

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

**“PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN EN
LA RESIDENCIA GENERAL DE OPERACIÓN ZONA NORTE DE LA
CONAGUA”**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

HERIBERTA ARIAS ROSALES

ASESORA: **MTRA. THELMA LOMELÍ SÁNCHEZ**

Ciudad Universitaria, México, D.F. Mayo 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

Al espíritu infinito...mi creador,

A mi ángel de piel...mi querida madre María Luisa Rosales Medina,

A mi ángel de luz...mi Padre Rodolfo Arias Rentería

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi gratitud a mi asesora de Tesis: Mtra. Thelma Lomelí Sánchez. Por haberme guiado experta y pacientemente durante el proceso, por su apoyo incondicional, y su gran Calidad Humana.

Agradezco a mis sinodales: Margarita Vera Carreño, Jacobo Baños González, López Sanabria José Luis y Altamirano Contreras Rubén, por sus aportaciones y el tiempo para leer este trabajo

Doy las gracias a todos mis maestros de mí querida Universidad.

Mi más caluroso agradecimiento a mi hermosa familia, a mi esposo, a mis hijos Noé Rafael, Erika y Rodolfo por ser lo más grande y valioso que dios me ha regalado, quienes han sido mi mayor inspiración y la razón que me impulsa salir adelante.

A las autoridades de CONAGUA especialmente el Ing. Mario Salguero Salas, por su gran apoyo y motivación, por su paciencia y por impulsar el desarrollo de este trabajo.

Agradezco a mis amigos y familiares que me apoyaron y siempre creyeron en mí y en la elaboración de este trabajo

¡Gracias a ustedes!

ÍNDICE

	Páginas
INTRODUCCIÓN -----	1
 CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1.- Pedagogía y Capacitación-----	5
1.2.- ¿Por qué la Capacitación-----	9
1.3.- Tipos de Capacitación-----	15
1.4.- Capacitación, Actividades, Herramientas para el Aprendizaje-----	20
1.5.- Capacitación y Aprendizaje-----	22
1.6.- Planeación y Organización de la Capacitación-----	25
1.7.- Capacitación y Tipos de Evaluación-----	31
1.8.- Evaluación y Seguimiento de la Capacitación-----	35
 CAPÍTULO II LA EDUCACIÓN DEL ADULTO	
2.1.-El Adulto-----	38
2.2.- El Educador Andragógico-----	43
2.3.-Capacitación de Adulto-----	44
2.4.-Los Adultos y Diseño de Actividades de Capacitación-----	46
 CAPÍTULO III COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA	
3.1.- Reseña Histórica de la Comisión Nacional del Agua-----	52
3.2.- Visión-----	55
3.3.-Misión-----	55
3.4.-Función-----	56
3.5.- Objetivos, Política y Estructura-----	57
3.6.- Alcances y Limitaciones de Capacitación de CONAGUA -----	60

CAPÍTULO IV MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

4.1.- Marco Legal de la Capacitación -----	62
4.2.- Ley Federal del Trabajo para la Capacitación-----	62
4.3.-Objetivo de la Capacitación y Adiestramiento-----	63
4.4.- Detección de Necesidades -----	66
4.5.- Qué significa Diagnóstico de Necesidades-de Capacitación-----	69
4.6.- ¿Cómo se debe hacer la Detección de Necesidades-----	70

CAPÍTULO V PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN DE LA RESIDENCIA GENERAL DE OPERACIÓN ZONA NORTE.

“Programa de Taller de Capacitación para formar Instructores Internos”

5.1.- Apoyos Conceptuales-----	74
5.2.- Estrategia Didáctica y Metodológica para el Taller -----	75
5.3.- Elementos del Programa de Capacitación-----	78
5.4.- Carta Descriptiva-----	81
Conclusiones-----	85
Anexo-----	87
Bibliografía-----	93

INTRODUCCIÓN

En una época de desempleo, así como las dificultades laborales, la administración de recursos humanos es más complicada y el reto es mayor, pues debe reflejar mayor productividad, calidad y competitividad. Solamente las organizaciones inteligentes con interés por la capacitación, en el adiestramiento, en el desarrollo y formación de su personal sobrevivirán en esta sociedad tan competitiva.

Dentro de este nuevo contexto, las personas son una ventaja, convirtiéndose en el socio más importante de la institución y en quien se centra la atención de los directivos para formarlos en el área laboral por medio de instructores expertos. El proceso de capacitación es el fenómeno reconocido socialmente para formar a las personas en las características propias de cada grupo social, de allí la importancia para que en dicho proceso se reconozcan y comprendan las particularidades de cada área, posibilitando con ello el desarrollo formativo pertinente, eficaz y efectivo propio a las realidades y necesidades de cada área.

A pesar de que en la CONAGUA, quienes dan cursos tienen una amplia experiencia, en los contenidos vistos, así como una desarrollada formación, no es suficiente y hace necesario ofrecer una capacitación a los instructores a fin de aumentar y potenciar el aprendizaje, ya que los instructores carecen de la debida actualización en el manejo de cloro seguro, como es el caso específico de la Planta de Cloración de la Residencia General de Operación Zona Norte de CONAGUA, para el cual los instructores no están capacitados para que a su vez capaciten a los nuevos trabajadores y haya resultados óptimos en el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de la capacitación para el trabajo.

El Residente General de Operación Zona Norte, requiere acciones para incrementar la eficiencia y él manifiesta que el problema de la eficiencia está relacionado con la falta de capacitación y desarrollo del personal, por esa razón, la propuesta pedagógica, será un taller de capacitación basado en una necesidad

real que existe en la institución, y la preocupación de los directivos de CONAGUA, es que han descubierto que muchos de los trabajadores se jubilarán durante los siguientes 5 a 10 años, y es necesario preparar a nuevo personal en la Planta de Cloración Barrientos. Donde se maneja cloro líquido y gaseoso, el cual es TOXICO, y una fuga de este elemento puede afectar la salud de personas de las colonias que colindan con la planta de cloración de CONAGUA y afectar las instalaciones hidráulicas y electromecánicas, además el suministro de agua potable al Estado de México y Distrito Federal.

Atendiendo a tales características, es pertinente programar un taller como propuesta pedagógica, basado en principios andragógicos, utilizando las principales experiencias y habilidades que con los años han adquirido los trabajadores, y aprovechar sus conocimiento para formar instructores internos quienes a su vez capacitarán al nuevo personal para que laboren en la Planta de Cloración de la de institución, y que puedan llevar a cabo el manejo de cloro seguro, posibilitando con ello, no la obstaculización de los diferentes procesos formativos, sino el desarrollo efectivo y eficaz de una propuesta integral.

A partir del planteamiento del problema se estableció el objetivo general de este trabajo de tesina, que es contribuir a incrementar el conocimiento de los trabajadores de base de la Residencia General de Operación Zona Norte, con la aplicación de un taller de “formación de instructores internos” entre otros aspectos y conozcan el manejo de cloro seguro en la Planta de Cloración de CONAGUA, y además los instructores contarán con más y mejores herramientas, didácticas que les permitan formar recursos humanos que sean capaces de desarrollar aprendizajes y competencias adecuadas para afrontar los retos del actual marco laboral.

Por lo anterior, el material de capacitación es un trabajo que será de gran utilidad para las personas enfocadas al área de capacitación, y en específico para los interesados en transmitir aprendizaje dentro de la organización. Dicho material

tiene como objetivo describir y explicar el proceso de la capacitación, el cual es de vital importancia para la consolidación de las potencialidades de los empleados, aunado a la pronta detección de sus áreas de oportunidad, y poder invertir de manera sólida en los trabajadores de la institución, así como los mismos pueden observar lo que el patrón desea de ellos.

Con la realización de esta propuesta con una temática para llevar a cabo la capacitación, se reafirma la necesidad de la pedagogía por brindar los elementos educativos necesarios para el desarrollo integral en este caso para los trabajadores de la Residencia General de Operación Zona Norte (RGOZN) de CONAGUA.

El problema que se aborda en este trabajo documental es: ¿Cómo realizar un programa de capacitación? para que adquieran los conocimientos didácticos para el manejo de cloro seguro los instructores internos. Y así contribuir al logro de los objetivos de la institución.

Para llevar a cabo la realización del trabajo se dividió en cinco capítulos;

El primer capítulo, está dedicado a exponer la importancia y finalidad de la Capacitación y Pedagogía y algunos cambios que ocurren debido a las nuevas necesidades.

El segundo capítulo: se describen las características del adulto y enfoque de formación de adultos que llevan a ubicarlo como un individuo capaz de lograr el crecimiento personal.

En el tercer capítulo se describen las referencias y datos generales sobre la Residencia General de Operación Zona Norte de la CONAGUA, y una breve descriptiva de las responsabilidades que tienen los directivos y características de los adultos.

El cuarto capítulo se hace referencia al marco legal de la capacitación, así como la detección de necesidades de capacitación y un marco comparativo para determinar la situación real y la ideal de la institución.

En el quinto capítulo se presenta la propuesta pedagógica para los procesos de capacitación para formar instructores internos para el manejo de cloro seguro en la Residencia General de Operación Zona Norte de la CONAGUA.

El presente trabajo de tesina pretende ser un aporte teórico y metodológico, ya que brinda algunas herramientas pedagógicas para los procesos de capacitación de la Residencia General de Operación Zona Norte, a través de un programa. Que trata de generar procesos positivos en el mejoramiento de la calidad educativa del área de operación, desarrollando resultados tangibles como los son el diseño de una propuesta metodológica que obedezcan a un proceso investigativo sustentado pedagógicamente, donde su construcción se reconozca el aporte de sus principales actores: trabajadores, instructores y directivos.

Finalmente se presentan las conclusiones, anexo y bibliografía.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.- Pedagogía y Capacitación

Con toda seguridad la pedagogía puede ser aplicada en diferentes prácticas de la vida laboral, es decir la educación que un individuo puede adquirir durante toda su vida y estar preparado, de esta manera aprender será entendido como la capacidad para resolver problemas.

Por esa razón, en este capítulo se revisaran temas como capacitación su objetivo así como las habilidades que debe tener un instructor para capacitar a los educandos, para que la enseñanza cumpla con los objetivos son necesarias las aportaciones que la pedagogía ofrece, a través de la detección de necesidades educativas y de formación, para lo cual se realiza el diseño de un programa en el aprendizaje de los adultos en el contexto organizativo.

El par de conceptos como son la pedagogía y la capacitación tienen estrecha relación ya que se vinculan íntimamente con el trabajo y la formación de personas capaces de afrontar retos actuales.

“La pedagogía es la ciencia que tiene como objeto de estudio la formación y estudia a la educación como fenómeno socio-cultural, específicamente humano”¹

La pedagogía responde a las interrogantes y a la búsqueda de comprender racionalmente el fenómeno educativo y todo lo relacionado a él, es admitido como el proceso permanente a través del cual se van desarrollando las potencialidades del hombre.

¹Artículo: *Construcción de pedagogía*. Dirección en Internet un proceso permana: [http:// responde al deseo de conocer y busca /es.wikipedia.org/wiki/Pedagogía](http://es.wikipedia.org/wiki/Pedagogía), fecha de consulta: 29 de junio de 2013.

Debemos asumir que la pedagogía establece las formas más eficientes para que cada ser humano tenga la oportunidad de desarrollar su potencialidad.

“La pedagogía, es una construcción discursiva a partir de una reflexión consciente sobre las políticas, las prácticas, los procesos, o las finalidades de las instituciones o de los sistemas educativos”²

Para tomar como objeto de estudio cualquier aspecto de la realidad educativa se debe romper con la rutina y comenzar a generar preguntas como las siguientes: ¿Qué relación tiene lo que enseño con la vida cotidiana? ¿Tiene sentido programar este curso, enseñar este tema en este nivel? ¿Por qué este método y no el otro? ¿Por qué tuve éxito con este método y no con el otro?, etc.

Se podría decir que la pedagogía es un conjunto de conocimientos que busca dejar huella en el proceso educativo, en cualquiera de las dimensiones que éste tenga, así como en la comprensión y organización de la cultura y la formación del sujeto.

