



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ARAGÓN**

**ENSEÑANZA PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DEL  
SERVICIO DIRIGIDO A PROFESIONALES DE LA SALUD  
DEL C.M.N. "20 DE NOVIEMBRE"**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA.**

**P R E S E N T A:**

**ROLDAN GUARNEROS CARMEN**

**ASESOR:**

**MTRA MARÍA DE LA PAZ JIMÉNEZ CASTAÑEDA**

**MÉXICO 2013**





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTO

*A Dios por haberme dado salud para lograr mis objetivos, por su infinita bondad y amor.*

*A los miembros del jurado por su tiempo dedicado a la revisión y aprobación del presente trabajo y su ejemplo de profesionalidad.*

*A los directivos y comunidad de la Fes Aragón, por sus atenciones*

*A mi hospital “20 de noviembre” que me ha cobijado en momentos de salud y enfermedad.*

*A mis profesores, por impulsar el desarrollo de mi formación, ser su alumna fue una parte significativa en mi vida personal y profesional.*

*A mis maestros:*

*Susana Benítez por su calidad humana, que me demostró durante una etapa crítica de mi enfermedad.*

*Ma del Carmen Villeda, siempre recordaré su gran sonrisa y entusiasmo con el que llegaba al salón de clase, a compartir sus conocimientos y experiencias.*

---

*Alejandro Cruz Velasco, gran amigo y maestro, por tener esa sencillez, siendo quien es.*

*Mi compromiso con la UNAM es eterno, gracias alma mater.*

*El presente trabajo fue realizado con la asesoría de mi querida maestra María de la Paz, el trabajo que hicimos juntas me llena de orgullo y satisfacción. Su tiempo, enseñanza, y paciencia, hicieron posible su realización , infinitamente agradecida porque siempre estuvo ahí en momentos de frustración, soledad, enojo, cansancio, para guiarme ,alentarme a seguir adelante, y finalmente ver concluido nuestro trabajo. Representa para mí un gran ejemplo de perseverancia, disciplina y sabiduría .Su valioso profesionalismo y entrega por la enseñanza ha dejado huella en mi vida, con su voz fuerte y segura que llevare con gran amor y respeto en un lugar especial de mi corazón.*

---

## DEDICATORIA

*A mis ángeles que me cuidan y protegen:*

*Aydee, hijita , porque eres mi inspiración y me enseñaste a disfrutar cada día como si fuera el último, porque me enseñaste que no hay nada imposible, y a pesar de la adversidad, aceptar la vida con alegría y coraje, como lo prometimos, siempre estaremos juntas. Bonita, recuerda que eres el lucero que ilumina mi vida.*

*Papí, gracias por tu infinito amor. Sé que te sientes orgulloso de mí. Te extraño.*

*Papa chino, gracias por su cariño, por ser “su nuera consentida”.*

*A los seres que más amo en esta vida.*

*Mis queridos hijos Miguel Ángel y Omar, por ser la inspiración y motivación para vivir y superarme día a día, por su cariño incondicional, por los momentos de desvelo, enojo, alegría y satisfacciones que compartimos, son mi gran orgullo.*

---

*A mi esposo Miguel, por su infinito amor y confianza, y los momentos de distracción, por confortarme en momentos difíciles, y entender mis enfados, te amo.*

*A mi madre querida. Por su apoyo, es una bendición tenerte a mi lado.*

*Suegra. Gracias por enseñarme a valorar la unión familiar.*

*A mi familia, por que indirectamente, me impulsaron para seguir adelante, por su apoyo y cariño y compartir conmigo, buenos y malos momentos, por que dan alegría a mi vida, a todos y cada uno de ustedes, por siempre gracias.*

*Gracias a mis compañer@s y amig@s de trabajo, por sus horas tan valiosas de compañía, por escucharme, y apoyarme siempre. Nombrar a todos sería muy extenso, y cometería algún olvido injusto. Qué fortuna haberl@s conocido, definitivamente mi vida no sería la misma sin ustedes. ¡@s quiero!!*

*Jonathan López H. Querido poeta y amigo. Por tu amistad, cariño y valiosa ayuda, mil gracias por acompañarme en la realización de este proyecto.*

---

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

### CAPITULO I

#### EDUCACIÓN DE ADULTOS Y CAPACITACIÓN EN EL SIGLO XXI

1.1	Capacitación para el trabajo en México.....	5
1.1.2	Perspectiva Histórica mundial de la Capacitación.....	15
1.1.3	Marco Legal. Centro Médico Nacional “20 de Noviembre”.....	25
1.2	Globalización el Paradigma Emergente.....	30
1.2.1	Competitividad, Desarrollo y Educación Continua del Trabajador.....	34

### CAPITULO 2

#### DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CALIDAD EN EL SERVICIO PARA LOS PROFESIONALES DE LA SALUD DEL C.M.N. “20 DE NOVIEMBRE”

2.1.	Dimensión Humana en las Organizaciones.....	41
2.1.1	Aprendizajes en el Adulto. Habilidad Cognitiva.....	50
2.1.2	Comunicación en las Relaciones Interpersonales.....	57
2.1.3	Inteligencia Emocional para el Desarrollo Profesional y personal.....	66
2.1.4	Comunicación y Relaciones Interpersonales Para una Atención de Calidad.....	70

---

### CAPITULO 3

#### INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA.DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA EDUCATIVA

3.1. Propuesta para el Desarrollo de la Organización .....	80
3.1.1 Implementación del programa de Capacitación	
Diseño, Ejecución, Evaluación .....	82
3.1.2 La Práctica Profesional del Pedagogo en la Capacitación.....	85
3.1.3 Comunicación en Programación Neurolingüística.....	87
CONCLUSIONES.....	102
ANEXO.....	106
BIBLIOGRAFIA.....	107

---

# INTRODUCCIÓN

Generar cambios, es el paradigma emergente, propone que las organizaciones exitosas sean aquellas que se mantienen en un plano competitivo para hacer frente a la globalización que esta permeando en todo el mundo, deben adaptarse rápidamente a los constantes cambios si se quiere estar dentro de esta lógica de mercado e invertir en educación continua de su recurso humano, sin duda el más valioso, para favorecer que México sea un país con un desarrollo equitativo y competitivo.

El ambiente laboral está impregnado de tensiones, urgencias, exigencias y alto nivel de competencia en el que se ha soslayado la comunicación, sin duda el tema más importante, ya que en toda empresa hay problemas por la comunicación, por eso la importancia de llevar a cabo nuevas acciones Pedagógicas, y así la capacitación quede establecida desde una concepción educativa y no meramente productiva.

La institución de salud en donde se realizó el presente trabajo de investigación es el C.M.N. "20 de Noviembre" del I.S.S.S.T.E. Institución que desde su creación se ha preocupado por incrementar el desarrollo y mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes de sus trabajadores, así como su inclusión en los beneficios de ley con la finalidad de elevar su desempeño.

Se estudió desde un enfoque Pedagógico cómo se lleva a cabo el proceso de enseñanza dirigida a los profesionales de salud, y cuáles son las deficiencias que se dan en éste proceso que no logra impactar al personal capacitado, porque la enseñanza se da de modo aislado y en consecuencia genera un ambiente de trabajo monótono y deficiente afectando la comunicación y las relaciones interpersonales; en nuestro tiempo es indudable que se invierte para elevar la competitividad, pero se obvia el aspecto humano, por lo tanto la capacitación no debe ser vista como un recurso para la solución de emergencia en momento de crisis.

La capacitación es un proceso de diálogo horizontal entre capacitando y capacitador, en el que participan conjuntamente en el proceso de diagnóstico de necesidades, elaboración de propuestas, ejecución de actividades, y evaluación para generar compromiso de transformación y acción reflexiva de la realidad, como fuente de conocimiento y creación, en la que los trabajadores se sientan sujetos de su pensar, discutiendo su pensar su propia visión de mundo manifestada implícita o explícitamente, en sus sugerencias y en las de sus compañeros, y al mismo tiempo encuentren sus potencialidades y las de los demás para trabajar sobre ellas.

De manera que ser competente es ser capaz de relacionarse y participar con los compañeros de trabajo en las acciones de equipo necesarias para su tarea profesional, para la resolución de problemas de forma autónoma y flexible, pero sin perder de vista el sentido humano.

Se determinan prioridades pedagógicas, para dar un nuevo sentido a las prácticas educativas enfocadas a la capacitación, motivación laboral, control del estrés y con esto mejorar la calidad en el servicio empleando como herramienta el Desarrollo Organizacional.

En relación a lo anterior lo que trata el primer capítulo es la capacitación desde sus inicios en Europa y su inserción en México, así mismo destacando los objetivos económicos, políticos y sociales a que da lugar, y la relación del trabajo con las Instituciones, y además la forma en la que la globalización ha impactado el ámbito laboral del C.M.N.20 de Noviembre del I.S.S.S.T.E , que como todas las empresas que están a la vanguardia de los grandes cambios económicos, políticos y sociales de nuestro país, tiene una misión y visión que cumplir, para dar una atención de calidad, a través de Programas Nacionales e Internacionales, y ser más competitivos. Particularmente se centra en la enseñanza para atender a esta necesidad de mercado y como esta lógica de competencia está permeando el ámbito laboral de este Centro Médico, y en consecuencia las implicaciones que ha tenido en las formas habituales de solidaridad, cohesión e identidad profesional.

Se abre un espacio a la reflexión sobre el renovado interés en la actualidad por la educación de personas adultas, tanto por organismos Internacionales, como Nacionales que tienen como objetivo promover el desarrollo personal

Los cambios son inmensurables, se realizan nuevas e innovadoras intervenciones quirúrgicas, avances médicos, e investigación; como institución inteligente sus directivos comprenden la importancia de la capacitación del recurso humano, ya que son ellos los directamente responsables de llevar a cabo los cambios estructurales, científicos, tecnológicos y administrativos.

En el segundo capítulo se detalla la educación de adultos, se vislumbra el Desarrollo Organizacional como una estrategia educativa, que le dan una nueva significación a la capacitación en el C.M.N. “20 de Noviembre”, del I.S.S.S.T.E. desde una mirada Pedagógica se registra cómo se llevan a cabo las interacciones personales, lenguaje, comunicación, la forma en que se relacionan, como se manejan los conflictos y como se da el proceso de enseñanza continua y capacitación en la interacción de el grupo participante, enfatizando la habilidad cognitiva en el adulto, y el valor que tiene la experiencia de vida de los trabajadores en este proceso de formación en las acciones de equipo necesarias para su desarrollo profesional para atender a cualquier objetivo educativo sea éste cognoscitivo, afectivo, o psicomotor.

Se planteará la relevancia de la comunicación y las relaciones interpersonales, necesarias para cubrir perfiles competenciales que la realidad social demanda y los trabajadores sean capaces de relacionarse y participar en conjunto con sus compañeros de trabajo en la resolución de problemas de forma autónoma y flexible sin perder de vista el sentido humano; alcanzando equilibrio en sus estados internos, entre los que se encuentran el autodomínio emocional, la motivación, la perseverancia, la disciplina y la comprensión hacia otros.

De manera que el tercer capítulo está orientado a una propuesta pedagógica, construida de una conexión directa entre teoría-investigación y práctica. Diseñada para ir más allá de la contemplación y la reflexión teórica del problema, es intervenir en la situación problemática y transformarla empleando recursos educativos donde se hace necesaria la labor del Pedagogo para dar a la capacitación sentido humano que garantice la calidad profesional de los trabajadores, y formar personas responsables, reflexivas y participativas para dar un servicio de calidad efectivo y humano.

Por esta razón se implementará un programa de capacitación Planeado y Organizado de acuerdo a un diagnóstico situacional a partir de una lectura epistémica, que atienda a las necesidades reales de los trabajadores y la Institución. Consiste en un taller de enseñanza de habilidades de lenguaje; abordado desde una perspectiva Neurolingüística, que favorezca la óptima comunicación y relaciones interpersonales de los profesionales de la salud.

Comunicación elemento fundamental para la productividad del grupo, las posibilidades de vida del grupo, la cohesión de sus miembros y la consecución de sus objetivos, dependerá de las interacciones existentes que son necesarias a nivel intelectual y afectivo, de aquí la importancia de manejar adecuadamente las habilidades de comunicación para ofrecer un servicio de calidad efectivo en beneficio de los derechohabientes.

# 1 EDUCACIÓN DE ADULTOS Y CAPACITACIÓN EN EL SIGLO XXI.

---

## 1.1. CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO EN MÉXICO

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

*Francesc Castanyer*

El presente trabajo se efectuara en el Centro Médico Nacional 20 de Noviembre del I.S.S.S.T.E. En el cual se discernirá cómo se construye y lleva a cabo el proceso de enseñanza, y si este proceso de capacitación esta impactando en la comunicación y relaciones interpersonales de sus trabajadores para ofrecer una atención de calidad con eficiencia, efectividad, satisfaciendo las necesidades del derechohabiente pero sobre todo con trato humanitario, es por eso que nos enfocaremos a la comunicación y a las relaciones interpersonales. Mediante esta investigación se producirán conocimientos que sean útiles, y relevantes para la transformación de la realidad social de los profesionales de la salud de este Centro Médico.

La capacitación se ha convertido para muchas empresas en una de sus principales herramientas para no solo mejorar y efficientar sus procesos productivos sino también para insertarse de mejor manera en un mercado cada vez más competitivo ,además a nivel de reorganización de la producción mundial, la capacitación se caracteriza como el instrumento idóneo para que los trabajadores tengan los conocimientos, habilidades y destrezas para enfrentar los cambios tecnológicos y de innovación productiva de manera competente y provechosa.

La educación continua no termina sino con nosotros, porque esa vida nos reclama respuestas, a condiciones cambiantes y a nuevos retos.

“Las sociedades son hoy complejas y cambiantes, exigiendo constantes adaptaciones a los sujetos, presentándoles panoramas variables y condiciones de vida en las que resulta difícil asentarse de una vez para siempre. Los más educados pueden entender mejor esas situaciones y disponer de más capacidad y de una mayor flexibilidad para acomodarse a las condiciones mudables. A los menos capacitados solo les cabe la perplejidad de no comprender. La inclusión tiene una vertiente emocional; la de poder sentirse como sujeto plenamente creador, libre y autónomo.” Gimeno Sacristán (2002)

En este capítulo se verá cómo ha evolucionado la capacitación, el mundo de la producción y el trabajo asociado a la educación siempre ha existido, pero a través del tiempo se han dado cambios; en los orígenes de la sociedad industrial, todo quedaba supeditado a la producción, no se interfería nada, el fin primordial para la empresa era producir.

Es de gran importancia para las empresas el recurso humano, si bien es cierto que es necesario desarrollar ciertas competencias para poder responder a requerimientos internacionales y estar a la vanguardia de los progresos que se han experimentado en la ciencia y la tecnología, el trabajador tiene que ser visto como persona, como ser humano que se desarrolle en un ambiente de reconocimiento, respeto, igualdad y trabajo en equipo, sin embargo la crisis económica por la que atraviesa el país obliga reorientar nuevas estrategias en capacitación, para generar el cambio se requiere de personas creativas, conscientes con capacidad de discernir y conducir con responsabilidad el destino de la sociedad Mexicana.

El país demanda profesionales competitivos, por lo que es necesaria una Educación Permanente. *“porque la vida del Hombre moderno ya no puede dividirse en una etapa de preparación y otra de aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos; preparación y aplicación forman un continuum, que abarca toda la vida del sujeto”.*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Jaume Sarramona.1989.

La política Educativa en México se sustenta en el marco constitucional que reconoce que la educación es una responsabilidad de la sociedad en general. El artículo tercero de la constitución establece los criterios fundamentales que orientan esta premisa; el desarrollo y progreso Nacional se sustenta en la búsqueda de una educación.

“que tienda a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y a fomentar el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional en la independencia y en la justicia; que se funde en el progreso científico y la lucha contra la ignorancia y sus efectos, contra la servidumbre y los prejuicios; que sea democrática y promueva el mejoramiento económico, social y cultural del pueblo, que sea nacional sin exclusivismos, y contribuya a la mejor convivencia humana: el criterio organizador de la educación mexicana es en suma nacionalista, democrática y popular....

Por ello, es que en 1921 se crea la Secretaria de Educación pública para dar mayor congruencia y orientación a los postulados constitucionales en materia educativa; con el objetivo de incrementar la escolaridad promedio, letrar a los ciudadanos que se encontraban en condiciones de analfabetismo, aumentar el número de maestros e instituciones educativas, así como dirigir su acción hacia los lugares más recónditos del País.

El mundo había sufrido innumerables cambios que hacían indispensables nuevas consideraciones sobre la adecuación de la educación de adultos a las necesidades del momento. Un amplio acuerdo sobre la importancia vital de la educación de adultos en el mundo surgió en las esferas gubernativas.

En la tercera Conferencia Internacional sobre Educación de Adultos en Tokio, Japón, se situó a la educación de adultos en el contexto de la “educación permanente”.

El Director de la Unesco se refirió a que no solo atendería la alfabetización, sino que se estudiarían actividades formativas del adulto. Esto era un paso crucial hacia la educación integral.

A partir de entonces la educación de adultos dejó de verse como complementaria, supletoria o reparadora de un proceso interrumpido, para ser parte medular de una educación global. Maestros estudiosos, interesados en el desarrollo de problemas, consideraban liquidada la idea de que en la niñez y en la juventud debía adquirirse un acervo intelectual y técnico para toda la existencia. La educación, por el contrario, se concebiría como el continuo desarrollo del ser, tomando en cuenta las experiencias de la vida.

La educación tenía que aspirar a propiciar el establecimiento de estructuras y métodos que ayudaran al hombre para continuar su aprendizaje y formación, como sujeto de su propia educación, a través de un autodidactismo. Se concebía como un proceso que, una vez desencadenado, producía su propio dinamismo y continuaba durante toda la existencia del individuo. La educación permanente se pensó destinada a todo el pueblo, independientemente de su edad, nivel profesional, económico y político, condición social, sexo, edad, cultura, o grupo étnico.

La educabilidad se postuló como uno de los objetivos más relevantes del sistema, por lo que una nueva finalidad era lograr “personas educables, no educadas, personas aptas para continuar durante toda su vida su propia educación, conscientes del carácter relativo de su saber, del carácter transitorio de las decisiones, personas que lo mismo aprenden a ser y aprenden a no ser”<sup>2</sup>

En la educación permanente ya no se consideró al maestro como la fuente del saber, puesto que toda forma de experiencia educa y con el cambio continuo no se otorga certeza en ningún campo o materia. El mismo maestro necesita mantenerse en reeducación a través de una nueva relación con sus alumnos. La educación permanente facilita al adulto, hombre o mujer fuera de la edad para asistir a la escuela, la posibilidad de aprovechar todos los medios que propician educación extraescolar.

En México estas ideas encontraron tierra fértil; la participación de los delegados ante las conferencias y las propias experiencias hicieron que la idea de una educación continua o permanente se adoptara y diera frutos.

---

<sup>2</sup> Castillo, 1982.

Estas ideas se incorporaron paulatinamente en la legislación, programas y planes, porque las condiciones políticas y sociales favorecieron su inclusión definitiva.

El régimen del presidente Luis Echeverría Álvarez se inició en un momento en que el país atravesaba por un periodo de efervescencia social tras el movimiento estudiantil de 1968. El sistema político había demostrado su insuficiencia para solucionar problemas tan serios como la injusticia, la explosión demográfica, el desempleo, etc. Los sucesos del 68 hicieron consciente al país de estos problemas, ya que se había dirigido contra el autoritarismo del sistema político y la inadecuación del desarrollo a las necesidades sociales.<sup>3</sup> Indirectamente, el problema provocó que se replantearan la educación en todas sus formas y niveles, aunque el movimiento en sí no hiciera demandas educativas.

El movimiento estudiantil propicio una “pérdida de legitimidad y la antipatía popular”<sup>4</sup> contra el gobierno, que Echeverría tuvo que enfrentar al hacerse cargo de la administración en 1970, ante la disyuntiva que el país presentaba, el presidente habló de un cambio de modelo, del “desarrollo estabilizador al de “desarrollo compartido”. Esta nueva política consideraba que “...la tarea de alcanzar niveles superiores de progreso no compete únicamente al gobierno, es preciso que concurren la acción de todos los grupos que forman la comunidad”.<sup>5</sup>

Su política general tuvo implicaciones importantes en la orientación educativa, la cual se trató de desvincular de los gobiernos anteriores; de esta manera, la educación se vio influida por una coyuntura política y social que favoreció el cambio. Sin duda alguna, uno de los más grandes desafíos que representaba la educación era el de incorporar al mayor número posible de mexicanos a actividades productivas, ya, que casi todos los demandantes de empleo eran egresados del sistema educativo, aunque no dependía de este la ampliación de oportunidades de trabajo, sino de la promoción económica y la organización especial.

---

<sup>3</sup> Latapí, 1980.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Bravo Ahuja, 1976.

La razón de que los países inviertan una gran proporción de sus recursos en la educación parece fincarse en la idea de que “proporcionar más y mejor educación es una condición indispensable para que la sociedad inicie su despegue y se transforme en un país “moderno”.<sup>6</sup>

Por reforma educativa es este sexenio se entendió el cambio del contenido y, la metodología del proceso de enseñanza-aprendizaje, la creación de nuevas instituciones, expedición de nuevas leyes, renovación de textos y aun la expansión del sistema escolar. La reforma fue un “proceso permanente” para transformar la realidad educativa. El gobierno se esforzó por asegurar a la ciudadanía que esta reforma significaba una “apertura democrática” que trataría de romper las conexiones con el pasado político del país, lo cual era imposible.

En cuanto a la educación de adultos, la reforma educativa introdujo un elemento muy importante: el concepto de educación extraescolar. Los nuevos estudios en pedagogía y los instrumentos didácticos abrieron las perspectivas a los beneficios que este tipo de educación podría otorgar, sobre todo a la población adulta. El concepto de educación extraescolar se enmarcó en el concepto de educación permanente o educación para la vida y, aunque en vías de experimentación, cobró auge en el ámbito de la educación de adultos.

Estos cambios dieron lugar a una necesaria actualización del marco jurídico, por ello la reforma educativa se fundamentó en dos ordenamientos legales; la Ley Federal de Educación (1973) y la Ley Nacional de Educación para Adultos. (1975).

Las bases de la reforma educativa fueron regidas por la Ley Federal de Educación que entró en vigor el 14 de diciembre de 1973. La ley definía a la educación como “el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura, es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y el factor determinante para la adquisición del conocimiento y para formar al hombre de manera que tenga sentimientos de solidaridad social”.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Pescador, 1979.

<sup>7</sup> Medellín, 1983.

La educación quedó establecida como un proceso continuo para el desarrollo del individuo y de la sociedad que organizó el sistema de enseñanza en el país, distribuyó la función social educativa, precisó las bases del proceso educacional y estableció los derechos y obligaciones sobre esta materia.

El contenido de la educación que quedó plasmado en planes y programas tendría como objeto que el alumno: “desarrolle su capacidad de observación, análisis, interrelación y deducción; adquiera los conocimientos teóricos y prácticos, ejercite su reflexión crítica, acreciente su aptitud para actualizar y mejorar su conocimiento y se capacite para el trabajo socialmente útil”.

Para 1975 la educación de adultos habría cobrado tanta importancia que se expidió la Ley Nacional de Educación para Adultos a fin de regular esta forma educativa. La ley se promulgó debido a que “la explosión demográfica y la migración del campo a la ciudad, generada por la atracción que ejercen los polos de desarrollo industrial, producen un número considerable de adultos no calificados que requieren capacitación para desempeñar productivamente las funciones a la que están obligados en la sociedad moderna”. Esta definición, mucho menos ambiciosa que la propuesta por la ley federal de Educación, sentó las bases de lo que sería la educación de adultos, en el sentido de promover un desarrollo integral del hombre y la sociedad.

