones de la persona.
- ✚ El propio convencimiento de la persona.
- ✚ El apoyo de al persona.
- ✚ La ayuda de especialistas.

¹⁷⁶ Cfr. Guízar, Rafael. op. cit. p. 41-56.

Consideraciones finales:

- ✚ Cuando a una persona se le obliga a cambiar, lo hace de manera pasajera por miedo al castigo. Una vez que la amenaza desaparece, regresa a su estado habitual de comportamiento.
- ✚ Cambiar un mal hábito en las persona no es tan fácil. Ligado a él hay una adicción psicológica y física que traiciona sus intentos por dejar sus malos hábito, aunque reconozcan que son nocivos para ella.
- ✚ Al modificar un mal hábito, la persona debe recurrir a su fuerza interior, para luchar día a día, hasta dejarlo.
- ✚ En ocasiones, la persona debe solicitar apoyo para salir victoriosa de sus malos hábitos.



HOJA PARA EL PARTICIPANTE.

Proceso De Cambio.¹⁷⁷

Instrucciones:

Con la finalidad de explorar por sí mismo sus propias creencias y actitudes personales con relación a los procesos de cambio, responda por escrito a las preguntas que se presentan a continuación, fundamentando su respuesta en lo posible y tratando de ser lo más "honesto" que pueda.

1.- ¿Qué situaciones de su vida actual le gustaría "cambiar" para mejorar?:

2.- ¿Qué le impide "cambiar"?:

3.- ¿Cuáles son las principales excusas que se inventa a sí mismo?:

4.- ¿Qué ha ganado con ésta situación?:

5.- ¿Qué le gustaría obtener por medio de los procesos de "cambio"?:

¹⁷⁷ En Galván, op. cit. p. 85.

6.- ¿Cómo es su "vida" en la actualidad?

7.- ¿Cómo quiere que sea su vida en el "futuro"?

8.- ¿Cuál de las cosas de las que hoy en día obtiene tendría que abandonar para asumir la responsabilidad personal de llevar a cabo su propio proceso de "cambio interno", misma que, en realidad, no le gustaría dejar atrás porque no tiene la más mínima intención de desprenderse de ella?.

9.- ¿Se siente "cómodo" con su situación actual?.

10.- ¿Está "satisfecho" con la "calidad de su propia vida" en la actualidad?.

11.- ¿Por lo regular, las personas a su alrededor lo animan a "cambiar"?

12.- ¿Por lo general, usted mismo anima a otras personas a "cambiar"?.

13.- ¿Cómo se comporta ante los "cambios" que deciden emprender las personas que están a su alrededor?

14.- ¿De qué manera apoya a las personas cuando las observa "cambiar"?

15.- ¿Se siente cómodo y le agrada que las personas a su alrededor "cambien"?

16.- ¿Cómo se siente, qué piensa y cómo se comporta cuando alguien "cambia" algo que a usted también le gustaría cambiar y que hasta ahora no ha hecho?.

SESIÓN 7.

INTELIGENCIA Y FLEXIBILIDAD EMOCIONAL. ¹⁷⁸

Rasgos de las personas exitosas:

- ✚ Las personas exitosas han sufrido severas crisis en sus vidas, aprendiendo a no sucumbir ante pruebas difíciles. Salen adelante fortalecidos, al desarrollar suficiente inteligencia y flexibilidad emocional. Mantienen claridad en sus metas de vida y no pierden su rumbo, aunque cambien su estrategia (el cómo llegar).

Inteligencia emocional:

- ✚ Rasgo común de las personas exitosas a través de la historia, en las diversas esferas humanas.

Beneficios:

- ✚ Las personas emocionalmente inteligentes aceptan y aprenden de sus equivocaciones y de sus tropiezos. No le echan la culpa a los demás cuando las cosas le salen mal.

Flexibilidad Emocional:

- ✚ Facilidad y rapidez con que la persona se adapta a situaciones o gente diferente.
- ✚ Manera con la que la persona enfrenta y acepta las circunstancias cambiantes de su vida.

Importancia:

- ✚ Hoy en día las personas requieren ser flexibles emocionalmente para estar en paz, permanecer adaptables a las circunstancias de su vida, recuperarse de las adversidades y renovarse con regularidad.

Utilidad:

- ✚ Las personas no pueden controlar lo que ocurre, pero sí su manera de reaccionar a la realidad.

¹⁷⁸ Cfr. Vallis, Antonio. Inteligencia emocional en la empresa. España. Editorial Gestión. 2001. 143 p.

Rasgos de madurez emocional:

- + INTELIGENCIA EMOCIONAL.
- + FLEXIBILIDAD.
- + Generación de ideas originales.
- + Capacidad para superar contratiempos o rechazos.
- + Capacidad para vencer obstáculos.
- + Capacidad para afrontar crisis.
- + Rápida recuperación.
- + Rompe esquemas tradicionales.
- + TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN.

Tolerancia a la frustración:

- + La persona soporta adecuadamente las contrariedades, aprende de sus fracasos y no personaliza demasiado las situaciones que lo implican.

Las personas emocionalmente inteligentes aprenden aquello que les da mejores resultados en su vida y enfrentan o resuelven cada problema o crisis de manera exitosa. Saben perdonar auténticamente a la gente que les dañan y recuperan fácilmente su energía perdida.

Espacios de paz:

- + La persona se concede la oportunidad de liberar su tensión interna para sentirse mejor, poder respirar y estar en paz.

Ejemplos:

- + Charlar con un amigo.
- + Abrazar a un ser querido.
- + Caminar en el parque.
- + Saborear una taza de café.
- + Escuchar su música favorita.

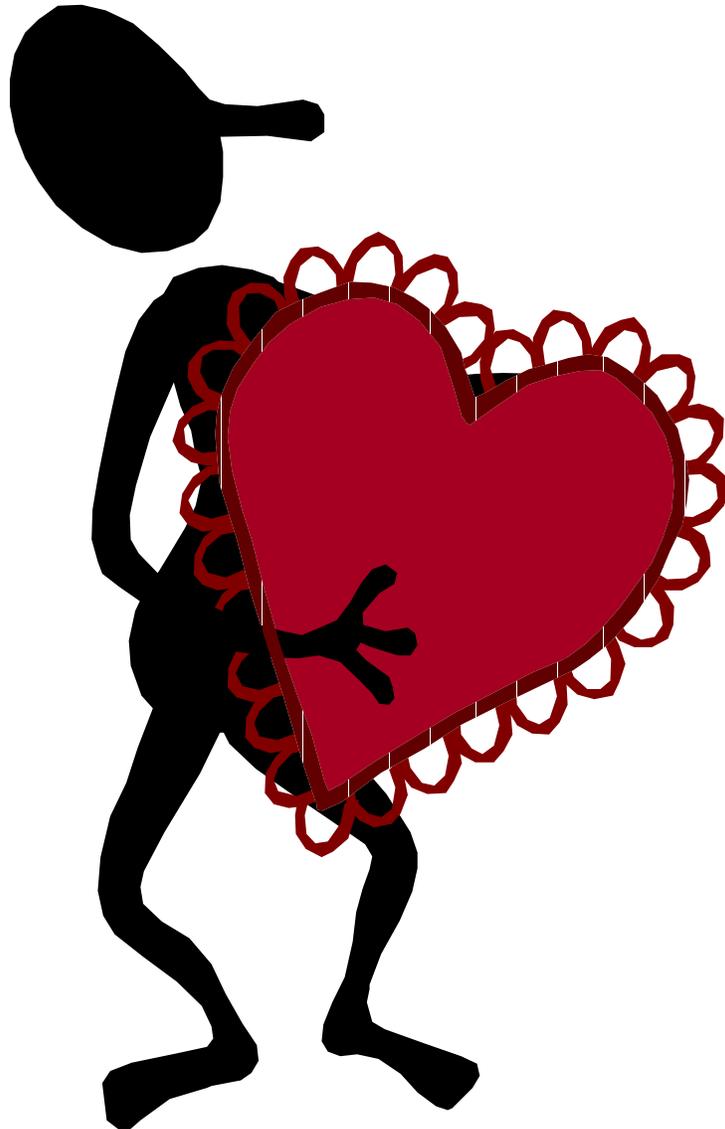
Situaciones críticas:

- + Ponen a prueba el valor de las personas.
- + Les hacen tomar decisiones acertadas.
- + Les hacen buscar los medios adecuados a cada momento.
- + Les hacen valorar los consejos de sus seres queridos.

Es importante que las personas aprendan las lecciones que les da la vida y que superen los retos que les ponen, no considerándolos como simple obstáculos. En la práctica, esta acción les ayuda a mejorar y a afrontar futuros obstáculos en su camino.

Reflexión final:

- ✚ En la medida en que la persona aprenda a desarrollar su inteligencia y flexibilidad emocional, creará una base para responder y adaptarse continuamente a las circunstancias de la vida, a fin de continuar exitosamente con su propio proceso de desarrollo humano.



TÉCNICA: "CINCO SENTIDOS AUTO-EVALUATIVOS".¹⁷⁹

NOMBRE DE LA TÉCNICA:	➤ "CINCO SENTIDOS AUTO-EVALUATIVOS".
OBJETIVO:	➤ Facilitar la expresión de sentimientos y destacar la afinidad emocional entre los participantes.
MATERIAL:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salón amplio e iluminado. ➤ Hoja del Participante. ➤ Lápices. ➤ Hojas de Rotafolio. ➤ Marcadores de Colores. ➤ Diurex o Masking Tape.
DURACIÓN:	➤ 40 minutos.
DISPOSICIÓN DEL GRUPO:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Primera etapa: Individual. ➤ Segunda etapa: Subgrupal. ➤ Tercera etapa. Plenaria.
DESARROLLO:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se solicita a los participantes que en la Hoja del Participante anoten, en cinco minutos, tres preferencias para cada uno de los sentidos preceptuales. ➤ Es importante hacerles hincapié a los participantes que expresen, con imaginación, lo que esté más próximo a su sentir, inclinándose por la espontaneidad. ➤ Se pasa entonces a formar subgrupos de cuatro o cinco personas, para tratar de ponerse de acuerdo en un posible listado de gustos en conjunto. ➤ Se les entrega una hoja de rotafolio y un marcador por equipo, para que anoten sus conclusiones. Se les proporcionan 8 minutos para la tarea. ➤ En plenaria se analizan las hojas en donde están las conclusiones del equipo, en función de las semejanzas y los elementos comunes. ➤ Se trata de llegar a conclusiones.
OBSERVACIONES:	➤ Es conveniente que el capacitador haga un preámbulo en donde destaque la importancia de la expresión de los sentimientos para el conocimiento interpersonal. La evocación de situaciones gratas a nivel individual es una forma sencilla para que esta manifestación emocional se realice.

¹⁷⁹ En Acevedo, Tomo 2. op. cit. p. 35-37.

HOJA PARA EL PARTICIPANTE

Los Cinco Sentidos Auto-Evaluativos.

Instrucciones:

- ✚ Con el propósito de facilitar la expresión oportuna de sus sentimientos en aras de su propio conocimiento interpersonal, a continuación anote tres preferencias para cada uno de los sentidos preceptuales que se presentan, usando su imaginación e inclinándose por lo que esté más próximo a su sentir actual. Gracias.

ME GUSTA ESPECIALMENTE:	
VER:	
OÍR:	
PALADEAR:	
OLER:	
TOCAR:	

SESIÓN 8.

LAS ACTITUDES. ¹⁸⁰

Para las personas, conocer sus actitudes resulta esencial en su camino de mejora personal y profesional porque siempre podrá elegir qué tipo de actitud adoptará ante tal o cual evento.

Actitudes:

- ✚ Disposición con la que la persona afronta la realidad. Guía conductual, sintetizada, que resume la manera de comportarse en una determinada situación.

Importancia:

- ✚ Determinan los resultados que la persona obtiene ante las situaciones de su vida. Son altamente imitables y marcan pautas de comportamiento individuales y grupales. La persona debe reconocer y advertir con qué actitudes enfrenta el mundo y qué consecuencias marcan sobre su vida y las de los demás.

Utilidad:

- ✚ Las personas, como los equipos de trabajo, necesitan encontrar la actitud adecuada para alcanzar sus objetivos y metas de vida, y también identificar aquéllas que los alejan de sus propósitos. Sin una actitud adecuada, es muy difícil que las personas logren trabajar juntas hacia mejores soluciones y que disfruten los éxitos alcanzados.

Ingredientes del éxito:

Los buenos resultados se logran con:

- ✚ Buenas actitudes.
- ✚ Conocimientos.
- ✚ Habilidades.
- ✚ Experiencia acumulada.
- ✚ Otros factores.

¹⁸⁰ En Bonnet, op. cit.

Clasificación- Punto de vista psicológico:

Las actitudes de las personas se expresan y materializan en sus sentidos, principalmente, en tres dimensiones:

<u>Dimensión:</u>	<u>Expresión:</u>
✚ Conductual.	✚ Comportamientos.
✚ Ideativa.	✚ Pensamientos.
✚ Emocional.	✚ Lo que sentimos.

Actitudes positivas vs. actitudes negativas:

<u>Actitudes positivas:</u>	<u>Actitudes negativas:</u>
Le facilitan afrontar la realidad en cada momento de su vida.	Obstruyen su manera de afrontar la realidad.
<u>Ejemplo:</u>	
Al enfrentar una nueva tarea en el trabajo y de dificultad mayor, la persona:	
+	-
<u>¿Cómo la considera?:</u> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Una oportunidad de desarrollo laboral. ✚ Una oportunidad de ser especialista en lo que hace. ✚ Una oportunidad de demostrar que aprende en poco tiempo y que lo hace bien. ✚ Un reto a sus capacidades humanas. 	<u>¿Qué piensa?:</u> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Más trabajo. ✚ Eso no me gusta. ✚ Se están aprovechando de mi buena voluntad.

ESTUDIOS SOBRE ACTITUDES.

La experiencia de Jack Welch en General Electric:

- ✚ Una actitud negativa deteriora la confianza que se ha construido entre las personas que conforman un equipo de trabajo, hasta desaparecer, junto con el equipo, afectando la capacidad que éste tenía para alcanzar resultados superiores. Por lo tanto, las actitudes afectan los resultados de una empresa.