“La pedagogía tiene un objeto de estudio: las prácticas, los procesos y los sistemas educativos”³

De acuerdo a estas consideraciones pedagógicas, podemos decir que un programa de capacitación perfectamente diseñado puede fracasar si la administración no aplica procesos y sistemas pedagógicos a la capacitación, en el que se expresen claramente los fines, el método y los materiales adecuados. De igual manera, si la organización no fue la apropiada para las tareas propuestas y no puede convencer a los participantes de sus méritos.

Es importante convencer a los trabajadores que el programa tiene numerosas ventajas y que los ayudará a lograr sus metas tanto personales como profesionales. Para cumplir con los objetivos y compromisos que tienen la

² *idem*

³ *idem*.

autoridades de desarrollar y capacitar al personal, y poder lograr que se lleve a cabo la propuesta pedagógica que se ofrece en este trabajo de tesina fundada en la formación de adultos, en el que se intentará aprovechar las experiencias para formar instructores internos.

La realización del programa de capacitación y el desarrollo es una tarea difícil, una razón es que los gerentes se orientan comúnmente hacia la acción y sienten que están demasiado ocupados para recibir capacitación.

“La mayoría de los ejecutivos están demasiado ocupados cortando el árbol legendario como para detenerse con el propósito de afilar sus hachas”⁴

Otra dificultad de la implementación de los programas es que deben realizarlos adiestradores calificados.

Aparte de estar calificados, los capacitadores deben poseer habilidades de comunicación, conocer la filosofía de la empresa, sus objetivos, su organización formal e informal y las metas del programa de capacitación. La capacitación y el desarrollo requieren más creatividad que quizá cualquier otra función de recursos humanos. Por lo que es importante conocer y analizar el concepto de capacitación.

Concepto de Capacitación

- Capacitación: se refiere a un esfuerzo planificado por parte de una organización para facilitarle al personal el aprendizaje de las aptitudes relacionadas con su trabajo.
- Las aptitudes incluyen: el conocimiento, las habilidades y los comportamientos necesarios para un desempeño exitoso del trabajo.
- La meta de la capacitación es: que los empleados dominen el conocimiento, las habilidades y los comportamientos presentados en el programa o sesión de capacitación y que los apliquen en el trabajo diario.

⁴ Revista de Educación: *Propuesta de un modelo de inducción pedagógica*. Año 15, No. 29 2009

- La capacitación es más que el mero aprendizaje o desarrollo de habilidades. En los negocios, es la creación del **capital intelectual** para tomar una ventaja competitiva.
- La capacitación se debe ver como parte del esquema de manejo, no como una actividad ocasional o esporádica. Debe vincular a todo el personal en un momento u otro para crear una organización que aprenda.⁵

La práctica de la capacitación es tan antigua como el hombre mismo, el proceso de enseñanza-aprendizaje fue el eje central de la acción educativa y adiestramiento. El método de instrucción para el trabajo consistía en que una persona experimentada en determinada actividad instruía a otra, a fin de impartirle conocimiento y habilidades, así más o menos fue el aprendizaje de los “aprendices” y así sucede actualmente en las áreas laborales.

“La capacitación como todo proceso educativo en la institución cumple una función eminente; guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad así como derechos y obligaciones”⁶

En épocas pasadas, el entrenamiento y la capacitación adquirieron un gran desarrollo. Por el año 1915 aparece en los Estados Unidos de Norte América un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como “Método de los cuatro pasos.

- a) Mostrar
- b) Decir
- c) Hacer
- d) Comprobar

Actualmente la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria e indispensable para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en cualquier organización.

⁵ *ídem*

⁶ Alfonso Silíceo: *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Méx. Limusa, 2006., pág. 19

“Anteriormente no había interés por invertir en las personas, pues predominaba la preocupación por extraer el máximo de ellas”⁷

Ahora el interés principal es llevar a cabo acciones de capacitación en base a situaciones reales orientadas hacia la renovación de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, en el que no solamente se mejore el ambiente laboral, sino que además se obtendrá personal más competente. De acuerdo con las razones que se manejan y que son relevantes para poder llevar a cabo el programa de formación de instructores internos, es importante realizar la pregunta por qué capacitar.

1.2.- ¿Por qué la Capacitación?

Los constantes cambios tecnológicos y el rápido crecimiento del conocimiento hace que en la actualidad sea necesaria la educación para toda la vida y que todos los conocimientos científicos y tecnológico; orientados al presente sean útiles en el futuro, para lo cual se requiere de una educación permanente que rompa paradigmas y que no termine a los 25 o 30 años de edad de las personas y que responda a la realidad laboral y social.

Objetivos de capacitación:

- Promover el desarrollo integral de los individuos y en consecuencia el de la empresa.
- Proporcionar conocimientos orientados al mejor desempeño en la ocupación laboral.
- Disminuir los riesgos de trabajo.
- Contribuir al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad de las empresas.

⁷ Idalberto Chiavenato: *El Capital Humano de las Organizaciones*. 8ª ed. 2007 , pág. 342

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”⁸

La capacitación tiene el propósito de preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, con la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores, en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento es importante para el trabajador que ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien sus obligaciones.

El propósito de la capacitación es ofrecer la oportunidad al capacitando de aprender habilidades básicas para realizar sus labores propias del puesto.

⁸ Gary, Dessler: *Administración de Personal. México*. Ed. Pearson Education. 8ª. Edición. 2001, pág. 185.

Son ocho los propósitos vitales que debe considerar la capacitación, a saber:

- a) “Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización”⁹

Lograr la ejecución de estas cinco tareas obedecerá al grado de sensibilización y comprensión de la cultura y valores de la organización.

- b) Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales. Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitando, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje.¹⁰

Para lograr un cambios en la organización es que realmente se realicen verdaderos cambios en los procesos de capacitación.

- c) Elevar la calidad del desempeño:

“Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimiento o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica y humana”¹¹

Cabe agregar que no todos los problemas de ineficacia encontrarán solución por medio de la capacitación.

Algunos problemas de ineficacia podría ser de los propios directivos y no de los subordinados, esa puede ser la causa principal del mal desempeño del empleado, por lo que la capacitación debería iniciar con los directivos.

El desempeño deficiente respecto a los estándares se da de igual manera en el personal de nuevo ingreso, como en personas con mucho tiempo en el puesto.

- d) Resolver problemas:

La alta dirección enfrenta cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con organización en sus diferentes formas, es un apoyo y solución a los problemas de la institución, sumada a los programas de capacitación y a los

⁹ Silíceo: Op. cit, pág. 29.

¹⁰ *Ídem.*

¹¹ *Ídem.*

planes pedagógicos formales llevados a cabo por el consultor calificado representa una ayuda para que el personal solucione sus problemas laborales.

e) Habilitar para una promoción:

“Se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual a otros de mayor categoría”¹²

Permitir una planeación incompleta de desarrollo de personal, y no considerar el proceso de capacitación como parte integrante de su política, permitirá la fuga de personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa de la organización.

Después de las consideración anteriores, debe fomentarse la práctica y política de formar reemplazos; debe adoptarse como una cultura de desarrollo de la institución.

f) Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa:

“Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtengan de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización”¹³

Este punto es de vital importancia, porque se debe tener en consideración que entre más rápido los trabajadores recién ingresados sean autosuficientes y productivos, más pronto la empresa podrá elaborar con mayor facilidad su estrategia de desarrollo.

Se debe asegurar un programa sistemático que permita a los nuevos integrantes tener información sobre el trabajo que desempeñarán y estar al tanto de los valores y filosofía de la organización además conocer:

¹² *Ibidem*. pag.31.

¹³ *Ídem*.

- Historia de la empresa.
- Su misión, valores y filosofía.
- Sus instalaciones.
- Ubicación geográfica.
- El grupo ejecutivo.
- Las expectativas de la empresa respecto del personal.
- Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos.
- Sus objetivos.
- Su estructura organizacional.
- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento¹⁴

Este programa para que beneficie al nuevo empleado deberá explicar con toda claridad los aspectos relacionados directamente con el trabajo a efectuar, como son: los objetivos, política y procedimientos, estructura organizacional, etcétera, y las prestaciones a las cuales tiene derecho como trabajador.

g) Actualizar conocimientos y habilidades:

“Un constante reto directivo consiste en estar alerta a las nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore”¹⁵

Si es necesario incorporar las nuevas tecnologías, se requiere que desde el momento de realizar cambios en los procesos para que el trabajo mejore, se tome en cuenta los problemas que se manifestarán en materia de conocimientos y habilidades.

h) Preparación integral para la jubilación:

“He aquí otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa. La jubilación en México, también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene”¹⁶

Obviamente, se refiere a una fase de vida diferente. Es preciso que los planes de capacitación tomen en cuenta al trabajador en periodo de prejubilación y se les

¹⁴ *Ídem*

¹⁵ *Ídem.*

¹⁶ *Ibidem, pág.32*

apoye y oriente en la realización de nuevas actividades; sin embargo, lo primordial es que pueda aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, con júbilo, y no con tristeza, esta importante etapa.

Adoptar estos esfuerzos como propios de la organización es necesario, y además la alta dirección debe concebir el proceso de la capacitación como el camino de solución efectiva y duradera de diversos problemas organizacionales constituyendo una cultura en la que todos participen.

El papel que juega la capacitación es esencial; desafortunadamente, su importancia y trascendencia no están valoradas en su exacta dimensión dentro de los planes de la organización es importante que la función de capacitación se aplique en toda la organización.

“Este es un grave problema que existe en nuestro país: y deja constancia de ello la expresión del presidente Salinas que hizo referencia respecto de que la educación es la batalla decisiva de México”¹⁷

Para lograr el desarrollo y salir del retraso en que vivimos, la educación es el camino, que incluye, abarca y trasciende a la misma capacitación. Y para lograrlos podemos manejarlos de diferentes formas: adiestramiento, entrenamiento, capacitación, formación, habilidades, etc.; todos estos términos están incluidos por uno mayor que es educación en la institución.

“Aunque la capacitación se ha elevado a garantía constitucional, ha quedado transformado en letra muerta la falta de interés de quienes se dedican a la capacitación, falta a directivos tener concepción, más de fondo más educativa”¹⁸

Como ya se ha aclarado la capacitación es relevante en el proceso de formación de instructores y debemos aceptar que todos estamos incluidos en ella, desde el

¹⁷ *ibidem*, pág. 56.

¹⁸ *Ídem*,

director general que debe ser el verdadero líder de la capacitación hasta el trabajador con más experiencia, que podría convertirse en instructor. Algunos directores generales y en la dependencia gustan de participar eventualmente como instructores y en esto dan un sello ejemplar, para los propios trabajadores. Por lo que resulta oportuno hacer referencia de los diferentes tipos de capacitación.

1.3. Tipos de Capacitación

La capacitación se debe impartir en forma organizada tal y como sucede en la educación tradicional. Las grandes organizaciones pueden organizar sus propias clases, que celebran antes o después de las horas regulares de trabajo. Sin embargo, cuando las autoridades superiores consideren que la capacitación es de mucha importancia, permite a los empleados que la tomen en horas de trabajo.

Tipos	Contenidos
1.- Capacitación para el trabajo	a) Capacitación de pre ingreso. b) Inducción. c) Capacitación promocional
2.- Capacitación en el trabajo	a) Adiestramiento. b) Método coaching. d) Aprendizaje informal e) Capacitación del tipo-aprendices- maestro
3.- Desarrollo	a) Educación formal para adultos. b) Integración de la personalidad. c) Actividades recreativas y culturales

*Silíceo, Alfonso: Capacitación y Desarrollo de Personal. 2006.*¹⁹

¹⁹Silíceo. Op. cit, pág. 38.

“La capacitación para el trabajo: va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad”²⁰

La cual, se imparte al trabajador de nuevo ingreso, o por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.

- a) Capacitación de Preingreso. “Estas actividades se realizan con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar las habilidades”²¹

Capacitarlo para desarrollar las destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto.

- b) Inducción: “Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa en general”²²

Brinda a los nuevos empleados la información básica que necesitan para realizar sus labores en forma satisfactoria. La inducción consiste en acciones para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización, de tal forma que se integre lo más rápido posible al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.

- c) Capacitación Promocional: “Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración”²³

Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

Otras acciones de formación en el trabajo son:

²⁰Trabajo de Capacitación: *Capacitación*, dirección e Internet: <http://www.emprendepyme.net/tipos-capacitacion.html>, fecha de consulta: 2 de enero de 2013.

²¹ *Ídem.*

²² Silíceo; Op. cit., pág.39.