Los pasos iniciales de la reforma educativa ya habían sido dados; el sistema nacional de educación de adultos debía ponerse en marcha y empezar a dar resultados. El 1º de diciembre de 1976, el licenciado José López Portillo se hizo cargo de la presidencia de la República y nombró como su secretario de Educación al licenciado Fernando Solana.

Con el objetivo de asegurar la educación básica a toda la población, se insertó el programa de educación de adultos siguiendo las líneas marcadas por el régimen anterior. Se proyectaron dos etapas para acabar con el problema del rezago educativo. En la primera se atendería el rezago en un periodo de ocho años y se consolidaría un sistema eficiente, y en la segunda se atendería permanentemente a quienes no se hubieran incorporado a la educación formal.

El proyecto se llevaría a cabo mediante la educación abierta, como única “respuesta viable” a la demanda educativa; es decir, se contaba con la participación decidida y solidaria del adulto para aprender.

Desde su campaña, López Portillo había escuchado por todo el país la necesidad de vincular a la educación con la productividad y con el trabajo; sobre todo, se pedía capacitación para el trabajo productivo. La educación extraescolar tuvo entonces esa intención “...otorgar a la capacitación la más alta prioridad es concretar los objetivos de la educación...nada de lo que la educación persigue es ajeno a la idea de capacitar. Capacidad moral, intelectual, cívica, laboral y humana es lo que pretendemos fomentar en el mexicano”.<sup>8</sup>

Pero un grave problema quedaba sin solución; la economía no creaba empleos a la velocidad necesaria para poder absorber y dar trabajo a todos los egresados del sistema escolar. Se veía tan solo una parte del problema, los egresados del sistema escolar, aunque existía la intención de resolverlos todos. La única alternativa que se veía a la demanda de educación era la capacitación a través de los sistemas abiertos ó extraescolares, pero no como complemento de la educación, que sería como “marginar a los no escolarizados, que son la mayoría de los mexicanos”, sino como una oportunidad de educación permanente como miembros de la comunidad y como trabajadores.<sup>9</sup>

Bajo el lema “Educación para todos” se puso en marcha el programa de educación de adultos el 29 de marzo de 1978. La responsabilidad inicial del programa estuvo en manos de la Dirección General de Educación para Adultos (DGA).

La secretaria de Educación Pública creó dos dependencias para apoyar el proyecto: la Dirección General de Educación para Adultos, establecida para administrar, proponer y orientar los servicios de educación para adultos y contribuir a su constante mejoramiento y el Consejo Coordinador de Sistemas Abiertos, creado para “promover, plantear, coordinar y evaluar los sistemas de educación abierta y los programas que en la materia se realizan en la secretaria y las entidades del sector educativo”.

---

<sup>8</sup> Educación No 23,1977.

<sup>9</sup> IEPES, PRI, 1976.

El Consejo agruparía a las dependencias de la secretaria y las entidades del sector que tuvieran relación con los sistemas abiertos de educación. El consejo de contenidos y Métodos Educativos, también de nueva creación, facilitaría la adecuación de los contenidos de la educación básica a las necesidades e intereses del adulto.<sup>10</sup>

La secretaria estableció mecanismos de colaboración con otras instituciones, para hacer llegar la educación a grupos que no tuvieran nexos con centros educativos formales. Así por ejemplo, se suscribió el convenio con el congreso del trabajo y la secretaría del trabajo y Previsión Social para llevar a cabo un Programa Nacional de educación Básica para los Trabajadores, con el fin de proporcionarles educación primaria y secundaria, mediante sistemas abiertos en los centros de trabajo, en las organizaciones sindicales y en otros centros que se crearan para tal fin. Por su parte, la SEP proporcionaría la infraestructura técnica y administrativa para desarrollar el programa. También se celebraron convenios entre la Dirección General de Educación de Adultos y las Secretarías de la Reforma Agraria y de Agricultura y Recursos Hidráulicos, para promover las tareas de alfabetización y educación para adultos en los ámbitos de sus competencias.

Finalmente, la Secretaria de Educación señaló como otro obstáculo la escasez de especialistas en educación de adultos y en sistemas abiertos, ya que la mayoría de quienes trabajaban en estas áreas adquirirían sus conocimientos en la práctica, sobre todo en la educación infantil escolarizada, con las consecuencias de desinterés, inconsistencia y deserción entre los adultos estudiantes.

En 1980 se inició el Programa Nacional de Alfabetización (Pronalf) que recibiría apoyo financiero y técnico de la Coordinación Nacional. Sus objetivos consistieron en reducir la cantidad de analfabetos y poner en práctica una dinámica permanente de alfabetización, crear conciencia nacional respecto al problema del analfabetismo, incrementar la capacidad del Estado Mexicano para ofrecer servicios de alfabetización y orientar la expansión de los servicios de educación básica para adultos y de capacitación para el trabajo hacia los lugares donde se dio la alfabetización.

---

<sup>10</sup> SEP, Educación para todos, 1979.

La falta de un organismo o la ineficiencia de los existentes para integrar las acciones de las múltiples entidades federales, estatales o privadas provocaron una multiplicidad de programas paralelos a veces superpuestos, con el consecuente desperdicio de materiales y de recursos humanos dedicados a la misma tarea.

Esto dio lugar a la creación de una institución coordinadora de la educación de adultos que, con el nombre de Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA), se fundó el 31 de agosto de 1981 como un organismo descentralizado de la administración pública. Sus funciones todavía en activo han sido: promover la investigación de campo de la educación de adultos, capacitar al personal requerido para la prestación de los servicios destinados a los adultos, elaborar materiales didácticos, acreditar los estudios de primaria y secundaria y coordinar sus actividades con otras instituciones con el objeto de extender sus servicios a los diversos sectores de la población.

A la fecha el Instituto sigue haciendo un esfuerzo encomiable por coordinar todas estas tareas y alcanzar todos los objetivos.

A partir de la creación del INEA la atención a los adultos quedó organizada en tres modalidades: escolarizada, semiescolarizada y abierta, dependientes o coordinadas por diversos organismos del sector educativo.

## 1.1.2. PERSPECTIVA HISTÓRICA – MUNDIAL DE LA CAPACITACIÓN.

*“El hombre comienza a ser viejo cuando cesa de ser educable”*

*Arturo Graf.*

El proceso de capacitación laboral que se observa en las últimas décadas no debe hacer perder de vista que se trata de un fenómeno construido a lo largo del tiempo con las transformaciones económico-sociales. Surge como consecuencia de demandas del mundo del trabajo, proceso iniciado en Europa y potenciado en Estados Unidos, y otras regiones del mundo incluyendo Latinoamérica

El objetivo central de la capacitación es generar procesos de cambio, para cumplir las metas de la organización.

En las sociedades Antiguas no existía un proceso formal de enseñanza para el trabajo ya que el conocimiento se transmitía de manera directa, la capacitación en Inglaterra, “en el trabajo” (“on the job training”) constituyó la clase más temprana de formación para la producción (King, 1964; citado por Sleight, D., 1993). Se desarrollaba cara a cara en el ámbito laboral y mediante la demostración que alguien que sabía realizar una tarea hacía a otra persona. Dada la escasa complejidad de las tareas –trabajo en granjas, artesanías con herramientas muy simples y bajo volumen de producción– y el fuerte vínculo con la subsistencia, se podía prescindir de la lectura y la escritura. El ámbito de esta instrucción directa era generalmente el familiar o el de los pequeños grupos de artesanos (Sleight, D., 1993).

La consolidación de una vinculación fuerte, organizada y sostenida entre formación y trabajo se configura, en la Europa medieval, a través de la constitución de los talleres artesanales (Santoni Rugiu, A., 1996) en los que existía una estrecha relación entre prácticas y saberes asociados con ellas.

La transmisión se producía en la familia y en los gremios. Es decir, era invisible para la educación y para quienes desarrollaban una práctica mental...” (Bernstein, B., 1993).

A inicios del siglo XII nacen las “artes”, asociaciones de artesanos y mercaderes que tuvieron un importante desarrollo hasta lograr institucionalizarse y conquistar la protección de los poderes públicos. En las artes se consolidaron tres categorías laborales: el maestro, los aprendices, y los oficiales.

El maestro era el propietario de la vivienda y las herramientas y se ocupaba de suministrar los materiales y dirigir los trabajos. Los aprendices vivían con el maestro y aprendían los secretos del oficio al tiempo que ayudaban en la producción. Los oficiales ya habían completado el aprendizaje del oficio sin llegar a ser maestros. Para obtener tal reconocimiento debían preparar “una obra maestra” que debía ser examinada y reconocida por otros maestros. Si superaban esa evaluación podían abrir su propio taller.

En México Colonial el sistema de aprendices tenía la oportunidad de aprender un oficio, recibiendo como única paga comida y alojamiento, una vez adquiridos los conocimientos necesarios ascendían a oficiales y recibían una paga por su trabajo. La carta de indias establece diversas ordenanzas que apoyaban actividades laborales como favorecer la libertad de los jóvenes para trabajar voluntariamente en obrajes. Dejándoles a su libre albedrío aprender un oficio.

Se sabe poco de la actividad didáctica y formativa que se desarrollaba en los talleres artesanales, la escasez de información se alude al secreto de cada oficio; constructores, teñidores, orfebres, entre otros.

Pese al predominio de la tradición oral y la escasez de información, los historiadores han reconstruido rasgos principales de la forma de transmisión en los talleres artesanales o de aprendices: I) Se aprende con la familia de los maestros artesanos; II) El secreto de los procedimientos es aprendido en contacto con los oficiales; III) El aprendiz debe “captar al vuelo” enseñanzas que no se imparten de manera expresa (eran relevantes las capacidades individuales de adivinar, inducir, deducir y relacionar por iniciativa propia); IV) El aprendizaje se brinda de manera continua y sin distinguir fases (no se habían consolidado criterios pedagógicos con pretensión de universalidad: no había clases, ni cursos de dificultad creciente); V) En los talleres predomina la división del trabajo y la jerarquía, la relación con el maestro tiende a ser de tipo patriarcal, se paga para ser aprendiz; VI) fuerte diferenciación entre el

“aprender escuchando” (artes liberales) y el “aprender haciendo” (artes mecánicas). Aquí se sitúa el “parte aguas” entre dos vertientes cada vez más separadas de instrucción: la intelectual, inspirada en la tradición formal, y la profesional, derivada de la práctica razonada. La Revolución Industrial y la emergencia del aula marcan la etapa siguiente en el proceso de transformación de la capacitación laboral. No fue hasta este momento que la capacitación cambió considerablemente.

En 1800 se crearon las escuelas-fábricas en las que los trabajadores eran capacitados en aulas dentro de las fábricas” (Sleight, D., 1993). La necesidad de una mayor capacitación y de un cambio en los métodos fue consecuencia a su vez de un aumento en la complejidad de las máquinas y equipos orientados a producir cantidades crecientes. El aula, que permitía capacitar muchos trabajadores al mismo tiempo y con un solo capacitador, era una organización más económica y rentable que las del Medioevo.

Por otro lado, las fábricas eliminaron la producción artesanal que estaba a cargo de los maestros medievales, la mayoría de los cuales se transformó, probablemente, en masa asalariada que trabajaba con exclusividad para una unidad productiva. Hacia principios del siglo XX la práctica de capacitación “cerca del trabajo”, que pasará a ser muy extendida entre las dos guerras mundiales y que pretende combinar los beneficios de la capacitación en aula y en el trabajo (Sleight, D., 1993; Clark, D., 1999). La idea se materializa mediante aulas ubicadas lo más cerca posible de los departamentos para los cuales se capacita a los trabajadores y acondicionadas con maquinaria similar a la utilizada en la producción. Se reproducía así “en miniatura” la estructura física de los talleres. Se establece la idea de “curso” de capacitación de los nuevos empleados destinado a que éstos dominen las máquinas específicas que utilizarán al pasar a ser parte de la fuerza de trabajo regular. Este tipo de capacitación presenta la ventaja de un entrenamiento que se realiza de manera muy similar a lo que ocurrirá en el trabajo (“on the job training”) sin interferir con la secuencia de producción. (Smith, 1942; citado por Sleight, D., 1993).

La hipótesis que sustenta esa estrategia de capacitación es que al “simular” el entorno de producción en espacios próximos al trabajo, se eliminaría el problema de la transferencia. La existencia de pocos trabajadores por capacitador posibilitaría recibir respuestas o evaluaciones inmediatas y facilitaría el intercambio de preguntas. Se supone, además, que se producirá una minimización de accidentes de producción, debido al entrenamiento con máquinas similares a las reales. Las estrategias descritas son válidas para el caso de las grandes empresas. Entre las firmas pequeñas y medianas la capacitación ha utilizado la metodología de simulación del ámbito fabril y diversos formatos institucionales y mecanismos de financiamiento (o ha conservado la impronta medieval y aún se ejecuten en el seno de las pequeñas empresas).

En México, la industrialización y el desarrollo tecnológico, no evolucionó tan rápido como en otras partes del mundo. La esclavitud y la explotación del trabajador perduró durante mucho tiempo, y el sistema de aprendices, en el que habría que incluir el aprendizaje padre-hijo tuvo larga vigencia histórica.

Más tarde con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico se reemplazó el sistema de aprendices por un recurso humano más calificado; las guerras requirieron métodos de entrenamientos rápidos y eficaces. Una muestra de la magnitud de estas demandas es el pedido de la Marina de los Estados Unidos, en la segunda década del siglo XX, para formar rápidamente a 450.000 trabajadores (Sleight, D., 1993).

Como respuesta, C. Allen desarrolló una metodología que incluía: mostrar, decir, hacer y evaluar, y estaba destinada a entrenar personal para la construcción de barcos. La propuesta supone una incipiente racionalización de las formas de abordar la capacitación, considerando como requisitos para el aprendizaje, motivar, presentar nuevas ideas, asociar esas ideas con conocimientos previos, usar ejemplos y verificar si se había aprendido.

De acuerdo con Allen, la capacitación debe ser realizada dentro de la empresa por supervisores entrenados para enseñar; los grupos de trabajadores deben ser de alrededor de diez personas; el tiempo se reduce cuando la capacitación se realiza en el trabajo y se logra que el trabajador desarrolle lealtad cuando se ofrece atención personal durante la capacitación.

La demanda que dio lugar a la formulación de estos principios contribuyó probablemente al desarrollo de teorías provenientes de diferentes campos del saber – Administración, Pedagogía y Psicología– acerca de las prácticas más adecuadas de capacitación. Estos modelos teóricos demoraron, sin embargo, un largo tiempo en impactar en los ámbitos formativos.

En el campo de la administración, surgió a fines del siglo XIX y principios del XX un nuevo concepto: la línea de producción introducida por Henry Ford.

En ese contexto, Frederick Taylor contribuye a la expansión de la teoría de la administración. Entre sus aportes –que él denominó “gerenciamiento científico”–se encuentra un método para acortar el tiempo que requerían las tareas: estudiar los movimientos que realizan los obreros eliminando aquello que fuera improductivo. Los resultados positivos de este trabajo fueron una reducción de maniobras innecesarias y un incremento en la velocidad de ejecución de las tareas.

El resultado negativo fue la deshumanización del ámbito laboral. En 1925 Gardiner describió cómo podrían ser utilizados los principios del taylorismo para capacitar operarios (citado por Sleight, D., 1993). Propuso analizar las tareas para simplificarlas y enseñar luego cada operación por separado y de a un paso por vez. En vez de asumir que los trabajadores fueran forzados a producir, proponía que se les facilitara el mayor conocimiento posible sobre su tarea y así minimizar dificultades y temores.

Contemporáneamente al desarrollo de la administración que se inicia con Taylor (eficiencia en la organización) y continúa, entre otros, con Mayo (relaciones humanas), Weber (teoría de la burocracia), Von Bertalanfy (teoría de los sistemas), Drucker (objetivos), Porter (planeamiento estratégico) o Demming (calidad total), se producen avances en materia pedagógica. Dichos avances son importantes en el área de la teoría curricular, que abarca desde los criterios de diseño de un sistema formativo hasta la definición detallada de programas, planes de estudio e inclusive de la tarea docente.

En este desarrollo ocuparon un lugar predominante dos corrientes, que responden a diferentes concepciones filosóficas, psicológicas y pedagógicas y que surgieron en los Estados Unidos: el pragmatismo de J. Dewey y el tecnicismo de F. Bobbit. Ambas corrientes contribuyen, desde perspectivas divergentes, a ajustar la educación a los requerimientos de la sociedad, y los resultados de la capacitación a las demandas de la industria (el pragmatismo desde el movimiento filosófico centrado en las consecuencias prácticas del pensamiento, que ponía el criterio de verdad en su eficacia y valor para la vida, y el tecnicismo desde la concepción que la educación debe atender a las demandas de la producción).

En el caso de Dewey, uno de los principales pensadores del siglo XX, “sus preocupaciones estaban centradas en los procesos de socialización y de reproducción de la cultura que son centrales a todo proceso educativo” (Lundgren,U.P., 1997). Sobre la base de una crítica a la educación de su tiempo y el reconocimiento de “la necesidad de reestructurar totalmente la organización y progresión del contenido cultural de la escuela” el cual estaba organizado por disciplinas atendía a las particularidades de los intereses de la niñez, la escuela para Dewey debía, “además de contribuir al desarrollo del mundo productivo (...) formar ciudadanos que consolidasen la vida democrática y la justicia social”(Furlán, A., 1996).

Su obra tiene relevancia para la capacitación en una serie de aspectos. El más importante es, posiblemente, que la pedagogía para ser eficaz debe considerar que el aprendizaje tiene un contenido que se aprende en la interacción con el contexto. Pone énfasis, en consecuencia, en la experiencia –es decir en el proceso denominado “aprender haciendo”, central en los procesos de capacitación (Leigh, D., 1998).

A diferencia de Dewey, Bobbit centraba sus reflexiones en las respuestas de la educación a las demandas del mercado de trabajo, tomando al adulto como la imagen en función de la cual encauzar la tarea educativa.

Para Bobbit, la división del trabajo –componente inseparable del proceso de industrialización– había desplazado a los artesanos, y la gran corporación había hecho lo propio con la pequeña tienda. Ese proceso determinaba nuevas necesidades en la producción y en los servicios. Impactado por la “organización científica del trabajo”, Bobbit trata de aplicar el modelo fabril creado por Taylor a la escuela. Contribuye así a elaborar “una teoría curricular basada en la diferenciación de objetivos educativos en términos de funciones particulares, actividades y tareas inferidas de la vida adulta” (Furlán, A., 1996).

Para desarrollar los objetivos, analizaba cuáles eran las actividades que realizaba un experto en una tarea y convertía esas actividades en la fuerza conductora del diseño curricular. Una vez establecidos los objetivos de conducta que debía desarrollar quien se capacitaba, el diseño de un curso se centraba en el planeamiento de experiencias que facilitasen su adquisición.

A los avances en la teoría de la administración y en la pedagogía que influyeron sobre la capacitación laboral durante el siglo XX, se sumaron importantes aportes realizados desde la psicología.

El primer nombre a destacar es el de Wilhem Wundt, quien realiza trabajos experimentales tomando la conciencia humana como objeto de análisis y la introspección como método. Como una reacción contra este método, que implicaba la autorreflexión de un observador bien adiestrado acerca de la naturaleza y decurso de su propio pensamiento, surge el trabajo de E. Thorndike. Su obra es heredera de la tradición empirista para la cual –a imagen y semejanza de las ciencias naturales– todo podía ser medido a través de la aplicación de métodos públicos de observación (Lundgren, U.P., 1997; Gardner, H., 1988).

Thorndike intentó construir una teoría general del aprendizaje aplicando su teoría en áreas tales como la lectura y escritura (1921), la matemática (1922) o la educación de adultos (1928).

El análisis de las conductas de los animales también fue realizado por John Watson, a quien se lo considera el padre de la escuela conductista, línea de pensamiento que dominó el campo de la capacitación durante varias décadas.

La figura más importante de este período fue la de Burrhus Skinner, cuyos valiosos aportes han sido fuertemente discutidos, tanto desde el punto de vista teórico como desde las aplicaciones a la enseñanza. Skinner, el “más coherente de los conductistas”, explica mediante los principios del aprendizaje asociativo, las emociones, la personalidad, el pensamiento, el lenguaje e incluso la religión o el funcionamiento económico. Aunque no niega la existencia de procesos internos como la memoria, la atención o la conciencia, los trata como consecuencia de la conducta y no como causa (Pozo, I., 1989)

¿Cómo comienzan a articularse esas construcciones conceptuales con el desarrollo de propuestas sistemáticas de capacitación? Aparentemente, recién con la Segunda Guerra Mundial surgen los métodos sistemáticos de capacitación, asociados nuevamente con la Defensa. Surgen nuevos roles, como el de diseñador instruccional, que aportaba la estrategia formativa a los especialistas en un área del conocimiento o de la tecnología. Para estos métodos sistemáticos ocupaba un lugar importante la definición precisa de las conductas que se esperaba que desarrollasen los capacitandos (ya que facilitaban la tarea de los diseñadores de un proyecto formativo) y fueron acompañados de películas y otros medios audiovisuales. “Al finalizar la guerra, en los Estados Unidos se atribuyó la victoria, en parte, a la fuerte inversión en capacitación y en investigación y desarrollo, lo que permitió a los investigadores disponer de recursos para satisfacer su deseo de respaldar su conocimiento acerca del aprendizaje, la cognición y la instrucción”(Leigh, D., 1998). El creciente prestigio de la inversión en capacitación condujo al establecimiento de departamentos específicos en muchas compañías y potenció aún más el desarrollo de investigaciones que hicieron avanzar el conocimiento acerca del aprendizaje humano.

El Diseño Instruccional Sistemático (DIS) surgió en los años cincuenta y sesenta a medida que el desarrollo de la tecnología educacional integró el enfoque de sistemas utilizado en las organizaciones militares e industriales.

Mientras que el enfoque tradicional de la educación fue considerado poco riguroso, el DIS fue un intento de integrar todos los componentes del proceso de instrucción. Un acontecimiento importante que precedió al desarrollo del DIS fue la aparición en 1956, de la “taxonomía de Bloom”.<sup>11</sup>

El uso práctico de dicha taxonomía permitía definir sin ambigüedades las conductas esperadas, ordenarlas jerárquicamente según su complejidad y, eventualmente, utilizarlas en el diseño de cursos.

En consecuencia, el enfoque de Bloom suministró a los diseñadores de capacitación, medios para asociar contenidos y métodos de instrucción. No era, sin embargo, capaz de satisfacer el anhelo de las grandes organizaciones de vincular recursos y procesos con el desempeño de los individuos.

Para lograr este propósito investigadores de la Fuerza Aérea de Estados Unidos combinaron la taxonomía de Bloom con la teoría de sistemas de L. Von Bertalanffy, lo que les permitió reunir el contenido y las metas de la instrucción en un esquema que incluyó al sistema y subsistemas. Faltaba aún formalizar una metodología estandarizada de diseño.

El concepto de Diseño Instruccional Sistemático fue introducido finalmente por Roberto Glaser, quien en 1962 presenta un modelo que vincula el análisis de los capacitandos con el diseño y desarrollo de la instrucción (Leigh, D., 1998).