Frankl y las actitudes que dan sentido a nuestra vida:

✚ Víktor Frankl, sobreviviente de los campos de concentración nazi, narra la historia de un grupo de judíos prisioneros en los campos de exterminio, durante la SGM. Liderados por Frankl, cada día buscaban (y encontraban) motivos para seguir vivos y mantener la esperanza, a través de actitudes positivas, las cuáles les servían como medio de supervivencia. De sus estudios surgió el término Logoterapia (Psicología del Sentido).

Logoterapia:

Método terapéutico de sanación psicológica de las personas. Utiliza como elemento de curación la capacidad de todo individuo para pensar, sentir y hablarse a sí mismo en positivo.

Estrategia:

- ✚ Restringa los pensamientos negativos.
- ✚ Fomente la fe en si mismo.
- ✚ Busque la respuesta más conveniente a sus problemas.
- ✚ Tramitase consignas que le ayuden a superar sus dificultades.

Ejemplo:

✚ Frankl se imaginó liberado del campo de concentración nazi, dando cátedra en una universidad, acerca de la psicología del prisionero de guerra. Encontró un sentido a su vida y a las circunstancias adversas que estaba enfrentando. Ayudó a otros prisioneros a abandonar la idea del suicidio. Abrigó la idea que saldrían con vida y que se volverían a encontrar con sus familiares. Comprendió la diferencia entre esperar la muerte resignados y abrigar la esperanza de un futuro mejor.

Shackleton y las actitudes en condiciones extremas.

✚ En 1914, Sir Ernest Shackleton, junto a 28 hombres, se propone atravesar la Antártica en el Endurance. La nave queda atrapada entre los hielos polares. Queda destruida y deben abandonarla. Sobre los témpanos de hielo, cazaron focas y pingüinos, organizaron competencias, celebraron cumpleaños, leyeron y tuvieron actividades que los ayudaron a mantener su moral en buen estado. Finalmente, fueron rescatados por la nave Chilena Yelcho, y volvieron a casa, sanos y salvos. En los tres años que duró su expedición Shackleton no perdió ni un solo hombre. Esta aventura supone en si misma un triunfo, una victoria del hombre sobre las condiciones naturales más adversas, basándose en el manejo correcto de las actitudes en su tripulación.

Conclusión:

- ✚ Las actitudes nos permiten manejar adecuadamente las situaciones más difíciles de nuestras vidas. También determinan los resultados que podremos lograr.

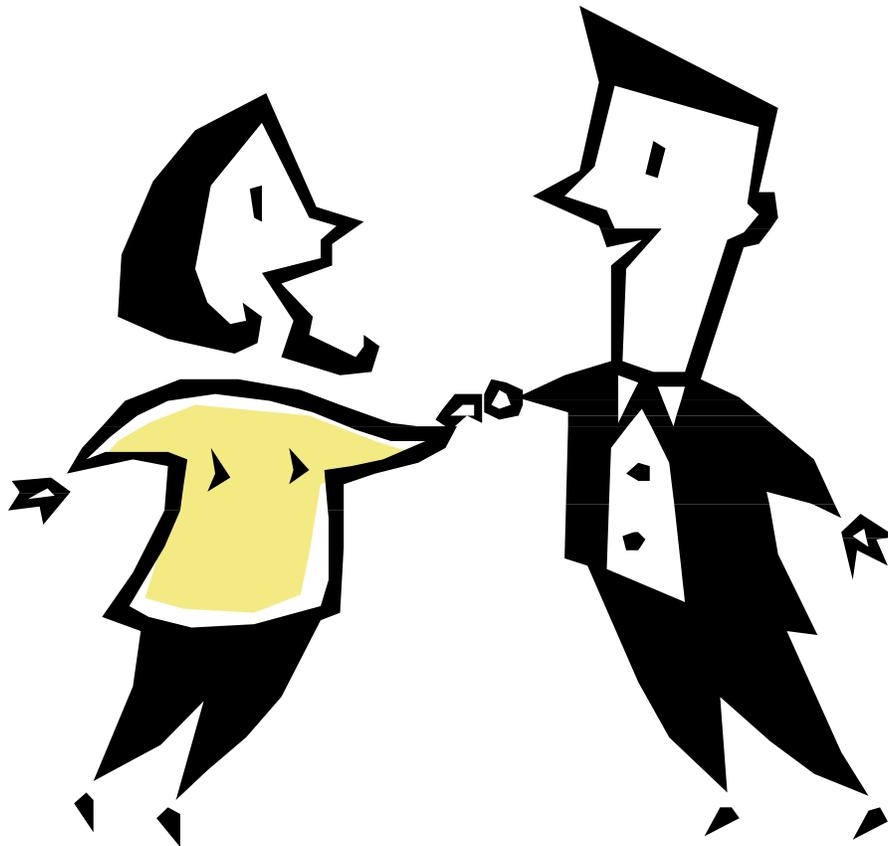


TÉCNICA: "MÁS BIEN SOY".¹⁸¹

NOMBRE DE LA TÉCNICA:	➤ "MÁS BIEN SOY".
OBJETIVO:	➤ Promover el conocimiento y la comunicación Inter. e Intra. Personal entre los participantes y favorecer lazos de confianza entre ellos.
MATERIAL:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salón amplio e iluminado. ➤ Pizarrón blanco. ➤ Marcadores. ➤ Hojas blancas. ➤ Hojas para el Participante. ➤ Lápices. ➤ Masking Tape o Diurex.
DURACIÓN:	➤ 30 minutos.
DISPOSICIÓN DEL GRUPO:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Primera Etapa: Individual. ➤ Segunda Etapa: Plenaria.
DESARROLLO:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se les solicita a los participantes que en la Hoja del Participante describan en forma de lista, con ocho adjetivos, su forma de ser. El facilitador pide al grupo, que den algunos ejemplos de adjetivos, para verificar que se haya comprendido y no vayan a confundirse con sustantivos o nombres. Se insiste que sean ocho adjetivos, y se les dan cinco minutos para establecer este primer listado. ➤ A continuación, se les pide que de cada uno de estos adjetivos, busquen sus antónimos y hagan una segunda lista, paralela a la primera. Se les dan cinco minutos más para esta segunda lista. ➤ Habiendo terminado, en tercera columna de la Hoja del Participante, se les pide que vacíen sus listas en ella. ➤ Concluida esta parte, los participantes leerán sus respectivas hojas a todo el grupo; cuidando que sea de manera espontánea y de uno en uno. El facilitador tiene que estar atento a no permitir preguntas o aclaraciones a propósito de la exactitud de los antónimos establecidos por cada participante, aunque esto pueda ocasionar risas, porque esto, en último análisis es parte del juego, en tanto ruptura de hielo.

¹⁸¹ En Acevedo, Tomo 3. op. cit. p. 116-118.

	<ul style="list-style-type: none">➤ Al concluir esta etapa inicial del juego, se procesa la experiencia y se llega a conclusiones. Si el facilitador va a emplear el mismo ejercicio para cerrar el evento, les pide a los participantes que guarden las hojas, para posteriormente, trabajar en ellas.
OBSERVACIONES:	<ul style="list-style-type: none">➤ Este es un ejercicio basado en el diferencial semántico aunque inicialmente éste ejercicio se use en ruptura de hielo (al inicio de un evento formativo), también se ha retomado al término del evento, con magníficos resultados, pues permite que el grupo dé retroalimentación a cada participante, según los parámetros que cada participante estableció sobre sí mismo.



HOJA DEL PARTICIPANTE.

Más Bien Soy.

Instrucciones:

Describan en forma de lista con ocho adjetivos su forma de ser en la columna A. Posteriormente, para cada uno de estos adjetivos, busque un antónimos y elabore una segunda lista, paralela a la primera, en la columna B. Finalmente, en la tercera columna, vacíe los contenidos de ambas listas.

<u>LISTA A.</u>	<u>LISTA B.</u>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.

<u>CONCLUSIONES</u>	
<i>(Entre esto y aquello...más bien soy...)</i>	
1) Entre _____ y _____ , más bien soy	
2) Entre _____ y _____ , más bien soy	
3) Entre _____ y _____ , más bien soy	
4) Entre _____ y _____ , más bien soy	
5) Entre _____ y _____ , más bien soy	
6) Entre _____ y _____ , más bien soy	
7) Entre _____ y _____ , más bien soy	
8) Entre _____ y _____ , más bien soy	

SESIÓN 9.

PIENSE DIFERENTE Y PERMÍTASE SOÑAR. ¹⁸²

Visualización:

- ✚ Método que contribuye a refinar la imagen que la persona tiene de sí misma y a efectuar cambios importantes en su vida mediante el poder y la reprogramación de sus pensamientos.

Importancia:

- ✚ Permite que la persona de un matiz consciente, positivo a lo que hasta ahora ha sido un proceso automático, subconsciente y negativo de pensar.

Beneficios:

- ✚ Incrementa su autoestima.
- ✚ Mejora su imagen.
- ✚ Modifica su manera de relacionarse con los demás.
- ✚ Le ayuda a lograr objetivos específicos.
- ✚ Reprograma la forma en la que toma decisiones.

Sueños:

- ✚ Puerto al cual se dirige la persona durante toda su vida. Cada persona fue creada para concretar sus sueños, para vivir una vida abundante, dinámica, con propósito definido y llena de energía.

Importancia:

- ✚ Sin sueños, la persona vagará por la vida y no irá a ningún lugar. La persona debe considerar y recuperar sus sueños porque es tiempo que comience a ver su vida con nuevos ojos.

SUGERENCIAS PARA CONCRETAR SUS SUEÑOS.

Persevere:

- ✚ Cuando determine su objetivo, diríjase hacia él. No permita que nada ni nadie le desvíen de su camino. Considere los inconvenientes de su vida como fuerzas impulsadoras que le acercan al logro de sus deseos.

Transforme lo negativo en positivo:

- ✚ Si algo negativo hay en su vida es porque algo positivo ocurrió en usted. Reflexione. Cuando descubra lo negativo que hay en su vida, enfréntelo, y ésto se transformará en algo positivo.

¹⁸² Crf. Campoya, Ramón. Desarrolle una mente poderosa. España. Editorial EDAF. 2005. 237 p.

Trabaje incansablemente:

- ✚ Si solo piensa en descansar, no tendrá tiempo para pensar en lo que tiene que hacer para lograr su sueño. Si piensa en lo que le hace falta lograr, nunca verá lo que ya tiene. Trabaje en forma incansable hasta lograr su sueño.



HOJA PARA EL PARTICIPANTE. ¹⁸³

Ejercicio de visualización.

Instrucciones:

Con la finalidad de poder visualizar su futuro y dar forma a sus sueños, responda por escrito los cuestionamientos que a continuación se presentan, fundamentando su respuesta en lo posible y tratando de ser lo más "honesto" que pueda. **Gracias.**

1.- Por un momento tómese su tiempo y piense acerca de sus sueños a futuro. Cierre sus ojos y concédase tiempo para pensar acerca de ellos. Tan sólo SUEÑE.

2.- Ahora, escriba qué es lo que desea lograr a futuro.

3.- Redacte por lo menos cinco metas que desea lograr para alcanzar su sueño.

3.1.- Referente a su cuerpo: Lo que debe mejorar, cambiar o alcanzar para lograr su sueño.

3.2.- Referente a su personalidad: Lo que debes mejorar, cambiar o alcanzar para lograr su sueño.

✚ **Mente**: forma de pensar.

✚ **Emociones**: forma de sentir.

✚ **Actitudes, conducta**: determina hacia donde va.

¹⁸³ En Galván, op. cit. p. 32.

3.3.- Referente a sus relaciones interpersonales: Lo que debe mejorar, cambiar o alcanzar para lograr su sueño.

3.4.- Referente a su vida espiritual: Lo que debe mejorar, cambiar o alcanzar para lograr su sueño.

3.5.- Referente a su dinero: Lo que debe mejorar, cambiar o alcanzar para lograr su sueño.



SESIÓN 10.

LA FISIOLOGÍA PERSONAL Y EL ESTRÉS. ¹⁸⁴

Estrés:

- ✚ Respuesta de adaptación del organismo de las personas ante el peligro o los grandes desafíos de la vida. Condimento de la vida, adrenalina sin la cual su vida sería aburrida. Al no manejarlo, se vuelve negativo para la persona y para la sociedad.

Antecedentes:

- ✚ El estrés ha existido siempre. No hay una vida completamente libre de estrés. Es más, en cantidades moderadas, estimula el crecimiento, el desarrollo humano y la creatividad de las personas.

Causas:

- ✚ En general, las causas de estrés que experimentan las personas son "internas". Un problema "exterior" de determinada importancia provoca la misma tensión que otro cuya gravedad sea doble o triple. Es la reacción interna, y no el estímulo exterior, la que dispara el "stress" de la persona, causándole daño.
- ✚ El estrés aparece cuando la capacidad de la persona de resistir presiones se agota, manifestando ciertos síntomas en su organismo, incluso, después de que desaparece aquéllo que cree ser capaz de enfrentar sin ningún problema.
- ✚ Hoy en día, las personas enfrentan cambios rápidos, de todo tipo. Por lo tanto, sus amenazas tienden a ser más psicológicas que físicas. Nada "exterior" puede dañarlo, si no es de un modo físico directo; sólo sus reacciones "internas" ante lo que percibe como una "amenaza".

Disparadores del estrés:

- ✚ Los procesos de cambio.
- ✚ Los conflictos mundiales.
- ✚ Los cambios sociales.
- ✚ La presión del tiempo.
- ✚ Las características de la vida moderna.
- ✚ Las actividades cotidianas (el tráfico, los plazos vencidos, el smog, las metas, los conflictos).

Estos factores, en su conjunto, afectan la vida de las personas, traduciéndose en estados de inseguridad, de alerta y de defensa. Es decir, las impulsan a dar una respuesta de adaptación que las agota.

¹⁸⁴ Crf. Grupo Editorial Tomo. Los prácticos. Cómo relajarse. México. Editorial Tomo. 2005. 188 p.