²³ *Ídem.*

Capacitación en el Trabajo: “Entendidas como las actividades que directamente se aplican al trabajo cotidiano, pueden concebirse en forma sistemática formadas en un entendimiento permanente”²⁴

Es la formación y actualización permanente que proporcionan las empresas a sus trabajadores con base en los requerimientos detectados por nivel de ocupación. La finalidad es desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el personal para mejorar su desempeño en la organización.

La capacitación la conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal, con respecto a las tareas que realizan. En ellas, se conjuga la realización individual como el adiestramiento y desarrollo.

“Adiestramiento consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”²⁵

A diferencia de lo que es la capacitación, el adiestramiento busca desarrollar habilidades y destrezas de carácter más que nada físico, es decir, de la esfera psicomotriz.

El adiestramiento es muy importante en la institución porque origina el desarrollo de una destreza o una habilidad física a través de un proceso.

El desarrollo se refiere a la formación que recibe una persona para el crecimiento profesional, a fin de ser más eficiente en el cargo.

“El método coaching: “un trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz capacita al empleado, en el puesto de trabajo”²⁶

²⁴ *idem.*

²⁵ Gary., Op. cit., pág.191.

²⁶ *idem.*

Con este método el individuo recibe asesoría continua, generalmente de la persona que tiene programado sustituir.

“Aprendizaje informal: “lo que aprenden los individuos en el puesto de trabajo no lo consiguen mediante programas de capacitación formal, sino a través de medios informales como el realizar sus labores juntos con sus colegas”²⁷

Aunque no se regule el aprendizaje informal hay mucho que se puede hacer para que de alguna manera suceda.

Capacitación del tipo aprendices-maestro: la capacitación de aprendices es un proceso estructurado, mediante el cual los individuos se convierten en trabajadores habilitados usando una combinación de tipo académica y capacitación en el trabajo, por lo general bajo la tutela de un maestro.²⁸

Es un enfoque que se usa para capacitar a los individuos en diversas actividades como son: electricistas, plomeros, carpinteros, pintores etc.

Para completar se exponen las últimas acciones de formación:

Educación Formal para Adultos: “Es el esfuerzo llevado a cabo para apoyar al personal en su desarrollo, orientado hacia la educación escolarizada”²⁹

Integración de la Personalidad: “Son las actividades organizadas, o eventos que mejoran las actitudes del personal hacia sí mismo y sus grupos de trabajo”³⁰

Actividades recreativas y culturales; “Son actividades de esparcimiento necesario, que favorecen la integración del trabajador con el grupo laboral y su familia, así mismo le desarrollan la sensibilidad y la creación intelectual y artística”³¹

²⁷ *idem*

²⁸ *idem*

²⁹ Artículo: *Educación de adultos*. www.daenajournal.org consultado 23 de mayo 2013.

³⁰ *idem*

³¹ *idem*

Estos aspectos comprenden la formación integral del individuo y, específicamente, lo que puede hacer la empresa para ayudar a la formación a futuros administradores.

Generalmente el adulto mayor se minimiza en su capacidad para aprender, porque se da por hecho que la época de aprendizaje ya pasó, necesita que se le demuestre, haciéndole notar sus progresos y sus fortalezas, y que es tan capaz de aprender como cuando era joven.

Algunos individuos no les gusta que los traten como escolar, y si les señalan sus deficiencia delante de los demás miembros del grupo se sentirá agredido e incómodo³²

El adulto debe ser tratado como un ser autodirigido ya que éste así lo prefiere. Sugiere entonces, que el proceso de enseñanza aprendizaje se desarrolle de manera tal que se promueva la autodirección de los aprendices.

Algunas personas igualmente cuidan más su prestigio y seguridad. Si se enfrentan a objetivos que consideren difíciles de alcanzar o fuera de sus posibilidades, tal vez prefieran no intentar conseguirlos, por no arriesgarse a fracasar.

El adulto mayor por haber llegado a una independencia económica y de autodeterminación, de su conducta, muestra resistencia ante cualquier autoridad que intente manejarlo.

³²Di Nucci, Luis Ángel: *Plan Estratégico de Capacitación. 2005, pag.102*

Diferencia entre Capacitación y Desarrollo

Aspectos	Desarrollo	Capacitación
<i>Qué trasmite</i>	<i>Transformación, visión</i>	<i>Conocimiento</i>
<i>Carácter</i>	<i>Intelectual</i>	<i>Mental</i>
<i>Dónde se da</i>	<i>Empresa</i>	<i>Centro de Trabajo</i>
<i>Con que se identifica</i>	<i>Saber (qué hacer, qué dirigir)</i>	<i>Saber (cómo hacer)</i>
<i>Áreas de aprendizaje</i>		<i>Cognitiva</i>

*DI NUCCI, Luis Ángel: Plan Estratégico de Capacitación. 2005.*³³

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. Ambos conceptos se confunden con frecuencia, puesto que la diferencia está más en función de los niveles alcanzar y de la intensidad de los procesos de producción. Resulta oportuno mencionar alguna de las actividades y herramientas para lograr el aprendizaje. A continuación se analizará y se identificará lo que son las acciones relacionadas con:

1.4. Capacitación; Actividades, Herramientas para el Aprendizaje

Lecturas comentadas: “Consiste en dirigir la lectura grupal de un documento, con esta técnica se puede manejar contenidos teóricos, que permite hacer un análisis”³⁴

Son actividades para el autodesarrollo, las lecturas sugeridas por tutores, mentores, jefes u otras personas que influyen favorablemente y que pueden ser de mucha utilidad para el desarrollo, tanto de conocimientos como de competencias

Capacitación en línea a distancia con uso de tecnología: “Es una forma de capacitar al trabajador que están geográficamente separados entre sí o respecto del instructor”³⁵

³³ *Ídem*

³⁴ Grados., Op. cit., pág. 89.

³⁵ Gary. Op. cit., pág.193.

Tienen una ventaja sobre los cursos presenciales, al permitir el entrenamiento de personas sin requerir su desplazamiento físico; otra ventaja muy importante es que con este método las personas pueden elegir el horario en que se capacitarán, ya que pueden hacerlo en cualquier momento. No obstante, para la Residencia General de Operación Zona Norte no funcionaría, porque la mayoría de las personas trabajan en el campo y no cuentan con un equipo de cómputo.

Seminarios externos: “Existen organizaciones que ofrecen seminarios y conferencias de desarrollo gerencial, los cursos cubren planeación estrategia y capacitación en reafirmación personal en la que se ofrece una constancia del hecho”³⁶

Método de estudio de casos: “Se presenta a un aprendiz una descripción escrita de un problema de la organización, la persona analiza el caso, diagnostica el problema y presenta soluciones”³⁷

Se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Se les expone a los participantes problemas basados en la realidad para identificar y analizar el problema, es muy funcional si se analiza en grupo, y para que funcione deberá ser conducido por un moderador experto. Los métodos más utilizados para la recolección de datos para el estudio de caso en particular, son la observación, la entrevista y el análisis de documentos.

Capacitación con simuladores: “Es una técnica donde los capacitando aprenden acerca del equipo real o simulado que usaran en el puesto de trabajo, pero reciben su capacitación fuera de este”³⁸

Esto significa poner al participante en situaciones simuladas para su formación, la capacitación es necesaria porque resulta menos costoso y menos peligroso realizar la capacitación en el escenario laboral.

³⁶ *Ídem.*

³⁷ *Ibidem.*, pág. 201.

³⁸ *Ídem.*

Las herramientas mencionadas cumplen una función fundamental, y para ayudar a la organización a ser un agente educativo definiré el aprendizaje en la organización.

1.5.-Capacitación y Aprendizaje

Podemos definir a la organización como ámbito de aprendizaje. Dado que brinda el contexto donde sus miembros aprenden, y como sujeto de aprendizaje, puesto que debe ser capaz de aprender para sobrevivir y crecer. La capacitación cumple aquí su misión y su razón de ser; ayuda a la organización a ser un agente educativo (porque enseña) y sujeto de aprendizaje (porque aprende).

¿Qué entendemos por aprendizaje?

El aprendizaje es un cambio adaptativo que se manifiesta a través de una conducta de la persona, la cual tiende a perdurar y que se produce en su interacción estabilizada con el medio tanto físico como social

La institución debe promover el conocimiento; es, por lo tanto, indudable que uno de los medios más eficaces para transformar actualizar y perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro de la organización es la capacitación, y dar paso al binomio de capacitación–aprendizaje, que responda realista y firmemente lo ya mencionado.

“El aprendizaje es el proceso por el cual el individuo, a través de la práctica adquiere conocimientos, habilidades y actitudes que conducen al cambio relativamente permanente de conducta”³⁹

El aprendizaje se considera como una transformación más o menos permanente de la conducta, que ocurre como resultado de la experiencia adquirida. Más allá de lo que los participantes piensen de la capacitación y aprendizaje,

³⁹Grados, J.,Op. cit., pág.68.

podría ser buena idea comprobar si en realidad aprendieron algo. Hacer un examen de sus conocimientos y habilidades antes de comenzar el programa de capacitación, proporciona una base estándar de los participantes, que puede medirse otra vez después de la capacitación para determinar la mejora.

Sin embargo, además de examinar a los participantes antes y después de la capacitación, pueden medirse estándares paralelos en personas de un grupo de control y compararlos con quienes recibieron la capacitación para asegurarse de que la mejora es resultado de la capacitación y no de otro factor (como un cambio de puesto o un aumento en la compensación).⁴⁰

Capacitación y Formación

Programar la capacitación es un esfuerzo que realiza la institución para mejorar el desempeño de sus trabajadores, por lo tanto, el tipo de capacitación, debe estar en relación directa con el puesto que desempeña el trabajador. Desde esta perspectiva, los conocimientos adquiridos deben estar orientados hacia la superación de las fallas o carencias observadas durante el proceso de evaluación.

Un programa de capacitación, se puede definir como una planificación de acciones educativas que proporcionan en los participantes las herramientas teóricas y prácticas para adquirir, mantener, reforzar y actualizar conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias requeridas para su buen desempeño en sus ámbitos de trabajo.⁴¹

El aprovechamiento de los beneficios que conlleva el programa de capacitación son los objetivos a cumplir por los responsables de la formación.

Formación dirigida a personas que atraviesan una situación de desocupación o con problemas de inserción, que buscan nuevas alternativas profesionales o de perfeccionamiento. Formación de trabajadores en situación laboral, con la finalidad de mejorar su capacidad

⁴⁰ Bibliografía: Programas de Capacitación, <http://es.shvoong.com/social-sciences/education-programas-formac--vs-programas-capacitacion.consulta>, fecha de consulta: 12de enero de 2013.

⁴¹ *Idem*.

profesional, bien en el puesto de trabajo que actualmente desempeñan, o bien con la finalidad de promoción.⁴²

La formación enfocada desde una perspectiva laboral tiene su aplicación en distintas situaciones del individuo que hace uso de ella:

Formación de trabajadores en situación laboral, con la finalidad de mejorar su capacidad profesional, bien en el puesto de trabajo que actualmente desempeñan, o bien con la finalidad de promoción.

Formación	Educación
<ul style="list-style-type: none"> • Orientada más hacia el trabajo que hacia la persona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada más hacia la persona.
<ul style="list-style-type: none"> • Suele ser un proceso más planificado, sistemático y mecánico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un proceso menos mecánico con cambios menos previsible en el individuo.
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos claros y precisos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos más vagos y difusos.
<ul style="list-style-type: none"> • Orientada a dotar de conocimientos técnicos y actitudes para llevar a cabo tareas específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada más hacia el desarrollo de estructuras más técnicas y conceptuales, para estimular las capacidades de analizar y sintetizar de los individuos.
<ul style="list-style-type: none"> • Efectos más previsible, uniformes y a más corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectos menos previsible, variables y a más largo plazo (efectos más profundos).

Figura. BOHLANDER, George: *Administración de Recursos Humanos*.⁴³

⁴²Bohlander-George: *Administración de Recursos Humanos*. Dirección e Internet: <http://www.monografia.com>, fecha de consulta: 22 de mayo de 2013.

⁴³*Idem*.

Las actividades de capacitación forman parte de un proceso formativo muy amplio para los individuos, y para llevar a cabo cada una de las actividades se tiene que mencionar como planear y organizar la capacitación.