Además de aportar el concepto de DIS, Glaser definió sus componentes. Simultáneamente, Roberto Mager publica en 1962 un libro sobre la construcción de objetivos, que hasta el día de hoy incide en los programas de capacitación para empresas. Para Mager, el proceso de diseño de materiales para la capacitación debía comenzar por una determinación precisa de las necesidades de los capacitandos. A partir de allí era posible determinar los propósitos de la formación. Ese propósito debía, a su vez, dividirse en un conjunto de pequeñas tareas, a cada una de las cuales correspondía un objetivo “operacional”.

---

<sup>11</sup> Taxonomía de Objetivos Educativos para el dominio cognitivo de B. Bloom, M. Englehart, E. Furst, W. Hill y D. Krathwohl.

Para ser considerado operacional, un objetivo debía incluir las conductas específicas y observables que se esperaba desarrollar, las condiciones en las que se debía desarrollar dicha conducta, y una definición precisa del nivel de desempeño.

De mayor incidencia conceptual en la teoría del aprendizaje fue la obra de Roberto Gagné, quien fue jefe del laboratorio de investigaciones sobre percepciones y habilidades motoras de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos desde 1949 a 1958. Durante ese período comienza a desarrollar algunas de las ideas que formarían parte de su teoría acerca de las “condiciones del aprendizaje”, que incluye cuatro elementos principales: una taxonomía de dominios del aprendizaje, una organización jerárquica de los aprendizajes intelectuales, una especificación de los factores internos y externos necesarios para obtener esos resultados y la definición de nueve eventos formativos que podrían ser utilizados para desarrollar cada paso del proceso de capacitación.

En su taxonomía, Gagné diferencia cinco dominios de aprendizaje: información verbal, habilidades intelectuales, actitudes, competencias motoras y estrategias cognitivas. En lo que hace a la especificación de factores internos y externos para obtener esos resultados señala, por ejemplo, que para el aprendizaje de estrategias cognitivas debe brindarse la oportunidad de desarrollar nuevas soluciones frente a problemas; *para el aprendizaje de actitudes, quien aprende debe enfrentarse con un modelo conductual creíble o con argumentos adecuados que justifiquen las acciones*. Los ejemplos se refieren a condiciones externas, es decir, aquéllas que son introducidas por el capacitador o el educador. A ellas se suman las condiciones internas de quien se capacita, es decir, sus habilidades.

Con respecto a la organización jerárquica de los aprendizajes intelectuales, Gagné sugirió que éstos pueden ser organizados acorde a su complejidad: reconocimiento de estímulos, generación de respuestas, ejecución de procedimientos, uso de terminología, discriminación, formación de conceptos, aplicación de reglas y solución de problemas.

### **1.1.3. Marco Legal. Centro Médico Nacional “20 de Noviembre”. Misión-Visión**

En el México antiguo, se advierte gran preocupación, de las autoridades por la educación y preparación de tipo doméstico, artesanal militar de los jóvenes; el Telpochcalli el Calmècac son una muestra de ello.

En la legislación colonial encontramos ordenamientos como las “Ordenanzas de Minería” (1783), que nos hablan de la educación y enseñanza a la juventud destinada a las minas y en donde se trata a la educación como el desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales del joven, mediante preceptos, ejercicios y ejemplos; y la enseñanza, como el formar a un individuo apto y hábil para el trabajo en las minas.

En 1873 se funda el Gran Circulo de Obreros en México, que tiene entre sus objetivos la propagación, entre la clase obrera, de la instrucción relativa a las artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón.

A fines del siglo XIX y principios del XX, se suceden en forma ininterrumpida movimientos que dan lugar a la creación de un disperso “derecho del trabajo”, que propugna por un sistema más justo en las relaciones obrero-patronales. Así los sistemas jurídicos enfocaron su doctrina al logro de una mayor justicia y equilibrio entre los factores de la producción.

Durante la historia de nuestro país, a pesar de que el tema laboral ha recibido gran atención, se ha orientado básicamente hacia aspectos técnicos, relacionándolo con los procesos productivos, siendo la máxima preocupación “cómo producir”, dejando de lado el aspecto persona de los trabajadores que se encontraban relegados y no tenían las condiciones adecuadas para el trabajo, pero sobre todo una legislación que marcara los lineamientos a seguir.

Por tal motivo y para regular los procesos de capacitación surgió en las autoridades una inquietud para legislar en torno al derecho laboral y la regulación de los procesos de capacitación encontrados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la ley Federal del Trabajo.

La promulgación de la ley orientada a la obligatoriedad de la capacitación, se originó en 1931 y siguió vigente hasta mayo de 1970, estableciendo la obligación patronal para impartir capacitación a los trabajadores, incluida en la fracción XV del artículo 123.

Esta fracción dice: “los patronos se ven obligados a organizar permanentemente o periódicamente los cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas guía, de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.”<sup>12</sup>

Posteriormente, en 1971 se crea el Departamento de Vigilancia de la Capacitación del trabajador, dependiente de la Dirección General del trabajo, donde se buscó promover la aplicación de las nuevas normas en la materia, y vigilar que en los centros de trabajo efectivamente se capacite a los trabajadores.

Para 1978 se dan cambios importantes: se reforman las fracciones XII y XXXI del apartado A del artículo 123 de la Constitución quedando la fracción XIII como sigue: “Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación.”<sup>13</sup>

Tres meses más tarde, en abril de 1978, se haría público un Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, con el cual se buscó establecer una coordinación de los esfuerzos en la materia. Cada vez se han implementado normas que legalicen la situación de la capacitación laboral en nuestro país, las cuales tienden a encargarse de asegurar que se lleven a cabo los lineamientos de la capacitación.

De igual modo que la Constitución Política y la Ley Federal de Educación, la Secretaría de Educación Pública y el Banco Mundial se han dado a la tarea de desarrollar los documentos que legalicen la capacitación laboral.

---

<sup>12</sup>Trueba.1974.

<sup>13</sup>Siliceo, 1994.

Así mismo, los programas de Empleo, Capacitación y Defensa de los derechos Laborales 1995-2000, plantean la importancia de difundir y apoyar las ventajas de la capacitación y la importancia de la participación de sectores productivos para lograr la solvencia de la productividad y calidad de los trabajadores y empleados.

Podría decirse que conforme avanza el tiempo se forman más normas para legalizar la capacitación dentro de las empresas en nuestro país.

En 1994 se elaboró el documento Proyecto para el Desarrollo e implantación del Sistema Nacional de Capacitación para el Trabajo (SNCT), en cuyo proyecto se pretende:

- a) Certificar la adquisición de competencias por medio de dicho organismo.
- b) Reestructurar orgánica y curricularmente el sistema actual de capacitación, integrando instituciones públicas y privadas a partir del nuevo enfoque curricular de competencias.
- c) Incorporar al SNCT un elemento de información, planeación e investigación de necesidades de capacitación y empleo, así como evaluación de resultados.
- d) Desarrollar un programa de estímulos a la capacitación que atienda a los trabajadores y empresas.
- e) Establecer un Sistema Nacional de Acreditación de Conocimientos basado en la flexibilidad administrativa que permita transitar por el Sistema Educativo Nacional.

## LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES.

En lo referente a la Ley federal de los trabajadores al servicio del estado, también se contempla la capacitación como un medio para mejorar los niveles de productividad y, por consiguiente, los niveles económicos del país, tal como se manifiesta en el art 4 de dicha ley: “La asistencia a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia”.

Titulo segundo Derecho y obligaciones de los trabajadores y de los titulares.

Establecimiento de escuelas de administración pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.

- Se sugiere consultar la página virtual del instituto: [normoteca.issste.gob.mx](http://normoteca.issste.gob.mx). En la cual se puede consultar el manual de capacitación, reglamento de capacitación y desarrollo laboral del instituto.

El hospital cuenta con tecnología de vanguardia en equipos médicos, también el mejor equipo humano, comprometidos con la derechohabencia, dando un servicio de calidez y calidad, generando nuevas tendencias en la atención, a través de una constante innovación de formas operativas y de una ideología totalmente enfocada al servicio, brindando atención medica de alta especialidad.

#### MISIÓN DEL C.M.N.” 20 DE NOVIEMBRE”

Brindar atención médica de alta especialidad, satisfaciendo las necesidades de la derechohabencia del Instituto con eficiencia, efectividad y trato humanitario acorde con la normativa vigente.

#### VISION

Ser la cúspide del sistema de servicios de salud del Instituto, mediante su fortalecimiento como unidad de atención médica de excelencia tanto asistencial como científico - académica acorde a las necesidades de la derechohabencia.

#### OBJETIVOS

- Promover, obtener y mantener la salud de los derechohabientes.
- Proporcionar atención médica integral a los derechohabientes de su área de influencia, al menor costo posible y con el más alto sentido humano.

- Desarrollar personal multidisciplinario en el campo de la salud e incrementar los niveles de eficiencia y eficacia institucional.
- Establecer los programas de investigación de acuerdo a las necesidades de salud de la población derechohabiente.

## VALORES

Ética: Es la forma en que cada persona interpreta las normas morales, es decir, es la forma en la que se cumple una norma que esta impuestas por la sociedad. Expresa respeto a los Principios de Actuación Profesional.

Honestidad: Es una cualidad humana consistente en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Expresa respeto por uno mismo y por los demás.

Desarrollo :El compromiso de pertenecer a una Entidad Hospitalaria de Alta Especialidad nos hace comprometernos en la Mejora Continua de los Servicios, de adquirir Conocimientos y Tecnología de Vanguardia, que es base de una Superación Personal con el apoyo de Programas de Capacitación, de Actualización, de Adiestramiento, y de Enseñanza e Investigación.

Respeto: Es reconocer, apreciar y valorar a mi persona y a mi entorno, y en los demás sus derechos y virtudes con dignidad, dándoles a cada quién su valor. Esta igualdad exige un trato atento y respetuoso hacia todos.

Espíritu de Servicio: Es posible cuando hay facilidad de desprendimiento; este sentimiento produce un ambiente de enriquecimiento, respeto, apoyo y solidaridad. Está basado en la colaboración y el esfuerzo de otras personas, nuestros conocimientos y habilidades, están a la disposición de los Derechohabientes.

## 1.2. GLOBALIZACIÓN. EL PARADIGMA EMERGENTE.

La globalización ha tenido impacto en la economía mexicana, así como en el aspecto político, social y cultural. Este proceso económico que impulsa y desarrolla la competitividad industrial, hace posible promover y desarrollar la innovación y el desarrollo tecnológico.

La globalización debe permitir el crecimiento de la economía de una nación así que es de vital importancia, mantenerse en los estándares de competitividad, los cuales se alcanzan por medio de la capacitación del personal para la potencialización de sus herramientas de trabajo.

Debido a que la globalización ha permitido la apertura de fronteras, es mucho mayor la demanda de los requisitos para que el personal se mantenga a la vanguardia, pues aunque el acceder a la tecnología facilita y mejora la productividad, también es cierto que se requiere de una actualización constante para el uso adecuado de esta tecnología.

Es importante pensar en las condiciones y posibilidades reales de capacitación que tienen actualmente los obreros, empleados y directivos en México, sobre todo al considerar que el país se encuentra inmerso en un tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, que implica para las empresas contar con personal calificado en posibilidades de elaborar productos y brindar servicio que por su calidad y por el volumen de producción, representen un bajo costo y garantía para los consumidores. De esta forma, debe evaluarse la formación con la que cuenta actualmente la fuerza de trabajo nacional.

*“La educación de adultos (según el Programa de Modernización Educativa) es una forma de educación extraescolar que se basa (principalmente) en el autodidactismo, y la solidaridad social como los medios más adecuados para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura (...) su acción se dirige a los mexicanos de quince o más años..”*

Es decir, podría abarcar a casi toda la población que desempeña alguna actividad económica.

Para poder comprender la magnitud de los problemas que existen en el área de capacitación, es necesario tener presente que desde 1978 la capacitación es considerada como parte de los derechos sociales de todos los trabajadores del país y que ésta es concebida como un proceso sistemático, dinámico y permanente, que tiene el propósito de fomentar el desarrollo integral del sujeto, a fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, la calidad de las actividades que desempeñan en su ámbito laboral e incrementar los índices de productividad de las empresas mexicanas.

Aparentemente el solo hecho de que la Ley federal del trabajo marque a la capacitación como un derecho de los trabajadores y una obligación de los patrones, podría implicar la reducción de los problemas en el área y el incremento en los niveles de preparación y calificación de obreros, empleados, de base, directivos, y en general todos los trabajadores, para realizar todas sus actividades laborales. No obstante, las controversias que desde este ámbito de la educación de adultos se viven, adquieren un tono crítico bajo el sistema económico, político actual.

En todos los ámbitos de la vida social se requiere en la actualidad un nivel educativo más elevado y global. La formación polivalente incluye ese nivel como uno de sus componentes esenciales. Quienes no lo tienen están siendo eliminados del mercado laboral o relegados a los puestos más eventuales y menos remunerados.

La educación de adultos y por tanto la capacitación reflejan problemas, que con el paso del tiempo no han disminuido, si bien es cierto que un elevado porcentaje de la PEA no cuenta con los conocimientos mínimos para incorporarse al trabajo como mano de obra calificada, también lo es el que no existe en los empresarios una cultura de la capacitación que le permita a los trabajadores poder incrementar su nivel educativo y mejorar, con ello, sus capacidades y habilidades.

Problemas que tienen que ser abordados de manera integral y no únicamente desde el sector educativo,

Sólo las grandes empresas o instituciones se preocupan por ofrecer a sus trabajadores una capacitación basada en la detección de necesidades; pero esas empresas son apenas el 2% del total de las unidades productivas del país.

Un gran porcentaje de las macro y pequeñas empresas tienen una idea errónea de lo que es la capacitación, y como punto de partida de este problema, conciben a esta como un trámite legal que hay que cubrir ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (es pertinente recordar que la sanción que marca la Ley a una empresa por la carencia de capacitación a sus trabajadores oscila entre 15 y 115 veces el salario mínimo).

El querer cubrir un trámite legal, genera que se impartan eventos de capacitación sin saber realmente cuales son las necesidades de conocimiento y / o perfeccionamiento de habilidades que se tienen en las diferentes áreas, motivo a su vez por el que se buscan de manera rápida y al vapor programas que resulten económicos, sin importar además sus alcances.

Por otra parte, la crisis económica por la que ha pasado el país en 1995, ha generado a su vez una serie de problemas que difícilmente podrían ser superados a corto plazo, algunos de ellos son:

La preocupación prioritaria de una cantidad importante de empresarios por evadir los impuestos de Hacienda y el seguro Social, antes que invertir en la preparación y bienestar de su personal.

El recorte de empleados y la aceptación por parte de los trabajadores que aún permanecen en la empresa, de mayores cargas de trabajo o cambios y modificaciones de las actividades que antes realizaban sin recibir una preparación adecuada para dichos cambios, lo que genera desgaste, pérdida de tiempo, errores y mala calidad del producto final.

Intranquilidad y bajo nivel de motivación de los trabajadores por no sentir seguridad de permanencia en el empleo.

El deterioro en el ingreso familiar que frente al incremento de la canasta básica y servicios como agua, renta, luz, salud, y educación, entre otros, influye en las posibilidades reales que tienen los padres de familia, principalmente los que obtienen hasta dos salarios mínimos, para ofrecer estudios a sus hijos. Situación que a su vez se verá reflejada en la búsqueda de ingresos extras, agotamiento en el trabajo, bajo rendimiento en la producción, mal humor con los compañeros de trabajo y a futuro,

en la calificación de esa mano de obra que se queda sin preparación que le permita competir en el mercado laboral.

En el mejor de los casos, la búsqueda por parte de los empresarios, de horarios ajenos a la jornada laboral para impartir la capacitación, lo que a su vez afecta negativamente los resultados de la misma por el cansancio en los participantes. Y como sucede casi siempre, recorte de presupuesto en el área de capacitación, motivo por el que se cierra la posibilidad de formación y superación de los trabajadores.

Se debe reconocer que mediante la capacitación en sus diferentes áreas se evitan problemas de producción, por un uso ineficiente del tiempo y de recursos materiales y humanos, que por otra parte derivan en los siguientes conflictos: Desconocimiento de los procesos de producción, bajo nivel de comunicación entre el personal y deterioro en las relaciones humanas, actitudes negativas para la realización del trabajo, bajo nivel de motivación, inseguridad laboral.

Si bien es cierto que la globalización ha permitido la apertura de fronteras e impulsar el proceso económico de México, también se ha generado una profunda fragmentación del entramado social, así como un acceso desigual a bienes y servicios, incrementándose, el desempleo, la marginación y con ello la desigualdad social.

## 1.2.1. COMPETITIVIDAD, DESARROLLO Y EDUCACIÓN CONTINUA DEL TRABAJADOR.

A partir de los años ochenta, la aplicación del término productividad ocurrió solo en los niveles gerenciales; para los trabajadores, el término fue reemplazado por el de calidad. Calidad en las relaciones sociales en el centro de trabajo y por su puesto en el desempeño productivo de los obreros.

De ahí que la productividad se haya convertido en un concepto mágico que garantiza la supervivencia de las empresas y al mismo tiempo destaca la necesidad de crecimiento y desarrollo<sup>14</sup>

En 1992 se firma de manera conjunta por empresas, sindicatos y gobierno el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y Calidad (ANEPC), mediante el cual se pretende detectar en forma directa en los centros de trabajo, en el ámbito regional y nacional, los problemas y necesidades relacionados con la productividad y la competencia, aspectos que tienen una relación directa con la capacitación. No obstante tal acuerdo, existen distintas definiciones acerca de la productividad y consecuentemente los métodos para mediarla.

En agosto de 1995 se instaura el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, cuya misión es establecer los lineamientos generales para la definición de normas técnicas de competencia laboral, que comprenden conocimientos, habilidades, y destrezas susceptibles de certificación, es decir, se reconoce formalmente lo que los trabajadores y trabajadoras saben hacer, sin importar cómo y dónde lo aprendieron. Este programa, si bien puede mostrar sus bondades respecto a la validación de la experiencia acumulada por los y las trabajadoras, se necesita fincar bases sólidas y mecanismo incorruptibles para que verdaderamente garantice un beneficio y mejoramiento, particularmente por la clase trabajadora mas empobrecida, y no un obstáculo más de los que de por si enfrentan en la actualidad.

---

<sup>14</sup> Carlos García. "Algunas reflexiones acerca del capital humano, educación y trabajo", mimeo, Mexico, 1994.

En aquellas empresas que cuentan con un número considerable de trabajadores y trabajadoras que laboran bajo un contrato colectivo, se han aplicado de manera preponderante los nuevos esquemas de la administración del trabajo, tales como la Planeación Estratégica, la Calidad Total y la Reingeniería de Procesos.

Bajo estos enfoques, que tratan de manera prioritaria “satisfacer las necesidades del cliente”, estiman como requisito básico, el potenciar la capacidad de los recursos humanos de una empresa con el objeto de que los y las trabajadoras no sólo comprendan la necesidad de los cambios en los procesos de trabajo, sino además se conviertan en promotores/as de los mismos.

Una de las aseveraciones más contundentes por parte de los precursores de la nueva teoría de la Administración, “es que no puede llevarse a cabo ningún cambio exitoso en una empresa, si éste no va acompañado de la capacitación y la educación a todo el personal”. Para estos métodos, la capacitación constituye un requisito indispensable y una oportunidad para establecer una comunicación fluida con los empleados/as, además permite impulsar y posibilita el ir ajustando con mayor precisión los nuevos procesos de trabajo”<sup>15</sup>

Por ello, entre quienes convencidos de estas nuevas técnicas para la administración del trabajo señalan que “no es dable pensar en una empresa próspera, si ello se funda en la miseria e ignorancia de sus trabajadores. Sus buenos tiempos, serán cortos como sus miopes enfoques administrativos”<sup>16</sup>

En la actualidad hablar de Educación Continua es hablar de un modelo orientado a atender a una necesidad o demanda educativa específica de personas o grupos con el objetivo de actualizar o completar determinados conocimientos ya adquiridos que tratan de utilizar en sus vidas.

En las últimas décadas, está cobrando fuerza el empleo del enunciado *formación continua*, que pone el acento en la adquisición de aprendizajes de perfeccionamiento profesional y el de *formación profesional continua*, que delimita el campo con mayor precisión aunque mantiene un sentido similar.

---

<sup>15</sup> INEGI/STPS. “Encuesta Nacional de Empleo” 1995, México

<sup>16</sup> Alfredo Acle. Planeación estratégica y control total de calidad: un caso real hecho en México, Grijalbo, 1990.

Este campo educativo cuenta con una larga tradición que se remonta a las primeras civilizaciones donde ya se realizaban acciones formativas para adultos.

Tras haber sido concebida, como una vía para paliar las carencias instrumentales básicas de aquéllos que no pudieron asistir a la escuela en su infancia, en nuestros días, sin abandonar esta tarea de tipo compensatorio necesaria para determinados colectivos y zonas geográficas, se insiste en la necesidad de que la persona, con independencia del nivel educativo alcanzado, realice procesos de aprendizaje también en la madurez, a fin de lograr el mayor desarrollo de sus potenciales y de no quedar irremediamente marginada de los mecanismos de socialización, de los procesos de producción, de los engranajes cívicos o de verse privada de un disfrute útil y creativo de su ocio.

El interés por la Educación de Personas Adultas aparece con renovada influencia en nuestros días. Tanto los organismos internacionales como la Unión Europea otorgan una especial atención a este ámbito, considerado como la *clave del siglo XXI*, encaminado a promover el desarrollo personal, la integración en la vida activa y en la sociedad, la participación en el proceso de decisión democrática y la aptitud para adaptarse a la evolución social, económica y tecnológica.

La UNESCO ha contribuido de forma decisiva al desarrollo de este ámbito. Con este objetivo ha convocado cinco conferencias Mundiales en las que se ha trabajado para delimitar los elementos que la configuran. A la primera, celebrada en Elsinor (Dinamarca) en 1949, siguieron las de Montreal (1960), Tokio (1972), la de París (1985) y la de Hamburgo (CONFINTEA V, 1997). Además, esta temática ha sido objeto de análisis en distintas Conferencias Generales, como la de Nairobi (1976) donde se alcanzó un acuerdo sobre su concepto, retomado y algo ampliado en la citada CONFINTEA V, donde se la define como,

*“El conjunto de procesos de aprendizaje formal o no, gracias los cuales las personas cuyo entorno social considera adultos desarrollan sus capacidades, enriquecen sus conocimientos y mejoran sus competencias técnicas y profesionales o las reorientan a fin de atender sus propias necesidades y las de la sociedad.*

*La educación de adultos comprende la educación formal y la educación continua, la educación no formal y toda la gama de oportunidades de educación informal y ocasional existentes en una sociedad educativa multicultural en la que se reconocen los enfoques teóricos y los basados en la práctica. La educación de adultos se concibe, en términos generales y dinámicos, en el marco de un aprendizaje a lo largo de la vida”*

El conjunto de decisiones y sugerencias vertidas en la citada Conferencia inclinan a pensar que se ha producido un avance importante en la formulación de este ámbito formativo. Según la declaración promulgada, ya no es solamente un derecho; es a la vez, un poderoso concepto para propiciar un crecimiento sostenible y equitativo, para impulsar la democracia y la justicia, la igualdad de género y el desarrollo científico, social y económico.

Los objetivos que persigue son el desarrollo científico, social y económico. Los objetivos que persigue son el desarrollo de la autonomía y el sentido de la responsabilidad de las personas y comunidades para reforzar la capacidad de impulsar las transformaciones culturales, sociales y económicas, así como promover la coexistencia, la tolerancia y la participación informada y creativa.