Componentes del estrés:

El estrés tiene dos componentes:

- ✚ **Factores externos:** la presión de afuera. Ejemplo: la competitividad, el tráfico, el saber que están capacitando a gente más joven y que se puede perder el trabajo.
- ✚ **Factores internos:** es lo más importante y lo único que la persona puede manejar. Es la reacción interna de la persona frente a la presión.

¿Cómo manejarlo?:

- ✚ La sociedad ha cambiado y no han educado a las personas para ser capaces de manejar el exceso de tensión. Manejar el estrés requiere que la persona haga un esfuerzo psicológico, emocional y físico debido a los procesos biológicos que involucra.

Sugerencias:

- ✚ Las comodidades originan menos posibilidades en la persona de ejercitar su cuerpo. El ejercicio es una excelente vía de escape para el cúmulo de hormonas que segrega ante una situación de estrés.
- ✚ Frente a un mismo nivel de sobre exigencia las personas reaccionan con un nivel diferente de estrés. Para aminorar su nivel del estrés, las personas deben trabajar sus auto-exigencias, sus creencias, saber descansar, manejar técnicas de relajación, de administración del tiempo, de manejo de emociones, de la capacidad para hacerse cargo de sus vidas, de desarrollo personal y de comunicación.

Ley de Perls:

- ✚ Afirma que nuestras reacciones personales suelen ser desproporcionadas a las causas que las provocan.

- A. **40%** de las cosas que nos preocupan *no llegarán a ocurrir nunca*;
- B. **30%** *ha ocurrido ya*, por lo que no tiene sentido preocuparse;
- C. **12%** *están relacionadas con problemas de salud*;
- D. **10%** *afecta a preocupaciones diversas* cuyos efectos se anulan entre sí;
- E. i Sólo el **8%** *merece nuestra atención!*.

Y **tampoco se resolverá con preocuparse**. Lo realmente eficaz será ocuparse de ello: dedicarle el tiempo y la atención necesarios para resolverlo.

La preocupación de las personas no resulta práctica. Sólo consume su tiempo, su energía y les provoca un estado anímico que no siempre es el más adecuado para enfrentar sus riesgos de trabajo.

Ley de variabilidad requerida:

- ✚ Afirma que la persona que tiene mayor flexibilidad y mayor número de alternativas controla siempre el sistema.

El estrés y el trabajo humano:

- ✚ El trabajo es una de las dimensiones centrales de la persona. Mediante él, las personas participan en experiencias que niegan o confirman su valer personal. La persona requiere desarrollarse humanamente para vivir el cambio y el progreso tecnológico de la mejor manera, al ser éstas características básicas del trabajo en la actualidad.

Costo del estrés en las organizaciones:

- ✚ Hoy en día las organizaciones sufren malestares y pierden dinero y energía a causa del estrés mal manejado. Por lo tanto, su desafío consiste en reducir su nivel de estrés y mantener a su personal motivado, con creatividad y buena salud. De ahí que sea necesario que su personal conozca los factores intra-organizacionales y extra-organizacionales que les permitan aminorar su nivel de estrés.

Costo social del estrés:

- ✚ Es alto y se traduce en enfermedades psicosomáticas (úlceras, alergias, colon, asma, lumbago, etc.), ausentismo y accidentes. También en las relaciones humanas, al disminuir la creatividad y el bajo rendimiento.



EJERCICIO DE VISUALIZACIÓN. ¹⁸⁵

Proyección En El Tiempo.

Instrucciones:

Por favor atienda las siguientes indicaciones ya que éste es un EJERCICIO DE VISUALIZACIÓN.

Relaje su cuerpo mediante unas respiraciones profundas. **De ser posible, grave este texto en un casete y coloque música suave de fondo.** Respire profundamente.

Imagine un día de su vida dentro de cinco años. Forme una imagen mental clara, precisa y asóciase con ella:

- ✚ ¿Dónde está?.
- ✚ ¿Con quién está?.
- ✚ ¿Qué está haciendo?.
- ✚ ¿Estudia?, ¿Trabaja?, ¿Dónde?.
- ✚ ¿Cuál es su nuevo hobby?.
- ✚ ¿Qué aspectos de su vida han cambiado?.
- ✚ ¿Cuáles han permanecido iguales?.
- ✚ ¿Cuál es su visión del mundo en ese momento?.
- ✚ ¿Y dentro de cinco años más?.

Ahora, intente y pruebe con varios "futuros". Imagínese el más maravilloso de ellos, sienta que "verdaderamente" lo merece. Contemple con detenimiento los pasos que ha llevado a cabo para hacer posible ese futuro "maravilloso".

- ✚ ¿Qué le aconsejaría a su "yo" interior de hace cinco años?.
- ✚ ¿Qué podría hacer para lograr verdaderamente lo que ahora está observando?.

Regrese en este momento serenamente a su realidad actual.

Escriba lo que más recuerde de este ejercicio, es decir, lo más significativo. **Decídase a tomar HOY MISMO acción para avanzar hacia ese futuro tan deseado.**

¹⁸⁵ En Galván, op. cit. p. 15.

Escriba lo que va a hacer:

- ✚ El próximo mes.
- ✚ Dentro de tres meses.
- ✚ Dentro de seis.
- ✚ En un año.

Sienta todas esas acciones que lo llenan de energía nuevamente, de una gran esperanza.

Sienta el escozor de su máxima creatividad bullendo dentro de sí.

Sienta la alegría de lograr sus metas, cada vez más próximas, las cuáles le llenan de plenitud su corazón.

El cambio es su fuerte.

Recuerde: usted mismo es el que decide su destino. Tenga confianza en sí mismo al ir forjando el rumbo de su propia vida.

Atrévase a conceder una importancia cada vez mayor a sus pequeñas elecciones cotidianas a fin de incrementar la calidad de su propia vida.



SESIÓN 11.

HÁBITOS DE VIDA Y PLENITUD HUMANA. ¹⁸⁶

Desarrollo humano:

- ✚ Requiere que la persona cambie permanentemente su vida para que pueda vivir más y mejor. Éstas nuevas conductas se manifiestan al cambiar sus hábitos de vida, siendo su fuerza más poderosa.

Hábitos:

- ✚ Rutina diaria con que las personas enfrentan su vida. Modo de pensar, sentir y actuar y nutrirse (a nivel espiritual y en su alimentación). Conductas conocidas por la mayoría. Cada persona tiene hábitos diferentes de vida.

Hábitos negativos de vida:

- ✚ Son responsables de enfermedades, entropía, deterioro y vejez prematura en las personas. Las personas viven poco y mal, porque tiene malos hábitos y no los pueden cambiar, por más que pongan a prueba su voluntad, a no ser que incorporen nuevos hábitos en su vida cotidiana.

Ejemplos:

- ✚ Vivir agitado.
- ✚ No tener tiempo para nada.
- ✚ Desvelarse.
- ✚ Consumir grandes cantidades de comidas.
- ✚ Consumir grandes cantidades de bebidas alcohólicas.
- ✚ No hacer ejercicio.
- ✚ Estresarse con facilidad.
- ✚ Tener pensamientos negativos.
- ✚ Criticar a todas las personas por todo.
- ✚ Tener una mala actitud ante la vida.

Origen:

- ✚ Hoy en día las personas viven en constante agitación. La vida moderna les impone un ritmo agotador y casi no tienen tiempo para nada. Además, suelen generar pensamientos negativos y nuestro cerebro no puede distinguir entre un hecho real y uno imaginario.

¹⁸⁶ En Grupo Editorial Tomo. op. cit. p. 49-68.

Nuevos hábitos.

- ✚ Una vez la persona ha incorporado nuevos hábitos a su vida, éstos tienden a ser tanto o más fuertes que los antiguos. Si las ideas apropiadas para la salud se interiorizan en la mente de las personas, se transforman en nuevos hábitos, motivándolas a hacer cosas nuevas, sin ningún esfuerzo o sacrificio. A la persona le agrada y le entusiasma, desde el momento en que interioriza este nuevo hábito en su mente.

Hábitos positivos de vida:

- ✚ Receta que se resume en los hábitos de vida de las personas, los cuales las llevan a tener una vida más saludable, plena y llena de gozo.

Importancia:

- ✚ Las personas, a pesar de querer vivir de manera más plena, hacen todo lo contrario en su vida, esperando obtener resultados satisfactorios.

Ejemplos:

- ✚ Ejercicio.
- ✚ Alimentación.
- ✚ Sol.
- ✚ Relajación.
- ✚ Amor.
- ✚ Control sobre sus pensamientos.
- ✚ Agua.
- ✚ Contacto con la naturaleza.
- ✚ Aprendizaje.
- ✚ Moderación.
- ✚ Renovación espiritual.
- ✚ Confianza en algo superior.

Ejercicio:

- ✚ Para estar sana, la persona debe practicar ejercicio, por lo menos 30 minutos diarios, y no debe creer en remedios milagrosos que prometan mejorar su figura de la noche a la mañana.

Alimentación:

- ✚ Para estar sana, la persona debe alimentarse con comidas naturales y saludables. También debe abstenerse de comer después de las 9 de la noche.

Sol:

- ✚ Para estar sana y nutrir su piel, la persona necesita del sol.

Relajación:

- ✚ Para estar sana, la persona debe aprender técnicas de relajación, y hacerlo, por lo menos dos veces al día, 20 minutos cada vez.

Amor:

- ✚ Para estar sanas, el amor es la cura por excelencia de las personas.

Control sobre sus pensamientos:

- ✚ Para estar sanas, las personas deben controlar sus pensamientos y saber que muchas enfermedades son psicósomáticas, porque provienen de la mente.

Agua:

- ✚ Para estar sana, la persona debe tomar, por lo menos, 8 vasos de agua al día.

Contacto con la naturaleza:

- ✚ Para estar sana, la persona debe interesarse en visitar frecuentemente lugares naturales.

Aprendizaje:

- ✚ Para estar sana, la persona debe interesarse en aprender todo lo que pueda.

Moderación:

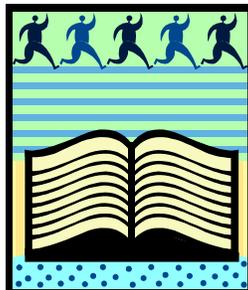
- ✚ Es la fuerza de voluntad de las personas sanas en acción. Igualmente, todo en exceso, es malo.

Renovación espiritual:

- ✚ Para estar sana, la persona debe saber con claridad cuáles son sus valores y su misión de vida.

Confianza en algo superior:

- ✚ La persona sana está consciente que todo sucede por algo. Por lo tanto, confía en la inteligencia suprema de algo superior y agradece el don más preciado de todos: la vida.



Desarrollo humano integral:

La persona sana debe lograr un equilibrio interno en su propio "yo", tomando en consideración los siguientes elementos:

- ✚ Su espíritu.
- ✚ Su Salud Física.
- ✚ Su Salud Psicológica.
- ✚ Su Aspecto Social.
- ✚ Su Aspecto Político.
- ✚ Su Carrera.
- ✚ Su Profesión.
- ✚ Su Familia.

Técnicas de apoyo:

- ✚ Para incorporar rápidamente nuevos hábitos en la vida de las personas se utilizan afirmaciones positivas, en una modulación y entonación precisas, y la visualización y la repetición como técnicas de apoyo, Ambas aseguran vivir una vida más larga y próspera.

Consideraciones finales:

- ✚ Al emplear la visualización y la repetición como técnicas de apoyo, es importante que la persona tenga presente la fuerza de sus hábitos de vida y que cambie aquéllos que no son favorables para su salud y su felicidad, creando nuevos hábitos para reemplazar los antiguos. Por ejemplo, la persona se puede visualizar actuando de la nueva forma que desea y dirigiéndose afirmaciones positivas y asertivas relacionadas con lo que quiere lograr.



HOJA PARA EL PARTICIPANTE.

Auto-Diagnóstico De Desarrollo Humano. ¹⁸⁷

Instrucciones:

- ✚ Con el propósito de conocer la situación actual de su propio Desarrollo Humano, describa a continuación aquellos aspectos de su personalidad que desearía mejorar, conforme a la clasificación que se le da.

SITUACIÓN ACTUAL DE MI <u>DESARROLLO HUMANO</u>		
¿Qué me gustaría mejorar de mi personalidad?		
A nivel INTELLECTUAL:		
A nivel EMOCIONAL:		
A nivel FÍSICO:		
A nivel ESPIRITUAL:		

¹⁸⁷ Ejercicio diseñado conforme al contenido del siguiente libro: Covey, Stephen R. Primero lo primero. México. Editorial Grijalbo. 2002. 480 p.

- Repita el mismo procedimiento anterior, pero ahora, para evaluar la situación actual de su propio Desarrollo Humano a nivel social, conforme a la clasificación propuesta.

SITUACIÓN ACTUAL DE MI <u>DESARROLLO HUMANO</u>		
¿Qué me gustaría mejorar de mi <u>vida social</u>?		
En mi FAMILIA:		
Con mis AMIGOS:		
En mi COMUNIDAD:		
En mi SOCIEDAD / PAÍS:		
En la ORGANIZACIÓN donde laboro:		
Para realizar mejor mi TRABAJO:		

DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL.