1.6.-Planeación y Organización de la Capacitación

“En la planeación se determina qué hacer y consta de tres elementos principales: detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas”⁴⁴

Cuando se identifican las áreas con ineficacia, se deben realizar proyectos para ser corregidas por medio de la capacitación, y determinar a quién va dirigida, cuándo y en qué orden se impartirán los cursos.

Cuando hablamos de necesidades de capacitación, nos estamos refiriendo a las carencias de habilidades o conocimiento que los individuos tienen para desempeñar con eficacia las exigencias de un puesto de trabajo. Las carencias no se inventan, existen, al identificarlas es posible que se pueda transformar en una oportunidad para mejorar las habilidades y los servicios de la institución.

Especificadas las necesidades de capacitación de una población en particular, el personal responsable del programa de capacitación, al programar los planes y programas de instrucción, deberá establecer las prioridades de capacitación y convertir esas necesidades en grandes objetivos por alcanzar, contemplando el contenido temático de cada curso, los materiales didácticos, el instructor y presupuesto en tiempo y forma.

Hecho esto, se debe realizar un diagnóstico del entorno en el que se desenvuelve nuestra empresa que nos permita establecer cuáles son las oportunidades que nos brinda el medio para alcanzar nuestro objetivo.

⁴⁴*Ibidem*: pág. 223.

Habitualmente no todas las actividades programadas llegan a realizarse, ya que pueden presentarse dificultades con los recursos o éstos pueden ser atendidos por otras instancias. También es posible que desaparezca la necesidad que dio origen a la actividad o que sea alterada por factores externos no controlables.

La capacitación debe verse en todo momento como una inversión y no como un gasto, es ante todo un proceso que debe tener prioridad en todos los niveles del sector productivo. y para llevar a cabo cada una de las actividades tendrá un director responsable de su planeación, organización, ejecución, evaluación y seguimiento.

Organización

“Mientras la primera fase del proceso responde estrictamente al que hacer, la organización instrumenta el con que hacerlo; en otras palabras se trata disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización”⁴⁵

En esta etapa, la institución establece los procedimientos de trabajo: integración de personas, integración de recursos humanos y la contratación de instructores o, en su defecto, capacitar instructores internos para economizar recursos, empleando personal en la medida de lo necesario.

Ejecución:

“La ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos”⁴⁶

En esta fase, se preparan las acciones de desarrollo de la actividad y culmina con su evaluación y clausura. Implica materiales de apoyo, los cursos requieren manuales y guía de instrucción, materiales didácticos y filmicos. Se debe estar atento a las dificultades que puedan presentarse.

⁴⁵ Grados., *Op. cit.*, p. 225.

⁴⁶ Dessler., *Op. cit.*, pág. 201.

“Contracción de servicios: Aunque el plan se realice en gran medida con recurso propios, se necesitarán diversos servicios externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de material filmico y material de apoyo didáctico”⁴⁷

Los materiales didácticos son indispensables para lograr la transmisión de los conocimientos de manera objetiva. Algunas ventajas de los apoyos didácticos: concretan las ideas, tienen poder de atracción mantienen el interés.

“Coordinación de cursos: Incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupo, materiales, diplomas, servicio de café y en general todas las actividades de supervisión y asistencia”⁴⁸

Las actividades de esta etapa son de naturaleza técnica, didáctica y administrativa. También se incluyen exposiciones, ejercicios y estudios de casos, paneles y reuniones de grupo, distribución de material didáctico, actividades sociales y recreativas (visitas técnicas y trabajo de campo), complemento de los formatos de evaluación de los instructores del curso y de los participantes por parte de la dirección de la actividad y, por último, un conjunto de actividades administrativas, técnicas y financieras.

En la etapa de ejecución, debe haber una coordinación efectiva y eficiente entre la dirección de la actividad, la gerencia de programa y el equipo administrativo que la apoya. La buena calidad y la realización oportuna de todas las actividades de esta etapa constituyen factores críticos para el alcance de los objetivos propuestos por lo que debemos mencionar lo importante las habilidades del instructor.

Habilidades de los Instructores:

Ante todo un curso de la capacitación debe contar con verdaderos profesionales de la misma, con características propias que lo distinguen y hace que sea la persona idónea para llevar a cabo el curso.

⁴⁷ Grados., *Op. cit.*, pág. 225.

⁴⁸ *Ídem.*

“La influencia del instructor es incuestionable, comulgamos con la idea platónica del que el saber preexiste desde sus origen en las almas humanas y que el maestro es sólo un facilitador del proceso de aprendizaje”⁴⁹

El instructor es la persona profesional encargada del proceso de la capacitación y sirve como guía para establecer nuevos modelos de trabajo y aprendizaje. Su principal interés se centra siempre en transmitir conocimientos.

Es quien se encarga de la aplicación efectiva del diseño instruccional y usando los recursos didácticos para alcanzar los objetivos de aprendizaje propuestos. Sin embargo, el hecho de tener un buen diseño de instrucciones y recursos didácticos adecuados no bastan para asegurar la calidad de la acción formativa; ésta depende en mayor medida de la calidad del instructor. Este es la persona que asume el papel de guía, facilitador, organizador animador y director de dicho proceso.

El instructor también debería hacer significativo e interesante el material. Por ejemplo ofrecer un panorama general del material y asegurarse de que el programa use ejemplo y conceptos familiares para ilustrar puntos claves.

“Adicionalmente, el instructor es responsable de facilitar la integración de los participantes, especialmente cuando se trata de adultos con diferentes perfiles educativos, profesionales y sociales”⁵⁰

De una adecuada selección de material dependerá, en gran medida el éxito de un proceso de capacitación. Se ha comprobado que un buen instructor puede impartir una enseñanza excelente, incluso con pocos recursos de apoyo; por el contrario, un instructor incompetente, difícilmente logrará impartir una capacitación de calidad, aunque disponga de los mejores elementos didácticos de apoyo. Un buen instructor no es sólo un comunicador eficaz de sus conocimientos, siguiendo las pautas del diseño instruccional. En síntesis, el instructor de capacitación debe

⁴⁹ Maritaín Jacques: *La educación en este momento crucial*. Buenos Aires. Pag. 56

⁵⁰ *Idem*

dominar no sólo su oficio sino también los principios y las técnicas de la enseñanza de adultos.

En las empresas pueden abundar los trabajadores competentes, pero que a la hora de comunicar sus ideas, experiencias y conocimientos no logran hacerlo eficazmente. Así mismo, cuando las empresas contratan servicios externos de capacitación, no sólo deben evaluar los contenidos didácticos de las acciones de capacitación propuestas, sino también, y especialmente, comprobar la calidad profesional y experiencia docente de la persona que conducirá el entrenamiento.

En nuestros días, el gran reto para un instructor es saber manejar un grupo con éxito y para lograrlos es necesario que el instructor posea las siguientes habilidades:

- Ser capaz de señalar un objetivo común a ser logrado.
- Poder señalar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo común.
- Tener los conocimientos necesarios; estar al día en su especialidad.
- Ser un agente de cambio y un auténtico educador.
- Despertar atención, interés y deseos de estudio hacia los temas que se van a tratar.
- Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso y crear un ambiente tal que sirva para la automotivación del grupo.
- Propiciar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo y amistad.⁵¹

En el proceso de capacitación es importante que el instructor posea las habilidades y características necesarias para hacer que la gente sea capaz de desaprender, aprender y reaprender, considerando que el proceso se centra en personas adultas con experiencia y formación profesional.

Es necesario que el instructor posea las siguientes características:

⁵¹ Silíceo: Op., cit. pág.124.

- Presentación personal adecuada: El impacto de su presencia puede favorecer u obstaculizar el desarrollo de los participantes.
- Estabilidad emocional: Para ser capaz de mantener un equilibrio ante las situaciones que se puedan presentar durante el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Conocimientos firmes: Tener buen desarrollo y bases sobre los temas que se van a abordar.
- Capacidad creativa: Para poder elaborar con rapidez ejercicios y ejemplos que generen aprendizaje significativo y aclaren situaciones ambiguas o poco claras.
- Habilidad en el uso de materiales de enseñanza: Tener la capacidad de recurrir a diferentes ayudas audiovisuales.
- Facilidad de adaptación a diferentes grupos: Habilidad para desarrollar y mantener relaciones interpersonales armoniosas y estables.
- Comunicación clara: Tener buena dirección, tono de voz y gesticulación.
- Responsabilidad: Tener compromiso y puntualidad con todo el desarrollo del proyecto.
- Respeto y honestidad: Para comportarse y expresarse de manera transparente tanto con los participantes como con uno mismo.
- Experiencia docente: Que posea el conocimiento y la vivencia necesaria respecto al proceso de enseñanza aprendizaje⁵²

Instructores ¿internos o externos?

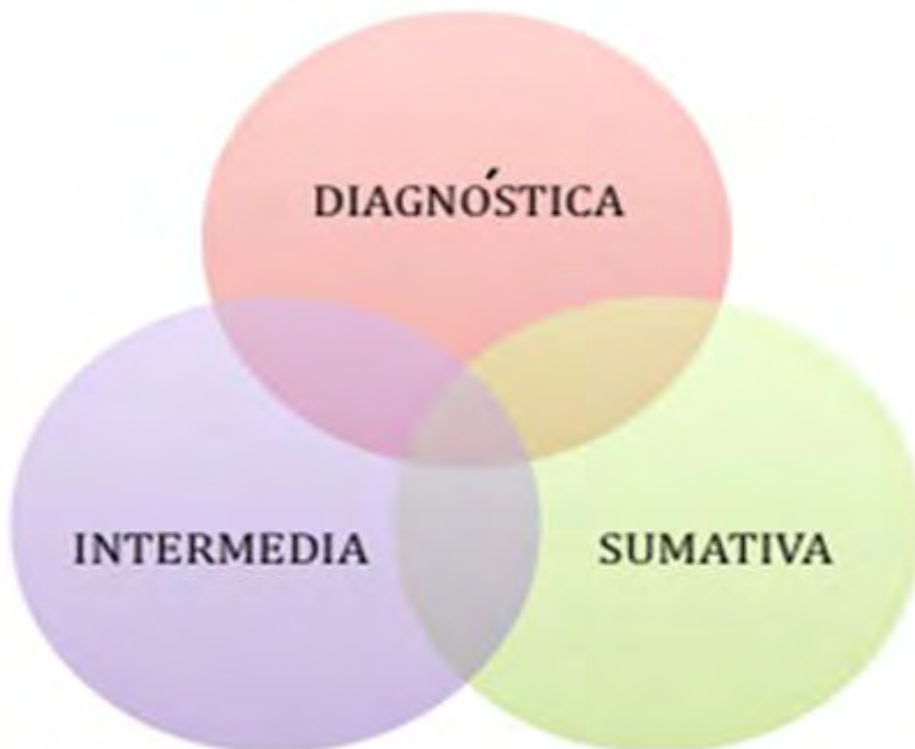
Dentro de cualquier organización y durante en proceso de capacitación es necesario buscar un equilibrio entre la visión global y la visión interna, por medio del trabajo conjunto de facilitadores internos y facilitadores externos. Ya detectadas las necesidades, objetivos, métodos y técnicas se podrá realizar el curso y una vez finalizado se podrá medir el impacto y éxito en el individuo mediante la evaluación, por lo que en ese orden de ideas se puede citar los tipos de evaluación.

⁵² *idem*

1.7.- Capacitación y Tipos de Evaluación

La evaluación es una forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo la labor del instructor es determinante para obtener la información que permita mejorar las habilidades y corregir errores

“Atendiendo al modelo típico de clasificación moderna, la evaluación por características funcionales y formales se divide en: diagnóstica, intermedia y sumativa”⁵³.



“Los tres tipos de evaluación antes señalados recorrerán el mismo proceso: formular un juicio de valor sobre las conductas del participante. Dicho juicio de valor irá desempeñando diferentes papeles”⁵⁴

Será un antecedente de los participantes en la evaluación diagnóstica, un

⁵³ Artículo: *Evaluación como Ayuda al Aprendizaje*, Barcelona, 2008, pp. 21-42. ⁵³

⁵⁴ *Ídem*.

indicador de sus adelantos o deficiencias en la evaluación formativa y una certificación del grado en que alcanzó los objetivos en la evaluación sumativa.