*Aprender a través y para la vida* es la máxima en que se asienta la nueva concepción de la Educación de Personas Adultas.

Entre las distintas funciones que asignamos al sector formativo que nos ocupa figuran las siguientes:

*Brindar al adulto la oportunidad de aprender y de crear durante toda su vida, con independencia de su anterior currículo vital y escolar, desde una perspectiva tanto de complementariedad como de continuidad.*

*Contribuir a lograr un equilibrio adecuado entre las dimensiones personales, culturales, cívicas y sociales y las preocupaciones económicas y laborales.*

*Constituirse en una respuesta apropiada para afrontar las transformaciones profundas y rápidas producidas en el mundo del trabajo y de ocupación y para propiciar un crecimiento y desarrollo constante y duradero.*

Fortalecer la democracia, promoviendo una ciudadanía informada, tolerante, solidaria y activa, mejorando la democracia participativa y potenciando comunidades de aprendizaje.

*El libro Blanco de Educación de Adultos*, publicado en 1986, por el entonces denominado Ministerio de Educación y Ciencia, documento valioso que contiene propuestas consensuadas para la reforma de este ámbito. En el mismo se fijan, de acuerdo con la doctrina internacional sobre el tema, las cuatro áreas esenciales a desarrollar en una educación integral de adultos:

- ✓ Formación orientada al trabajo (actualización, reconversión y renovación de los conocimientos de tipo profesional).
- ✓ Formación para el ejercicio de los derechos y responsabilidades cívicas (o para la participación social).
- ✓ Formación para el desarrollo personal (creatividad, juicio crítico, participación en la vida cultural).
- ✓ Como fundamento esencial a todas ellas la formación general o de base que, cuando no se consiguió en la edad apropiada, constituye un prerrequisito indispensable de tipo compensador.

Estas áreas no son compartimentos cerrados y aislados, por el contrario, están vinculados y con frecuencia se interrelacionan creando espacios educativos conjuntos, que requieren recibir atención especial, pues la dimensión para el desarrollo personal forma parte de todas ellas.<sup>17</sup>

El ser humano no deja de aprender hasta el final de su vida, aunque solo sea a través de la comprensión, el análisis y la reflexión sobre su propia experiencia, lo que produce cambios sustanciales en sus actitudes, valores, destrezas y comportamientos, por eso en épocas pasadas algunos autores sostenían que la

---

<sup>17</sup> Emilio López, Ma Luisa Sarrate Coordinadores. *La Educación de Personas Adultas: Reto de Nuestro Tiempo*. Dykinson. Madrid, 2002.

persona debe ser sujeto de educación a lo largo de toda su existencia; y no está restringido solamente a las primeras etapas de la vida.

Cabe señalar que educación permanente y la educación de Personas Adultas no son conceptos sinónimos, la Educación Permanente se trata de un concepto mucho más amplio, al abarcar toda la vida, cuando la educación de los Adultos tan sólo supone un tramo de la misma.

El empleo de estas expresiones en el ambiente pedagógico se atribuye a la conocida obra de Coombs, *la crisis mundial de la educación* (1971), donde plantea la necesidad de buscar alternativas a la enseñanza reglada por medio de procesos extra-escolares denominados y definidos de la siguiente manera:

**Educación Formal:** Comprende el sistema educativo institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que se extiende desde los primeros años de la escuela primaria hasta los últimos años de la Universidad.

**Educación no formal:** Toda actividad organizada, sistemática, educativa, realizada fuera del marco del sistema oficial, para facilitar determinadas clases de aprendizajes a subgrupos particulares de la población, tanto adultos como niños.

**Educación Informal:** Se describe como un proceso que dura toda la vida y en el que las personas adquieren y acumulan conocimientos, habilidades, actitudes y modos de discernimiento mediante las experiencias diarias y su relación con el medio ambiente.

Trilla menciona que hay cierta confusión entre la definición de educación formal, no formal, según los criterios estructural y metodológico, pero que es intrascendente, ya que cada disciplina se dota en cada momento de aquellos conceptos que resultan funcionales a su propia realidad cambiante. Nos da la siguiente definición:

*“Conjunto de medios e instituciones que generan efectos educativos a partir de procesos intencionales, metódicos y diferenciados, que cuentan con objetivos pedagógicos previa y explícitamente definidos, desarrollados por agentes cuyo rol educativo está institucional o socialmente reconocido, y que no forman parte del*

*sistema educativo graduado o que formando parte de él no constituyen formas estricta y convencionalmente escolares*<sup>18</sup>

Educación continua corresponde a retomar el proceso de enseñanza-aprendizaje efectuado en etapas anteriores. Fundamenta sus acciones en los principios paradigmáticos de la educación permanente.

En la actualidad, se trata de un modelo orientado a atender a una necesidad o demanda educativa específica de personas o grupos con el objetivo de actualizar o complementar determinados conocimientos ya adquiridos que tratan de utilizar en sus vidas. En las últimas décadas, está cobrando fuerza el empleo del enunciado *formación continua*, que pone acento en la adquisición de aprendizajes de perfeccionamiento profesional y el de *formación profesional continua*, que delimita el campo con mayor precisión aunque mantiene un sentido similar.

## 2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CALIDAD EN EL SERVICIO PARA LOS PROFESIONALES DE LA SALUD DEL “C.M.N. 20 DE NOVIEMBRE”.

---

### 2.1. Dimensión Humana en las Organizaciones.

*“nuestro problema no está en los demás, no está en la maldad ajena, sino en nosotros. Nuestros problemas surgen de nuestra incapacidad para vivir nuestras vidas con sabiduría y coraje. La honestidad, la responsabilidad, el amor y la humildad son necesidades mínimas para el futuro, si la raza humana pretende continuar su evolución.”.*

Robert Theobald

En los orígenes de la sociedad industrial, la empresa personalizada la mayor parte de las veces por un empresario, se caracterizó por su concepción única y exclusiva como organismo de producción, producción a lo que todo quedaba supeditado. Ninguna otra consideración se interfería con el objetivo de producir con un coste óptimo para alcanzar el fin primordial de la empresa.

Como célula de la sociedad la empresa reúne a personas que pertenecen a otros grupos sociales, familias, municipios, nación, etc. Si se perjudica a los miembros se daña el cuerpo entero. Si la empresa deliberadamente o por omisión ignora las necesidades de las personas que la constituyen, se haría culpable frente a la comunidad social y tarde o temprano sufriría las consecuencias.

En el aspecto organismo de producción el objetivo de la formación será primordialmente el conseguir que el personal colabore con los fines de la empresa llevando a cabo, de forma óptima las tareas inherentes a su puesto.

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

La empresa como comunidad de trabajo nos recuerda que todo acto de producción no es nunca un hecho de exclusiva técnica impersonal, expresable en cifras sino un fenómeno complejo que tiene siempre componentes humanos que no se pueden ignorar ni descuidar.

La empresa como una célula económico-social nos lleva al siguiente objetivo; preparar el personal para un mejor servicio a la comunidad. Se trata aquí también, de formación centrada en el hombre, pero considerada ahora como elemento de una colectividad más amplia

El objetivo de la formación ya no es ahora el incremento de las posibilidades individuales sino el perfeccionamiento de actitudes respecto al bien común a través de la empresa y la profesión.

En la medida que se da al trabajador una consciencia más clara de su tarea, de su objetivo, de su aportación al conjunto de la producción esta tarea adquiere un valor humano y social, haciendo que su realización pueda ser fuente de satisfacción profesional.

El ser humano ha sido dotado por la naturaleza con capacidades intelectuales, emocionales y espirituales sin comparación con los seres vivos. Aunque el hombre carece de capacidades para sobrevivir en sus primeros años de vida como otras especies, si es alimentado y formado con inteligencia, puede llegar a desarrollar capacidades físicas, emocionales e intelectuales. La educación es pues un acto de apoyo y sustento para el desarrollo pleno del hombre, del ser humano.

Si realizamos un recorrido histórico por las ideas del hombre acerca de la concepción propia del hombre podremos remontarnos siglos atrás. El judaísmo, el islam y el cristianismo conciben al hombre como un ser creado por Dios a su imagen y semejanza a quien le fueron dados talentos (valores y capacidades) para que dominara a todos los seres vivos sobre la tierra y dominara en ella como dueño y señor. Pero fue hasta el siglo v a.c. Cuando los filósofos griegos, como Sócrates, hacen las primeras reflexiones filosóficas acerca del ser humano.

Desde entonces y hasta nuestros tiempos, filósofos y humanistas han dado diferentes concepciones del hombre como un ser en la tierra. Ahora se concibe al hombre como un todo conformado por cuatro dimensiones: mente, emoción, cuerpo y espíritu.

Sin embargo, desde las ideas de Sócrates de concebir al hombre como un ser dividido en dos dimensiones: una moral, y otra el conocimiento, donde la primera rige la actuación del hombre y la segunda es la rectora de la primera, se establece que cuando un hombre actúa mal no tiene la intención, sino el desconocimiento de cómo hacerlo. Por ello la importancia del conocimiento guiado a actuar bien y buscar siempre las “esencias eternas, inmutables, universales”<sup>19</sup>

Podríamos inferir que es obligación del sabio buscar el bien; nadie con conocimiento de lo que hace se hará mal a sí mismo en ningún sentido. Y, por otra parte, entendemos que el conocimiento lleva a la ciencia, a la búsqueda de la verdad, a la tecnología, al *estatus*, al poder, pero éstos enfocados siempre a hacer el bien.

El bien buscado, cuando es personal, nunca debe ser en detrimento de otros, y el bien social nunca en detrimento propio ni de otras sociedades. Aquí estamos obligados a reflexionar en un valor moderno: el respeto a la ecología y a la conservación de los bienes universales, los cuales deberán estar siempre por encima de la propiedad privada. Recordemos a uno de nuestros próceres, Benito Juárez, con su profundo y trascendente pensamiento: “entre los individuos como entre las naciones, el respeto al derecho ajeno es la paz”.

Encontramos algunas coincidencias entre las concepciones de Platón (429-347 a.C.) y descartes (1596-1650). El primero dice que el alma es inmortal y que el cuerpo es solo un lugar en el que esta aprisionada; llama al cuerpo una realidad aparente. Descartes establece que el alma es la que da animación al cuerpo.

Tomas de Aquino (1225-1274), con base en sus creencias religiosas establece que siendo el hombre un ser creado a imagen y semejanza de Dios, está entre lo espiritual y lo material, como un todo indivisible, que debe interrelacionarse en armonía para actuar con base en su percepción pensamiento, sentimiento y reflexión.

---

<sup>19</sup> Pablo Ayala, Creciendo con nuestros valores, Humanidades Arge,1996.

Nietzsche (1844-1900), por su parte, en apariencia ateo, afirma que el hombre con su pensamiento puede llegar a trascenderse a sí mismo y hace una clasificación que coincide con la de José Ingenieros (1877-1925) al decir que los hombres son ascendentes o mediocres. Nietzsche<sup>20</sup> expone la idea del superhombre que el hombre debe alcanzar, y equivale a un santo para los religiosos.

Con estos conceptos podemos inferir que el alma se alimenta de valores, sobre todo de los universales, trascendentales como el amor, la bondad, la belleza y la verdad; aquellos que Maslow<sup>21</sup> llama fundamentales y que llevan al hombre a fortalecer su dignidad de ser humano y también su felicidad al encontrar que lo material solo da placer momentáneo y pasajero. La razón por su parte, se alimenta del conocimiento y de las habilidades que dan sustento con la voluntad al desarrollo.

El conocimiento y las habilidades razonadas nos llevan hacia la ciencia, la tecnología, el poder y el estatus.

Pero lo excelso del hombre se logra con la combinación de la razón y el alma. Aquello que la razón descubra estará enfocado a reforzar la dignidad y la felicidad personal y social. Recordemos que Einstein, como científico, se arrepintió de haber proporcionado la teoría para construir la bomba atómica.

San Juan de la cruz <sup>22</sup>dijo que al final del camino de nuestra vida seremos cuestionados en cuanto amamos, no en cuánto tenemos o cuánto hicimos. Sócrates estableció también la bondad como un fin del hombre, ya que la política es una manera de buscar el bien común, será ésta una amplia brecha para llegar a la caridad: amor manifiesto por medio de las obras de dar. Si se sigue el consejo de Sócrates:” conócete a ti mismo”, habría qué identificar las esencias que conforman al hombre, sin pensar en su nombre, estudios, religión, puesto, estado civil o nacionalidad, sino en lo que es esencial para hacer de él un ser único e irrepetible, esencias como: voluntad, valores, capacidades, deseos, creencias, obras y limitaciones.

En la actualidad se piensa en el ser humano como un ente conformado por su razón, emoción, su cuerpo y su espíritu.

---

<sup>20</sup> Federico Nietzsche, Así hablaba Zaratustra, edit. Porrúa, México.1999.

<sup>21</sup> Frank Goble, la tercera fuerza: la psicología propuesta por Abraham Maslow, trillas, México, 1995.

<sup>22</sup> Luis Jorge González. S. Juan de la cruz: modelo de excelencia. Edit. castillo. Monterrey.1990.

En la medida en que estos cuatro factores se armonicen el ser humano será más congruente, más perfecto, más humano. Los estudios más recientes hablan de la inteligencia emocional y de cómo el ser humano puede desarrollar su coeficiente emocional si se da cuenta de cuáles son los sentimientos que producen sus emociones y de cómo controlarlas para actuar con mayor equilibrio.

Carl Rogers insistía en la necesidad de la dualidad de objetivos en la educación. Cada vez que los objetivos contemplan solo los aspectos técnico-científicos, algo precioso se está perdiendo, algo muy importante no se está haciendo. Lo que necesitamos los humanos es convivir en igualdad y en paz, pero en esto no hemos sido entrenados.

Los años pasan, los sistemas de gobierno cambian y se han dado reformas estructurales... pero en el mundo las cosas siguen igual, porque los cambios en materia educativa, no contemplan a la mujer y al hombre como humanos capaces de desarrollar potencialidades de convivencia pacífica.

En la educación humanista el capacitador dirige y canaliza la información. Fomenta la participación a través de actividades y preguntas. Fomenta la interacción. Plantea problemas y dirige la búsqueda de soluciones.

La pedagogía humanista considera que las personas funcionarían equilibradamente, se desarrollarían, mientras se mantenga una relación capacitador-capacitando, “yo estoy bien”, “ellos están bien”. “Yo estoy bien” significa que tengo mis propias necesidades como persona, al igual que los capacitandos tienen las suyas, de acuerdo a la etapa de desarrollo en que se encuentran.

Contemplar las motivaciones incentiva el aprendizaje, ya que, como demostró Tolman, en 1973, todos tenemos unas expectativas cognitivas que impulsan a desarrollar actividades intelectuales que colmen las necesidades.

Una variable central, entre otras intervinientes para la construcción humana es el desarrollo organizacional. Consiste en ir más allá de la maximización de las ganancias u optimización de servicios. Ir más allá de la búsqueda de eficacia: asegurar también la salud organizacional. Compatibilizar eficacia y salud, maximizándolas e integrándolas.

Salud organizacional es: Los objetivos de la organización son ampliamente compartidos. Hay un flujo contaminante de energía humana canalizada para la consecución de esos objetivos. Los puntos de decisión se determinan según los factores de competencia, sentido de responsabilidad, acceso a la información necesaria, volumen de trabajo, distribución del tiempo- y no por el nivel jerárquico.

Se nota el espíritu de equipo en la planeación, en los trabajos y en la solución de problemas. Hay responsabilidad compartida. se toma en consideración la opinión de las personas situadas en los escalones más bajos. Las necesidades y los sentimientos personales se toman en consideración en el diagnóstico y solución de problemas organizacionales.

La colaboración es espontánea y se acepta de buen agrado. Las personas buscan y reciben ayuda. Cuando hay crisis, las personas se reúnen para trabajar conjuntamente, hasta que desaparezca la crisis. Los conflictos se consideran importantes para el proceso de decisión del desarrollo personal.

Son administrados de forma eficaz, directa y abierta. La gente dice lo que piensa y siente y desea que todos hagan lo mismo. Se imparte mucha enseñanza durante el trabajo basados en procurar dar, busca, recibir y utilizar retroinformación constructiva y sugerencias para colaborar, las personas se sienten capaces de progresar y desenvolverse. Es común que la gente se reúna para una crítica conjunta de desempeño y resultados. Las relaciones son leales, las personas se tienen consideración mutua y no se sienten solas.

El liderazgo es flexible, variando de estilo y de persona conforme a las necesidades de las diferentes situaciones. Hay un alto grado de confianza en las personas y un sentimiento general de libertad y de responsabilidad mutua. Las personas generalmente saben lo que es y lo que no es importante para la empresa. Se acepta el riesgo como una condición necesaria para el desarrollo y el cambio.

Se le hace frente al bajo rendimiento, buscando en colaboración una solución al problema. La estructura de la organización, las políticas y procedimientos se establecen para ayudar a las personas a obtener eficazmente resultados, y para proteger a largo plazo la salud de la organización, y no para alimentar a la burocracia.

Por esto, la estructura, política y procedimientos se pueden cambiar rápidamente: son flexibles. Hay un clima de orden, pero también un alto grado de innovación.

Se objetan los viejos métodos y muchas veces se sustituyen. La organización se adapta de manera flexible a las oportunidades o a los cambios externos, porque todas las personas están abiertas, vigilantes y procurando anticiparse al futuro. Las frustraciones son un estímulo para la acción y el perfeccionamiento de las cosas.

Es al mismo tiempo: un nuevo arte de perfeccionar la organización, integrando necesidades de la empresa y necesidades de las personas. Una nueva filosofía de administración, una nueva manera de administrar, un estilo renovador y revitalizador, una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en que los aspectos psicológicos y de comportamiento deben recibir la debida atención.

El Desarrollo Organizacional deber ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo, de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas, utilizándolo como estrategia educativa, para optimizar la interacción entre personas y grupos, para un constante perfeccionamiento y renovación de aspectos técnico-económico-administrativo de comportamiento.

No debe ser un curso de capacitación para la solución de emergencia para un momento de crisis, de intervención aislada y desligada de los procesos gerenciales normales, una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones, o un proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos.

Las razones que llevaron a darle cuerpo a este nuevo arte fueron y son principalmente:

La perplejidad y la frustración de imaginar y planear una organización en el papel, y no conseguir realizarla en la práctica de su funcionamiento día con día.

Fracaso o insuficiencia, cuando se utilizan aisladamente, de las medidas de perfeccionamiento tecnológico, administrativo y entrenamiento tradicional (inclusive de comportamiento) – en el intento por aumentar no solo la eficiencia o la producción, sino principalmente la intención de elevar el nivel de eficacia y salud de la organización.

Conciencia creciente, por parte de los directivos, de la influencia de los problemas y factores psicológicos y sociales del comportamiento individual y grupal, sobre el rendimiento de los programas de trabajo y sobre los resultados reales alcanzados en el funcionamiento de los diversos subsistemas y órganos sobre los que está estructurada la Institución.

Fenómeno de inercia o de resistencia a los cambios planeados lógicamente y tecnocráticamente. Aceleración del proceso de cambios internos y externos a la organización, con impactos, de tal forma intensificados y dinamizados, que amenazan, y a veces, hasta la supervivencia de la organización- sin que los modelos y prácticas de las consultorías técnicas tradicionales consigan generar respuestas al nivel de rapidez e integración que serían imprescindibles.

El desarrollo organizacional se estructura a partir de algunas premisas:

El trabajo que se organiza de tal modo que sean atendidas tanto las necesidades de las personas (que son la base de su motivación para trabajar bien o trabajar mal...) como las necesidades de la empresa, es lo que tiende a asegurar la mayor productividad y la mejor calidad de lo que se produce.

Las personas tienen un impulso de crecimiento, desarrollo y auto-realización que, para concretizarse en comportamientos útiles, requieren condiciones ambientales de adecuado desafío y suficiente apoyo.

Individuos cuyas necesidades básicas se resuelven, no tienden al estancamiento y a la irresponsabilidad. Por el contrario, tienden a hacer más profundo su interés por un trabajo que les presenta desafío, responsabilidad y continuo progreso, en consonancia con la concretización del desarrollo de sus potenciales.

Individuos funcionando en grupos que pasan por un proceso intencional y bien administrado de toma de conciencia sobre sus realidades, (inclusive sus reacciones y sus sentimientos positivos o negativos con respecto a esas realidades) desarrollan una fuerte identificación con las metas de este equipo y una fuerte identificación interpersonal con los componentes de este grupo.

El desarrollo y crecimiento personal está facilitado por una relación que sea honrada, humana y no manipulativa.

Los cambios positivos fluyen naturalmente en los grupos que sienten una identificación entre sus componentes y que sienten que tienen capacidad y posibilidad de influir sobre la situación y las cosas a que acontecen en su medio.

Retroalimentación verdadera sobre hechos y actos aseguran la objetividad esencial para la eficacia de las actividades dentro de la empresa y el realismo necesario de comportamiento para la salud organizacional.

El conflicto de ideas, en un clima de respeto, a las diferencias individuales es básicamente saludable.

Un clima colaborativo conduce a mejores resultados. En este caso, la ayuda y el apoyo mutuo que caracterizan los esfuerzos cooperativos, solamente son posibles si existen las condiciones deseables de confianza y respeto.

La manipulación siempre acaba por destruir la confianza y el respeto entre las personas, principalmente entre jefes y subordinados.

El estilo participativo es irreversible; una vez utilizado hace inactivo el retorno al estilo autoritario o manipulativo.

Los recursos humanos son tan importantes como los recursos económico-financieros.

La organización debe ser medio para la realización personal y humana. Y esta realización personal y humana debe ser medio para la supervivencia y desarrollo de la organización.

Sentimientos negativos bloqueados y frustraciones reprimidas, tienden a afectar desfavorablemente la motivación, la tentativa personal, la comunicación, la relación funcional, la colaboración, el desempeño y los resultados. En fin, las insatisfacciones tienden a minar la eficiencia y la salud organizacionales. Todo cambio aun en las áreas tecnológicas, económico-financieras, administrativas, o estructurales implica directa o indirectamente modificaciones de hábitos o comportamientos.

## 2.1.1 Aprendizajes en el Adulto. Habilidad Cognitiva.

*“Aprender es descubrir que ya sabes; hacer es mostrar que sabes; enseñar es facilitar que otros descubran que saben”*

*Richard Bach.*

Los conocimientos y habilidades que hoy necesitan las personas adultas no son los que el sistema escolar les tendría que haber dado en su infancia. Tampoco el aprendizaje escolar es el único existente y no es adecuado para las personas adultas que han desarrollado una inteligencia cristalizada o práctica.

El saber educativo ligado a la principal institución cultural de la modernidad tradicional había relegado a las personas adultas a la condición de “niños grandes y torpes” en cuanto a las actividades formativas.

Posteriormente se ha ido desarrollando una nueva concepción que emplea en el análisis del aprendizaje adulto las aportaciones de la psicología, la sociología y otras ciencias educativas. En primer lugar tiene en cuenta que lo que define a una persona como adulta, en un ámbito educativo, es que la actividad de aprendizaje ocupa una función social subordinada respecto de otras más primarias como puede ser el buscar, mejorar trabajo o el desarrollar un determinado rol en la familia. En segundo lugar, es consciente de que las personas adultas han desarrollado a lo largo de su vida un tipo de aprendizaje que poco tiene que ver con el escolar.

La diferenciación de Raymond Cattell (1971) entre habilidades fluidas y cristalizadas abrió un nuevo camino al respecto, al demostrar que, mientras las primeras (ligadas al desarrollo fisiológico) disminuyen, las segundas (ligadas a la experiencia) pueden mantenerse y aumentar.