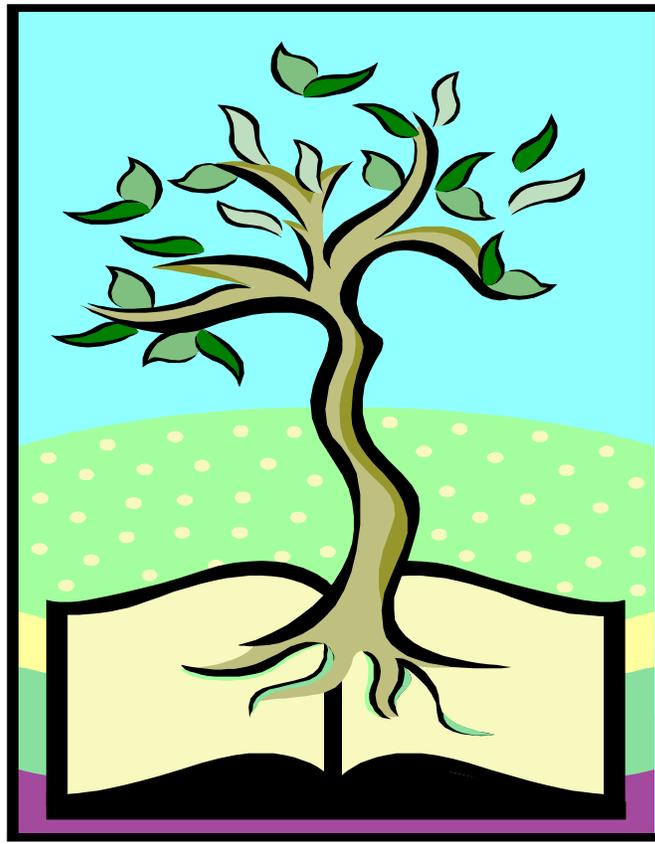
Ahora bien, con relación a su propio **desarrollo personal y profesional**, reflexione por escrito sobre las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los tres objetivos más importantes con relación a su *desarrollo personal* que se ha propuesto lograr éste año?.

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____

¿Cuáles son los tres objetivos más importantes con relación a su *desarrollo profesional* que se ha propuesto lograr éste año?.

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____



SESIÓN 12.

"MI DECLARACIÓN DE AUTO-ESTIMA".

Yo soy yo.

En todo el mundo, no hay otro que sea igual a mí. Hay personas que tienen algunas partes semejantes a las mías, pero nadie es exactamente como yo. Por tanto, todo lo que provenga de mí es auténticamente mío, porque yo así lo he decidido.

Soy dueño de todo lo que hay en mí:

- ✚ Mi cuerpo, incluyendo todo lo que hace;
- ✚ Mi mente, incluyendo todos sus pensamientos e ideas;
- ✚ Mis ojos, incluyendo las imágenes que contemplan;
- ✚ Mis sentimientos, cualesquiera que sean: ira, alegría, frustración, amor, desencanto, emoción;
- ✚ Mi boca y todas las palabras que salgan de ella: amables, dulces o ásperas, correctas o incorrectas;
- ✚ Mi voz, fuerte o suave;
- ✚ Y todos mis actos, ya sean dirigidos a otros o a mí mismo.

Soy dueño de mis fantasías, mis sueños, esperanzas y temores.

Soy dueño de todos mis triunfos y éxitos, de todos mis fracasos y errores.

Como soy dueño de todo lo que hay en mí, puedo conocerme íntimamente. Al hacerlo, puedo amar y ser amistoso conmigo en todas mis partes. Así, puedo hacer posible que todo mi ser trabaje en beneficio de mis intereses.

Reconozco que hay aspectos en mí que me intrigan, y que hay otros aspectos que desconozco. Pero mientras sea amistoso y amoroso conmigo, puedo buscar con valor y esperanza las soluciones a estas interrogantes y los medios para descubrir sobre mí.

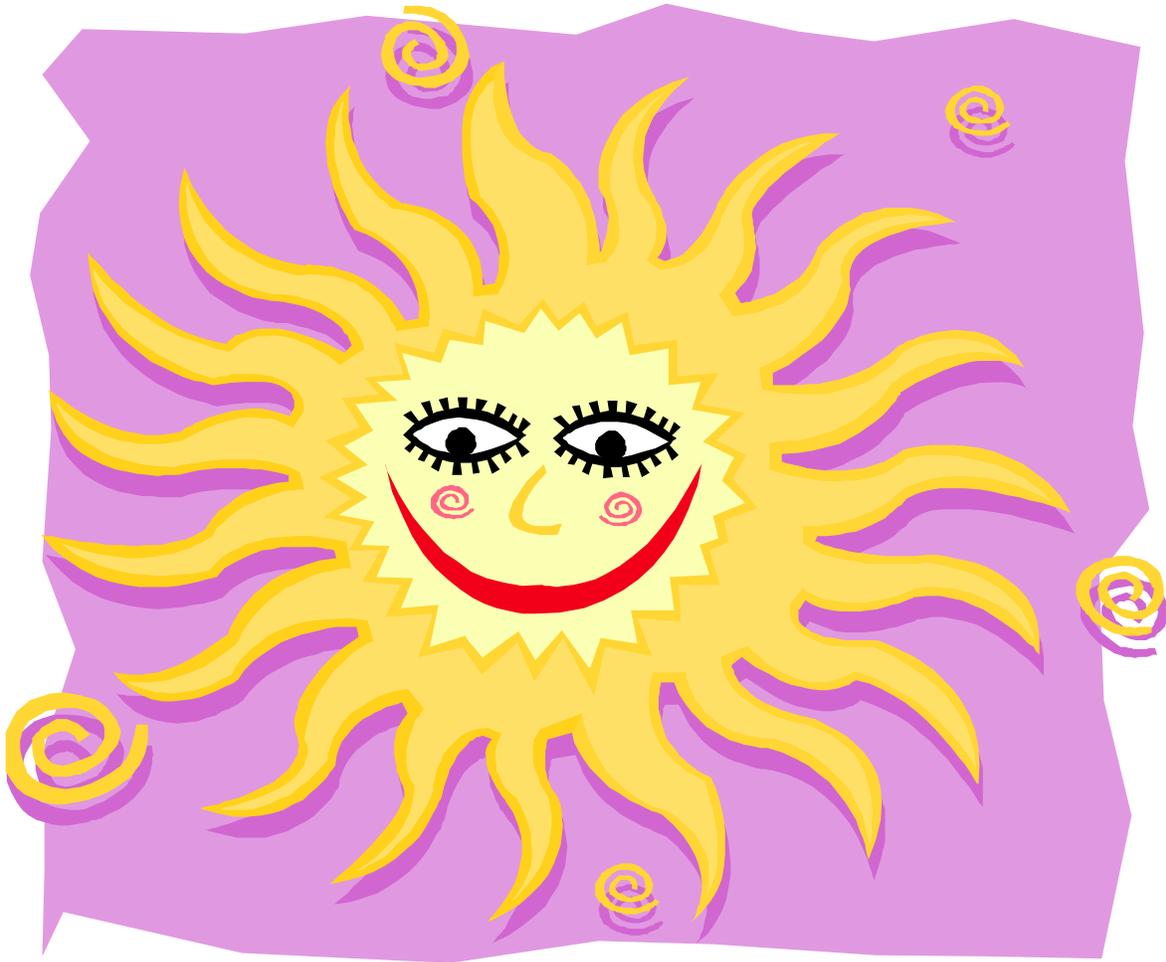
Como quiera que parezca y sueñe, cualquier cosa que diga y haga, y cualquier cosa que piense y sienta en un momento determinado, seré yo. Esto es auténtico y representa lo que soy en ese momento.

Cuando más tarde analice cómo parecía o sonaba, lo que dije e hice, y cómo pensé y sentí, algunas partes podrían parecer inadecuadas. Puedo desechar aquello que no sea adecuado, y conservar lo que sí lo sea, e inventar algo nuevo para lo que haya descartado.

Puedo ver, escuchar, sentir, pensar, decir y hacer. Tengo los medio para sobrevivir, para estar unido a los demás. para ser productivo y encontrar sentido y orden en el mundo de las personas y cosas que están fuera de mí.

Me pertenezco y, por tanto, puedo construirme.

Yo soy yo y estoy bien. ¹⁸⁸



¹⁸⁸ En Satír, Virginia. Nuevas relaciones humanas en el núcleo familiar. México. Editorial Pax. 2004.

LA AUTOESTIMA ¹⁸⁹

Autoestima:

- ✚ Concepto que la persona tiene de si misma, tomando en consideración sus cualidades y su valor cómo persona

Auto- concepto:

- ✚ Concepto que favorece el sentido de identidad de la persona. Constituye un punto de referencia para interpretar la realidad externa, sus experiencias de vida y las de los demás.

Fundamentos:

- ✚ La autoestima de la persona se basa en los pensamientos, los sentimientos, las sensaciones y las experiencias de vida que ha generado sobre si misma a lo largo de su vida.

Importancia:

- ✚ Tener un auto concepto y una autoestima positiva es importante para desarrollar la personalidad del adulto trabajador y para cimentar una vida personal, profesional y social sana y equilibrada.

Beneficios:

- ✚ Influye en nuestro rendimiento personal.
- ✚ Condiciona nuestras expectativas y nuestra motivación.
- ✚ Contribuye a la salud y al equilibrio psíquicos.

Elementos:

- ✚ Los éxitos.
- ✚ Los fracasos.
- ✚ La satisfacción de uno mismo.
- ✚ El bienestar psíquico.
- ✚ Las relaciones sociales.

En conjunto, estos elementos juegan un papel importante en la auto-estima y en la vida de las personas.

Desarrollo:

- ✚ La autoestima se desarrollan gradualmente durante toda la vida de la persona, empezando en la infancia y pasando por las diversas etapas de su desarrollo humano.

¹⁸⁹ Crf. Branden, Nathaniel. El respeto hacia uno mismo. México. Editorial Paidós. 2000. 255 p.

Etapas de desarrollo humano:

- ✚ Todas las personas, sin distinción alguna, durante cada etapa de su vida llegan a impresiones, sentimientos y complicados razonamientos sobre su propio Yo. Como resultado, experimentan un sentimiento generalizado de valía o de incapacidad personal respecto a si mismas.

Motivadores de la auto-estima:

- ✚ Las experiencias positivas y las relaciones plenas ayudan a aumentar la autoestima de las personas.

Desmotivadores de la auto-estima:

- ✚ Las experiencias negativas y las relaciones problemáticas hacen que la autoestima de la persona disminuya.

La autoestima elevada:

Con una autoestima elevada la persona puede:

- ✚ Sentirse bien consigo misma.
- ✚ Facilitar su propio proceso de desarrollo humano.
- ✚ Ser la persona que quiere ser.
- ✚ Disfrutar más de la vida, de sí misma y de los demás.
- ✚ Ofrecer más de si misma a los demás.
- ✚ Mantener la confianza en si misma.
- ✚ Ser más tolerante.
- ✚ ENRIQUECER SU VIDA.
- ✚ ACEPTAR LOS RETOS.

Enriquecer la vida:

- ✚ La persona con una auto-estima elevada vive feliz y encuentra más amigos. Sintiéndonos mejor consigo misma y siendo más abierta, establece relaciones más estrechas con la gente a su alrededor.

Aceptar los retos:

- ✚ La persona con una auto-estima elevada no tiene miedo de desarrollar sus habilidades. Por lo tanto, se arriesga y prueba cosas nuevas para poder madurar.

¿Cómo ayudar a los demás:

Las personas con una auto-estima elevada pueden ayudar a otros a sentirse mejor consigo mismos. Por ejemplo, algunos caminos que pueden seguir son los siguientes:

- ✚ Hacer que sus actitudes positivas lleguen a los demás.
- ✚ Ofrecer apoyo incondicional cuando lo requieran.
- ✚ Animarlos.
- ✚ Ayudarles a expresar sus sentimientos para que aprecien lo que son y lo que sienten.
- ✚ No desvalorarlos.
- ✚ Ser pacientes (especialmente, con los fallos y las debilidades de otras personas, porque todos las tenemos).



HOJA PARA EL PARTICIPANTE.

EJERCICIOS PARA FORTALECER LA AUTO-ESTIMA. ¹⁹⁰

Sugerencias previas:

Piense positivamente sobre sí mismo:

- ✚ Tenga aprecio por su individualidad
- ✚ Ayúdese a desarrollar su talento y sus habilidades y haga lo mismo con los demás.
- ✚ Dése ánimos cada vez que lo necesite.
- ✚ Crea en sus propios juicios
- ✚ Quíerese mucho, para que pueda querer a los demás.

Recuerde: ¡Vale la pena intentarlo!.

Reconozca sus puntos fuertes.

Las personas con baja autoestima durante años han pulido sus cualidades negativas y han vivido conforme a ellas. No obstante, es necesario que atiendan sus puntos fuertes.

Auto-evaluación inicial.

Instrucciones:

- ✚ Con el propósito de explorar su nivel actual de su auto-estima, describa a continuación sus puntos fuertes y sus puntos débiles, con fidelidad, de manera específica y sin usar términos peyorativos.

Mis puntos fuertes son:	Mis puntos débiles son:

¹⁹⁰ Ejercicios diseñados a partir de los libros de Nathaniel Branden respecto a la auto-estima.

¿Cómo puede pensar de forma positiva sobre si mismo?.

Sea su mejor amigo. Esto significa darse la oportunidad de:

- ✚ Aceptarse.
- ✚ Ayudarse.
- ✚ Darse Tiempo.
- ✚ Fomentar su Credibilidad.
- ✚ Darse ánimos.
- ✚ Respetarse.
- ✚ Apreciarse.
- ✚ Amarse.

Aceptarse:

- ✚ Identifique y acepte sus cualidades y defectos.

Ayudarse:

- ✚ Planee objetivos realistas, para que pueda alcanzarlos.

Darse Tiempo:

- ✚ Con regularidad, tómese un tiempo para estar solo, con sus pensamientos y sus sentimientos. Aprenda a disfrutar de su propia compañía.

Fomentar su Credibilidad:

- ✚ Preste atención a sus pensamientos y sentimientos. Haga aquello que lo haga sentir feliz y satisfecho.

Darse ánimos:

- ✚ Asuma una actitud de "puedo hacerlo".

Respetarse:

- ✚ No trate de ser alguien más. Siéntase orgullosos de ser quien es.

Apreciarse:

- ✚ Prémiese por sus logros (los pequeños y los grandes). Recuerde que sus experiencias son únicamente suyas. Disfrútelas al máximo.

Amarse:

- ✚ Aprenda a quererse cómo es. Acepte sus éxitos y sus fracasos.

Métodos para aumentar sus pensamientos positivos:

Hay varios métodos que usted puede usar para aumentar sus pensamientos positivos. Los más comunes son:

- ✚ Afirmaciones.
- ✚ Letreros recordatorios.
- ✚ Integración activa.