“Un buen mecanismo de evaluación debe estar al servicio de una pedagogía diferenciada, capaz de dar respuesta a los problemas de cada persona”⁵⁵.

La evaluación no se puede aplicar solamente al final del proceso de enseñanza y aprendizaje, para eso existen diferentes tipos de evaluación, para que se utilicen dependiendo del momento en que se aplican y por el objetivo que se persiguen.

En consecuencia, un dispositivo pedagógico que contemple la atención a la diversidad a través de las áreas curriculares, debería estructurarse alrededor de la llamada regulación continúa del aprendizaje. Una regulación tanto en el sentido de adecuación de los procedimientos utilizados por el instructor y a las necesidades y progresos de los capacitandos, como de autorregulación para conseguir que los mismos vayan construyendo un sistema personal de aprendizaje y adquieran la mayor autonomía posible.

La regulación continua del aprendizaje se basa fundamentalmente en las siguientes tres estrategias didácticas:

- “Evaluación considerada como regulación.
- Autorregulación de los aprendizajes.
- Interacción social en el aula”⁵⁶

Por todo ello, la reflexión sobre por qué y para quién evaluamos, sobre qué y cómo evaluamos, así como con relación a la manera de enseñar a los capacitando a autoevaluarse, es una de las tareas que mejor pueden enriquecer el trabajo colectivo de construir proyectos educativos.

La evaluación de los capacitandos se puede utilizar para tomar medidas

⁵⁵ *Ídem.*

⁵⁶ *Ídem.*

educativas; en otras palabras, esta valoración nos ayudará en el diseño y desarrollo de programas específicos para una adecuada formación del individuo.

Evaluación diagnóstica inicial.

“La evaluación predictiva, también llamada evaluación inicial o evaluación diagnóstica inicial, tiene por objetivo fundamental determinar la situación de cada alumno antes de iniciar un determinado proceso de enseñanza-aprendizaje, para poderlo adaptar a sus necesidades”⁵⁷

Ningún curso debe iniciar sin antes no haber realizado una evaluación que demuestre el nivel de conocimientos, habilidades, actitudes y valores de las personas. Para que se produzca un conocimiento nuevo o un cambio conceptual, debe estar al tanto de los conocimientos previos que posea el capacitando.

El diagnóstico da pie al pronóstico y ambos dan los fundamentos para la toma de decisiones; por consiguiente, no debe dar lugar a calificaciones que afecten la acreditación y promoción.

Evaluación intermedia

“La evaluación durante el proceso de aprendizaje es un término que fue introducido el año 1967 por M. Scriven para referirse a los procedimientos utilizados; por los profesores con la finalidad de adaptar su proceso didáctico”⁵⁸

La evaluación intermedia se debe aplicar para que el instructor detecte el nivel de conocimiento alcanzado por los capacitandos; asimismo, es una herramienta que le permite volver a ajustar el contenido temático, al ritmo en el que se desarrollan los temas y el clima que está lográndose en el grupo.

⁵⁷ Neus Sanmartí, Jaume Jorba: *La Función Pedagógica de la Evaluación*, en Aula de Innovación Educativa, n.20, noviembre de 1993, pp 20- 30. (versión electrónica)

⁵⁸ *Ídem.*

Se habla de evaluación intermedia, cuando se desea averiguar si los objetivos de la enseñanza están siendo alcanzados o no, y lo que es preciso hacer para mejorar el desempeño de los educandos. Y tomar decisiones respecto a las alternativas de acción y dirección que se van presentando conforme se avanza en el proceso de enseñanza aprendizaje.

El resultado de los exámenes permite verificar el rendimiento, con el propósito de seleccionar alternativas de acción inmediata. Se realiza durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo que constituye una evaluación frecuente o sistemática, cuya finalidad es localizar las deficiencias para remediarlas.

“La evaluación intermedia no pretende; calificar al estudiante, ni centra su atención en los resultados sino que se enfoca hacia los procesos, y trata de poner de manifiesto los puntos débiles, los errores y las deficiencias”⁵⁹

Lo que puede revelar es que si el capacitando no aprende, no es solamente debido a que no estudia o a que no tiene las capacidades mínimas, sino que también puede ser la falta de motivación por las actividades que se le proponen. Este tipo de evaluación, pretende, principalmente, detectar cuáles son los puntos débiles del aprendizaje más que determinar cuáles son los resultados obtenidos con dicho aprendizaje.

Evaluación sumativa.

“La evaluación sumativa tiene por objeto establecer balances fiables de los resultados obtenidos al final de un proceso de enseñanza-aprendizaje. Pone el acento en el recolección de información y en la elaboración de instrumentos”⁶⁰

Su función es saber si los alumnos han adquirido los comportamientos terminales previstos por el profesorado y, en consecuencia, si tienen los prerrequisitos

⁵⁹ *Idem.*

⁶⁰ *Idem.*

necesarios para aprendizajes posteriores o, bien, determinar los aspectos que convendría modificar en una repetición futura de la misma secuencia de enseñanza-aprendizaje.

Es necesario recalcar, que las distintas modalidades de evaluación se distinguen más por los objetivos que persiguen no por los instrumentos que utilizan. Un mismo instrumento puede ser útil para diferentes modalidades de evaluación; será la finalidad para la que se ha recogido y analizado la información, la que determinará el tipo de evaluación.

“La evaluación sumativa tiene por objetivo establecer balances fiables de los resultados obtenidos al final de un proceso de enseñanza-aprendizaje”⁶¹

Se le da mayor interés al acopio de información y en la elaboración de instrumentos que posibiliten medidas fiables de los conocimientos a evaluar. A través de una evaluación, se obtienen datos sobre una determinada intervención que, a su vez analizados e interpretados, posibilitan la emisión de juicios fundados. Esta emisión puede responder a una amplia variedad de intenciones.

De forma breve es preciso exponer como concebimos la evaluación y el seguimiento.

1.8.-Evaluación y Seguimiento de la Capacitación

La capacitación y formación del personal no finaliza con la clausura del curso, en el que se reciben felicitaciones de los participantes. Es necesario establecer mecanismos de control de calidad, que deben formar parte integral del proceso de capacitación.

El tema de la evaluación es muy discutido; enjuiciar o evaluar es algo tan subjetivo que es difícil precisarlo. Definimos evaluación como la forma en

⁶¹ *Ídem.*

que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor⁶²

Cuando hablamos de un proceso de capacitación concluido, podemos decir que las acciones de capacitación no han producido daño, aunque quizá tampoco han generado beneficios, como es el obtener información que permite mejorar las habilidades. Por lo anterior, cuando queremos evaluar la capacitación, debemos estar preocupados en los siguientes aspectos claves:

- ¿Ocurrió un cambio de conducta durante la capacitación?
- ¿Tal conducta es valorada para la organización?

La evaluación como seguimiento de la capacitación;

Proponerse una actividad de capacitación y no preguntarse acerca del logro de sus objetivos, de los efectos secundarios positivos y negativos, de la razonabilidad del costo o del cumplimiento de los plazos acordados, es entregar al azar todo el proceso.

La evaluación como instrumento de la capacitación atiende a cinco objetivos principales:

- Correctivo: mejorar la acción de capacitación.
- Verificador: saber en qué medida han sido alcanzados los objetivos preestablecidos.
- Formativo: generar una oportunidad de aprendizaje para los que participan de la misma.
- Económico: medir la rentabilidad de la acción.
- Sociológico: medir los cambios producidos en el entorno (impacto de una acción estratégica)⁶³

La evaluación:

- Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de capacitación.
- No es sólo una actividad de capacitación sino una fase importante del ciclo de capacitación. Ocurre en cada fase del ciclo como un proceso en sí mismo.

⁶² Silíceo, Op. cit., pág. 213.

⁶³ Bohlander. G., Óp. cit. pág.47

- Debe ser parte de la sesión del plan de capacitación y se le debe destinar un tiempo adecuado.⁶⁴

Blake propone cuatro puntos del proceso de capacitación donde realizar la evaluación:

- La relación que existe entre lo que se necesita y lo que se enseña, es decir, la relación que guarda lo que se enseña con la necesidad que determina que se haga una actividad de capacitación.
- La diferencia entre lo enseñado y lo aprendido, o sea, el conjunto de nuevos comportamientos adquiridos por el participante en el acto educativo.
- La diferencia entre lo aprendido y lo transferido a la tarea. Para cada uno de los participantes de un mismo programa de capacitación. Esta dificultad será diferente, tanto por las características de las personas como de las situaciones que deberá enfrentar.

La permanencia en el tiempo de lo transferido a la tarea. Presenta la dificultad natural del deterioro que sufre todo aprendizaje en la medida en que no sea incorporado como una rutina de trabajo. En estas situaciones se ingresa en una curva de olvido que sólo puede ser tratada con acciones de mantenimiento del aprendizaje.⁶⁵

Hablar del proceso de capacitación de los adultos que cuentan con el conocimiento y experiencia laboral, es una razón importante para tratar sobre la teoría de la educación de adultos. Por esa razón el siguiente capítulo se hará referencia al adulto.

⁶⁴ *Ídem.*

⁶⁵ Blake. O.-Artus, C.- Barreto. G *¿Qué hago con la gente? Cómo se generan y cómo se detectan las necesidades de capacitación*, Buenos Aires, Tesis 1990. P. 142

CAPÍTULO II

LA EDUCACIÓN DE LOS ADULTOS

2.1.- El Adulto

Para caracterizar el marco de referencia de la propuesta se debe analizar en primer lugar; la población en la cual deberá caer el fruto del programa; y en segundo lugar entrar en la teorización de la formación de instructores internos en la Residencia General de Operación Zona Norte de CONAGUA.

Son adultos los que están directamente implicados en las importantes transformaciones de nuestro tiempo y para sobrevivir en la institución deben de aceptar y ajustarse inmediatamente a los cambios cruciales de la nueva tecnología. No es suficiente con pensar que las experiencias “educativas” son suficientes, ya que se deben apreciar el progreso tecnológico y mantener una educación permanente.

Es por ello, que dentro de este capítulo se revisaron temas del enfoque formativo donde los adultos son los protagonistas, entonces necesitamos hablar también de andragogía.

La primera vez que se ocupó esta expresión, el maestro alemán Alexander Kapp, en 1833, quien intentó describir la práctica educativa que Platón ejerció al instruir a sus pupilos que, como se sabe, no eran precisamente niños. A principios del siglo XX, se retoma el concepto por Eugen Rosenback para referirse al conjunto de elementos curriculares propios de la educación de adultos, como son: filosofía, profesores y métodos. En la década de los sesenta es cuando se aplica el concepto con cierta frecuencia, tanto en Europa como en América del Norte.⁶⁶

El uso del término adquiere sentido en relación con el objeto que nombra asociativamente, sea éste la educación de adultos, la docencia universitaria, la capacitación laboral, desde la particularidad determinada por el estado de

⁶⁶ Artículo; que es Andragogía .<https://mx.answer.yahoo.com/quesion/idc>. Citada 26/03/2014

desarrollo de la expresión, en su relación con el contexto histórico en que se manifiesta su aplicación, lo cual puede explicar las diferencias, tal como existen los énfasis que aportan las diferentes corrientes educativas.

El término "andragogía" - por lo que sabemos hoy en día se la describe como la necesidad de aprender durante toda la vida, a partir de la primera infancia hasta la edad adulta, allí argumenta que la educación, la auto-reflexión, y el carácter de la educación constituyen el primer valor de la vida humana.⁶⁷

Bajo el interés por el proceso de la formación y de la educación permanente de hombres y mujeres adultas, la UNESCO retomó el concepto en sustitución de la expresión de Pedagogía para adultos.

Últimamente, se ha dado suma importancia a los preceptos andragógicos para identificar la forma en que se logra el aprendizaje en la Educación de Adultos, de forma tal que éstos logran el desarrollo auto sostenido e integral que les lleva a ubicarse como individuos capaces de contribuir a logros profesionales, de crecimiento personal y de intervención comunitaria y social.

Algunos autores que intentan definir a la Andragogía expresan:

“Es la disciplina educativa que trata de comprender al adulto(a), desde todos los componentes humanos, es decir como un ente psicológico, biológico y social”⁶⁸

Es una teoría acerca de la educación en los adultos. Se basa en establecer una serie de diferencias con la pedagogía, por ejemplo, un adulto sabe qué quiere aprender y, por lo tanto, puede identificar los temas que quisiera tratar. Otro supuesto es que el adulto aprende mejor ejecutando una acción que sólo leyendo su teoría respectiva.