La inteligencia cristalizada fue la base para la consideración de la inteligencia adulta como un objeto propio de estudio. Luego se ha desarrollado más una línea de investigación de inteligencia práctica que se diferencia de la cristalizada en que no considera una sino un amplio abanico de inteligencias diversas en contextos sociales concretos.

Silvia Scribner se ha convertido en la principal autora de esta corriente al estudiar los procesos cognitivos de la adultez en los contextos en que se desarrollan y aplican. Distingue entre pensamiento teórico y práctico, entendiendo por éste último la “mente en acción” o el tipo de operaciones mentales relacionadas con la vida diaria. En primer lugar, se deja de estudiar la cognición adulta como el punto final evolutivo cuyos objetivos es el dominio de las operaciones formales mediante una formación académica adecuada a tal fin.

Numerosos estudios muestran el inadecuado uso por parte de los adultos de las operaciones lógico-formales (Capon y Kuhn 1979; Shute, Glaser, 1989).

Pero eso no significa un estado anterior del desarrollo intelectual, sino que la evolución cognitiva se ha desarrollado en otro contexto generando otro tipo de competencias (Sternberg 1990).

La adultez aparece como el periodo evolutivo más largo y representativo de la vida de la persona, pero aun no cuenta con una definición totalmente objetiva, pues está sujeto a importantes variaciones culturales y conlleva connotaciones muy diferentes.

En el contexto jurídico este término viene a determinar lo que se conoce como la mayoría de edad, esto es, aquella edad que, según la ley, ha de tener un sujeto para poder disponer de sí, para decidir sobre sus intereses, supone que el individuo vive y actúa en la sociedad según su propia responsabilidad y no bajo la tutela de otros.

En el sentido pedagógico, la diferencia entre las personas en edad adulta y los menores de edad reside en que la principal función social que desempeñan estos últimos es su asistencia a la escuela. Por el contrario, la actividad educativa de los adultos, está supeditada a otras funciones prioritarias; se suele señalar como sujeto de la misma a todos aquellos que están en edad post-escolar y han abandonado el sistema formal y los que están o deberían estar en la vida activa.

El concepto de adultez, no es unívoco, pues está sujeto a varias interpretaciones, según los diferentes pueblos y culturas, y por consiguiente, a valoraciones diversas. Desde una perspectiva integradora, que consideramos especialmente interesante, Quintana y Sanz (1994) precisan que la adultez se distingue por ser el periodo de la vida que reúne las siguientes características:

Representa al individuo pleno y formado, excluyendo los períodos iniciales y finales de la evolución de la personalidad, en los que falta esa plenitud. Es el mayor y más productivo período de la vida.

Es la época del gran rendimiento laboral. Suele conllevar el hecho de la fundación de una familia y de la procreación. También es el momento del ejercicio sociopolítico constante y equilibrado. El individuo muestra una autonomía personal plena.

Los estudios realizados evidencian que no se puede seguir considerando la adultez como una etapa de la vida estática, estable y uniforme, pues en ella se suceden cambios tan decisivos y profundos como los acontecidos en épocas anteriores, provocados por las transformaciones biopsíquicas y la influencia del entorno.

Dado que la vida adulta se considera como un periodo de cambio, antes que de declive, se han establecido diferentes etapas en las que desempeñan, a menudo, una función determinante diversas manifestaciones divergentes en torno a las motivaciones, el auto concepto y el rol social.

Existen diversos modelos o paradigmas que tratan de proporcionar una explicación de los diferentes procesos que tienen lugar en el periodo de la vida que nos ocupa.

Modelo Motivacional: el punto de partida lo constituyen las diversas necesidades, intereses y motivaciones manifestadas en la elección que hacen los adultos entre los diversos programas que se les ofrecen. Esta propuesta es sostenida, principalmente, por Huberman (1974), para quien los temas que más atraen a los adultos son: la vida profesional y familiar, los asuntos cívicos y sociales, los intereses creativos y expresivos y la salud física y mental.

Modelo Empírico. Viene determinado por los resultados de diversos estudios empíricos, pues los propios adultos suministran datos a través de varios instrumentos sobre aspectos biológicos, psíquicos y sociales. El representante más genuino es Levinson (1983), que establece cuatro eras y nueve periodos que representan, respectivamente, las macro y micro estructuras del ciclo vital.

Modelo Clínico: se ha elaborado a través de la observación detallada de diversos sujetos. Como autores cabe mencionar a Havighurts, Erickson y Maslow.

Estos tres modelos, que analizan la adultez como una fase cambiante con sus periodos evolutivos, a pesar de aproximarse al desarrollo de la misma por medios diversos, llegan a una serie de coincidencias, aunque no se puede olvidar que cada uno de ellos aporta su perspectiva peculiar, desde la que se estudia la evolución de la trayectoria vital.

La especificidad de la Educación de Personas Adultas se pone de manifiesto, no solamente en los rasgos que caracterizan a sus participantes, sino también en el comportamiento de algunos factores que inciden directamente en los procesos de aprendizaje que es preciso conocer. Entre los más importantes figuran: la inteligencia, la memoria, la motivación y la experiencia.

El desarrollo mental es una de las cuestiones que más preocupan a todos los que se plantean el aprendizaje humano, como criterio de aprovechamiento intelectual. El punto central que inquieta, especialmente en el campo que nos ocupa, consiste en saber cómo evoluciona esta capacidad con el paso de los años o, en otras palabras, en si el factor cronológico conlleva su declive. Durante largo tiempo se pensó que las personas adultas tenían mayores dificultades para aprender que en la infancia y adolescencia y que esto se debía a que la inteligencia disminuía a medida que avanzaba la edad, presupuesto defendido por la denominada *teoría del déficit*.

Entre las causas que dieron lugar a la anterior creencia, de negativas consecuencias pedagógicas, se encuentra el hecho que los test aplicados para medir esta facultad no suelen tener en cuenta las importantes dificultades con las que tropiezan los adultos en situación de examen, pues en ellas manifiestan una prudencia mayor y una desconfianza más grande debida a los estereotipos acumulados por las experiencias vividas, lo que ralentiza la labor a realizar. Por ello no es de extrañar que distintos autores sostengan que el uso de pruebas mentales no resulta valido para examinar la posible decadencia de las capacidades intelectuales de los adultos, pues lo que disminuye es la velocidad, no las habilidades de aprendizaje, además de existir aspectos difíciles de medir y cuantificar, que no son recogidos por las mismas. “En definitiva, por tanto, no parece que hoy pueda mantenerse la realidad de un modelo deficitario en el desarrollo intelectual durante la vida adulta”<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> García Madruga y Carretero, 1985)

Hoy día, los estudios y experiencias realizados sobre aprendizaje adulto están demostrando las inexactitudes de la teoría del déficit. Una de las aportaciones que han ayudado a superarla ha sido la diferenciación establecida por Horn y Cattell (1966 y 1967) entre inteligencia fluida y cristalizada.

Se entiende por inteligencia fluida la que mantiene una mayor dependencia de la base fisiológica y está más determinada por la herencia y está relacionada con estructuras del sistema nervioso.

Si esto es así, lógicamente, se trata de un tipo de inteligencia que se verá afectada por aquellos problemas de salud que se incrementan con la edad.

La inteligencia fluida permite el desarrollo de habilidades debidas a los sistemas de aprendizaje casual o incidental, implica el desarrollo de procesos cognitivos básicos con habilidades diferenciales para la abstracción, el razonamiento, la deducción de relaciones, la adquisición de conceptos, la resolución de problemas, las habilidades que dependen de la inteligencia fluida no están relacionadas con los procesos de culturalización; por ejemplo, el razonamiento con contenidos abstractos, el razonamiento lógico, y, en ocasiones, la velocidad en el razonamiento.

Por su parte la inteligencia cristalizada, al depender más del ambiente, es la que aumenta con la edad y se enriquece con la experiencia. Implica el desarrollo de procesos cognitivos básicos globalizados para la abstracción, el razonamiento, la resolución de problemas, etc. Las habilidades que pone en juego la inteligencia cristalizada tienen que ver con la comprensión verbal, la capacidad para evaluar situaciones, la capacidad para razonar los problemas, sobre todo cuando éstos son de contenido cultural y cotidiano.

Las pruebas psicométrica demuestran un declive psicológico de la inteligencia fluida y un aumento en la inteligencia cristalizada. Las causas pueden estar en el deterioro de la base fisiológica, enfermedades o lesiones. La base fisiológica es más móvil en la inteligencia cristalizada y no resulta afectada negativamente por el deterioro físico. Otra explicación de la disminución de la inteligencia fluida es la tendencia a utilizar procedimientos determinados culturalmente, provocando una falta de práctica en los métodos y habilidades propias de la inteligencia fluida.

No se puede rechazar, con todo, la existencia de un cierto declive, más pequeño, más tardío partir de los 65 años aproximadamente, y no general, fundamentalmente referido a la inteligencia fluida y con ello a la pérdida de la rapidez de razonamiento y a la velocidad perceptiva.

No obstante, conviene señalar que este cierto declive de las capacidades fluidas se ve claramente compensado por un incremento de la inteligencia cristalizada.

Las nuevas investigaciones aportan datos inequívocos que conducen a rechazar el modelo deficitario. Así, pues, la hipótesis del declive creciente y generalizado de las habilidades intelectuales puede ser rechazada; no se da en todos los individuos, ni en todas las habilidades, ni es tan importante como se creía anteriormente.

*“Lo que conocemos apunta hacia una idea de la capacidad humana como algo integrado por distintas “inteligencias”, que tiene diferentes determinantes genéticos y ambientales, que están al servicio de diferentes funciones de la personalidad, que se basan en historias filogenéticas y ontogenéticas diferentes y que se relacionan de modo diferente en las predicciones de los resultados profesionales, educativos, adaptativos y de ajuste”<sup>24</sup>*

Son muchos en la actualidad los estudiosos del desarrollo humano que consideran que algunas características del pensamiento adulto no se comprenden desde una perspectiva exclusivamente formal. Algunas investigaciones sobre la inteligencia de las personas adultas destacan determinadas características que hablan de la existencia de cambios cualitativos de las etapas del desarrollo que van más allá de la adolescencia.

Las personas adultas no solo van a la solución del problema, además seleccionan la estrategia más adecuada, entran en otras formas de plantearlo y admiten que los problemas pueden tener varias respuestas. Los adultos, por lo que parece, más acostumbrados a la síntesis que los jóvenes contemplan las cuestiones morales y afectivas implícitas, tienen en cuenta el contexto y seleccionan prioridades. Por paradójico que parezca, las personas adultas pueden admitir la contradicción, no poseen una concepción absoluta de la verdad, admiten, por tanto, un cierto relativismo en el conocimiento.

---

<sup>24</sup> Horn, 1988

Aunque solo sea de forma concisa, es preciso subrayar el importante papel que desempeña la memoria en el aprendizaje, pues éste se produce cuando los conocimientos que llegan al sujeto han sido asimilados y almacenados, pudiendo evocarse en las situaciones en las que se requieran.

La memoria se puede definir como la capacidad para evocar información o procesos previamente aprendidos. Supone: recepción de datos, codificación de los mismos, almacenamiento y recuperación cuando se requiere. “Es un proceso activo por cuanto no se guarda simplemente la información, sino que ésta se cambia y ordena según la experiencia previa”<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Jimenez, 1994

## 2.1.2. Comunicación en las Relaciones Interpersonales.

*“Comunicar es una aptitud, una capacidad. Pero es sobre todo una actitud. Supone ponernos en disposición de comunicar cultivar en nosotros la voluntad de entrar en comunicación con nuestros interlocutores. Nuestro destinatario tiene sus intereses, sus preocupaciones, sus necesidades, sus expectativas. Está esperando que le hablemos de las cosas que nos interesan a nosotros. Y solo si partimos de sus intereses, de sus percepciones, será posible entablar el diálogo con él.*

*Tan importante como preguntarnos qué queremos nosotros decir, es preguntarnos qué esperan nuestros destinatarios escuchar. Y, a partir de ahí buscar el punto de convergencia, de encuentro. La verdadera comunicación no comienza hablando, sino escuchando. La principal condición del buen comunicador es saber escuchar”*

*Kaplún Mario*

En la actualidad se reconoce la capacidad de comunicarse como uno de los códigos de la modernidad, a la cual deben tener acceso todos los ciudadanos del mundo. En el último informe de la UNESCO, en actual elaboración de su versión final, se reconoce cómo la educación tiene a su cargo la responsabilidad de desarrollar esta capacidad en los individuos.

Una de las características de nuestra era es la eclosión de los medios, recursos, y técnicas de comunicación; En ningún otro momento de la historia del mundo ha estado recorrido por canales de difusión tan amplios y precisos como los que ahora existen; la dimensión de la comunicación que tiene implicaciones más fácilmente visibles es aquella que se sitúa en el campo de las relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales comprenden el conjunto de actos mediante los cuales un ser humano se “pone” fuera, se “exterioriza” y entra en contacto, en comunión, con otro ser humano. Las relaciones interpersonales son siempre formas de “intercambio”.

Y este intercambio puede referirse a sujetos, teorías, ideas, conocimientos, afectos, sentimientos, convicciones, creencias, a cuanto el hombre posee y de cuanto dispone en un momento determinado; sin embargo el problema de la comunicación es específico de nuestro siglo, el impacto de las nuevas tecnologías, la reestructuración social, en la disolución social subyace una amenaza de aislamiento que conduciría a la destrucción de todas las relaciones interpersonales.

Adoptando esta perspectiva se han hecho descripciones desazonantes del mundo que nos ha tocado vivir.

*“se acabó, escribe, el tiempo en que la soledad designaba las almas poéticas y de excepción. Aquí todas las conocen con la misma inercia. Ninguna rebelión, ningún vértigo mortífero la acompaña. La soledad se ha convertido en un hecho, una banalidad al igual que los gestos cotidianos. Las consciencias ya no se definen por el desgarramiento recíproco; el reconocimiento, el sentimiento de incomunicabilidad, el conflicto ha dejado paso a la apatía y la propia intersubjetividad se encuentra abandonada. Después de la deserción social de los valores e instituciones, la relación con el Otro es la que sucumbe, según la misma lógica, al proceso de desencanto. El Yo ya no vive en un infierno poblado de otros egos rivales o despreciados. Lo relacional se borra sin gritos, sin razón, en un desierto de autonomía y neutralidad asfixiantes. La libertad, como la guerra, ha propagado el desierto, la extrañeza absoluta ante el otro”<sup>26</sup>*

Hablar de comunicación en estas condiciones es hablar de lo imposible, al menos, es hablar de lo inexistente, de lo desaparecido, de lo socialmente perdido. Sin embargo, la comunicación, forma parte de nuestros debates públicos, de las preocupaciones constantes. Multitud de especialistas, técnicos, sociólogos, pensadores, intelectuales abordan diariamente el problema de las comunicaciones como un problema que afecta a una de las características más importantes de nuestra existencia. Desde luego, la educación desaparece si desaparece la comunicación. Pero con ella está en juego mucho más que un acto momentáneo, el acto educativo, está en juego la posibilidad misma de la vida humana.

---

<sup>26</sup> Lypovetsky, La era del vacío .ensayos sobre el individualismo contemporáneo .Edit., Anagrama, Barcelona 1986.

Uno de los tesoros más preciados del hombre sin duda es el lenguaje, ha desempeñado una función importante pues gracias a éste puede vivir en sociedad, crear conceptos, adquirir conocimientos, elaborar significados, y a la vez le sirve para transmitirlos, expresarlos, la sociedad no existe sin el conjunto de individuos, los cuales actúan en ella dándose así la interacción por lo tanto se requiere que el ser humano utilice todas sus habilidades ,destrezas, conocimientos, experiencias, sentimientos, a través de la enseñanza continua cuya acción este dirigida a lograr un desarrollo personal en valores y actitudes y lograr un diálogo con los otros.

*“Los hombres no se hacen en el silencio, sino en la palabra, en el trabajo, en la acción, en la reflexión”<sup>27</sup>.*

La comunicación se realiza entre un emisor y un receptor a través de un canal físico. Para que el proceso tenga lugar se requiere la selección de un conjunto de signos reconocidos y obtenidos de un “repertorio” poseído por el emisor. El receptor identifica cada uno de esos signos con los que él posee en su propio “repertorio”. “La comunicación de ideas sólo se produce en la medida en que ambos repertorios tengan una zona común”. Si el receptor está sometido a la percepción de signos idénticos durante un tiempo más o menos largo terminara modificando su propio repertorio e incorporando el del emisor al que está sometido. Se comienza a realizar en este momento el proceso de aprendizaje.

El mensaje es un conjunto de signos organizados dentro de un repertorio. Cuando hablamos de un discurso en cuanto mensaje, estamos hablando de una serie de palabras ordenadas según las leyes de la gramática y de la retórica, palabras que han sido extraídas de ese gran repertorio que son los diccionarios.

Ésta interpretación sólo ha podido surgir en el momento en que los mensajes han adquirido la suficiente materialidad como para convertirse en una cosa, con el mismo derecho que cualquier producto de consumo.

Se han desarrollado teorías fundamentalistas de corte filosófico. Para entender la comunicación:

Jaspers. Lo que realmente funda la comunicación es “la posibilidad de las relaciones humanas” que equivale a la “posibilidad originaria” misma de la existencia.

---

<sup>27</sup> Paulo Freire .Pedagogía del Oprimido .México s XXI editores.2006

La relación comunicativa es relación germinal de la existencia. Y la plenitud de la comunicación no es solo plenitud del individuo en sí, sino de la humanidad. Porque el individuo no se realiza sino es con los demás.

“La comunicación, continúa Jaspers, es llegar a sí mismo con el otro; su ruptura es el riesgo originario que hace fracasar a la “existencia”. Si la comunicación es la fusión, partiendo cada cual de su único origen, la ruptura equivale a cegar ese origen. Este cegamiento no existe en el sentido de un estar ya originariamente cegado, sino que es el hecho de aquel que se cierra al otro”.

Dewey conserva la relación esencial de la comunicación con la naturaleza humana. Destaca, sin embargo, su dimensión empírica y experiencial, convirtiéndola, de este modo, en objeto de investigación científica, y no simplemente de especulación filosófica. La concibe como una forma especial de acción recíproca cuyas notas más importantes es la participación y la comprensión, en esto se distingue de otras formas como la coordinación, el contacto físico y la unidad. Las piezas de una máquina están coordinadas y constituyen una cierta unidad, pero no forman, ni son una comunidad.

Entiende Habermas por comunicación, por interacciones comunicativas, frente a otras que no lo son, como las interacciones competitivas e impositivas, aquel tipo de interacciones en las que los participantes “coordinan de común acuerdo sus planes de acción “. La comunicación hay que interpretarla como un tipo de actividad, no simplemente como estructura aislable de los agentes y de los elementos que la integran. La insistencia en esta dimensión le permite desarrollar una visión personal.

La teoría humanista desarrollada hacia fines de los años veinte y principios de los treinta, ésta corriente a menudo se considera como la respuesta al descuido de la teoría clásica respecto al elemento humano en las organizaciones. En ella, los autores más importantes parten de una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa.

Elton Mayo; la idea original de Mayo era determinar el impacto de algunas condiciones físicas - la luz- en la productividad de un grupo de empleados; cuando la luz aumentaba, la productividad también lo hacía conforme a las hipótesis planteadas.

La conclusión de los estudios de Mayo dio luz sobre la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos.

Aunque sea brevemente, es muy importante mencionar al gran psicólogo social Kurt Lewin, quien con sus estudios dedicados a comprender el comportamiento grupal, provocó interés generalizado acerca del impacto del liderazgo la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas, entre otros.

Basado en los estudios de Mayo y Lewin Rensis Likert desarrolló cuatro modelos de diseños de organización que incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Estos cuatro modelos son: el autoritario, el benevolente-autoritario, el consultivo y el participativo, que de hecho forman una especie de continuo .Desde luego, Likert apoya el participativo

Chris Argyris sostiene que las organizaciones, con sus definiciones, estructurales y formalismos, son una limitante para el ser humano, ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo. Como resultado de lo anterior, Argyris propone a la “administración participativa” como la más adecuada para aprovechar a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo.

Los autores analizados de esta corriente humanista enfatizan la importancia del elemento humano en la organización, por lo que es sencillo concluir que la comunicación desempeña un papel fundamental en diversos aspectos, como: los estilos del liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos.

La comunicación es un resultado en el que siempre los otros intervienen con un cierto compromiso mediante el que llegan a una mutua aceptación. Comunicar es un enriquecimiento mutuo y una mutua progresión en todos los órdenes humanos.

Los sujetos se completan y auto equilibran mediante la comunicación, mediante la unión comunicativa. Ninguno pierde. Ambos aumentan su propia realidad como seres y como sujetos. El desequilibrio, la patología y la muerte se producen con el aislamiento y la separación.

A la relación “con el otro” y “con los otros” se denomina comunicación personal, como una dimensión del principio de relacionabilidad o apertura personal.

El termino *comunicación* tiene su raíz etimológica en la palabra latina *comunicativo*, cuya traducción es la de comunicar, participar. Más el sustantivo *communicatio* y el verbo *communico* tienen a su vez su origen en el termino *communis*, común, comunión; lo que nos habla de la estrecha relación que existe, en su raíz etimologica, entre el significado, de las palabras comunicación y comunión, por cuanto ambas tienen como referencia común la idea de comunidad, o de posesión de algo en común; la comunicación supone, pues, unidad o comunidad entre las personas que entran en la comunicación.

Y ese poner algo en común o hacer partícipe de algo a otro, no solo supone poner nuestro ser frente a otro, y una manera de donación o entrega de algo propio a los demás (en la comunicación *nos-exponemos*), sino que la autentica comunicación reciproca o la reciprocidad en la comunicación (ese ámbito de la relación donde la existencia está afectada por el signo “con”, signo que no se deja jamás aplicar a los objetos) se opera una síntesis entre *unidad y dualidad* interpersonal. Sin la existencia de esa unidad no habría comunicación; las personas estarían condenadas a permanecer, de modo permanente, extrañas la una para con la otra; esa unidad es como el sustrato que permite reducir la diversidad, otro elemento igualmente necesario de la comunicación personal.

La “conditio sine qua non” la comunicación no se realiza sin que mi propia subjetividad la comunique a otra subjetividad, pues sólo el otro en cuanto persona puede corresponder y permitir que exista algo en común, algo en lo cual ambos participamos; que ambas subjetividades sean diferentes, estén a diferente nivel es lo que permite hablar de comunicación, pero a la vez en la comunicación ambas personas llegan a unificarse de algún modo.

La “puesta en contacto” de esas subjetividades que entran en una relación de entrega o donación no material, sino en una acción de participación o de puesta de algo en común con “el otro” es la comunicación propiamente dicha.

En ese relacionarse con el “otro” se puede tratar al otro como objeto (relación objetiva) o como persona (comunicación intersubjetiva, personal); sólo ésta relación es la que respeta siempre la calidad personal del otro extremo de la relación comunicativa: “Si de verdad quiero comunicare debo reconocer al otro como un alter ego, como otro yo. Y a su vez el otro debe reconocermme como tal”<sup>28</sup>

“la comunicación dice Millán Puelles, es de esta suerte la vivencia de una comunidad que se hace explícita en la experiencia de sentirme instado justamente por un ser como el mío .Podré sentirme más o menos él en tal o cual aspecto; podré despreciarle o admirarle; pero en mi encuentro con su ser hay algo que radicalmente me sitúa en su mismo nivel: su hacerme cara, su estar vuelo hacia mí de manera que ambos convivimos.