Afirmaciones:

Instrucciones:

- ✚ Elabore un enunciado positivo, formado por una sola oración, que puede repetir a intervalos a lo largo del día.

Ejemplos:

- ✚ Soy una persona cálida, abierta y tolerante.
- ✚ Son divertida y agradable, y tengo buenos amigos.
- ✚ Soy competente y trabajadora y realmente buena en lo que hago.

No olvide leer la reflexión "Mi declaración de auto-estima", de Virginia Satir, que también les ayudará a verse de forma diferente a si misma.

Ahora **escriba**, en las siguientes líneas, **la afirmación positiva de sí mismo:**

Letreros recordatorios.

Instrucciones:

- ✚ Escriba una breve afirmación, con letras grandes, en una tarjeta o en una hoja de papel. Coloque su afirmación positiva en el espejo, en la puerta del refrigerador, en el interior de su puerta principal. También puede hacer letreros más pequeños para traerlos en su portafolios, en su cartera o en su billetera. Cambie o rote sus letreros al cabo de unos días.

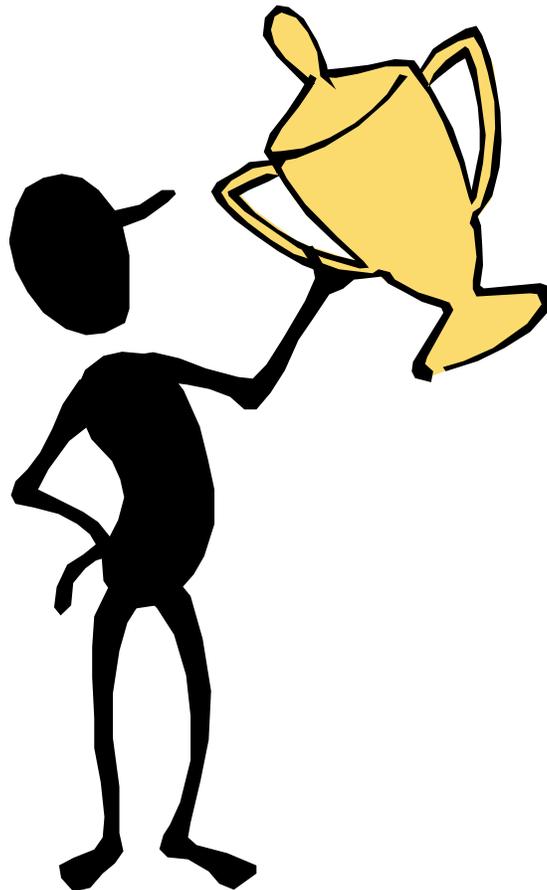
Las personas que usan estos letreros dicen haber reforzado con ellos su auto-estima y su sentido de eficiencia personal.

Integración activa.

Instrucciones:

- ✚ Con sus propias palabras, describa a continuación ejemplos y ocasiones específicas en que claramente haya demostrado sus puntos fuertes ante sí mismo y ante los demás.

Recuerde, éstos ejercicios le ayudarán a creer y recordar sus cualidades positivas.



SESIÓN 13.

LA MOTIVACIÓN. ¹⁹¹

Motivación:

- ✚ Significa proporcionar un motivo a la persona para que se comporte de una determinada forma. Es un impulso que direcciona la vida de las personas, definiéndolas y dándoles forma.

Motivar:

- ✚ Se refiere a despertar el interés y el entusiasmo de las personas por alguna cosa. El estudio de la motivación parte del análisis de los motivos o las necesidades humanas.

Motivo:

- ✚ Es cualquier cosa que lleva a la persona a practicar una acción. Es la causa o razón de su comportamiento. Hasta el momento, la jerarquía de motivos más conocida, es la de Maslow.

Jerarquía de motivos de Maslow:

Muestra una clasificación de las necesidades de las personas y las presenta a modo de pirámide. Considera los siguientes tipos de necesidades:

- ✚ Necesidades vegetativas (fisiológicas).
- ✚ Necesidades de seguridad.
- ✚ Necesidades sociales.
- ✚ Necesidades de estima.
- ✚ Necesidades de actualización.
- ✚ Necesidades de realización.

TIPOS DE NECESIDADES.

Necesidades vegetativas (fisiológicas):

- ✚ Son necesidades vitales, relacionadas con la sobrevivencia de la persona. Ejemplo: hambre, sed, sueño, ejercicio, vivienda.

Necesidades de seguridad:

- ✚ Son necesidades relacionadas con la protección de la persona, en contra de peligros reales o imaginarios. Ejemplo: huir ante el peligro, deseo de estabilidad en la empresa, deseo de protección.

¹⁹¹ En Morris, Charles G. Introducción a la psicología. México. Editorial Prentice Hall hispanoamericana. 2004. 410 p.

Necesidades sociales:

- ✚ Están relacionadas con la vida en sociedad de la persona. Ejemplo: amor, afecto, participación, relaciones sociales, amistad.

Necesidades de estima:

- ✚ Están relacionadas con el amor propio y con la auto-evaluación de la persona. Ejemplo: deseo de auto-confianza, reputación, reconocimiento, prestigio, status.

Necesidades de actualización:

- ✚ Son satisfactores relacionados con el trabajo de la persona. Ejemplo: oportunidades para realizar trabajos creativos, libertad para tomar decisiones en el trabajo, dominio y realización correcta del trabajo.

Necesidades de realización:

- ✚ Son necesidades relacionadas con el auto-desarrollo de la persona. Ejemplo: auto-realización, auto-satisfacción.

PIRÁMIDE DE NECESIDADES BÁSICAS.



Explicación:

- ✚ Las necesidades básicas que presenta Maslow están ordenadas en una jerarquía, donde las necesidades humanas más elevadas predominan sobre las más bajas.

"EL HALCÓN QUE NO SABÍA QUE PODÍA VOLAR".¹⁹²

Se cuenta la siguiente historia:

"El rey mandó llamar curanderos y sanadores de todo tipo para que hicieran volar al halcón que le habían regalado, y que por alguna razón desconocida no quería volar. Después de muchos intentos, nadie lo logró. Publicó por fin un edicto entre sus súbditos explicando lo que necesitaba. A la mañana siguiente, vio al halcón sobrevolando ágilmente sobre los jardines.

– Traíganme al autor de ese milagro, dijo.

Enseguida le presentaron a un campesino ¿Tú hiciste volar al halcón? ¿Cómo lo hiciste? ¿Eres mago, acaso? El hombre sólo explico:

– No fue difícil, su Alteza: sólo corté la rama. El pájaro se dio cuenta, comprendió que tenía alas y empezó a volar."

Moraleja:

✚ Todo está abierto para que lo explore. Quizá se sienta un poco temeroso al principio. Es natural sentirse así, pero no deje que eso ensombrezca la oportunidad de experimentar plenamente las aventuras que le ofrece vivir la vida, junto con el temor. Muévase con suavidad, sienta el aleteo en su interior, extienda sus propias alas y sea libre. **Deje de aferrarse a la seguridad de la rama. Salga de ella y todo el firmamento será suyo.**

Reflexión final:

✚ ¿Sabe que puede volar?. ¿Qué está esperando su rama para romperse?. ¿Quién o qué la puede cortar?.

¹⁹² Archivo perdido en internet.

HOJA PARA EL PARTICIPANTE.

*Cuestionario de tipología de motivadores del personal.*¹⁹³

Instrucciones:

- ✚ De la lista de motivadores que aparece a continuación, califique de 1 (el más importante) al 18 (el menos importante) los factores que a usted lo motivan en su trabajo. **Gracias.**

Rango	Factor
1	Sueldo.
2	Autonomía para trabajar.
3	Sentimiento de importancia personal.
4	Mejores prestaciones en caso de enfermedad.
5	Independencia para trabajar.
6	Buenas condiciones de trabajo.
7	Sentimientos de auto-estima.
8	El trabajo en sí.
9	Reconocimiento por un trabajo bien hecho.
10	Cobertura de seguros.
11	Automóvil de la empresa.
12	Trabajo interesante.
13	Más días de vacaciones.
14	La oportunidad de desarrollo personal.
15	Trabajo estimulante.
16	Aumento de sueldo, conforme a las actividades realizadas.
17	Liquidación (en caso de despido).
18	Mayor responsabilidad.

¹⁹³ En Diplomado en Administración de Recursos Humanos. Módulo I. División de Educación Continua. Facultad de Contaduría y Administración Pública. UNAM. 2006-1. Enero a Junio del mismo año.

Interpretación del cuestionario:

Los 18 elementos que se califican han sido divididos en dos categorías principales: **motivadores materiales** y **motivadores psicológicos**.

Los motivadores materiales se encuentran en el grupo A. Incluyen elementos como salario, una aplicación del periodo de recuperación por enfermedad, buenas condiciones de trabajo y aumentos para compensar el nivel de vida.

Las respuestas de tipo psicológico están en el grupo B. Incluyen elementos como autonomía en el trabajo, reconocimiento. Los primeros caen bajo el control directo de los jefes. Tradicionalmente, suelen otorgarlos o negarlos conforme al desempeño de los trabajadores.

El segundo grupo corresponde a los elementos que los trabajadores se conceden a sí mismos, sus recompensas, las cuáles se generan dentro de ellos mismos.

Entre mayor sea el valor total de la columna, mayor es el grado de importancia que usted otorga a esos factores.

Recuerde que calificó con 1 al de mayor importancia y con 20 al de menor importancia.

<u>Columna A.</u>	<u>Columna B.</u>
1 _____	2 _____
3 _____	4 _____
5 _____	6 _____
7 _____	8 _____
9 _____	10 _____
11 _____	12 _____
13 _____	14 _____
15 _____	16 _____
17 _____	18 _____
TOTAL: _____	TOTAL: _____

SESIÓN 14.

CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS AUTO-REALIZADAS. ¹⁹⁴

Aportaciones de Maslow:

- ✚ Maslow estudio la tendencia innata del hombre a elegir y a desear lo que le beneficia. Descubrió que en cada hombre existen los conocimientos biológicos necesarios para optar por lo mejor para su bienestar. A pesar de ello, sin darnos cuenta, tomamos la dirección contraria, negándonos la posibilidad de crecer. Por lo tanto, perdemos nuestro instinto básico de conservación, el cuál nos concede una mejor calidad de vida.

Características de las personas auto-realizadas:

- ✚ *Percepción aguda.*
- ✚ *Relaciones más cómodas con la realidad.*
- ✚ *Aceptación.*
- ✚ *Espontaneidad.*
- ✚ *Marco de referencia universal.*
- ✚ *Necesidad de privacidad.*
- ✚ *Autonomía.*
- ✚ *Frescura continua de apreciación.*
- ✚ *Misticismo.*
- ✚ *Solidaridad.*
- ✚ *Relaciones interpersonales intensas.*
- ✚ *Aprendizaje continuo.*
- ✚ *Sentido del humor filosófico, no hostil.*
- ✚ *Creatividad.*
- ✚ *Resistencia a la aculturación.*
- ✚ *Imperfecciones humanas.*
- ✚ *Valores naturales.*
- ✚ *Resolución de dicotomías.*

✚ **Percepción aguda.**

La persona que se auto-realiza tiene una percepción mas aguda de la realidad. Detecta lo falso o deshonesto en la personalidad de la gente, juzgándolas correctamente. Se inclina por la verdad.

✚ **Relaciones más cómodas con la realidad.**

La persona que se auto-realiza establece relaciones más cómodas con la realidad. Acepta y le gusta lo desconocido, ambiguo o no estructurado. Encuentra en la duda y la incertidumbre un reto agradable y estimulante.

¹⁹⁴ En Powell, John. Plenamente humano... op. cit.

✚ **Aceptación.**

La persona que se auto-realiza se acepta a sí misma, a otras personas y a la naturaleza. Acepta incondicionalmente las flaquezas, los pecados, las debilidades y los males de la humanidad, comparándolas con las de la naturaleza. Admite ambas sin disgustos, aversiones, culpas o vergüenzas. Deja de lado los prejuicios, celos, envidia y fallas en la especie, cultura o grupo al que pertenece, al ser signos característicos de una mala salud psicológica.

✚ **Espontaneidad.**

La persona que se auto-realiza es más espontánea e informal en su vida interior que en su comportamiento externo. La convención no le impide hacer lo que considera importante, pero no convierte eso en un problema cuando se trata de costumbres o regulaciones sin importancia.

✚ **Marco de referencia universal.**

La persona que se auto-realiza se preocupa por cuestiones filosóficas o éticas. Vive su vida dentro de un marco de referencia más amplio y trabaja dentro de una estructura de valores universales.

✚ **Necesidad de privacidad.**

La persona que se auto-realiza disfruta de la soledad y la privacidad. Se separa momentáneamente del mundo para gozar de cierta calma, retraimiento y dignidad.

✚ **Autonomía.**

La persona que se auto-realiza depende de sus recursos para su propio desarrollo; no encuentra sus principales satisfacciones en el mundo o en la demás gente. Adquiere independencia de la cultura y del ambiente. Se repone fácilmente de los golpes, frustraciones y privaciones.

✚ **Frescura continua de apreciación.**

La persona que se auto-realiza conserva su sensibilidad. Puede responder a manifestaciones frescas de belleza artística o natural.

✚ **Misticismo.**

La persona que se auto-realiza experimenta horizontes ilimitados, gran éxtasis y sentimientos místicos y oceánicos, perdiendo la noción del tiempo y el espacio. Se transforma y fortalece con estas experiencias y está convencida de que algo importante y valioso ha sucedido.

✚ **Solidaridad.**

La persona que se auto-realiza se siente identificada con la raza humana. Experimenta simpatía, afecto y un auténtico deseo de ayudar a los demás.

✚ **Relaciones interpersonales intensas.**

La persona que se auto-realiza tiene amistades intensas y profundas. Su elección de amigos se muestra a favor de la gente como ellos. Es amable y benevolente, ama a los niños y siente compasión por la humanidad.

✚ **Aprendizaje continuo.**

La persona que se auto-realiza motiva su aprendizaje continuo para fortalecer su carácter, capacidad y talento. Son humildes en el aprendizaje y están al tanto de lo poco que saben en comparación con lo que podrían saber.