⁶⁷ *idem*

⁶⁸ Márquez A., "Andragogía: propuesta política para una cultura democrática en educación superior", Ponencia presentada en el Primer Encuentro Nacional de Educación y Pensamiento - 9 al 11 de julio de 1998 - Santo Domingo, República Dominicana. Fuente: http://ofdp_rd.tripod.com/encuentro/ponencias/amarquez.html

Debemos tomar en consideración que la pedagogía no está peleada con la andragogía, al contrario de esto, son complementarias y necesarias. La pedagogía es una disciplina que, mediante sus aportes, ayuda a que la andragogía mejore sus métodos para a su vez, mejorar el aprendizaje de los adultos

Andragogía es la ciencia y el arte que, siendo parte de la Antropogogía y estando inmersa en la Educación Permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de Participación y Horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización.⁶⁹

La andragogía es un intento por descubrir una nueva técnica de aprendizaje en cualquier actividad guiada intencional y profesionalmente, cuya meta es el cambio en las personas adultas, tanto para los graduados universitarios, como para los trabajadores manuales no letrados, donde las experiencias cobran relevancia.

En este enfoque formativo es donde el adulto es el eje en el cual se centra la atención, entonces necesitamos hablar de Andragogía, que proviene de los vocablos griegos: Andro: hombre adulto y Ago: Guiar o conducir, se trata de la conducción del adulto y una disciplina que guarda la reciprocidad con los conceptos de pedagogía y capacitación, que mencionare posteriormente, sin duda se trata de la ciencia que trata aspectos educativos de adultos, es decir esta disciplina nos explica que la manera de enseñar y aprender de los adultos es diferente a la de un niño, sus conocimientos se basan principalmente en la resolución de situaciones en su vida y no en mera repetición de contenidos.

Es por ello que la educación de adultos se preocupa por producir aprendizajes útiles para los individuos, mismos que pueden ser logrados dentro de un ámbito informal, formal o no formal y con ello estén preparados para sobrevivir en el área

⁶⁹ Alcalá Adolfo, "*La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada*" - Fuente: <http://www.monografias.com>)

laboral y para asumir los retos venideros, deberán aprender a trabajar, adquirir competencias, básicas, y a manejar todo tipo de herramientas, pero sobre todo aprender a vivir en la sociedad de la información.

“La praxis andragógica es un conjunto de acciones, actividades y tareas que al ser administradas aplicando principios y estrategias andragógicas adecuadas, sea posible facilitar el proceso de aprendizaje en el adulto”⁷⁰

Es importante hacer referencia al educador de adulto ya que realmente es el actor principal de este tema.

En la mayoría de las culturas se considera como adulto a toda aquella persona que tiene más de 18 años. Aunque después de los 60 años de edad se les llame adultos mayores, senectos, ancianos o Miembros de la Tercera Edad, y siguen siendo adultos,

Existen diferencias entre quienes son mayores de 18 y menores – promedios ambos – de 60. Como se sabe, la adultez no inicia ni termina exactamente en éstos límites cronológicos. Las aportaciones de algunos estudiosos en el campo del Desarrollo Humano coinciden en afirmar que la edad adulta tiene sub etapas, como:⁷¹

- edad adulta temprana (entre los 20 y 40 años)
- edad adulta intermedia (de los 40 a los 65 años) y
- edad adulta tardía (después de los 65 años de edad)

Actualmente no existen acuerdos entre todos los estudiosos del tema para definir al adulto y asignarles las edades correspondientes a sus diferentes etapas vitales.

Es precisamente, en la edad adulta donde se manifiestan otras características que le diferencian de las etapas anteriores. El tema es demasiado amplio se destacan

⁷⁰ *Ídem*

⁷¹ Alcalá, Adolfo. 1999. "Es la Andragogía una Ciencia?". Ponencia. Postgrado U.N.A. Caracas, Venezuela.

las principales características a tomar en cuenta dentro del proceso educativo del adulto:

El adulto

- Pretende y desarrolla una vida autónoma en lo económico y en lo social.
- Puede y desea compartir una confianza mutua con quienes quieren regular los ciclos de trabajo, recreación y procreación, a fin de asegurar también a la descendencia todas las etapas de un desarrollo satisfactorio.
- Posee un concepto de sí mismo como capaz de tomar decisiones y autodirigirse.
- Juega un papel social, que conlleva responsabilidades desde el punto de vista económico y cívico.
- Forma parte de la población económicamente activa y cumple una función productiva.
- Actúa independientemente en sus múltiples manifestaciones de la vida.
- Su inteligencia sustituye a la instintividad.
- Además de su preocupación por el Saber, requiere del Saber hacer y el Saber ser.⁷²

A su vez, el adulto en su papel de educando

- Se acerca al acto educativo con disposición para aprender, responsable y consciente de la elección del tema a atender
- Puede pensar en términos abstractos, es capaz de emplear la lógica y los razonamientos deductivos, hipótesis y proposiciones para enfrentar situaciones problemáticas.
- Se torna de un ser dependiente a uno que autodirige su aprendizaje.
- Aprovecha sus experiencias como fuente de aprendizaje, tanto para sí mismo como para los que le rodean.

⁷² *Ídem*

- Suele mostrarse como analítico y controvertible de la sociedad, la ciencia y la tecnología.
- Regularmente rechaza las actitudes paternalistas de los educadores.
- Mantiene una actitud de participación dinámica pero asume posiciones desaprobatorias cuando se siente tratado como infante.
- Busca la aplicación y práctica inmediata de aquello que aprende.
- Se centra en la resolución de problemas más que en la ampliación de conocimientos teóricos.⁷³

Las razones que justifican la formación de adulto podría responder a las condiciones del hombre como individuo social, por lo que es necesario tomar en cuenta al educador andragógico.

2.2.-El Educador Andragógico

Tomar en cuenta lo anteriormente expuesto es necesario para ubicar el papel del educador que orienta su función docente respetando las características del adulto.

Bajo ésta idea, el educador debe:

- Tener una conciencia clara de las necesidades de aprendizaje de sus educandos.
- Asumir un rol de facilitador del aprendizaje.
- Ubicarse como una fuente de conocimientos, experiencias e informaciones.
- Atender el proceso educativo al considerar las necesidades generales y específicas del grupo de educandos.
- Aceptar el desempeño de su múltiple función como asesor, monitor, mentor, guía y orientador al practicar en forma eficiente la evaluación permanente y formativa.
- Aceptar que el educando adulto es capaz de manifestar la autoevaluación.

⁷³ *Ídem*

- Establecer relaciones interpersonales con sus educandos e identificar positivamente sus características
- Asumirse como parte del grupo de adultos y como un agente de cambios
- Considerar que los educandos cuentan con ritmos y estrategias de aprendizaje diferenciales.
- Aprovechar la utilidad del uso del objetivo como estrategia de enseñanza – aprendizaje
- Evitar discursos con contenidos desconocidos que provoquen interferencia para el aprendizaje.⁷⁴

Sobre las bases de las consideraciones anteriores es importante mencionar sobre la capacitación de adulto.

2.3.- Capacitación del Adulto

Con el propósito de facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje se requiere un educador especial. Este educador debe poseer ciertas características que lo capaciten para atender las necesidades de su clientela y lograr la eficiencia en el proceso educativo. La finalidad de este aprendizaje es desarrollar capacidades, aplicar conocimientos y mejorar competencias.

Existen diferentes funciones que se asocian a las tareas que realiza el educador de adultos para lograr su efectividad. Entre ellas podemos destacar: facilitador, persona recurso, experto, planificador, instructor, co-aprendiz y mentor. Los términos facilitador y persona recurso se están utilizando en los últimos 20 años para denominar a la persona que colabora en el proceso de enseñanza aprendizaje de los adultos. Se denomina así con el propósito de enfatizar que es una función educativa que no se relaciona con el concepto tradicional de maestro que centraliza o controla la enseñanza.

⁷⁴ *idem*

Cuando el educador actúa como co-aprendiz, el educador pasa a ser parte del grupo. Si este participa como aprendiz, tiene las mismas responsabilidades y derechos como otro miembro del grupo, en este caso las funciones de liderazgo son compartidas, los objetivos y las metas son negociadas con el grupo de aprendices. Y las responsabilidades de identificar y compartir los materiales y recursos recaen tanto en el grupo como en el educador.

El educador de adultos se encuentra en una posición privilegiada para asumir la función de mentor, ya que estimula el desarrollo del aprendiz. El mentor es una combinación de consejero y amigo que facilita la relación que se espera surja entre el educador y el aprendiz. Daloz (1986) sugirió que cuando los educadores son mentores de los aprendices, tienen las siguientes tareas: (1) respaldar al aprendiz, (2) retarlo y (3) proveerle visión para que perciban sus posibilidades y propósitos de manera tal que se desarrollen. De esta manera, el aprendiz puede sentir que el educador está con él y colabora en su propio proceso de aprendizaje.⁷⁵

La función del educador como facilitador es estimular y promover el desarrollo del aprendiz. Algunas de estas funciones del educador se ejercitan simultáneamente y otras pueden ejercerse independientemente. Sin embargo, la relación que se establece con el aprendiz a través de las diversas funciones es una de las dimensiones más importantes en el desarrollo del proceso educativo del adulto.

Al considerar la variedad de funciones que se espera del educador de adultos para atender las necesidades de su clientela y lograr la eficiencia del proceso, para llevar a cabo la formación, es necesario conocer bien la importancia de la capacitación del adulto; pero lamentablemente la instrucción de personas mayores pasa por una polémica, porque es entendida como la tarea destinada a suministrar conocimientos de cultura general, o de técnicas no recibida durante la adolescencia, la educación debe ir más allá del puro conocimiento y debe ser concebida como el empleo de todos los medios y modalidades de formación de la personalidad.

⁷⁵ En un libro titulado 'de Platón Erziehungslehre' (Ideas Educativas de Platón) 1833. ('Die Bildung Andragogik oder im Alter maennlichen' Andragogía o Educación en la Edad del hombre) www.andragogy.net.

Uno de los objetivos básicos de la capacitación es lograr un aprendizaje efectivo y quien pretenda lograr que otros aprendan debe poseer una noción clara de cómo desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje.

“El aprendizaje se define como una modificación más o menos permanente de la conducta y se manifiesta por medio de los cambios de conducta, esto ocurre con los cursos de capacitación con la adquisición de habilidades”⁷⁶

A medida en que el individuo provoque un cambio de conducta se puede decir que se ha producido un aprendizaje, cuando la persona se interrelaciona de otra manera con las personas de como acostumbraba hacerlo antes de asistir a un curso, con toda seguridad se encuentra listo para marcar grandes diferencias. De crecimiento personal.

2.4.- Los Adultos y el Diseño de Actividades de Capacitación

Diseñar el contenido de las actividades de capacitación como es la técnica didáctica llamada diseño instruccional, ésta técnica permite desarrollar material para la enseñanza en forma sistémica, una vez que se han detectado las necesidades de capacitación y se tienen claros los objetivos de la misma, se procede a determinar los contenidos de un plan o programa de capacitación, porque se sabe a quién está dirigido, que deficiencias va a corregir, que habilidades se van a desarrollar, etc. Incluyendo además las técnicas didácticas o de instrucción para los adultos mejor conocida como andragogía.

La capacitación de tipo aprendiz – maestro

Implementar un taller de capacitación de tipo-aprendiz-maestro es un enfoque de entrenamiento que inició en la Edad Media. En el cual la capacitación de aprendices es un proceso estructurado, mediante el cual los individuos se convierten en trabajadores hábiles usando una combinación de instrucción

⁷⁶ *idem*

académica y capacitación en el trabajo, por lo general bajo la tutela de un instructor o maestro. Se usa ampliamente para capacitar individuos en muchas ocupaciones, como electricistas, soldadores etc., por lo que este enfoque se adaptaría perfectamente al entrenamiento del personal de la Planta de Cloración de CONAGUA.

Los referidos talleres de capacitación aprendices-maestros, deben ser de acuerdo a las necesidades en este caso de CONAGUA, Se debe preseleccionar a los candidatos de la misma organización para que el personal que esta por jubilarse durante los siguientes 5 o 10 años, divulguen sus conocimientos a los nuevos empleados quienes se capacitaran por medio de un taller interno que enfatice la capacitación y aprendizaje del discípulo bajo la tutela de trabajadores experimentados y facilitadores.