El único modo de realizar una comunicación intersubjetiva es identificándose y co-ejecutando con el otro lo que supone abrirse a la vía no solo del conocimiento, sino de la afectividad, de la comprensión, del sentimiento, de la simpatía y del amor, simpatía ,sentimiento, amor, constituyen el clima propicio para el desenvolvimiento de la comunicación existencial. La persona no solo establece una comunicación con el otro, con un tú personal, sino que establece un tipo de relación que le permite “actuar junto con otros” en *comunidad*.

Más solo se puede hablar de *comunidad*, *comuni3n* o unidad en común, si existe *participaci3n*. Elemento esencial de la comunidad es la participaci3n o posibilidad de actuaci3n de la persona “junto con otros”, es decir de ser miembro de una comunidad y participar en ella. La participaci3n supone ayuda en el proceso de desarrollo personal, pero tambi3n tomar parte, sentirse responsable en las decisiones de la comunidad, como dimensi3n necesaria de aquel proceso. Participar es dar y ser responsable de decisiones y realizaciones.

---

<sup>28</sup> Altarejos, F.”La educaci3n entre la comunicaci3n y la informaci3n”. Revista Espa3ola de Pedagogía, num171.1986.

Merced a esta cualidad la persona trasciende el mero *tomar parte de* y pasa a *tomar parte en* las actividades de una comunidad. Ello es lo que permite trascender la *sociedad*, como mero contrato de convivencia entre individuos en una *comunidad* o común-uniión de personas.

Lo característico de la participación esta en el hecho de que la persona que “actúa junto con otras” conserva en su actuación el valor personal de su propia acción, al mismo tiempo que toma parte en la realización de la actuación con otros; la participación representa una propiedad de la misma persona, esa propiedad interna y homogénea que determina que la persona que existe y actúa junto con otras siga existiendo y actuando como persona.

El individualismo cercena esa relación consustancial de la persona de “actuar junto con otros”, al concebir al individuo exclusivamente concentrado sobre sí mismo y su propio bien particular, diferenciado y aislado del bien de los demás individuos que constituyen la colectividad . Desde esta perspectiva los “otros” son una fuente de limitación y “actuar junto con otros” es una necesidad a la que el individualismo se somete; el proyecto de vida social pretende proteger el bien del individuo del peligro o de las limitaciones de los otros.

Participar en una organización, tiene como característica específica la actitud de solidaridad, actitud necesaria en una comunidad en la que el bien común condiciona e inicia la participación personal y en la que esta participación sirve a la vez al bien común y fomenta e impulsa su realización. En virtud de la solidaridad la persona tiene una referencia siempre viva al bien común y al actuar “junto con otros” encuentra su co- realización precisamente en la ayuda a los demás.

Por esta dimensión la persona no solo es capaz de ser y “actuar junto con otros “en la obtención del bien común, sino que tiene la posibilidad de participar en la humanidad de cada hombre concreto en su significado personal, al mismo tiempo que se convierte en actor y protagonista de su propio desarrollo perfectivo.

Un tercer rasgo necesario en una organización necesario de la participación es la actitud de oposición. “actuar junto con otros”, supone también perspectivas distintas en la acción; y ello por el simple hecho de que la coincidencia con los demás se realiza desde la existencia personal que es singular, única e irreplicable.

La actitud de oposición no tiene porque significar contradicción con la actitud de solidaridad. La persona que se sitúa en oposición no rechaza su condición de miembro de una organización, ni retira su disposición o deber de actuar y trabajar por el bien común.

Puede realizarse la oposición (constructiva) con un sentido de afirmación de la solidaridad. Es más, “la estructura de una comunidad humana es correcta únicamente si admite no solo la presencia de una oposición justificada, sino también la eficiencia de la oposición que es exigida por el bien común y el derecho de participación”

### 2.1.3 Inteligencia Emocional Para el Desarrollo Profesional y Personal.

*“La inteligencia es el autogobierno mental. Esta afirmación puede entenderse, en parte, estableciendo una analogía entre la inteligencia, por una parte, y la naturaleza del gobierno, por otra. La esencia de la inteligencia es proporcionar los medios para gobernarnos a nosotros mismos, de modo que nuestros pensamientos y nuestras acciones sean organizados, coherentes y adecuados tanto a nuestras necesidades internas como a las necesidades del medio ambiente. Por tanto, la inteligencia, puede considerarse que hace para el individuo lo que un gobierno para la colectividad”*

*Sternberg*

El ser humano está dotado, a diferencia del resto de las especies, de tres cualidades: pensar, sentir y actuar. Esta última sin embargo, es consecuencia de las dos primeras, pero la única que puede describirse por medio de la percepción de los demás. No nos es posible saber que piensan otros; tampoco nos es posible saber que sienten otros, pero por la manera de actuar podemos inferir que piensan o sienten otros.

La velocidad de respuesta de cada una de estas cualidades a un estímulo dado es diferente. El sentir es la más veloz, el actuar la sigue, y el pensar, aunque capaz de controlar a las otras, es la más lenta. Por ello, un hombre primitivo se rige solo por el sentir, es decir, reaccionar y actuar por el sentimiento sólo son un actuar primitivo; se dice que se actúa por instinto. Sólo si estamos conscientes de nuestros sentimientos y emociones podemos hacer algo con ellos para que no perjudiquen nuestro razonamiento, en la medida en que uno decida cuál es la actitud que tomará en determinada situación, no importa realmente cual es la emoción que sentimos si podemos darnos cuenta de ella y decidir qué hacer por nuestra voluntad.

El tema relativo al dominio de las emociones es tan viejo como el hombre, si volvemos un poco la vista atrás, recordaremos que los padres de la cultura occidental: presocráticos, socráticos, platónicos, aristotélicos, dedicaron su vida a enseñar que el desarrollo del hombre pasaba inexorablemente por el dominio y manejo correcto de sus emociones.

Así mismo, la definición que más nos acercaría al concepto de inteligencia: capacidad de flexibilizar y adaptar nuestras conductas, (externas e internas-pensamientos-) para conseguir aquellos objetivos que nos proponemos. Tal habilidad incluye la disposición para beneficiarse de las experiencias, resolver problemas y razonar con efectividad. Es la facultad de conocer, comprender y entender.

Se sabe que la corteza cerebral, presente en los mamíferos superiores, y especialmente en el hombre, posee abundantes centros secundarios, desarrollados en función de los estímulos recibidos en el aprendizaje, es decir, a medida que aprendemos, tales núcleos crecen y se consolidan.

Entre estos, los sistemas sensoriales (visual, auditivo, kinestésico, olfativo y gustatorio), son verdaderos centros cognitivos generadores de representaciones internas donde se reconocen, interpretan, almacenan y evocan las sensaciones.

Y los sistemas motores registran y almacenan los movimientos voluntarios aprendidos, tales como los de la comunicación verbal y no verbal (lenguaje, gestos, utilización de manos, postura corporal, etc.) aunque las neuronas de un individuo se forman en una fase muy precoz de su vida, en el transcurso de esta no dejan de perfeccionarse, estableciendo numerosas y complejísimas conexiones, entramados y asociaciones entre las de la corteza cerebral en función de las experiencias vividas.

Puede decirse que la inteligencia reside en la facultad de asociar los estímulos nuevos con la competencia inconsciente adquirida en el pasado, de integrar los de distintas clases y , sobre todo, de llevar a cabo actos de competencia conscientes no estrictamente iguales a otros ya realizados anteriormente, teniendo como fundamento elementos de conducta adquiridos por aprendizaje.

La inteligencia consiste en la disposición a modificar nuestras conductas con miras a conseguir un objetivo. Es por tanto, la capacidad para disponer de múltiples y variadas alternativas que nos lleven a la meta prevista.

La inteligencia es algo así como el arte de gobernar y controlar la mente, y para gobernar y controlar es necesario llevar las reacciones automáticas al plano de la conciencia. El descubrimiento reciente de que las emociones siguen un circuito diferente al de otros pensamientos para llegar al cerebro, nos apunta que muchas de las respuestas emocionales que tenemos van a ser costosas de manejar. Pero lo que sí podemos hacer es modificar la estrategia que las genera, o utilizar otra diferente.

¿Cómo podremos llevar a cabo este cambio? Aprendiendo a tomar nuestras propias decisiones. Sin embargo para decidir correctamente, es necesario expandir nuestra conciencia, ya que esta es la parte de la mente donde se produce el proceso de la toma de decisiones. El desarrollo humano, el crecimiento mental y la evolución van de de la mano de la conciencia y la inteligencia. Para que el poder de la inteligencia actúe, no es suficiente con desearlo, es imprescindible ejercitarla, practicarla, ya que, a pesar de su fuerza, se debilita fácilmente influida por el ambiente (lugar, momento, gente), por los estados internos (emociones) y por lo condicionamientos (programas mentales)

En la actualidad, la teoría contemporánea de la inteligencia múltiple, se debe en cierto modo a Howard Gardner, se habla, se escribe y se alimenta la teoría de las diferentes inteligencias y que una de estas es la emocional. Podríamos definirla como esa parte de la inteligencia que nos permite ser conscientes de las emociones: percibir las, identificarlas, comprenderlas, manejarlas y expresarlas del modo más adecuado, en función del lugar, momento y persona implicados.

Otra variante podría ser: Conjunto de habilidades que posibilitan al sujeto alcanzar un equilibrio en sus estados internos, entre las que se encontrarían el autodomínio emocional, la motivación, la perseverancia, la disciplina y la comprensión hacia los otros.

Esta facultad intelectual, cuando es desarrollada, abre las puertas de la evolución consciente; merece la pena tomar en consideración y comprometidamente el trabajo de llegar a ser auténticos dueños de nuestras emociones.

Son innumerables las alteraciones que se producen en nosotros cuando nos encontramos a merced de las emociones. Estas provocan cambios radicales en los estados mentales, modifican los pensamientos, los recuerdos y la imagen que tenemos de las cosas.

Uno de los elementos de mayor importancia en el desarrollo de la inteligencia humana es su memoria, y esta se encuentra ligada fuertemente a la intensidad de nuestras emociones. Basta con la motivación -que es una emoción-, o la responsabilidad -que es otra-, para que la memoria se active. A medida que la motivación es mayor, la memorización es más fácil y duradera; cuanto más responsable es de lo que emprende una persona, tanto mayor será su capacidad de memorizar y recordar.

Podemos afirmar, entonces, que las emociones son como circuitos impresos, estrategias que organizan, en cierto modo y para muchos fines, nuestra mente.

Las emociones con frecuencia a pesar nuestro juegan un papel crucial en nuestra vida. Muchas veces estallamos en arrebatos de ira, aunque luego nos lamentamos, gritamos como energúmenos y más tarde nos disculpamos; nos tensamos y agitamos enrojecidos, cuando lo que deseamos es permanecer tranquilos y relajados; al primer contratiempo nos desmotivamos y abandonamos los proyectos. Las emociones están ahí, queramos o no, entroncadas en nuestro cerebro límbico, y, en consecuencia, actuando sin control sobre nuestra vida según su criterio primitivo- o animal-, si no intervenimos en ellas.

Estudios recientes hablan de cómo el ser humano puede desarrollar su coeficiente emocional si se da cuenta de cuáles son los sentimientos que producen sus emociones y como controlarlas. Según Jeanne Segal<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Jeanne, Segal, su inteligencia emocional, Grijalbo, México, 1997.

## 2.1.4 Comunicación y Relaciones Interpersonales, para una Atención de Calidad

*“Desconfío de la incomunicabilidad; es la fuente de toda violencia”.*

*Jean Paul Sartre*

En las organizaciones, como en cualquier grupo humano, la comunicación es la primera condición para la existencia, resulta imposible imaginar una asociación de personas- desde una pareja hasta una nación- que pueda subsistir sin la comunicación.

Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando el entorno cambia imprevisiblemente. Los comentarios que se escuchan con frecuencia en las empresas acerca de los “problemas de comunicación” son prueba de su preponderancia en la vida laboral. “si no fuera necesario coordinar las actividades, la comunicación seria relegada a una posición mucho mas periférica en la operación de las organizaciones”<sup>30</sup>

Referirse a la comunicación interpersonal plantea un problema de delimitación. Si se interpreta el concepto en sentido literal, se trata de la comunicación entre personas, sin embargo, esto resulta ambiguo.

Blake y Haroldsen la definen como la interacción “que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación interpersonal aludimos a la comunicación cara a cara”.

Principales Características de esta Actividad Comunicativa:

Como condición inicial se requiere de un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas el resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados el marco perceptual de los otros.

---

<sup>30</sup> Porter, Lawler y Hackman, Behavior in Organizations.

No hay un número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas.

El contacto previo permite “entrar en sintonía”, es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartido (un tema en común).

Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son de una u otra manera, participantes activos. En la que los interlocutores asumen diferentes roles.

La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.

Al tratarse de una interacción cara a cara los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar, la modalidad, el estilo y los matices personales de cada uno serán percibidos por los demás.

Aparentemente el contexto interpersonal esta poco estructurado, por lo cual se suele pensar que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas, pero no siempre es así

De acuerdo con lo anterior puede decirse que la comunicación interpersonal es “una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes en un contexto cara a cara”.

Hasta aquí se ha tratado de definir la comunicación interpersonal desde la perspectiva situacional, es decir, ponderando únicamente criterios de situación. Una definición más completa deberá elaborarse con base en ciertos procesos de desarrollo que tiene que ver con la relación, es decir, “debe considerar como los comunicadores se relacionan y como se “ven” entre si y la forma en que planean y regulan sus intercambios comunicativos.

Según la perspectiva de desarrollo, las relaciones entre las personas se conciben en un continuo que va de lo impersonal a lo interpersonal.

En este sentido, las relaciones son procesos con diferencias cualitativas según la fase en que se encuentren. A medida que la relación se torna más y más interpersonal como consecuencia de cambios de tipo cualitativo, se diferencia de otras relaciones, la vuelve “única”

La perspectiva de desarrollo propone a la comunicación interpersonal como una actividad que elabora predicciones. Es decir, que los participantes infieren los resultados probables de sus estrategias de interacción, con base en los datos disponibles acerca de los demás.

Las predicciones se fundamentan en tres tipos de información: cultural (rasgos atribuidos a las personas con base en estereotipos de raza, nacionalidad, clase social, etc.), sociológica (basada en los grupos de membrecía y de referencia) y psicológica (los rasgos se distinguen a unos individuos de otros)

La información disponible permite la ubicación en uno de tres niveles de conocimiento de los interlocutores:

- Conocimiento Descriptivo: consiste en conocer las características físicas exteriores necesarias para diferenciarlos de los demás, para reconocerlos.
- Conocimiento Predictivo: se trata de poseer información válida sobre los valores, creencias y modos de comportarse de los otros, suficiente para pronosticar sus modos de actuación en determinadas situaciones.
- Conocimiento Explicativo: supone comprender las razones del comportamiento de los demás.

Como puede apreciarse, los niveles de conocimiento son fases sucesivas y acumulativas en el proceso de una relación interpersonal.

Lo anterior puede aplicarse directamente a las relaciones humanas en las organizaciones. Desde una perspectiva situacional, la vida laboral está colmada de relaciones interpersonales entre jefes, subordinados, compañeros, clientes, proveedores, amigos, etc. Gente con la que se establecen contactos cara a cara en múltiples ocasiones.

Puede afirmarse que las relaciones de trabajo, sobre todo en las grandes organizaciones, suelen ubicarse entre el plano descriptivo y predictivo.

Esto significa que normalmente no se establece una verdadera comunicación interpersonal con quienes nos rodean. Las investigaciones de tipo organizacional llevadas a cabo en nuestro medio casi siempre muestran un cierto grado de insatisfacción por parte del personal. Las corrientes participativas de la administración pugnan por lograr incrementos en la autonomía de la persona en materia de decisiones y por un mayor acercamiento entre la gente. Esto supone relaciones en los niveles predictivo y explicativo, respectivamente.

Objetivos de la Comunicación Interpersonal:

- ❖ Placer. Para la mayoría de la gente, el aislamiento resulta desagradable, por eso buscamos la compañía de otras personas. En muchas ocasiones la información que se intercambia parece irrelevante, puesto que en realidad lo que cuenta es la compañía. La pertenencia a una organización- el contacto con sus miembros-satisface esta necesidad de afiliación.
- ❖ Catarsis. Es un proceso liberador de tensiones emocionales perturbadoras de los sentimientos. Casi siempre, las relaciones interpersonales son, en mayor o menor medida, catárticas. La posibilidad de manifestar emociones y sentimientos es una condición para la estabilidad psicológica. En muchas ocasiones, el que habla no espera una respuesta ni el que escucha ayuda a resolver el problema; sin embargo, lo que cuenta es escuchar. Una de las funciones más delicadas e importantes en una organización es la de los supervisores, quienes deben prestar atención a las inquietudes de sus subordinados.
- ❖ Respuesta encubierta. Este tipo de respuesta no suele ser directamente observable y verificable, ya que tiene que ver con cambios sutiles como la modificación de actitudes o creencias. Un buen comunicador deberá prever las respuestas encubiertas que puedan provocar sus mensajes.

Por otra parte, en muchas ocasiones la interacción se dirige primordialmente al mantenimiento de las relaciones (las muestras de reconocimiento, los saludos, las demostraciones de interés personal, etc.). Ó a la confirmación del auto concepto<sup>31</sup> de los interactuantes (las manifestaciones de poder, las expresiones de afecto, las muestras de simpatía, etc.) en estos casos, detrás de la respuesta manifiesta se oculta una respuesta encubierta que puede ser, incluso, más importante que la primera.

- ❖ En la comunicación cotidiana no es posible aislar estos propósitos en la forma que se ha hecho aquí. La comunicación humana casi siempre persigue propósitos múltiples que en la realidad aparecen entrelazados.
- ❖ La comunicación no verbal se realiza mediante formas expresivas diferentes de la palabra hablada. Puede decirse que la comunicación no verbal es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las inflexiones del discurso. Hay una serie de conductas no verbales implícitas en cada contexto que consiste en un conjunto de reglas correspondientes al sitio donde la interacción tiene lugar<sup>32</sup>

Quizá la comunicación no verbal constituya la esencia del acto comunicativo interpersonal. A continuación funciones básicas de las conductas comunicativas no verbales en el contexto de la interacción<sup>33</sup>

- Expresar emociones. Las manifestaciones más directas y espontaneas del estado emocional se suelen dar a través de canales no verbales. reír, llorar, fruncir el ceño, apretar los labios, son ejemplos de conductas que expresan emociones.
- Comunicar actitudes interpersonales. Los comportamientos no verbales son la principal fuente de información acerca del tipo, la calidad y la intensidad de las actitudes y sentimientos de una persona en relación con otra.

---

<sup>31</sup> Watzlawick, Beavin y Jackson, Teoría de la comunicación humana.

<sup>32</sup> Ricci Bitti y Cortesi, Comportamiento no verbal y comunicación.

<sup>33</sup> Michael Argyle, psicología del comportamiento interpersonal.

- Apoyar a la comunicación verbal. Las conductas comunicativas no verbales complementan los mensajes transmitidos por el canal verbal.
- Sustituir al lenguaje. Cuando el habla resulta imposible o indeseable, se recurre a conductas no verbales como medio de comunicación.

Variables que influyen en la comunicación interpersonal.

- Necesidades de Comunicación: para coordinarse eficientemente con el resto de los miembros de la organización, cada uno de sus integrantes requiere contar con cierta información. Esta puede agruparse en cuatro grandes categorías:
  - Instrucciones de trabajo. En este sentido, es preciso conocer los resultados que se esperan de las funciones que cada uno desempeña, las condiciones en que se llevan a cabo las actividades y las normas generales de interacción con los demás (grado de formalidad de las relaciones, conductas adecuadas e inadecuadas, formas de vestir, etc.)
  - Retroalimentación sobre el desempeño. Es indispensable que cada persona sepa con claridad en qué medida logra los resultados esperados de su actuación en la empresa. Esto no solo tiene que ver con las evaluaciones formales de desempeño que periódicamente se llevan a cabo en las organizaciones, sino también con la retroalimentación que reciben los empleados y trabajadores en la relación cotidiana con sus supervisores.
  - Noticias. Se refiere a los informes acerca de la organización, los compañeros, el entorno, el mercado, los productos, el campo profesional, etc, que permitan a las personas estar al día con respecto a los asuntos concernientes a su trabajo.
  - Información de carácter personal. Que permita a los individuos conocerse entre sí más allá del rol laboral. Es decir, datos que permitan avanzar por el continuo impersonal-interpersonal que se mencionó anteriormente. Esta clase de información, que de alguna manera humaniza las relaciones de trabajo, es

de especial significación en nuestro medio, donde, como ya se ha dicho, las relaciones son un factor primordial.

- Proximidad. La proximidad física juega un papel fundamental en el establecimiento de las relaciones, y uno muy importante en su mantenimiento. Evidentemente, es más probable entrar en contacto con quienes se hallan más cerca de nosotros que con aquello que se encuentran a distancia. Por tanto, es más fácil que se establezcan relaciones entre individuos pertenecientes al mismo marco de referencia ambiental. La proximidad física, por otra parte, aumenta la frecuencia de las interacciones, lo cual suele llevar a una polarización de las actitudes hacia los demás. En otras palabras, si los interactuantes logran una relación gratificante, la frecuencia de los contactos redundará en mutua simpatía; por el contrario, si su relación es desagradable, cuanto más interactúen mayor será la antipatía que sienta el uno por el otro. Es difícil permanecer indiferente ante las personas que se tienen cerca.

En el terreno de las organizaciones, es muy clara la tendencia a establecer y mantener relaciones con quienes están próximos; las necesidades de trabajo obligan a desarrollar relaciones cooperativas que con frecuencia desembocan en relaciones personales. Incluso, quizá resulte un factor determinante para la aceptación de un jefe la proximidad física con sus subordinados.

- Similitud de actitudes. La gente por lo general, suele encontrar atractivos a aquellos con quienes comparte puntos de vista similares respecto de lo social, lo político, lo económico y lo religioso. En cambio, cuando hay desacuerdos en las actitudes en relación con aspectos fundamentales de la vida, el otro será visto como menos atractivo. La similitud de actitudes, aunque sea a nivel elemental, juega un papel primordial en el inicio de los intercambios comunicativos, y en la medida en que se descubren semejanzas, incide en el desarrollo de la simpatía mutua, la cual a su vez, realza las afinidades.

- Complementariedad de necesidades. Este concepto se aplica a situaciones donde alguna necesidad personal complementa con cierta necesidad de otra. Por ejemplo se supone que la sumisión resulta atractiva para los dominantes en tanto que la dominación puede ser irresistible para los sumisos, parece lógico también, que un sujeto con fuertes necesidades de afecto tienda a relacionarse con afectuosos y viceversa.

Un principio general determinante de la simpatía es la medida en que una persona satisface las necesidades de otra. Así los individuos más populares son quienes proporcionan mayores recompensas minimizando los costos, mientras que la gente menos deseada es aquella que trata de obtener gratificantes para sí misma e incurre en costos para los demás. Hay una tendencia a elegir la compañía de quienes pueden ayudar a obtener aquello que no se puede conseguir individualmente.

- Diferencia de estatus. La influencia de las diferencias de estatus en la comunicación depende de la posición relativa de los interlocutores. Para quien tiene un estatus inferior, las muestras de importancia y los símbolos de poder del otro pueden resultar hasta cierto grado intimidante e inhibitorio. Es común que personas de cualquier nivel en las jerarquías organizacionales admitan su inseguridad o nerviosismo cuando se dirigen a su jefe o al gerente de la compañía. Este fenómeno puede afectar seriamente el flujo de información y, desde luego, la calidad de interacción.