✚ **Discriminación entre medios y fines.**

La persona que se auto-realiza posee normas moralmente definidas. Se comporta como si fines y medios se pudieran distinguir y como si los primeros fueran mas importantes que los segundos. También tienen la capacidad de tratar como fines en sí mismos algunas de sus experiencias y actividades (por ejemplo, sus viajes).

✚ **Sentido del humor filosófico, no hostil.**

La persona que se auto-realiza no ríe hiriendo a otros, sintiéndose superior. Su humor está relacionado con la filosofía. Sus chistes tienen una función mas allá de hacer reír. El hombre común considera estos chistes como sobrios y religiosos.

✚ **Creatividad.**

La persona auto-realizada tiene una creatividad general similar a la que es natural en los niños. Pone a todo lo que hace cierta actitud o espíritu.

✚ **Resistencia a la aculturación.**

Referida al grado relativo de aceptación y rechazo de los valores culturales de la persona que se auto-realiza.

✚ **Imperfecciones humanas.**

La persona que se auto-realiza presenta muchas fallas humanas menores.

✚ **Valores naturales.**

La persona que se auto-realiza tiene un sistema natural de valores y muchos conflictos morales desaparecen para ella.

✚ **Resolución de dicotomías.**

La persona que se auto-realiza no experimenta polaridades, lugares y posiciones opuestas o dicotomías. Éstas se resuelven, emergiendo y uniéndose entre sí para formar unidades naturales, hasta desaparecer.

HOJA PARA EL PARTICIPANTE.

Frases inconclusas. ¹⁹⁵

Instrucciones:

✚ Por favor complete el final de las siguientes frases inconclusas, basándose en las experiencias de su propia vida, escribiendo tantas frases como necesite. **Gracias.**

✚ **Para mí, la vida es...**

✚ **Lo que más me agrada de la vida es...**

✚ **Aquello que me agrada de la vida es...**

✚ **Si me sintiera libre de hablar acerca de mis principales miedos con relación a la vida...**

✚ **Los eventos más significativos de mi vida son...**

✚ **Si me propusiera sufrir menos y disfrutar la vida al máximo...**

✚ **La postura que asumo ante la vida es...**

✚ **Lo que más me importa en la vida es...**

✚ **Mi principal misión en la vida es...**

✚ **La principal herramienta con las que cuento para poder cumplir con mi misión fundamental como ser humano es...**

✚ **Aquello que me gustaría conservar en mi vida es...**

¹⁹⁵ Ejercicios retomados a partir de los libros de Nathaniel Branden respecto a la auto-estima.

✚ **Aquello que me gustaría sacar fuera de mi vida es...**

✚ **Lo bueno de crecer es...**

✚ **Lo malo de crecer es...**

✚ **Soy extremadamente bueno para...**

✚ **Soy extremadamente malo para...**



SESIÓN 15.

"LA VIDA DE TOSCANINI". ¹⁹⁶

Cuando el gran músico Arturo Toscanini cumplió los ochenta años, alguien le preguntó a su hijo Walter que obra consideraba el anciano maestro como la más importante de su vida.

Walter dudó solo un momento antes de responder:

-“Probablemente -dijo- para mi padre no exista tal obra. Siempre lo que realizaba en cada momento era para él lo más importante de su vida, tanto si estaba dirigiendo una sinfonía como si estaba pelando una naranja”.

Agustín Filgueiras

Moraleja:

- 🚩 El pasado ya pasó. El futuro, no sabemos si ocurrirá. Lo único que tenemos seguro es el momento presente. Ése es el que hay que vivir y aprovechar al máximo. Por lo tanto, lo importante ocurre siempre aquí y ahora.



¹⁹⁶ Archivo perdido en Internet.

SUGERENCIAS FINALES. ¹⁹⁷

Características de las personas plenas:

William Menninger afirma que las personas plenas manifiestan los siguientes dones humanos:

- ✚ Se enfrentan constructivamente a la realidad.
- ✚ Se adaptan al cambio.
- ✚ Son libres ante los síntomas producidos por las tensiones y las ansiedades.
- ✚ Experimentan más felicidad en dar que en recibir.
- ✚ Tratan a la gente de una manera apropiada.
- ✚ Colaboran mutua y satisfactoriamente con las personas a su alrededor.
- ✚ Encauzan la energía de sus instintos hostiles hacia objetivos creativos y constructivos.
- ✚ Son capaces de amar.

Reflexión:

- ✚ Ojalá que todas las personas puedan manifestar y aprovechar al máximo sus dones humanos, en beneficio de si mismos y de los demás.

Sea inolvidable:

¿Qué hacen la personas inolvidables?:

- ✚ Hacen una sola cosa a la vez.
- ✚ Se reportan a las llamadas.
- ✚ Saludan al llegar.
- ✚ Se despiden al salir.
- ✚ Llaman a la gente por su nombre.
- ✚ Sonríen.
- ✚ Cumplen lo que prometen.
- ✚ Se comportan como si tuvieran un puesto superior.
- ✚ Saben escuchar.

Hacer una cosa a la vez:

- ✚ Cuando dedican tiempo a alguien, las personas inolvidables se conceden un momento, un espacio y un tiempo que les permite dedicar su atención, su concentración y su escucha a su interlocutor de manera total.

¹⁹⁷ Cfr. Powell, John. Plenamente humano... op. cit.

Reportarse a las llamadas:

- ✚ En situaciones claves, las personas inolvidables apagan su celular y se reportan a las llamadas, en lugar de interrumpir ese asunto importante que los ocupa por atender su llamada.

Saludar al llegar:

- ✚ Al llegar a un lugar, las personas inolvidables saludan, haciéndolo porque llegan, y no para recibir una respuesta.

Despedirse al salir:

- ✚ Las personas inolvidables toman la iniciativa para despedirse al salir, aún cuando tengan prisa.

Llamar a la gente por su nombre:

- ✚ Las personas inolvidables ponen atención en los detalles, especialmente, cuando se trata del nombre de las personas. De igual manera, tampoco usan sobrenombres.

Sonreír:

- ✚ Las personas inolvidables transmiten confianza y fomentan el acercamiento de los demás con su sonrisa. Saben que sólo sonrío aquél que por dentro está bien.

Cumplir lo que se promete:

- ✚ Las personas inolvidables cumplen lo que prometen porque son conscientes del efecto que producen sus palabras, lo cuál se nota en sus actos. También saben que cuando prometen algo y no cumplen, la gente deja de creerles.

Comportarse como si tuviera un puesto superior:

- ✚ Las personas inolvidables tienen iniciativa y siempre hacen algo que vaya más allá de su puesto, lo cuál los hace ser candidatos a ocupar un puesto de nivel superior.

Saber escuchar:

- ✚ Las personas inolvidables saben escuchar y permanecen callados mientras su interlocutor habla. Saben que aun cuando su interlocutor esté en silencio, muchas veces su diálogo interno no les permite atender, y mucho menos entender, lo que el otro les quiere comunicar.

Forma de aplicación:

- ✚ Los puntos anteriores le pueden ayudar a propiciar su crecimiento y desarrollo humano al realizar un auto-diagnóstico personal de sí mismo para poder establecer metas y objetivos de vida a corto plazo, a mediano y a largo plazo, los cuáles le ayuden a mejorar su situación actual y su calidad de vida para después abarcar asuntos de mayor importancia.

Principios del Desarrollo Humano:

De manera similar, existen infinidad de principios que, bien aplicados, motivan el desarrollo humano de las personas. Éstas son:

- ✚ Auto-conocerse y cultivar su "yo" interno.
- ✚ Conocer a fondo sus capacidades humanas.
- ✚ Realizar acciones simples que marquen la diferencia en su vida.
- ✚ Asumir activamente su responsabilidad.
- ✚ Ser guía y columna de sus semejantes.
- ✚ Confiar en que sabrán encontrar su camino, de la mejor manera, sin imposiciones ni temores.
- ✚ Reconocerse como persona (con sus fortalezas y debilidades).
- ✚ Dejar de preocuparse de lo que no es y valorar todo lo que si es.
- ✚ Actuar diferente para ser alguien diferente.
- ✚ Reconocerse como un ser humano extraordinario.
- ✚ Ausentarse de prejuicios.
- ✚ Alejarse de las críticas.
- ✚ Pensar de manera clara y apegada a la realidad.
- ✚ Generar mayor tranquilidad y estabilidad a través de sus pensamientos.
- ✚ Ser capaz de aprender de sus experiencias diarias, con un sentido positivo.
- ✚ Saber tomar riesgos.
- ✚ Asumir retos personales y profesionales.
- ✚ Tener templanza en el manejo de situaciones conflictivas.
- ✚ Canalizar el miedo y enfrentar los retos.
- ✚ Asumir el riesgo y la responsabilidad de su propia vida.
- ✚ Desarrollarse humanamente de manera integral.
- ✚ Trabajar en su propia auto-trascendencia humana.
- ✚ Convertirse en alguien que marque la diferencia.
- ✚ Tratar bien a los demás

Reflexión final:

- ✚ Aplicando estos principios a su vida podrá motivar su propio proceso de desarrollo humano, teniendo mayores elementos para poder apoyar a los demás en el suyo.

CONCLUSIONES:

La evolución en la calidad de vida en el trabajo ha estado más enfocada en mejorar los factores externos (seguridad, instalaciones, equipos, procedimientos, etc.) de la vida del hombre. Sin embargo, también es posible intensificar los esfuerzos para inducir factores internos en el individuo.

Una forma para mejorar la calidad de vida en el trabajo está en inducir y facilitar el Desarrollo Humano Integral del trabajador, mismo que lo lleve a controlar mejor el mecanismo de pienso ==> siento ==> actúo.

El trabajador, al recibir mayor información e incrementar su Desarrollo Humano de manera integral, elevará su nivel de vida. Esto le traerá mayores responsabilidades, que a su vez le brindarán más información y oportunidades de desarrollo, creando un círculo virtuoso en el que estará sirviendo a los demás y a si mismo.



CLAUSURA. ¹⁹⁸

TÉCNICA: "CIERRE SIMBÓLICO".

NOMBRE DE LA TÉCNICA:	➤ "CIERRE SIMBÓLICO".
OBJETIVO:	➤ Clausurar el evento de capacitación, afirmando las fortalezas personales de los participantes, al darles la oportunidad de que den y reciban retroalimentación.
MATERIAL:	➤ Salón amplio e iluminación acorde. ➤ Vasos o conos de papel.
DURACIÓN:	➤ 45 minutos.
DISPOSICIÓN DEL GRUPO:	➤ Circular o semicircular.
DESARROLLO:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El capacitador recuerda a los participantes que pronto dejarán al grupo y comenta que cada integrante se llevará algo de la esencia de los demás ➤ Le da a cada participante una copa de papel vacía. Les explica que llenarán simbólicamente la copa con algo de la esencia de los demás. Les pide que caminen por todo el salón y que decidan qué les gustaría capturar de cada uno de sus compañeros. ➤ Solicita el apoyo de un voluntario, sobre el cual se enfocará la primera "etapa". ➤ El capacitador modela el desarrollo diciendo, por ejemplo: "Juan, quisiera capturar algo de tu sensibilidad para los demás" ➤ Los otros participantes continúan el desarrollo, enfocándose en el primer voluntario, diciéndole lo que les gustaría tomar de él. El capacitador los anima a mantener un contacto visual mientras están en comunicación ➤ Así se continúa hasta que cada uno de los participantes ha pasado como voluntarios. ➤ Se dan instrucciones a los participantes para que tomen un momento para revisar el ejercicio y enfocarse en lo que dieron o recibieron de los demás ➤ El capacitador invita a los miembros del grupo a brindar con otros y "beber" la esencia de cada uno de los miembros del grupo. Les dice: "Ahora cada uno de ustedes tiene una parte de mi y yo tengo una parte de cada uno de ustedes".
OBSERVACIONES:	➤ Durante el desarrollo del ejercicio, el capacitador deberá guiar el proceso para que el grupo analice como pueden aplicar lo aprendido en su vida cotidiana.

¹⁹⁸ En Orridge, Martin. op. cit. 75 maneras de hacer divertida la capacitación. Una colección de actividades estimulantes. México. Panorama Editorial. 2002. p. 80.

EVALUACIÓN DEL CAPACITADOR. ¹⁹⁹

Fecha: _____

Nombre del participante: _____

Nombre del capacitador: _____

Nombre del curso: _____

Temas a evaluar:

1.- Inicio de la sesión.

El capacitador:

ASPECTOS GENERALES.	CALIFICACIÓN		
Se presento ante el grupo.			
Propicio un ambiente de confianza y cordialidad.			
Expuso el temario y explico al inicio del curso los contenidos a tratar.			
Presento los objetivos de enseñanza-aprendizaje.			
Aplico una evaluación preliminar (pre-evaluación) al inicio del curso.			

2.- Dominio del tema y claridad de la exposición.

El capacitador:

ASPECTOS GENERALES.	CALIFICACIÓN.		
Conocía a profundidad el tema.			
Expuso en forma coherente, clara y amena todos los conceptos relacionados con el tema.			

3.- Manejo del grupo.

El capacitador:

ASPECTOS	CALIFICACIÓN.		
Estableció relaciones cordiales y respetuosas con el grupo.			
Lo mantuvo interesado en las actividades realizadas.			
Supervisó y orientó las actividades del grupo.			
Realizó las actividades programadas en el tiempo asignado.			

¹⁹⁹ Instrumento diseñado a partir de otros instrumentos previos del proceso de evaluación.

4.- Actividades que promovieron el proceso de enseñanza – aprendizaje.

El capacitador:

ASPECTOS GENERALES.	CALIFICACIÓN.		
Propició diversas actividades para facilitar el logro de los objetivos de enseñanza–aprendizaje previamente planteados.			
Propició el trabajo en equipo.			
Estimuló la participación del grupo en las tareas de enseñanza-aprendizaje que propuso.			
Empleo adecuadamente el material didáctico.			

5.- Cierre de la sesión.