Desde este aspecto, le corresponde al facilitador promover la participación activa de los participantes en su aprendizaje, mediante la utilización de técnicas y recursos que flexibilicen el proceso educativo, y específicamente aquellas que tiendan a desarrollar las prácticas del diálogo y la discusión, donde se escuchen a los demás y se superen las perspectivas propias.

En atención a los planteamientos expuestos, se ofrece un programa de taller y se anhela que el mismo constituya un marco referencial para el entrenamiento de adultos para la indagación y profundización del conocimiento actualizado del facilitador en función.

Sampascual menciona algunas de las funciones de los pedagogos para orientar y educar a los adultos y señala algunas:

- Se necesitan identificar los recursos existentes en el sector para tener claro con que se va a trabajar.
- Se debe tener conocimiento del centro educativo y el asesoramiento al equipo docente para la elaboración del proyecto educativo.

- Colaboración con los especialistas en el apoyo, para que realicen con mayor eficacia la programación educativa.
- Evaluación pedagógica de los alumnos con los que haya que tomar medidas educativas.
- Diseños y desarrollo de programas específicos de orientación académica y profesional⁷⁷.

Justificación:

El Programa del taller se planeó a petición e información de los directivos encuestados, quienes manifestaron interés por participar en la capacitación. La encuesta que se realizó fue verbal y fue tanto a los trabajadores como a los directivos.

Asimismo, esta propuesta se justifica por cuanto el facilitador en su desempeño como guía instruccional tendrá la oportunidad de crear situaciones de aprendizaje significativas que le permitan bajo la aplicación de una estrategia novedosa, mantener a los participantes motivados hacia su aprendizaje y productividad.

Fundamentación

“Antes de la Revolución Industrial, la forma de capacitación de los artesanos se adquiría mediante la relación “artesano-aprendiz”⁷⁸.

Tal es el caso de la llegada de los misioneros españoles durante la conquista de México, que traen consigo conocimientos en diferentes tipos de oficios como la carpintería, albañilería, sastrería, etc. Que fueron enseñando a los pobladores indígenas de nuestro país, a conocer técnicas artesanales, cría de animales, explotación de minerales, este tipo de enseñanza se ajustó a un tipo de educación informal.

⁷⁷ Sampascual Gonzalo, Leonardo Navas Y Juan Luis Castejón: *Funciones del orientador en primaria y secundaria*, Madrid, Alianza Editorial 1999.

⁷⁸ *Idem*

Históricamente la aparición y vigencia del modelo educativo ha variado según el periodo que ha vivido el país, ya sea por el tipo de servicio que se oferta, la complejidad del mismo o las necesidades educativas de la organización.

En los modelos económicos pasados, el valor de las empresas estaba basado por los activos tangibles que tenían. En los mercados actuales, el valor de las organizaciones está directamente relacionado con los activos intangibles que poseen, donde el conocimiento cumple un rol de privilegio; las compañías reconocen al conocimiento como el capital principal, lo llamativo es que reconocen no saber cómo gestionar ese capital intelectual.

Actualmente la idea de los directivos, es que la capacitación es la mejor manera de formar y aumentar la productividad y eficiencia de las personas. Sin embargo, para que tenga un impacto notorio, la capacitación no puede desarrollarse como evento aislado de lo estratégico, sino que debe de ir enfocada a lograr la competitividad empresarial en el entorno a través de su talento humano.

Por lo anterior la propuesta pedagógica será un programa de capacitación aprendices-maestro para los facilitadores, con el fin de alcanzar el comportamiento productivo de los participantes, se plantea desde una perspectiva organizativa y globalizadora del aprendizaje. De allí, que el mismo se sustentará en las siguientes bases teóricas conceptuales, cuyos principios son los siguientes.

El esquema del taller se basa en los principios andragógicos, de participación, auto responsabilidad y auto dependencia. Se concibe al adulto en situación de aprendizaje, como un individuo con capacidades de autogestión, participación y resolución de problemas derivados de sus necesidades, intereses y la acción de fuerzas externas.

La disposición para aprender del adulto, se orienta hacia las tareas que favorezcan el desarrollo de sus roles sociales. Por lo tanto, ser el participante objeto – sujeto del conocimiento, actor – gestor de su propio

aprendizaje, se le deben proporcionar herramientas que generen ideas, procesos creativos, propuestas innovadoras, que le permitan dominar la teoría y la práctica.⁷⁹

En este sentido, se le debe brindar momentos presénciales como eventos de asistencia y apoyos en los que a través de la técnica del taller, se propicie la interacción y retroalimentación del proceso de estudio andragógico. En consecuencia este principio permitirá integrar y desarrollar al máximo el potencial individual del adulto y canalizarlo en dirección y cambio constructivo.

Este proceso de transformación/adaptación hacia la formación, requiere un replanteamiento de la relación entre las personas adultas que gestionan conocimientos, y se debe considerar tanto el cambio de época, como también el cambio de la persona que aprende. Dado que los proyectos institucionales necesitan atender la demanda de alternativas educativas, esta investigación busca, además, ampliar la información y conocimientos respecto a los recursos formativos disponibles.

En consecuencia, cobra importancia el conjunto de factores relativos al nuevo adulto aprendiz que será objeto de aplicación de tales estrategias, puesto que se debe considerar las transformaciones relativas al contexto en que aprende la persona adulta que se capacita. Para lograr el Objetivo General de esta investigación se enfoca en las necesidades de formación de instructores interno mediante la aplicación andragógica. Además de incorporar paulatinamente el aprendizaje y las metodologías más adecuadas a la formación competencial, que permitan agregar calidad e innovación en el programa de capacitación, para la obtención de resultados en los procesos de enseñanza aprendizaje de la persona adulta.

El esquema del programa toma en cuenta el fin y la meta de la capacitación, como concepción dinámica del conocimiento, donde la relación dialéctica entre sujeto y

⁷⁹ *idem*

objeto, implica aprender conocer-saber; elementos que el facilitador posteriormente transmitirá en el desarrollo de su proceder pedagógico en la institución.

La institución requiere de capacitación adecuada para llevar a cabo actividades rutinarias, por lo que es muy importante hacer mención de la CONAGUA, que está directamente implicada en esta propuesta pedagógica.

CAPÍTULO III

COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA

3.1.-Reseña Histórica de la Comisión Nacional del Agua

La Comisión Nacional del Agua es un Órgano Administrativo desconcentrado de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, tiene a su cargo el ejercicio de las facultades y del despacho de los asuntos que le encomiendan la Ley de Aguas Nacionales y de los distintos ordenamientos legales aplicables; los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República, así como programas especiales y asuntos que deba ejecutar y coordinar en las materias de su competencia.⁸⁰

La Subdirección General de Administración, específicamente la Subgerencia de Desarrollo Personal, implanta en la Residencia de Operación Zona Norte (RGOZN) de CONAGUA, un centro de capacitación que tiene como objetivo que la unidad administrativa participe en la operación y administración de la capacitación de adultos para lograr el desarrollo del personal. También tiene el gran reto de conducir los procesos tendientes a crear, mantener y apoyar el desarrollo y la profesionalización de los servidores públicos, responsables de administrar las aguas nacionales como recurso estratégico de seguridad nacional.

Este centro de capacitación se inició con la finalidad de potenciar los recursos propios de la Institución de la Residencia General de Operación Zona Norte, con la finalidad de conseguir el desarrollo personal y social, mejorar la calidad de vida de los trabajadores y promover oportunidades equitativas a hombres y mujeres en el área laboral.

El contar con un centro de capacitación es una gran ventaja, puesto que ya se tienen las instalaciones y lo que corresponde es hacerlas funcionar; para tal fin, se debe crear una fuerte política de capacitación para lograr el desarrollo de la

⁸⁰Documento interno de Conagua. Manual de Procedimiento del área de Capacitación, 2004.

institución; de no hacerlo, caemos en omisión a lo que establece la legislación de capacitación.

Para cumplir con los objetivos y compromiso que tienen la autoridades de desarrollar y capacitar al personal, actualmente la Residencia de Operación Zona Norte (RGOZN) requiere de personal capacitado por lo que esta propuesta pedagógica que se ofrece en este trabajo de tesina está basada en un taller de capacitación de aprendiz-maestro para la formación de adultos, en el que se intentará aprovechar las experiencias para formar instructores internos, capacitando a los mismos trabajadores de la organización por lo que es necesario conocer a grandes rasgos su valores, misión, función y políticas internas de CONAGUA.

El objetivo principal de la capacitación:

En la CONAGUA es mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo de la organización, para el bienestar general y los fines propios, así como garantizar la formación y desarrollo de capacidades específica en los empleados públicos.

Sus valores son:

- Innovación: se busca permanentemente mejorar los servicios y procesos de trabajo.
- Responsabilidad: buscamos que nuestros actos sean realizados con una noción de rendición de cuentas, transparencia y vocación de servicio público.
- Efectividad: cumplir con los objetivos y metas optimizando los recursos disponibles.
- Colaboración: somos un equipo interdisciplinario que, a través del compañerismo, la cooperación y la apertura, logramos nuestros objetivos.

- Calidad y servicios: realizamos nuestro trabajo procurando una mejora continua, de manera que las expectativas de nuestros clientes internos y externos sean plenamente satisfechas y en la medida de lo posible, superadas.⁸¹

Como en cualquier empresa privada o pública se debe trabajar con ética y valores, los valores, las creencias y los principios son las ideas, abundantemente cargadas de emotividad que guía de manera continua el proceder de los integrantes de la organización. Así mismo, manejar las cuestiones corporativas de acuerdo a valores que no sólo se benefician a la empresa donde se labore, sino buscar el beneficio tanto de la empresa como de los empleados⁸²

Como ya se ha aclarado lo ideal, es hacer hincapié en la dignidad y el valor de la persona para que los empleados disfruten de una sensación de seguridad en su empleo. Y además su compensación debe ser justa y adecuada, y trabajar en condiciones limpias, ordenadas y seguras. Los empleados deben sentirse libres de expresar sugerencias y reclamos. Debe haber igualdad de oportunidades de empleo, desarrollo y ascenso para los que estén calificados.

Objetivos estratégicos:

- Mejorar la productividad del agua en el sector agrícola
- Incrementar el acceso y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.
- Promover el manejo integrado y sustentable del agua en cuenca y acuíferos.
- Mejorar el desarrollo técnico, administrativo y financiero del sector hidráulico.
- Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en el manejo del agua y promover la cultura de su buen uso.

⁸¹ Documento Interno Manual de Política de Operación: Sistema Integral de Capacitación y Formación (SICAFO), 2004.

⁸² Ídem.

- Prevenir los riesgos derivados de fenómenos meteorológicos e hidrometeorológicos y atender sus efectos.
- Evaluar los efectos del cambio climático en el ciclo hidrológico.
- Crear una cultura contributiva y de cumplimiento a la Ley de Aguas nacionales en materia administrativa.⁸³

Puede decirse que todos estos objetivos son alcanzables y para que se logren, los empleados necesitan un buen líder que los guíe para navegar y tomar decisiones día con día.

3.2.- Visión

“Administrar y preservar las aguas nacionales en el ámbito regional, con la participación de la sociedad para el uso sustentable del recurso y el desarrollo integral”⁸⁴.

La visión es una manifestación clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías.

La visión establece el cambio en la CONAGUA a una organización, cuya función predominante será el carácter normativo y de apoyo técnico en la administración y preservación del recurso, para lo cual la institución delegará la responsabilidad de construir operar y mantener la infraestructura urbana.

3.3.- Misión

“Ser una entidad de calidad técnica con autonomía administrativa y financiera en la gestión integral del agua, con la participación de los usuarios organizados”⁸⁵

⁸³ Documento Interno: Política de Operación, elaborado por la Gerencia de Personal, Junio 2004.

⁸⁴ Ídem.

⁸⁵ Ídem.

La misión es el porqué, propósito, fin o razón de ser de una empresa, lo que aspira cumplir en el medio ambiente en que actúa. Lo que pretende hacer y para quién lo va a hacer.