Para quien es considerado como poseedor de un estatus alto, la posición ofrece ciertas ventajas. Los símbolos de estatus en una persona son un medio casi infalible de atraer y retener la atención de los demás. Entre los hombres, como sucede con casi todas las especies, el sujeto de mayor estatus goza de una serie de privilegios y su posición es envidiable para el resto de la población.

- Autorrevelación. Se entiende el hecho de compartir “información personalmente privada”, esto es, información que permanece oculta a los ojos

y oídos de otros, y que la persona que la pueda revelar se niega a hacerlo indiscriminadamente. En otras palabras, significa abrir las puertas de la intimidad de los demás para darles a conocer aspectos recónditos de la vida, personalidad, valores, creencias individuales.

La autorrevelación conlleva sus riesgos; mientras más privada sea la información brindada a los interlocutores, mayor será el poder que estos tengan sobre quien la aporta. En esta se incrementará la posibilidad de que en alguna ocasión sea usada en su contra. Mostrarse abiertamente a los demás lo hace a uno vulnerable.

Resulta fácil para un observador atento encontrar en ese medio toda una serie de “artimañas interpersonales”; se puede dar la impresión de “abrirse” sin hacerlo realmente. Con esto se logra una fachada de interpersonalidad que da apariencia agradable al trato cotidiano, sin tener que llegar al compromiso que implica una relación verdaderamente profunda. Cuando la autorrevelación se maneja sincera y honestamente, fomenta la confianza entre las partes y les permite llegar a conocerse entre sí a nivel explicativo; es decir, introduce cambios cualitativos fundamentales en la relación que conducen a una mayor interpersonalidad.

- Empatía. El término empatía se ha vuelto parte del vocabulario de los ejecutivos mexicanos. Esto se debe, quizá, a la amplia difusión dada últimamente a los conceptos básicos de comunicación, sobre todos a través de los cursos de “relaciones humanas”. Es la capacidad de inferir los sentimientos y el estado de ánimo del interlocutor (casi siempre a partir de señales o verbales). Pero además la empatía debe incluir la comprensión de la relación entre el estado de ánimo, o los sentimientos, y la conducta del otro. En este sentido, para los fines de la comunicación interpersonal, la empatía tiene un carácter entre predictivo y explicativo.

La empatía es una virtud sumamente valorada en nuestro medio. Tenemos razones para suponer que, en la mayoría de los casos, cuando un empleado manifiesta satisfacción derivada de las relaciones con su supervisor- en los estudios de clima organizacional, por ejemplo- se refiere a la capacidad empática de este. De la misma manera es contundente la frecuencia con que las personas incluyen el adjetivo “comprensivo” cuando enuncian las características del supervisor ideal.

# 3 INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA. DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA EDUCATIVA.

---

*En la actualidad el éxito hoy de una organización depende de lo que hizo ayer, lo que haga hoy no debe ser la rutina de hoy sino una previsión y una preparación para el mañana.*

*P. Drucker.*

## 3.1. Propuesta para el Desarrollo de la Organización.

### PRESENTACIÓN

El diseño del taller está dado en función del diagnóstico situacional que se llevó a cabo en el C.M.N. 20 de Noviembre del I.S.S.S.T.E; para identificar las necesidades de capacitación en el servicio de Neonatología, ya que se requiere estar a la vanguardia para enfrentar con dinamismo los estándares de calidad que demandan las exigencias del mundo actual. La técnica fundamental que se empleó fue grupos de discusión y observación participativa.

El resultado arrojado nos lleva a la siguiente propuesta para fortalecer las habilidades de comunicación, y permita mantenerse vigentes en cuanto a excelencia y competitividad, ya que la comunicación efectiva permite crear una organización discente capaz de aprender, en la que sus trabajadores que la integran se desarrollen, aprendan a desplegar sus habilidades y exploten su potencial al máximo, sin embargo esto no puede lograrse con métodos del pasado, la capacidad para organizar sus pensamientos, resolver conflictos y percibir experiencias será lo que marque la diferencia.

La clave no está en renovar la estructura de la institución, sino en volver a programar la forma de pensar y las actitudes de los trabajadores que la integran.

El taller está diseñado en tres módulos los cuales se van a trabajar a partir de la Programación Neurolingüística, valorando la imperiosa necesidad de que lo reciba la mayoría de personal, y para no interferir con el recurso humano, se implementará en el servicio, con sesiones diarias de una hora, duración total del taller 30 horas.

Primer modulo será de un primer acercamiento y sensibilización. Se promoverán actitudes positivas en el área afectiva, cognitiva, y conductual. En un clima de confianza y respeto, se abordará la identidad, motivación y satisfacción de necesidades que les permitan establecer relaciones de trabajo sanas y productivas para el desarrollo de la institución y el trabajador.

Segundo modulo está enfocado al Desarrollo Organizacional como herramienta para dinamizar las capacidades del trabajo grupal y construir un clima de cooperación y respeto, participar activamente y reconocer la importancia de cada miembro del equipo.

Tercer momento está dirigido al aprendizaje a través de la experiencia, como un proceso de mejora continua, para un cambio significativo y duradero comprendiendo las necesidades propias y la de los demás, de acuerdo a sus creencias y valores a través de técnicas participativas para mejorar las habilidades para la comunicación y las relaciones interpersonales empleando la Programación Neurolingüística.

La acción y el cambio se generan e impulsan por factores emocionales, sensaciones y sentimientos, se requiere de sensibilidad y flexibilidad del capacitador para generar nuevos aprendizajes.

### 3.1.1. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.DISEÑO, EJECUCIÓN, EVALUACIÓN.

CURSO “ ATENCION DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE NEONATOLOGIA”				
<p><b>Objetivo general del curso – taller:</b> perfeccionar las relaciones de trabajo de los profesionales de la salud, a través de la enseñanza de habilidades de lenguaje para desarrollar potencialidades de comunicación y relaciones interpersonales, y coadyuvar a elevar la calidad de atención a los derechohabientes, y fortalecer el desarrollo de los trabajadores.</p>				
<p><b>Instructor:</b></p>				
<p><b>Perfil del participante (especificación de la población meta):</b> Personal de base, y confianza, Jefes de servicio, Supervisión, Médicos, Enfermeras, personal administrativo; que muestren interés, asistencia 100%.</p>				
<p><b>Sede:</b> Centro Médico Nacional 20 de Noviembre. I.S.S.S.T.E</p>	<p><b>Duración total del curso:</b> 30 Horas (Horario de 10 a 11 Hrs.)</p>	<p><b>Lugar:</b> Cuarto piso sección 5 .servicio Neonatología.</p>		
Temas:		No. de Sesiones:	Duración de la sesión:	Fecha:
<p>a) Calidad en el servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamiento humano</li> <li>- Oportunidad de cambio</li> <li>- Cambio planeado y eficaz</li> </ul>		10	1 Hora por sesión	
<p>b) Acciones de Desarrollo Organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficacia de un equipo de trabajo</li> <li>- Negociación de roles y de trabajo</li> <li>- Cultura organizacional</li> </ul>		10	1 Hora por sesión	
<p>c) Comunicación y relaciones interpersonales para una atención de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades para la comunicación en la organización</li> <li>- Comunicación e inteligencia Emocional</li> <li>- P.N.L para un desarrollo personal profesional.</li> </ul>		10	1 Hora por sesión	
<p><b>Objetivo del tema/sesión:</b></p> <p>a) Promover actitudes positivas en el área cognitiva, afectiva, y conductual.</p> <p>b) Dinamizar las capacidades del trabajo grupal para construir juntos un clima de cooperación y respeto, participar activamente y reconocer la importancia del trabajo de cada miembro del equipo.</p> <p>c) Promover estrategias para el manejo de emociones y sentimientos, conducta pro-social, asertividad, solución de problemas.</p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>REQUERIMIENTOS HUMANOS:</b> Se requiere un auxiliar para la instalación del equipo técnico.</li> <li>- <b>REQUERIMIENTOS TÉCNICOS:</b> instalaciones eléctricas en buen estado, equipo de cómputo, además de buena iluminación y aire acondicionado.</li> <li>- <b>CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS DEL LUGAR DE INSTRUCCIÓN:</b> Salón amplio bien ventilado, con sillas cómodas y movibles, buena iluminación y con cortinas para obscurecer la sala cuando así se requiera en las dinámicas y exposiciones, pizarrón.</li> </ul>				

## ACTIVIDADES DE ENCUADRE Y APERTURA

CONTENIDO DEL CURSO/SESION	RESPONSABLE DE LA SESION	TÉCNICA INSTRUCCIONAL	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE		MATERIAL DE APOYO Y EQUIPO	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	PROGRAMACIÓN DE TIEMPOS	
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE			PARCIAL	TOTAL
Bienvenida y presentación de participantes		Expositiva mediante el diálogo	Presentarse con el grupo, darles la bienvenida.	Presentarse con los demás integrantes mencionando su nombre y que expectativas tienen del curso	Mesa, sillas, pizarrón.		10 min.	15 min.

}

## ACTIVIDADES DE CIERRE

CONTENIDO DEL CURSO/SESION	RESPONSABLE DE LA SESION	TÉCNICA INSTRUCCIONAL	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE		MATERIAL DE APOYO Y EQUIPO	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	PROGRAMACIÓN DE TIEMPOS	
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE			PARCIAL	TOTAL
Debate dirigido		Expositiva, diálogo y discusión	Orientar y coordinar y mediar las participaciones de los participantes. Concluir y cerrar la sesión.	Debatir con sus compañeros y concluir la sesión.	Papel bond, hojas blancas, plumas y marcadores..		20 min.	30 min

### 3.1.2 LA PRÁCTICA PROFESIONAL DEL PEDAGOGO EN LA CAPACITACIÓN.

*Ella está en el horizonte. Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Por mucho que yo camine, nunca la alcanzaré. ¿Para qué sirve la utopía? Para eso sirve: para caminar.*

*Eduardo Galeano.*

Mi experiencia como Pedagoga en este proceso educativo me permitió realizar una lectura epistémica del contexto, en el cual se llevó a cabo la presente investigación, y descubrir una realidad diferente a la lectura que se hace desde fuera, en la que la capacitación escapa a los procesos educativos lineales, y en consecuencia el aprendizaje no es significativo.

A partir de esta lectura, se realiza una propuesta pedagógica, para intervenir en esta realidad, enfocada en generar procesos de aprendizaje, en evolución constante hacia la mejora continua.

Las presiones y demandas que prevalecen en el ámbito laboral, el estado emocional de las personas recibe impactos críticos y estresantes, es necesario accionar sobre nosotros mismos y en los vínculos que generamos en nuestro entorno para incidir en el dominio de nuestras emociones, poder controlar sus efectos, y de este modo, tener un mejor desempeño y rendimiento a menor costo.

La adquisición de habilidades y competencias que favorezcan y faciliten una comunicación efectiva, en nuestro entorno laboral, y coherencia entre lo que verdaderamente somos y lo que podemos expresar, es un elemento de suma importancia para hacer de nuestro centro laboral una práctica gratificante y placentera.

Como podemos ver la propuesta Pedagógica, presta especial atención al aspecto humano, para promover en los trabajadores la capacidad de distinguir y reconocer los diferentes aspectos de su entorno y así desarrollar la inteligencia y la capacidad de auto comprensión y autoconocimiento para

desarrollar habilidades cognitivas y lingüísticas para relacionarse con los demás en un clima de confianza y entendimiento

Educación, pedagogía y capacitación se encuentran amalgamadas, y su misión es formar y perfeccionar al hombre. Es importante hacer énfasis en el quehacer educativo del pedagogo, ya que su intervención en el proceso de capacitación garantiza la calidad profesional de los trabajadores, es decir implica formar integralmente a hombres y mujeres responsables, reflexivos y participativos, ya que tiene la sensibilidad de conocer la percepción de las otras personas y de percibir las dificultades de los grupos de trabajo, e intervenir en ellas para mejorar las relaciones interpersonales, realizando programas de capacitación, en los que diseña, planea, y evalúa los programas de enseñanza, no solo como espacio para transmitir contenidos .

La capacitación implica un proceso de enseñanza-aprendizaje, que requiere de métodos y técnicas didácticas que permitan cumplir con los objetivos de la institución. El pedagogo en esta área realiza intervenciones eficientes, innovadoras, y sobre todo pertinentes y le permite dar un enfoque más humanista.

### 3.1.3. COMUNICACIÓN EN PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.

La comunicación es un elemento fundamental para la productividad del grupo, las posibilidades de vida del grupo, la cohesión de sus miembros y la consecución de sus objetivos, dependerá de las interacciones existentes, que son necesarias a nivel intelectual y a nivel afectivo, de aquí que se desprende la gran importancia de manejar adecuadamente las habilidades de comunicación, así como conocer cada una de las dificultades que puede entorpecer el proceso comunicativo.

La comunicación es la “capacidad que tienen los individuos para compartir significados, de entenderse por medio de un lenguaje, sus ideas y emociones o sentimientos. Comunicar es comprender y ser comprendido”<sup>34</sup>

Llevado a la mayor simplicidad diremos que el emisor intercambia un mensaje con el receptor, a través de un canal utilizando un código común. Para que la comunicación sea correcta lo que dice el emisor ha de ser igual a lo que entiende el receptor, sin embargo esto no siempre ocurre así. El emisor no debe perder el contacto con el oyente para que no cese la atención y el mensaje no llegue de manera imperfecta al receptor. La sencillez en el estilo es fundamental si se aspira a tener una buena comunicación.

Hay que diferenciar entre comunicación verbal y no verbal. Sólo una pequeña parte de la conducta comunicativa es verbal, mientras que la mayor parte es conducta no verbal. La comunicación no verbal afecta sobre todo al aspecto de la relación personal ya que transmite información sobre la personalidad, el *status* y el origen social y define relaciones y actitudes interpersonales. Todo ello influye en la aceptación del contenido de la comunicación, los canales comunicativos no verbales serían el auditivo, visual y sensorial.

La comunicación interpersonal es un proceso extraordinariamente complejo, pero resulta esclarecedor considerar la comunicación como un proceso bidimensional con un contenido doble: de una parte el contenido intelectual, y de la otra el contenido afectivo.

---

<sup>34</sup> Thierry Tournebise. El arte de Comunicarse, Robin Book, Barcelona, 1996.

El contenido intelectual está constituido por el mensaje explícito que transmite el emisor, y lo transmite tanto a través del lenguaje verbal como escrito. Cuando nos comunicamos, además del mensaje explícito (contenido intelectual) siempre transmitimos un cierto elemento afectivo a través del cual expresamos nuestra actitud, nuestro estado de ánimo, nuestra disposición. El componente afectivo lo transmitimos a través de medios muy diversos: el tono de voz, la mirada, gestos faciales y corporales, etc.

Sin embargo nuestro intento de comunicación interpersonal se encuentra frecuentemente bloqueado por ciertas barreras que dificultan la comunicación. Algunas de estas barreras son: ciertas actitudes, desconfianza, temor, inseguridad, la interpretación personal que se hace de los mensajes, discrepancias entre mensajes verbales y no verbales, tendencia a establecer inferencias del contenido de un mensaje, mensajes mal estructurados o ambiguos, defectos en los canales, falta de atención, ambiente no adecuado, estereotipos.etc.

La programación Neurolingüística es el estudio de los factores que influyen sobre nuestra forma de pensar, de comunicarnos y comportarnos. Es un modo de codificar y reproducir la excelencia, expandirla para determinar qué es exactamente lo que funciona dentro de cada entorno concreto y para cada persona, y nos permite obtener de manera consistente los resultados que deseamos en nuestra vida familiar y laboral.

La PNL estudia los procesos conscientes e inconscientes que combinados, permiten a las personas hacer lo que hacen. Presta poca atención a lo que la persona dice que hace, ya que esto casi nunca guarda relación con lo que *realmente* hacen, la clave del éxito reside a menudo en factores desconocidos a nivel consciente. Seas un directivo o no, en el trabajo se lidera, porque se ejerce influencia sobre el entorno del que se forma parte, si se comprende e influye sobre las pautas internas, se puede influir sobre las vivencias. El éxito nace de dentro, de la habilidad para lograr un alto grado de excelencia en todo lo que se hace, piensa y dice.

La PNL es un conjunto de medios de estudio de la comunicación, debe su origen a dos investigadores norteamericanos: el psicólogo y lingüista John Grinder y el matemático e informático Richard Bandler.

Bandler y Grinder, más interesados por el “cómo” que por el “porque” de un comportamiento. Su propósito consistió en que otras personas usaran sus propias capacidades de modos excepcionales, así con la PNL el aprendizaje se convierte en algo más productivo, donde lo importante es saber qué hacer y cómo hacerlo en el tiempo y lugar adecuado.

Al estudiar Bandler y Grinder los patrones de conducta, el lenguaje, las ilusiones de los seres humanos a contraposición de aquellos que no tiene lenguaje, fueron creando procesos, formas de influencia, pasando a veces del inconsciente al consciente los diversos comportamientos, obteniéndose resultados muy importantes para la comprensión del éxito, fracasos, tristezas, desmotivación, cambios, estrés, etc.

Etimológicamente qué significa Programación Neurolingüística?

La palabra Neuro implica que nuestro comportamiento proviene de procesos neurológicos ligados a percepciones sensoriales, es decir, contactamos con el mundo a través de los cinco sentidos, damos “significación” a la información y actuamos según ello.

La palabra lingüística indica que utilizamos el lenguaje como medio de comunicación y para organizar nuestros pensamientos y conductas. Y Programación se refiere a los programas (de comportamiento) que producimos, entendiendo programa como el modo elegido para ordenar una secuencia de ideas y acciones con el fin de producir resultados. En PNL el concepto de programa (extraído de la informática) se homologa al concepto de estrategia.

La PNL aborda nuestra experiencia como sujetos: cómo pensamos en nuestros valores y creencias y cómo creamos nuestros estados emocionales. En este sentido, la PNL, es la clave de la formación por medio de la experiencia; con ella podemos crear experiencias que se vinculan con creencias y dan lugar a estados emocionales. Nuestras creencias y nuestros estados emocionales generan nuestra conducta. Con la PNL, podemos descubrir de qué manera creamos nuestro mundo subjetivo.

Por consiguiente, la PNL relaciona nuestras palabras, pensamiento y conducta con nuestros objetivos.

La Programación neurolingüística se define como el “estudio de la forma en que el lenguaje, tanto verbal como no verbal, afecta a nuestro sistema nervioso”. La PNL estudia a los individuos como se comunican consigo mismos, y nos enseña a dirigir no sólo nuestros propios estados y comportamientos de los demás toda vez que nos ayuda a identificar el canal perceptivo dominante en la persona con la cual entablamos una comunicación facilitando así este mismo proceso. La PNL es el estudio de la excelencia y modelo de cómo los individuos estructuran su experiencia, entendiendo por modelo la descripción práctica del proceso de funcionamiento de algo con la intención de ser útil: por medio del modelo detecta los patrones mentales empleados por personas que en diferentes áreas obtienen resultados de excelencia. Este modelo así denominado permite distinguir la secuencia de ideas y conductas que posibilitan a un individuo realizar una tarea.

Nuestro mundo de experiencia interior se compone de sensaciones, sonidos e imágenes al igual que el exterior. Del mismo modo en que diferimos unos de otros en nuestra manera de utilizar los sentidos exteriormente, también diferimos en nuestra manera de pensar. Hay personas que se hablan mucho así mismas, mientras que otras piensan más en imágenes, otras en forma de sensaciones o sonidos. Todos sabemos qué es para nosotros el pensamiento, y quizá damos por sentado que también es igual para los demás, pero cada persona es distinta.

La PNL se define a veces como la estructura de la experiencia subjetiva, es decir, la manera en que nos creamos nuestro propio mundo, único para cada uno de nosotros, según nuestra manera de pensar, sentir, ver y oír. Nuestras creencias e intereses también condicionan aquello que percibimos, a lo que prestamos atención y lo que dejamos de lado.

Nuestra manera de pensar también se refleja en el lenguaje. Algunas personas describen su punto de vista sobre los acontecimientos, el brillante futuro que ven ante ellas; otras escuchan atentamente y sintonizan la misma longitud de onda, y aun hay otras que quieren coger bien lo que usted dice para sentirse a gusto.

Es razonable suponer que las palabras de la primera persona reflejan imágenes mentales, mientras que las del segundo grupo describen lo que oyen mentalmente y las del tercero toman contacto con sus sensaciones.

La aplicación evidente de todo esto al caso de la formación es que le conviene variar el lenguaje que utiliza de modo que incluya distintas maneras de decir la misma cosa, para que los visualizadores puedan ver qué está sucediendo, los auditivos puedan oír con plena claridad y los que piensan mediante sensaciones puedan coger bien el sentido.

La PNL va a promover actitudes positivas en los profesionales de la salud del CMN “20 de Noviembre” del ISSSTE, en el área cognitiva afectiva y conductual, a través de estrategias de enseñanza planadas, que le permitirán dinamizar las capacidades de trabajo grupal para construir juntos un clima de cooperación y respeto, para participar activamente, reconociendo la importancia de cada miembro del equipo. Desarrollar conocimientos de uno mismo, habilidades y actitudes, promover estrategias para el manejo de emociones y sentimientos, conducta pro social, asertividad, solución de problemas.

A manera de ejemplo describiré algunas actividades a realizar con el equipo de trabajo. Se llevará a cabo con una técnica participativa:

- a) Apertura: presentación y animación. Los participantes se presentan ante el grupo, creando un ambiente fraterno, participativo y horizontal en el trabajo de formación, confianza y seguridad.
- b) Desarrollo: análisis y profundización. Analizar y reflexionar con mayor profundidad los conocimientos sobre un tema en desarrollo.
- c) Cierre, Evaluación. Participación de los asistentes, claridad, comprensión de los temas, interés despertado por ellos. Métodos y técnicas empleadas.

## **APERTURA**

### **CAMBIO PLANEADO Y EFICAZ**

**TECNICA:** Entrar al aro

**OBJETIVO PARTICULAR:** Explorar las posibilidades reales del efecto Pigmalión a través de la acción cooperativa de un grupo dirigido a una persona

**RECURSO MATERIAL:** Rotafolio ò pizarrón, salón amplio, bien iluminado dos vendas, cuatro aros y una estaca con su base, cinta adhesiva.

**DURACION:** 30 a 45 min

### **METODO DE INSTRUCCIÓN:**

VERSIÓN ORIENTADA AL

EFEECTO Pigmalión.

-el instructor divide al grupo en tres o cuatro grupos y les explica que el ejercicio consiste en escoger a un compañero en cada subgrupo para vendarle los ojos y lograr que en estas condiciones logre insertar por lo menos un aro en la estaca de ocho oportunidades divididas en dos turnos de cuatro aros cada uno.

-con la cooperación del grupo se determina la distancia entre la estaca y la posición de tiro.

-la responsabilidad de los miembros de cada equipo que sí puedan ver es la de orientar y atender al compañero que no puede ver y que tiene que acertar los aros en la estaca.

- se les dan unos 5 min para que establezcan sus estrategias y para desarrollar el ejercicio. Y se realiza la primera ronda de cuatro aro por grupo.

-se les vuelve a invitar a que replanteen sus estrategias y si hay alguna demanda que tengan que hacer los grupos, se someterá a la decisión colectiva

-al terminar la segunda ronda se les quita la venda a los tiradores y se totalizan los resultados alcanzados, que previamente se han ido anotando en el rota folio o pizarrón

-se procesa el ejercicio y se llega a conclusiones.