El capacitador:

ASPECTOS GENERALES.	CALIFICACIÓN.		
Antes de finalizar la sesión, sintetizó los puntos fundamentales del tema abordado.			
Evalúo el logro de los objetivos de enseñanza–aprendizaje.			
Despidió cordialmente al grupo.			

EVALUACIÓN DEL CURSO.²⁰⁰

Fecha: _____

Nombre del participante: _____

Nombre del capacitador: _____

Nombre del curso: _____

Indicaciones:

Por favor completa las frases que a continuación se presentan:

1.- Los temas del curso "Estrategias de Desarrollo Humano" me parecieron: _____

2.- La duración del curso resultó: _____

3.- La duración de las sesiones fue: _____

4.- El curso dentro de mi vida me sirve para: _____

5.- Lo que aprendí del curso "Estrategias de Desarrollo Humano" fue: _____

6.- La información que me dieron en el curso me es útil para: _____

7.- Las actividades y técnicas empleadas en el curso me parecieron: _____

²⁰⁰ Instrumento diseñado a partir de otros instrumentos previos del proceso de evaluación.

CONCLUSIÓN.

CONCLUSIÓN.

Por último, es necesario aclarar que este trabajo ha procurado la demostración de que es viable y necesario aplicar el Humanismo a los procesos de capacitación, ya que en la práctica, la mayor parte de las veces, se aborda de manera técnica u operativa.

Sin embargo, como ya se ha expresado, se deja de lado la satisfacción de las necesidades vitales del personal de la organización, siendo éste el elemento fundamental de las mismas.

En este sentido el Humanismo nos recuerda que el hombre puede llegar a trascender por medio de su actividad de trabajo, siempre y cuando primero haya cubierto sus necesidades básicas e inmediatas, y despierte su nivel de conciencia personal, incremente su autoestima y sea considerado como un ser integral; es decir, una persona con cuerpo, mente, emociones y espíritu.

En principio, hay que recordar que la naturaleza del ser humano es, por esencia, compleja, y que ésta no se limita únicamente a su rol de trabajador, sino que en su desempeño del trabajo de alguna manera influyen aspectos de su vida personal, familiar y social.

Por ello mismo, la pregunta inicial del trabajo fue: ¿en qué medida, al aplicar los fundamentos psicológicos del Humanismo, el hombre puede llegar a dar mayor sentido a su vida personal y, por ende, a la calidad del trabajo que desempeña en la organización donde labora?.

Como ha quedado demostrado con el estudio de caso, se observó que mediante el Modelo Humanista de Capacitación, el trabajador fue sensibilizado de manera constante en torno a aspectos primordiales de su vida en general, entiéndase, también en su actividad de trabajo, y que al tener mayor apertura hacia sus experiencias de vida, fue capaz de ir generando estrategias para aplicar en la vida inmediata y, en consecuencia, desarrollarse como ser humano integral.

Este modelo de capacitación también evaluó los aspectos positivos de la capacitación, a fin de que el participante se diera cuenta de la situación de su vida y de trabajo en la actualidad, y de las modificaciones que en el actuar pudiera aplicar de forma inmediata a la misma.

CONCLUSIÓN

Con ello, el objetivo del Modelo Humanista de Capacitación se vio recompensado y válido, sino en forma plena, sí satisfactoria, puesto que lo que buscaba que el trabajador aplicara algunos principios básicos del Humanismo a fin de reflexionar acerca de aspectos importantes de su vida y de su actividad de trabajo para así darles mayor sentido.

Por ello, se diseñó a modo de curso-taller y se incluyeron técnicas vivenciales de capacitación mediante las cuales el trabajador pudiera analizar su propia vida personal, por sí mismo y con la ayuda de sus compañeros de trabajo.

Es necesario aclarar que como plan piloto, el Modelo Humanista de Capacitación se aplicó a doce personas, de las cuáles, como en cualquier curso-taller, los resultados no fueron iguales en todos los involucrados, y las diferencias se pudieron apreciar en función de las siguientes variables: edad, sexo, estado civil, el tener o no descendientes y, el puesto desempeñado.

Asimismo, aunque en menor escala, influyentes fueron también aspectos como las aspiraciones en la vida y el carácter de los participantes.

Seguramente también lo fueron los de la historia personal de cada participante, aunque esta variable no se estudió.

Valga decir también que el desarrollo de unas cuantas sesiones no son suficientes en modo alguno para poder hablar de cambios radicales y de aplicaciones concretas; justamente, otro de los fines de este trabajo es sensibilizar al capacitador para la implementación de éstas y otras variables del Humanismo, con el objetivo de mejorar el binomio empresa-trabajador.

Del mismo modo, es necesario aclarar que mediante el diagnóstico de necesidades de capacitación de la empresa evaluada sólo se tomaron en cuenta aspectos de las cualidades humanas de la capacitación como son: a) la identidad, b) la motivación en el trabajo, c) el respeto por el trabajo, d) el reconocimiento, personal y de trabajo, e) la satisfacción en el trabajo, f) el desarrollo humano y la calidad de vida y de trabajo en general, ya que, por lo regular, las variables anteriores suelen ser ignorados en este tipo de análisis; pero hay que recordar que tienen una influencia decisiva en el desempeño del trabajo realizado por el personal de la organización.

Por último, creo importante decir que en mi papel de tesista, me sentí gratamente recompensada con los logros observados en la microempresa elegida.

CONCLUSIÓN

Tales resultados me hicieron reflexionar a posteriori sobre la importancia de la capacitación y la satisfacción bilateral de los involucrados en una acción económica y social.

Asimismo, me hicieron más consciente de la importancia de aplicar procesos de capacitación desarrollados para empresas determinadas, eso traería como consecuencia un mejor aprovechamiento de los recursos existentes.

BIBLIOGRAFÍA.

BIBLIOGRAFÍA.

BIBLIOGRAFÍA.

Abbagnano N. y Visalberghi, A. Historia de la Pedagogía. Fondo de Cultura Económica. México. 2000. 709 p.

Acevedo, Alejandro. Aprender Jugando 1. Editorial Limusa / Grupo Noriega Editores. México. 2001. 237 p.

Acevedo, Alejandro. Aprender Jugando 2. Editorial Limusa / Grupo Noriega Editores. México. 2002. 210 p.

Acevedo, Alejandro. Aprender Jugando 3. Editorial Limusa / Grupo Noriega Editores. México. 2004. 245 p.

Adler, Alfred. Práctica y teoría de la psicología del individuo. Editorial Herder. España. 2004. 352 p.

Albert, Lucien y Simon, Pierre. Las relaciones interpersonales. Manual del animador. Editorial Herder. España. 2005. 122 p.

Alvarado Rivera, Martín (comp.). 2000 pensamientos de grandes filósofos. Editorial Diana. México. 1995. 441 p.

Allport, Gordon. Personalidad. Su configuración y su desarrollo. Editorial Herder. Barcelona (España). 1998. 691 p.

Amara, Giuseppe. El psicoanálisis. Editorial Tercer Milenio. CONACULTA. México. 2003. 80 p.

Amara, Giuseppe. Los sueños. Editorial Tercer Milenio. CONACULTA. México. 2001. 80 p.

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México. 1990. 437 p.

Arias Galicia, Fernando. Capacitación para la competitividad y la colaboración. Instituto Internacional de capacitación y Estudios Empresariales: Asociación Mexicana de capacitación de Personal. México. 1994. 264 p.

Bandler, Richard. Use su cabeza para variar. Editorial Cuatro Vientos. Chile. 1998. 141 p.

Blake, Oscar J. La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina. 1997. 157 p.

Bleger, José. Psicología de la Conducta. Ediciones Paidós. México. 2003. 243 p.

BIBLIOGRAFÍA.

Bradbury, Andrew. Técnicas para presentaciones eficaces. Colección The Sunday Times. Serie: Nuevos emprendedores. Editorial Gedisa. España. 2004. 158 p.

Branden, Nathaniel. El poder de la autoestima. Editorial Paidós. México. 2003. 117 p.

Branden, Nathaniel. La psicología de la autoestima, Editorial Paidós. México. 2001. 242 p.

Branden, Nathaniel. El respeto hacia uno mismo. Editorial Paidós. México. 2000. 255 p.

Briggs, Leslie. Manual para el diseño de la instrucción. Editorial Guadalupe. México. 1980. 219 p.

Bonnet, José Vicente. Sé amigo de ti mismo. Editorial Sal Térrea Santander. Bilbao (España). 2004. 154 p.

Bruner, Jerome. Actos de significación. Más allá de la revolución cognitiva. Editorial Alianza. México. 2005. 153 p.

Cade, Brian y Hudson, O'Hanlon. Guía de terapia breve. Editorial Paidós. Barcelona (España). 2003. 210 p.

Cadwell, Charles M. Inducción del nuevo empleado. Editorial Trillas. México. 2001. 96 p.

Calderón Córdova, Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. Editorial Limusa / Grupo Noriega Editores. México. 2001. 128 p.

Campoya, Ramón. Desarrolle una mente poderosa. Editorial EDAF. España. 2005. 237 p.

Canonic, Aldo. Adiestramiento y formación de personal. Editorial Deusto. España. 2000. 370 p.

Carey, Tony. Manual para planear convenciones y conferencias. Panorama Editorial. México. 2004. 98 p.

Casarez Arrangoiz, David y Siliceo Aguilar, Alfonso. Planeación de vida y carrera. Editorial Noriega Editores. México. 2002. 158 p.

Cásarez González, María Yolanda. Manejo efectivo de un grupo. El desarrollo de los grupos hacia la madurez y la productividad. Editorial Trillas. México. 2005. 264 p.

BIBLIOGRAFÍA.

Cázarez Hernández, Laura (et al). Técnicas actuales de investigación documental. Editorial Trillas / UAM Xochimilco. México. 1998. 194 p.

CENAPRO ARMO. Manual para elaborar programas de adiestramiento. ARMO. México. 1982. 187 p.

CINTEFOR. Determinación de necesidades de formación profesional. Proyecto 130. Cinteфор. México. 1984. 130 p.

Conellan, Tom. Las 7 claves del éxito de Disney. Panorama Editorial. México. 2000. 155 p.

Contreras Domingo, José. Enseñanza, currículo y profesorado. Editorial Akal. España. 1995. 260 p.

Covey, Stephen R. Liderazgo centrado en principios. Editorial Grijalbo. México. 2002. 321 p.

Covey, Stephen R. Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas. Editorial Grijalbo. México. 2002. 358 p.

Covey, Stephen R. Primero lo primero. Editorial Grijalbo. México. 2002. 480 p.

Cox, Allan. Hablando claro el lunes por la mañana. Javier Vergara Editores. México. 2002. 229 p.

Craig, Robert. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Editorial Diana. México. 1975. 154 p.

Curiel Méndez, Martha, et al. Hebart y la construcción de la ciencia pedagógica. México. Universidad Pedagógica Nacional. Colección: Cuadernos de Cultura Pedagógica. Serie: Pensamiento Pedagógico. No. 1. 1990. 42 p.

Chávez Salcedo, Guillermo. Manual para el diseño de normas de competencia laboral. Normas de empresa. Aplicación del Análisis crítico de Competencias laborales (ACCL). Panorama Editorial. México. 2002. 164 p.

De Bono, Edward. Seis sombreros para pensar. Una guía de pensamiento para gente de acción. Editorial Granica. México. 2003. 222 p.

Delors, Jaques. La educación encierra un tesoro. Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. UNESCO. México. 1997. 302 p.

Deaño, Alfredo y Delval, Juan (comp). Estudios sobre la lógica y la psicología. Editorial Alianza. Madrid (España). 2005. 178 p.

Deutsch, M. y Graus, R.M. Teorías en psicología social. Editorial Paidós. México. 2001. 213 p.

BIBLIOGRAFÍA.

Diccionario Enciclopédico Espasa. Tomo 4. México. Editorial Patria. 1992. 10 vol. 1675 p.

Dieterich, Heinz. Nueva guía para la investigación científica. Editorial Ariel. México. 2000. 229 p.

Drucker, Peter y Nakauchi, Isao. Tiempo de desafíos. Tiempo de reinenciones. Editorial Hermes. México. 2003. 198 p.

Dryden Gordon y Vos Jeannette. La revolución del aprendizaje. Para cambiar la manera en la que piensa el mundo. Grupo Editorial Tomo. México. 2002. 680 p.

Durkheim, Emilio. Educación y Sociología. México. Fondo de Cultura Económica. 2000. p. 86.

Espíndola castro, José Luis. Fundamentos de la cognición. Editorial Pearson Educación. México. 2000. 204 p.

Fletcher, Shirley. Análisis de competencias laborales. Panorama Editorial. México. 2002. 128 p.

Fletcher, Shirley. Diseño de capacitación basada en competencias laborales. Panorama Editorial. México. 2002. 106 p.

Flores, Baltazar. Ley del Trabajo Tematizada. Editorial Trillas. México. 2005. 592 p.

Francesc, Castanyer Figueras. La capacitación permanente en la empresa. Ediciones Alfaomega. México. 2001. 151 p.

Frankl, Víctor E. El hombre en busca de sentido. Editorial Herder. Barcelona (España). 1985. 132 p.

Frankl, Víctor E. La psicoterapia al alcance de todos. Editorial Herder. Barcelona (España). 1990. 193 p.

Frankl, Víctor E. La voluntad del sentido. Editorial Herder. Barcelona (España). 1990. 299 p.

Frankl, Víctor E. Psicoanálisis y existencialismo. De la psicoterapia a la logoterapia. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 1987. 359 p.

Freire, Paulo. La educación como práctica de la libertad. Siglo Veintiuno Editores. México. 2001. 151 p.

Freud, Sigmund. Obras completas. Volumen 17 (El malestar de la cultura y otros ensayos). Editorial Orbis Hyspamerica. Argentina. 1995. 18 volúmenes.

BIBLIOGRAFÍA.