## **DESARROLLO**

### **CAMBIO PLANEADO Y EFICAZ**

**TEMA:** IDENTIDAD.

**TÈCNICA:** Modelado.

**OBJETIVO PARTICULAR:** Crear sentido de pertenencia, autoconocimiento y análisis crítico de la realidad personal, familiar y comunitaria; perfeccionamiento de las habilidades sociales afectivas y de autorregulación.

**RECURSO MATERIAL:** lectura

**DURACIÒN:** 50 min

### **MÈTODO DE INSTRUCCIÒN:**

Un hombre estaba trabajando en su huerto situado al borde del desierto de Arizona. Ya estaba oscureciendo, cuando escuchó a lo lejos el ruido de unas motos y vio aparecer un grupo de “ángeles del infierno”. Le dieron una paliza, lo ataron a una de las motos y lo condujeron al desierto donde lo abandonaron moribundo. El hombre logró sobrevivir, y cuando el sol comenzaba a asomar por el horizonte, recobró la conciencia.

Sabía que, en el desierto, el sol era la muerte, sin comida ni agua ni cobijo no tenía ninguna posibilidad de sobrevivir. Entonces vio a su lado un pequeño arbusto. Se arrastró hasta debajo y se protegió del sol bajo la pequeña sombra que le proporcionaba. Se sintió desesperado: nadie sabía que estaba allí.

En ese momento, vio un halcón posándose sobre una rama del arbusto. Para el asombro del hombre, el halcón le habló:

-¿En qué puedo ayudarte?- preguntó

Atónito, el hombre respondió:

-Me muero de sed, tengo la boca y la lengua inflamadas. Necesito agua para sobrevivir.

- Mira detrás de ti- replicó el halcón-, Allí hay una serpiente. Síguela, porque ella sabe cómo encontrar agua entre las rocas. Así podrás beber.

Más tarde, el hombre volvió al arbusto y el halcón regresó al día siguiente:

-¿Cómo te encuentras?- preguntó el halcón.

- He bebido agua, pero necesito comida para sobrevivir, el agua sola no basta.

-Quédate aquí en silencio y espera a que pase el antílope.

Síguelo: te mostrará dónde hay cactus que puedes comer.

Y así fue: cuando el hombre siguió al antílope, encontró comida y sació un poco de hambre. Ya más recuperado y en forma, regresó al arbusto, donde también apareció el halcón:

-¿Puedo ayudarte en algo?- le preguntó

-Sí- replicó el hombre- Aunque he bebido y comido, aún necesito sal para sobrevivir. ¿Dónde puedo conseguir la sal que necesito para sobrevivir?

- No temas- le dijo el halcón- . El zorro también la necesita. Si le sigues te llevará a unas rocas que lame y de las que consigue la sal que necesita.

El hombre siguió e consejo del halcón, pero al día siguiente, cuando regresó al arbusto en que se cobijaba, lo encontró quemado, y todo lo que quedaba de él eran unas cuantas ramas carbonizadas.

“¿Qué voy a hacer ahora?- se dijo el hombre desalentado-. Sin cobijo me quemaré y moriré”.

De repente, el hombre se dio cuenta de que, cada día, cuando seguía a los animales, había salido del desierto. Había aprendido a encontrar comida agua y sal, sabía cómo sobrevivir. Entonces reparó en los ricos colores del cielo que el sol, ahora bajo en el horizonte, reflejaba, en el azul, violeta y oro del propio sol. Escucho el exquisito canto de los pájaros a lo lejos y sintió gran paz y gozo.

¿Te enseño el camino de vuelta a casa?- le preguntó el halcón.

El hombre pensó durante un instante y después contestó: creo que me voy a quedar un poco más.

## ANALISIS

1 ¿De qué modos, únicos a tu persona, aportas valor a:

- Tu familia?
- Tu función dentro del trabajo?
- Tus amistades?
- La comunidad de la que formas parte?
- La vida?

2.- piensa en tus planes para esta semana. ¿Hay algo que tengas que hacer pero que no te agrada o despierta inseguridad en ti? Piensa en alguien que no te agrada o despierta inseguridad en ti. Piensa en alguien que abordaría esa situación del modo en que a ti te gustaría hacerlo. Ponte en su lugar e imagínate abordando la situación como si fueras la otra persona.

3.- ¿Quién ha ejercido mayor influencia en tu modo de ser actual? ¿Qué es lo que has incorporado de esa persona?

4.- ¿A quién te gustaría parecerte en cuanto a sus dotes y su estilo? ¿Hay algún compañero de trabajo o amigo cuyo estilo y aptitudes admiras? Imagínate cómo podrías llegar a parecerte a ellos.

**TEMA. EFICACIA DE UN EQUIPO DE TRABAJO**

**TÉCNICA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

**MATERIAL:** salón iluminado, mesas, sillas, hojas, lápices.

**DURACIÓN:** 60 MIN

**MÉTODO DE INSTRUCCIÓN:**

- Se entrega a cada alumno el problema.
- Se pide que cada participante solucione individualmente el problema, cuentan para ello con 10 min aproximadamente.
- Se comentan las soluciones de cada alumno en grupo y se analizan los obstáculos que han dificultado la solución de este problema.

**PROBLEMA:**

En cada uno de los cuatro ejemplos siguientes, desplazar solamente una cerilla y modificar la ecuación para que constituya una verdadera igualdad.

$$V = VII \quad VI = XI \quad XII = VII \quad VII = I$$

Solución: el primer ejemplo se resolvió con rapidez desplazando la cerilla del extremo de la derecha hacia la izquierda de forma que apareciera  $VI = VI$ . Los ejemplos dos y tres pueden ser también resueltos sin demasiada dificultades convirtiendo la V en X o viceversa. El cuarto ejemplo supone un obstáculo, su solución es:  $\sqrt{1} = 1$

**Análisis**

En el cuarto ejemplo un obstáculo para la resolución del problema es la rigidez denominada curso de respuesta. Para resolver ese tipo de problemas hay que cambiar de curso de respuesta. Lo que antes resultó bien ahora no servirá, hay que efectuar un gran cambio de curso pasando de los números romanos a los arábigos y creando un símbolo matemático con el desplazamiento de una cerilla. La respuesta radica en el empleo simultáneo de un número arábigo y la raíz cuadrada.

Otro obstáculo para la resolución de este tipo de problemas es el que representa la falta de conocimiento y de un vocabulario adecuado previo. En este ejemplo sería necesario comprender los números romanos y arábigos, así como el concepto de raíz cuadrada, y saber que la raíz cuadrada de uno es igual a uno. Sin el necesario conocimiento del vocabulario, los conceptos, los hechos y las reglas, se carecería de los elementos precisos para crear reglas de orden superior para resolver los problemas.

## COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES PARA UNA ATENCIÓN DE CALIDAD

**TEMA:** HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

**TÉCNICA:** CLINICA DEL RUMOR

**OBJETIVO:** Comprobar y demostrar cómo se distorsiona la comunicación cuando se trata de rumor que va de persona en persona.

**RECURSO MATERIAL:** Lectura. Mesas, sillas, salón amplio e iluminado.

**MÉTODO DE INSTRUCCIÓN:**

- Al menos 5 voluntario salen del aula, al resto de alumnos se les entrega la historia y se lee en voz alta
- Entra el primer voluntario y uno de los alumnos que han recibido la historia se la cuenta, diciéndole que debe transmitírsela al segundo voluntario, y así sucesivamente.
- Se repiten estos pasos hasta que han escuchado la historia todos los voluntarios que salieron fuera del aula.
- Al alumno que escucha la historia no le está permitido hacer preguntas.
- Al último voluntario se le pide que cuente la historia que le han transmitido y se compara la información que este recibe con la historia real.
- Establecimiento de conclusiones.

### *Diario de Andalucía*

En la página de sucesos del diario de Andalucía ha apareció la siguiente noticia:

Un camión del circo Americano, en el que viajaban cinco leones africanos, a causa de un fallo en el sistema de frenos, después de atropellar a una señora y dos niñas en un paso de cebra, se estrelló contra el inmueble número 17 de la calle de Doctor Fuentes, en el que están situadas las galerías comerciales “El Corte Vienes”.

De resueltas de la colisión quedaron en libertad las fieras que han sembrado el pánico entre los clientes de dichas galerías y los transeúntes que pasaban en ese momento por dicho lugar. Produciendo muchos heridos víctimas del miedo, al tratar de huir de forma ciega.

La rápida intervención de la fuerza pública y el valor del domador han evitado más graves consecuencias.

Dos de los leones han sido muertos a tiros, siendo capturados vivos otros dos que estaban encerrados provisionalmente en la cárcel municipal.

El quinto león perseguido por agentes de la policía se ha refugiado en los montes cercanos en los que se le busca con todos los medios disponibles.

Las víctimas del accidente han sido identificadas como la señora Rodríguez y sus dos hijas de 7 y 5 años de edad.

La ciudad está conmocionada por tan trágico suceso.

#### Análisis

Discutir sobre cómo nos llegan en la realidad las noticias y acontecimientos, y como se dan a conocer y como esto depende del interés y a interpretación que se le da.

La distorsión de un mensaje se da por no tener claro el mensaje, pues por lo general, se nos queda en la memoria aquello que nos llama más la atención, a lo que creemos que es más importante.

La distorsión en la comunicación puede ser debida a deficiencias en:

#### EMISOR:

- -volumen de voz
- -intención
- -frecuencia de emisión
- -rapidez de emisión
- -defectos de vocalización

## MENSAJE.

- -códigos ambiguos-subjetividad
- -códigos incompletos
- -estructura desordenada, confusa e incompleta
- -códigos desconocidos. (Culturas)
- Códigos difusos. (Subculturas)

## CANAL:

- -Ruido ambiental.
- -excesiva distancia interpersonal
- -defecto del elemento físico.

## RECEPTOR:

- -ausencia de atención
- -defectos de audición
- -egocentrismo-intolerancia (solo se decodifica lo que interesa)
- -alteración del equilibrio psíquico.
- -subjetividad-percepción

## **CIERRE**

**TEMA:** HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

**TÉCNICA:** El completamiento de frases.

**OBJETIVO:** recoger la opinión de cada integrante con respecto a los logros y deficiencias de las actividades realizadas.

**RECURSO MATERIAL:** Una hoja de papel para cada miembro del grupo, pizarrón., Mesas, sillas, salón amplio e iluminado.

### **MÉTODO DE INSTRUCCIÓN:**

- se entrega una hoja a cada participante.
- pide a los asistentes completar las siguientes frases, de modo independiente sin consultar a nadie y que no es necesario poner el nombre.
- a medida que cada uno termina se van recogiendo las hojas.
- una vez recogidas todas las hojas, el coordinador leerá en voz alta las respuestas dadas a cada frase.

### **EN ESTE GRUPO APRENDÍ:**

Aprendí\_\_\_\_\_

Ya sabía\_\_\_\_\_

Me sorprendí por\_\_\_\_\_

Me molesté por\_\_\_\_\_

Me gustó\_\_\_\_\_

No me gustó\_\_\_\_\_

Me gustaría saber más acerca\_\_\_\_\_

Una pregunta que todavía tengo es\_\_\_\_\_

### **ANÁLISIS**

Permite comentar lo más relevante, y analizar al grupo y al instructor lo que más ha impresionado a los participantes, que inquietudes quedan en el grupo después de todo o que se ha hecho, como ha sido el desempeño que se ha alcanzado, y que falta de un proceso de reflexión posterior.

## CONCLUSIONES

En la actualidad en el contexto Mundial y Nacional hay cambios profundos en el ámbito social cultural, económico y científico, en los horizontes de este nuevo milenio se vislumbran situaciones revolucionarias a nivel del conocimiento científico y sus aplicaciones tecnológicas, en las que se demanda que las instituciones cuenten con recurso humano que sea competitivo, con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para un desarrollo personal, profesional e institucional.

Paralelamente la educación vinculada con el trabajo, es una práctica socio-histórica que se ha ido construyendo con el paso del tiempo, proceso que se consolidó en Europa Medieval, Estados Unidos y posteriormente a otras regiones del mundo incluyendo América Latina, y México. En el que se demandaba mano de obra para responder a necesidades productivas, hoy día ya no es vista como una práctica deshumanizada, con fines únicamente de producción.

Hoy la educación de adultos es un proceso educativo al que se le da especial importancia, ya que dejó de verse complementaria o reparadora, es un desarrollo continuo que dura toda la vida

En lo que concierne a instituciones de salud y específicamente en el C.M.N. "20 de Noviembre" del I.S.S.S.T.E. Se lleva a cabo este proceso educativo en donde los trabajadores se capacitan continuamente, permitiéndoles mejor adaptación y proyección a nivel profesional, social y personal.

Institución inteligente que interviene en la capacitación de su recurso Humano, cuenta con un presupuesto para este fin, procedente de la Comisión Nacional de programas de capacitación y desarrollo laboral para dar prioridad a los programas de Formación continua: Desarrollo Humano, Certificación, Protección civil, entre otros.

Cabe mencionar que esta práctica educativa vinculada con el trabajo, es influida por una coyuntura política y social, a lo que tienen que atender los directivos del hospital para generar cambio, encaminado a cumplir con las metas institucionales.

De manera que, cubrir ciertos perfiles competenciales es de gran importancia, si se quiere cumplir con las metas de la institución, pero se ha soslayado el aspecto humano, esta lógica de mercado provoca exclusión en quienes no cubran ciertos perfiles, estas presiones y demandas, lo han transformado en un espacio, en el que el estado emocional de los trabajadores recibe impactos críticos y estresantes, y las relaciones interpersonales se han visto erosionadas.

Los resultados de la presente investigación permitieron un acercamiento a la realidad del espacio laboral, muy distante al que se percibe desde fuera, a partir de formar parte del grupo estudiado y de mi experiencia laboral, posibilita hacer una lectura epistémica y así comprender más y mejor las múltiples interacciones humanas que se dan al interior de la institución. El no percibir ni experimentar conflicto alguno, puede ser una peligrosa ilusión, es evidente que la aparente “armonía” no garantiza el crecimiento ni el desarrollo de los profesionales de la salud.

Por lo tanto cabe señalar que el proceso de formación continua deja de tener continuidad, por motivos personales de los trabajadores, ya que a veces no les es posible asistir a los cursos fuera de su horario laboral, o por situaciones de alta demanda de trabajo, así mismo la falta de difusión de los cursos.

Sumando a esto, la capacitación escapa a los procesos educativos lineales, no existe una planeación didáctica, estrategias de enseñanza ni evaluación de los aprendizajes, por consiguiente no atiende a las necesidades reales.

Dada la importancia que tiene en la actualidad la capacitación, se concluye que es el Pedagogo el Profesional que le da sentido a este acto educativo no formal, a través de estrategias de enseñanza planeadas, con un enfoque más humanista.

La tarea de vincular la educación y el trabajo es ardua, pero necesaria en tiempos de innovación tecnológica.

Para conciliar el mundo laboral y el educativo se debe tomar conciencia de las diferencias que existen entre la lógica de los procesos productivos y los formativos, como acción transformadora, para que los trabajadores se desarrollen en sociedades multiculturales y competitivas, se hace necesario la

ampliación y el enriquecimiento de la formación desde una perspectiva pedagógica que posibilite a los trabajadores desarrollar plenamente sus capacidades intelectuales, prácticas y sociales, que le permitan vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo, mejorar la calidad de vida, tomar decisiones fundamentadas y continuar aprendiendo durante toda la vida.

En este trabajo de investigación podemos hablar ya de una intervención, al sensibilizar a los trabajadores sobre sus propios problemas, a estructurarlos y a razonar sobre las necesidades laborales a partir de su propia experiencia, ésta práctica de reflexión se operativiza a partir de una relación de comunicación entre iguales, un diálogo horizontal entre capacitando y capacitador basado en reciprocidad.

Todo el proyecto consiste en desarrollar un proceso de enseñanza participativo en el que es pertinente utilizar los patrones universales de comunicación y percepción que tenemos para reconocer e intervenir en procesos diversos ( aprendizaje, trabajo en equipo, gestión de conflictos ), mediante técnicas y herramientas precisas para que los profesionales de la salud reconozcan y desarrollen habilidades para el crecimiento personal y la mejora de las relaciones interpersonales, programando neurolingüísticamente, ya que les permite desarrollar modelos comunicativos, organizando la información y sea accesible a todos los trabajadores tomando en cuenta que cada uno de ellos procesa la información diferente, interpreta la realidad de manera distinta.

Constituye un proceso formativo en diferentes niveles: actitudes, motivaciones y responsabilidades y a partir de éstas nos enriquecemos todos de ellas, proceso de toma de conciencia y sensibilización que posibilita la corresponsabilidad y que los participantes encuentren sus potenciales y las de los demás para trabajar sobre ellas, desde una perspectiva pedagógica.

Aquí es importante señalar que el campo de la pedagogía no ha sido todavía reconocido, estamos en un proceso de cambio, en el que es apremiante las autoridades de esta institución de salud volteen su mirada hacia la Pedagogía. El plan de estudios de esta carrera, impartida en la UNAM-FES Aragón, aporta los elementos necesarios a sus estudiantes durante su etapa formativa, para

intervenir en el proceso de capacitación, en los que a través de un diagnóstico situacional; diseña, planea, y evalúa los programas de enseñanza, no solo como espacio para transmitir contenidos; por el contrario hacer el aprendizaje significativo.

La propuesta es dada a conocer a las autoridades de Enseñanza, para a corto plazo poner en práctica la capacitación en servicio, evitando así caer en prácticas contingentes que respondan únicamente a necesidades mediáticas, y de menor alcance, sino anticipar futuras demandas de capacitación, de acuerdo a necesidades reales, y cumplir con las metas establecidas.

## ANEXO

### OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA

**Día de la observación:**

**Personal observado:**

*(Encargado del área)*

**Actividades:**

**Actitudes:**

**Problemáticas:** *(Materiales, técnicas y humanas)*

**Otras áreas involucradas:** *(lenguaje, lenguaje no verbal)*

**Tiempo de observación:**

**Persona que observó:**

## BIBLIOGRAFÍA

- *Álvarez, Juan Luis, Gayou, Jurgenso. Como hacer Investigación Cualitativa: fundamentos y metodología Edit. Paidós Buenos Aires Barcelona.2003*
- *Ander Egg, Ezequiel. La educación de adultos como organización para el desarrollo social. Magisterio del río de la Plata .Argentina.1996.*
- *Asti Vera Armando Metodología de la investigación Edit. Kapelusz Argentina, 1968.*
- *Bernet, Jaume Trilla La educación fuera de la escuela. Edit. Ariel educación. España 2003*
- *Buendía Eisman, Colàs Bravo. Métodos de investigación en psicopedagogía. Edit. McGraw-Hill Interamericana .España 1988.*
- *Carrión López, Inteligencia Emocional con PNL. Guía práctica de PNL para conseguir: salud, inteligencia, y bienestar emocional. Edit. Edaf. España 2001.*
- *De Faria. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral.edit.limusa.2011.*
- *Escamilla Salazar, Reyna Urbina, Sonia El proyecto de investigación: Elementos para su construcción en el campo pedagógico desde una lectura formativa en el presente. México, UNAM, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón, 2000.*
- *Ettore, Gelpi. La educación permanente: problemas laborales Y perspectivas educativas Cooperativa editorial magisterio Bogota, 1991.*

- *Fernández Collado. La comunicación en las organizaciones. Edit. Trillas. México 1995.*
- *Flecha Ramón. Educación de las personas adultas: propuestas para los años noventa. segunda ed. Barcelona 1994.*
- *Flores Ochoa, Rafael Investigación educativa y pedagógica. Edit. Mc Graw Hill. Colombia 2001.*
- *Freire Paulo. Pedagogía del oprimido. Segunda edición. Siglo XXI editores. México, 2005.*
- *Grados, Jaime A. Capacitación y desarrollo de personal Edit. Trillas México. 2001.*
- *Grandulfo de Granato y et al. El juego en el proceso de aprendizaje. Capacitación perfeccionamiento docente. Edit. La crujía. Argentina. 1999.*
- *Knight Sue. Programación Neurolingüística en el trabajo. edit. Sirio. España. 2005.*
- *Lobrot, Michel Pedagogía institucional: la escuela hacia la autogestión Edit Humanita Buenos Aires. 1974.*
- *López Barajas, Sarrate Capdevila. La Educación de personas adultas: Reto de nuestro tiempo. Edit. Dykinson. Madrid. 2002.*
- *Loya Salvador. Liderazgo en el comportamiento organizacional. Edit. Trillas. México 2006*
- *Mendicoa, Gloria Edel Sobre tesis y tesistas Espacio editorial Buenos Aires. 2003*
- *Mûunch Lourdes Ernesto Ángeles Métodos y técnicas de investigación Edit. Trillas Decimosegunda reimpresión. México 2005*

- Muñoz Razo Carlos Como elaborar y Asesorar una Investigación de tesis Edit. Prentice Hall México, 1998.
- O'connor Josep, y Seymour John. PNL para formadores .primera ed. España. Ediciones Urano.1996.
- Pain, Abraham. Capacitación laboral. Edit.: novedades educativas Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras.1996.
- Pérez de Villar Torres Medina. Dinámica de Grupos en Formación de formadores: casos prácticos. Edit. Herder .España 2006.
- Prieto Castillo. La comunicación en la Educación. Ediciones la cruzía.1999.
- Ramiro Carrillo Landeros. Metodología y administración Edit. Limusa México, 1982.
- Reza Trosino Jesús Carlos Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones Edit. Panorama México, 1995.
- Rodríguez Mansilla. Gestión organizacional. Elementos para su estudio. Plaza y Valdez Editores. México 2996.
- Rojas Soriano Raúl El proceso de la investigación científica Edit. Trillas. Octava edición, 2005, México.
- Sacristán Gimeno y Pérez Gómez Comprender y transformar la enseñanza. Edit. Morata Madrid, 2008.
- Sagastizabal María de los Ángeles. Investigación-Acción como estrategia de cambio. La cruzía Ediciones.Argentina.1999.
- Sambrano, Jazmín PNL Para todos: el modelo de excelencia Edit. .alfa omega México.2000.

- San Román V.Christlieb Ibarrola. Historia de la alfabetización y de la Educación de Adultos en México. Tomo 3. ángel Editor
- Sarramona, Jaume Fundamentos de Educación Ediciones CEAC. España 1989.
- Sarramona Jaume, Comunicación y Educación. Ediciones CEAC. España. 1988.
- Trilla Bernet Jaume. La Educación fuera de la escuela. Ariel Educación. España 2003.
- Schmelkes, Silvia y et al. Educación de adultos: Estado del arte. Hacia una estrategia alfabetizadora para México. INEA, México, 1996.
- Torres Carlos Alberto, La política de la educación no formal en América latina Edit. Siglo veintiuno editores Madrid, España, 1990.
- Valenzuela María de Lourdes y Gómez Gallardo. Nuevos rostros y esperanzas para viejos desafíos: La educación de las personas adultas en México. Foro Nacional Retos y Perspectivas de Adultos e México. 1995.
- Yuni, José A. Urbano, Claudio A Mapas y herramientas para conocer la escuela: Investigación etnográfica, investigación-acción Edit. Brujas. Córdoba Argentina 2005.
- Zabalza, Miguel A. Diseño y Desarrollo Curricular. Edit. Narcea. Octava ed. Narcea. España 2000.
- Zapata, Oscar A. Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas Editorial Pax México Primera edición 2005.