- Freud, Sigmud. Psicología de las masas. Editorial Alianza. México. 1999. 277 p.
- Fritzen Silvino, José. 70 ejercicios prácticos de dinámica de grupos. Colección Proyecto. Editorial Sal Terrae. España. 141. p.
- Fromm, Erich. La atracción a la vida. Aforismo y opiniones. Editorial Paidós. México. 2004. 96 p.
- Fromm, Erich. La misión de Sigmund Freud. Fondo de Cultura Económica. México. 1998. 120 p.
- Fromm, Erich. El amor a la vida. Editorial Paidós. México. 2004. 237 p.
- Fromm, Erich. El miedo a la libertad. Editorial Paidós. México. 2001. 345 p.
- Fromm, Erich. ¿Tener o ser?. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 2001. 199 p
- Gago Huguet, Antonio. Elaboración de cartas descriptivas. Editorial Trillas. México. 2000. 115 p.
- Galván, Josefa. Aprendizaje Integral. Grupo Editorial Tomo. México. 2002. 115 p.
- Gallegos Nava, Ramón. Educación holista. Pedagogía del amor universal. Editorial Pax Mexico. Colombia. 2001. 247 p.
- Gan, Federico y Soto, Ramira. Manual guía para la elaboración de planes de formación: modelos y aplicaciones. Ediciones Apostrofe. España. 2002. 223 p.
- García Duarte, Nohemí. Educación Mediática. Editorial SEP-UPN-Porrúa. México. 2000. 99 p.
- Gretz, Karl. Aproveche la creatividad de sus empleados. Editorial Mc. Graw-Hill. México. 2002. 318 p.
- Goleman, Daniel. La inteligencia emocional. Editorial Javier Vergara. México. 2000. 493 p.
- Goleman, Daniel. La psicología del autoengaño. Editorial Atlántida. Buenos Aires. 2003. 333 p.
- González Rocha, Gerardo. Reingeniería Personal. Transformación en libertad. Editorial Diana. Buenos Aires. 2005. 112 p.
- Grestz, Kart. Aproveche la creatividad de su empleados. Editorial Mc Graw Hill. México. 2002. 318 p.

BIBLIOGRAFÍA.

Grupo Editorial Tomo. Los prácticos. Cómo relajarse. Editorial Tomo. México. 2005. 189 p.

Guevara Niebla, Gilberto. Introducción a la teoría de la educación. Editorial Trillas. México. 2005. 95 p.

Guízar Montúfar, Rafael. Desarrollo Organizacional. Editorial Mc Graw-Hill. México. 2005. 406 p.

Hardingham, Alison. Psicología para capacitadores. Panorama Editorial. México. 2004. 182 p.

Haynes, Marion. Administración de proyectos. Desde la idea hasta la implantación. Grupo Editorial Iberoamericano. México. 2005. 111 p.

Hernández Sampieri, Roberto (et al). Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. México. 1999. 501 p.

Hoffman, Louis. Psicología del Desarrollo Hoy. Volumen 2. Editorial Mc Graw Hill. España. 1998. 245 p.

Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control total de la calidad?. La modalidad japonesa. Grupo Editorial Norma. Colombia. 2002. 209 p.

Kaufman, Roger. Planificación de sistemas educativos. Editorial Trillas. México. 2002. 191 p.

Krishnamurthi, Jiddu. La educación y el significado de la vida. Editorial Orión. México. 2002. 175 p.

Lair, Jess. No soy gran cosa, pero soy todo lo que tengo. Editorial Diana. México. 1999. 230 p.

Lapassade, George. Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia. Editorial Granica. Barcelona. 2001. 326 p.

López Yarto, Luis. Dinámicas de grupo cincuenta años después. Editorial Desclée de Brouwer. Bilbao. 2000. 236 p.

Ludojosky Roque, Luis. Andragogía. Educación del Adulto. Editorial Guadalupe Buenos Aires (Argentina). 1998. 181 p.

Lynch, James. La educación permanente y la preparación del personal docente. Instituto de la UNESCO para la educación. México. Hamburgo. 1985. 195 p.

Makarenko, Antón Semenovich. La Colectividad y la educación de la personalidad. Editorial Progreso. Moscú. 1999. 311 p.

BIBLIOGRAFÍA.

Malone, Samuel. Cómo crear y administrar un centro de aprendizaje corporativo. Editorial Panorama. México. 2005. 162 p.

Mandolina Guajardo, Ricardo. Historia general del psicoanálisis. De Freud a Fromm. Ediciones Braga. Madrid (España). 2004. 522 p.

Mantovani, Juan. La educación y el significado de la vida. Editorial Orión. México. 2002. 175 p.

Maslow, Abraham H. El hombre autorrealizado. Editorial Kairós / Colofón. México. 2002. 308 p.

Mendoza Núñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación. Editorial Trillas. México. 1999. 139 p.

Mendoza Núñez, Alejandro. La capacitación práctica en las organizaciones. Métodos y técnicas. Editorial Trillas. México. 2002. 179 p.

Mendoza Núñez, Alejandro. Capacitación para la calidad y la productividad Editorial Trillas. México. 2001. 194 p.

Mohl, Alexa. El aprendiz de grupo. Editorial Sirio. Barcelona (España). 2005. 446 p.

Monclús, Antonio. Educación de adultos: cuestiones de planificación y didáctica. Fondo de Cultura Económica. México. 1998. 149 p.

Morris, Charles G. Introducción a la psicología. Editorial Prentice Hall hispanoamericana. México. 2004. 410 p.

Newstrong, John W. y Escannel, Edward E. 100 ejercicios para dinámica de grupos. Una estrategia de aprendizaje y enseñanza. Editorial Mc. Graw Hill. México. 2001. 217 p.

O'Connor, Joseph y Mc. Dermontt, Ian. Introducción al pensamiento sistémico. Cursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas. Editorial Urano. Barcelona (España). 2004. 301 p.

Orridge, Martín. Cómo conducir la capacitación. Panorama Editorial. México. 2001. 159 p.

Orridge, Martín. 75 maneras de hacer divertida la capacitación. Una colección de actividades estimulantes. Panorama Editorial. México. 2002. 128 p.

Osho. El libro del niño. Una visión revolucionaria de la educación infantil Editorial Debate. Barcelona. 2001. 237 p.

Osho. Emociones. Editorial EDAF. España. 2003. 219 p.

BIBLIOGRAFÍA.

Ostrosky Solís, Feggy. ¡Toc, toc!. ¿Hay alguien ahí?. Editorial Infored. México. 2003. 187 p.

Pain, Abraham. Capacitación laboral. Novedades educativas. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires. Argentina. 1996. 122 p.

Perls, Frederick Solomón. Terapia gestal. Teoría y práctica. Editorial Cuatro Vientos Santiago (Chile). 2005. 301 p.

Pain, Abraham. Cómo realizar un proyecto de capacitación. Editorial Granica. España. 1990. 205 p.

Pain, Abraham. Cómo evaluar un proyecto de capacitación. Editorial Granica. España. 1993. 171 p.

Pain, Abraham. Educación informal. El potencial educativo de las situaciones educativas. Ediciones Nueva Visión. Argentina. 1992. 220 p.

Pain, Sara. Diagnóstico y tratamiento de los problemas de aprendizaje México. Editorial Nueva Visión. 1985. 119 p.

Pansza, Margarita. Pedagogía y currículo. México. Editorial Gernika. Séptima edición. 2001. p. 12-16.

Piaget, Jean. Seis estudios de psicología. México. Editorial Seix Barral. 2003. 227 p.

Pinto Villatoro, Roberto. Proceso de capacitación. Editorial Diana. México. 2001. 192 p.

Powell, John. Plenamente humano, plenamente vivo. Una nueva vida a través de una nueva visión. Editorial Sal Terrae. Santander. 2000. 190 p.

Race, Phill. 500 tips para el aprendizaje en grupo. Editorial Panorama. México. 2005. 153 p.

Reza Trosino, Jesús Carlos. Cómo aplicar con efectividad la planeación estratégica en la capacitación. Serie cursos de capacitación. Panorama Editorial. México. 2003. 66 p.

Reza Trosino, Jesús Carlos. Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. Serie administración de la capacitación. Panorama Editorial. México. 2002. 220 p.

Reza Trosino, Jesús Carlos. Cómo diagnosticar necesidades de capacitación en las organizaciones. Serie administración de la capacitación. Panorama Editorial. México. 2002. 117 p.

BIBLIOGRAFÍA.

Reza Trosino, Jesús Carlos. El ABC del Administrador de la Capacitación. Panorama Editorial. México. 2002. 144 p.

Reza Trosino, Jesús Carlos. El ABC del Instructor 1. Panorama Editorial. México. 2002. 150 p.

Reza Trosino, Jesús Carlos. El ABC del Instructor 2. Panorama Editorial. México. 2002. 212 p.

Reza Trosino, Jesús Carlos. El Capacitador Hábil. Panorama Editorial. México. 2002. 171 p.

Ribeiro, Lair. Aumenta tu autoestima. Ediciones Urano. Barcelona. 1999. 110 p.

Ribeiro, Lair. Cómo aprender mejor. Técnicas para mejorar tu aprendizaje. Ediciones Urano. Barcelona. 2002. 238 p.

Ribeiro, Lair. El éxito no llega por casualidad. Ediciones Urano. Barcelona. 2002. 189 p.

Richardson, Barrie y Castronovo, Fusco. El principio del +10%. Cómo obtener con personas ordinarias resultados extraordinarios. Grupo Editorial Selector. México. 2001. 122 p.

Robbins, Anthony. Pasos de gigante. 365 pequeños cambios en el año para hacer un gran cambio en la vida. Editorial Grijalbo Mondadori. Barcelona (España). 2005. 270 p.

Rodríguez Estrada, Mauro. Administración de la capacitación. Serie Capacitación Efectiva. Editorial Mc Graw Hill. México. 2002. 122 p.

Rodríguez Estrada, Mauro. Formación de instructores. Serie Capacitación Efectiva. Editorial Mc Graw Hill. México. 2001. 197 p.

Rodríguez Estrada, Mauro. Psicología del mexicano en el trabajo. Serie Capacitación Efectiva. Editorial Mc Graw Hill. México. 2001. 128 p.

Rodríguez Estrada, Mauro. Psicología de la organización. Editorial Trillas. México. 1998. 230 p.

Rogers, Carl R. El proceso de convertirse en persona. Editorial Paidós. México. 2003. 356 p.

Rogers, Carl R. Terapia, personalidad y relaciones interpersonales. Editorial Nueva Visión. Argentina. 1998. 117 p.

Rojas, Enrique. La ansiedad. Cómo diagnosticar y superar el estrés, las fobias y las obsesiones. Editorial Planeta. México. 2003. 227 p.

BIBLIOGRAFÍA.

Rojas Soriano, Raúl. Métodos para la investigación social. Una proposición dialéctica Editorial Plaza y Valdéz. México. 1999. 122 p.

Romans Siques, Merce. La educación de las personas adultas. Cómo optimizar la práctica diaria. Editorial Paidós. Barcelona (España). 2002. 249 p.

Salama Penhos, Héctor. Psicoterapia gestual. Proceso y metodología. Alfaomega Grupo Editor. México. 2001. 264 p.

Satír, Virginia. Nuevas relaciones humanas en el núcleo familiar. Editorial Pax. México. 2004.

Savater, Fernando. El valor de educar. Instituto de Estudios Sindicales de América. México. 1998. 244 p.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Elementos técnicos y normativos de la capacitación. Dirección General de Capacitación y Productividad. STPS. México. 1991. 35 p.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Subsistema de capacitación. Dirección General de Capacitación y Productividad. STPS. México. 1991. 40 p.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Diagnóstico de necesidades de capacitación. Dirección General de Capacitación y Productividad. STPS. México. 1991. 33 p.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Modelo de Organización y Operación del Proceso Capacitador. Dirección General de Capacitación y Productividad. STPS. México. 1991. 37 p.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Elaboración de Programas de Capacitación. Dirección General de Capacitación y Productividad. STPS. México. 1991. 32 p.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Reingeniería de Procesos. Dirección General de Capacitación y Productividad. STPS. México. 1991. 38 p.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Mecanismos de Evaluación y Seguimiento para el Aseguramiento de la Productividad. Dirección General de Capacitación y Productividad. STPS. México. 1991. 22 p.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Sistema interno de capacitación en las empresas. Dirección General de Capacitación y Productividad. STPS. México. 1991. 35 p.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Planeación Estratégica de la Capacitación. Dirección General de Capacitación y Productividad. STPS. México. 1991. 27 p.

BIBLIOGRAFÍA.

Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria. Elaboración de cursos por objetivos. Documento del instructor. ARMO. México. 1975. 105 p.

Smith, Barry J. Y Delahaye, Brian L. El ABC de la Capacitación Práctica. Editorial Mc Graw-Hill. México. 2001. 437 p.

Stevens, John O. (comp). Esto es questalt. Editorial Cuatro Vientos. Santiago (Chile). 2000. 301 p.

Stevens, John O. El darse cuenta. Sentir, imaginar, vivenciar. Editorial Cuatro Vientos Santiago (Chile). 2000. 269 p.

Suters, Everett T. Cómo obtener el éxito a pesar de usted mismo. Editorial Mc. Graw Hill. México 2004. 244 p.

The Arbinger Institute. La caja. Empresa Activa. Ediciones Urano. España. 2004. 180 p.

Tornero Díaz, Carlos. Psicología Social. La actitud del hombre frente a la vida. Fundamentos biológicos, psicológicos y sociales de la actitud humana. Editorial Porrúa. México. 2001. 306 p.

Torres, Juan Angel. Universidad Virtual. Educación para la sociedad del conocimiento. Ediciones Delfos. México. 2005. 224 p.

Torres Novoa, Carlos Alberto (comp). Ensayos sobre la educación de los adultos en América Latina. Centro de Estudios Educativos. México. 1997. 302 p.

Torres Novoa, Carlos Alberto (comp.) Entrevistas con Paulo Freire. México. Ediciones Gernika. 1998. p. 39.

Vallis, Antonio. Inteligencia emocional en la empresa. Editorial Gestión. España. 2001. 143 p.

Van Adelsberg, David. Capacitar debe de ser rentable. Dirigiendo la capacitación como negocio. Panorama Editorial. México. 2002. 230 p.

Velázquez, José M. Curso elemental de psicología. Editorial Selector México.. 2005. 416 p.