Las ideas rectoras que marcan el rumbo a seguir por la institución y son elaboradas por el nivel directivo de la misma, están conformadas por la visión, la misión y los valores. La visión es el qué, la imagen del futuro que deseamos crear. La misión es el porqué, la razón de ser de la organización. Los valores son el cómo y están relacionados con lo actitudinal. Se expresan a través de la conducta y ayudan a las personas con las decisiones cotidianas.

3.4.- Función

- Fungir como autoridad técnica, operativa administrativa y jurídica, especializada en la región hidrológica-administrativa de su circunscripción.
- Ejercer la autoridad en lo concerniente a la gestión de los recursos hídricos y a la administración, gestión y custodia de las aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes en la región.
- Administrar y ordenar la cláusula de la explotación, uso o aprovechamiento ilegal de aguas nacionales que se realice a través de infraestructura hidráulica.⁸⁶

Cuando se habla de funciones, nos referimos a las actividades o tareas que pone en funcionamiento la empresa; es decir, pensamos en aquellos trabajos que colaboran en forma coordinada para lograr los objetivos, ya que ninguna empresa funciona por sí sola.

La función de los directivos es una de las tareas claves para lograr los objetivos que la organización se ha marcado: son los que se encargan de las tareas directivas y de capacitación, los que disponen y coordinan todos los recursos, tanto humanos como técnicos y financieros. La labor propia de la dirección es la

⁸⁶Manual de Política de Operación: Óp. cit pág. 12.

planificación, la organización, la coordinación y el control. Ahora bien, ya está claro que la función de los directivos es formar parte de la formación, capacitación y función educativa en la organización.

3.5.- Objetivos, Políticas y Estructura

Detectar las necesidades y oportunidades de mejora en los conocimientos, habilidades y actitudes que requieran los empleados de la CONAGUA, para desempeñar satisfactoriamente las funciones y actividades propias de sus puestos, con el fin de determinar e implantar las estrategias que permitan eficientar el logro de los objetivos y el propio desempeño de los servidores públicos.⁸⁷

Los objetivos actuales del proceso de capacitación estipulan claramente los logros que se desean obtener y los medios de que se dispondrá. Para lograr el objetivo, el área de capacitación debe realizar una evaluación pedagógica que permita establecer un diagnóstico real de los problemas existentes y de los desafíos a futuro.

La política de empresa es un conjunto de normas o reglas establecidas por la dirección de la misma para regular diferentes apartados de su funcionamiento. Tales normas pueden incluir desde el comportamiento de los empleados ante clientes hasta la forma de vestir de los trabajadores; empero, en ningún momento pueden contradecir ninguna legislación laboral.

En mi opinión, para que los resultados de la capacitación tengan mayor precisión en la CONAGUA, es importante considerar una metodología que permita establecer una visión más clara, para lo que debemos hacer un análisis completo de toda la estructura de la empresa.

En cuanto a la organización interna y ubicación de un departamento de capacitación dentro de la empresa, es de incuestionable utilidad, debido a que en

⁸⁷ *Documento Interno. Op. cit. pág., 15.*

la medida en que se capacite al trabajador, éste adquiere una especial motivación que se orienta hacia mejores resultados: la integración del grupo a que pertenece.

La Residencia General de Operación Zona Norte cuenta con una estructura organizacional para dar cumplimiento a sus objetivos y está conformada por las siguientes áreas:

- Residencia General de Operación Zona Norte.
- Residencia de Mantenimiento.
- Residencia de Operación.
- Delegación Administrativa.

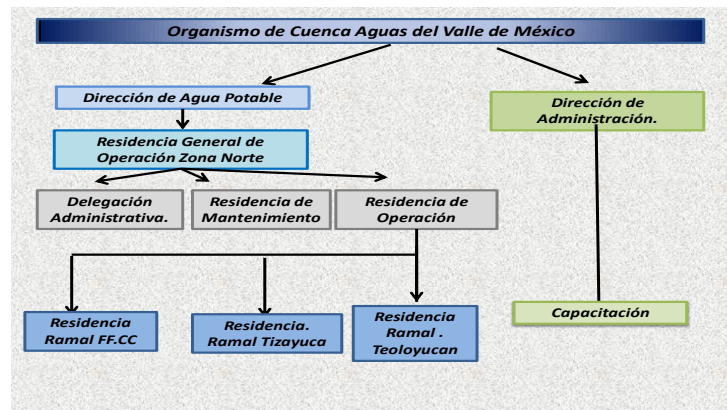
Este trabajo es un modesto aporte para las 175 personas de la institución de las cuales son; 151 hombre y 24 mujeres que se dedican a dar cumplimiento a la función importante de nuestra organización, y una persona encargada del área de capacitación como un valioso apoyo de guía y asesoramiento y ayuda sistematizada y organizada que brinde la información y formación para que los capacitando puedan elegir los medios más adecuados.

“Como ya lo mencionaba Aristóteles para alcanzar la felicidad entendida como autorrealización y definen su propia orientación de lo que quieren lograr en su vida, por supuesto ser mejores personas siendo feliz”⁸⁸

En este sentido si el hombre actúa rectamente, proporcionara el bien a sí mismo y a los que lo rodean, creando una atmosfera de armonía, confianza, trabajo, unión en otras palabras una conducta moralmente alta que genere un caudal de valores a su alrededor.

⁸⁸ Aristóteles fue un filósofo griego que vivió entre los años 384 a.C. y 322. estudio lógica, biología, filosofía natural, ontología, psicología, ética, política, gramática, estética y anatomía. A los diecisiete años partió a Atenas para ingresar a la escuela de Platón, del cual, más tarde, sería uno de sus críticos. Durante esa época se dedicó tanto al estudio como a la enseñanza; creó en Atenas el Liceo que fue la competencia directa de la escuela platónica. Durante once años, Aristóteles se dedica a aunar y sintetizar el saber.

Organigrama de la Residencia General de Operación Zona Norte



Tomado del Manual de procedimiento de CONAGUA.2006.⁸⁹

Las principales funciones de la Residencia General de Operación Zona Norte son:

- “Dar cumplimiento a la entrega de los volúmenes y calidad de agua en bloque a las entidades federativas de los Estados de Hidalgo y México, así como el Distrito Federal”⁹⁰
- Dirigir la operación, mantenimiento y conservación de cada una de las instalaciones hidráulicas que correspondan a la zona en forma eficiente, informando y acordando las actividades inherentes de la zona con la Dirección de Agua Potable, Drenaje y Saneamiento.⁹¹
- Realizar la integración de los cuadros estadísticos de la producción diaria, mensual y anual de agua, así como de datos complementarios sobre el comportamiento hidráulico de instalaciones y equipo del sistema, que coadyuven para la toma de decisiones de futuros proyectos.⁹²
- “Vigilar que la calidad del agua que se entrega cumpla con las normas establecidas, por la Secretaría de Salud para el consumo humano”⁹³
- “Coordinar, organizar, controlar y supervisar la elaboración y ejecución de planes y programas de operación y mantenimiento electromecánico, así como la conservación de la infraestructura hidráulica”⁹⁴

⁸⁹ Manual de Procedimiento de CONAGUA, 2006.

⁹⁰ *idem.*

⁹¹ Memorando proporcionado por el Ing. Mario Salguero, en Tultitlan Edo. Méx., 18 de julio del 2013.

⁹² *idem.*

⁹³ *idem.*

⁹⁴ *idem.*

- Coordinar la elaboración de especificaciones, términos de referencias, presupuestos base y documentación complementaria solicitada, para la licitación de los trabajos de rehabilitación, mantenimiento y aplicación requeridos por las instalaciones y equipamiento.⁹⁵

Para realizar estas actividades, el trabajador tiene que ser capaz de organizar sus actividades con planes y objetivos muy claros. Es evidente que con la instrucción se satisfacen sus necesidades y se obtienen resultados óptimos. Con el desarrollo de cursos de capacitación, se podrá lograr la eficacia y la excelencia de los planes y objetivos. Para lógralo es necesario saber la situación actual como son; alcance y limitaciones de la institución.

3.6.-Alcances y Limitaciones de Capacitación de CONAGUA

Actualmente, se elaboran programas de capacitación cada año en la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA); las acciones de capacitación se llevan a cabo anualmente, sin objetivos claros ni métodos adecuados: condiciones que llevan al fracaso. No obstante, dedican esfuerzos para implementar procesos sistemáticos, que comprenden su total interdependencia con los objetivos estratégicos de la organización.

Los factores mencionados nos permiten establecer las condiciones necesarias para que la capacitación brinde a quienes participan en ella la posibilidad de aprendizaje y aplicación de lo aprendido, pero para que se haga efectivo en la organización debe cumplir además con un requerimiento; establecer acuerdos entre los actores involucrados.

La capacitación en la CONAGUA requiere de la participación de todos los niveles de la organización, sin distinción de jerarquías ni funciones; todos —en algún momento— deben dedicar parte de su tiempo a actualizarse con la empresa en su conjunto.

⁹⁵ *Idem.*

Las limitaciones con relación a la capacitación en el área de formación de la Residencia General de Operación Zona Norte son:

- El tiempo disponible de la población para recibir capacitación.
- Falta de control de los cursos adquiridos en la institución.
- Información referente a instituciones gubernamentales como las no gubernamentales que brindan capacitación al personal adulto de la Comisión Nacional del Agua.

Para llevar a cabo la capacitación y evitar las restricciones se debe conocer los derechos y obligaciones que tienen los directivos y los trabajadores, por lo que es importante mencionar el marco legal de capacitación.

CAPÍTULO IV

MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

4.1.-Marco Legal de la Capacitación

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento, tendrán derecho, de acuerdo con la ley a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La capacitación no solo es un requisito legal, aun cuando es una obligación patronal, esta beneficia la empresa y a nuestro país, siempre y cuando se realice adecuadamente.

4.2.- Ley Federal del Trabajo para la Capacitación.

Con el crecimiento de la industria y las exigencias de mano de obra calificada para satisfacer las necesidades tecnológicas de expansión industrial, provocó el inicio de la reglamentación y en 1870 en Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje. En 1931, la Ley del Trabajo, en su Título Tercero, abordó el contrato de aprendizaje.

En 1940 fue cuando fue cuando la labor de la capacitación se obligaba a ser una función sistematizada y organizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

La capacitación ha ido evolucionando, surgiendo y aplicándose a la enseñanza de los trabajadores los conocimientos y técnicas psicológicas, pedagógicas y didácticas.

“La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fué en 1978, el presidente López Portillo legalizó la capacitación con carácter de obligatoria para las empresas en México”⁹⁶

Las normas y lineamientos correspondientes a la capacitación y el adiestramiento se encuentran enunciadas dentro del artículo 153, en sus fracciones A–X del capítulo III bis de la Ley Federal del Trabajo. De manera general. (Ver anexo I).

Este artículo estipula que todo trabajador tiene derecho a recibir capacitación proporcionada por su patrón, para él es una obligación el formular planes y programas de común acuerdo con el sindicato o sus trabajadores.

En esta Ley se establece que todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento, la capacitación se debe proporcionar a éstos, dentro de la misma empresa o fuera de ella dentro de sus horas de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo, la empresa puede proporcionar la capacitación por conducto de personal propio o de instructores especialmente contratados⁹⁷

Hay grandes avances con relación a las normas y lineamiento que regulan la capacitación en la CONAGUA.

Se concluye que el trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento para la superación personal y para el trabajo.

4.3. – Objetivo de la Capacitación y Adiestramiento

Con respecto al significado de capacitación y de adiestramiento hay numerosas controversias en la doctrina laboral, seguramente por la semejanza del concepto de cada uno de dichos vocablos, pues **adiestrar** es hacer capaz, hábil,

⁹⁶ Grados, J.: Op. cit pág.,. 213.93

⁹⁷ *idem*

diestro, preparado, instruido a una persona en una profesión, arte u oficio, y **capacitar**, es instruir, hacer idóneo y hábil al trabajador en el desempeño de un oficio o profesión.

La mayoría de los estudiosos del derecho laboral consideran que los conceptos de capacitación y adiestramiento significan obligaciones distintas; capacitar es preparar al trabajador para el desempeño de otro trabajo distinto al que desempeña y que generalmente es mejor retribuido. Y adiestramiento es mejorar y perfeccionar al trabajador en el desempeño del mismo trabajo que viene realizando.⁹⁸

Estos dos conceptos de enseñanzas, tanto la de adiestrar como la de capacitar, deben ser permanentes en las empresas, pero puede llegar un momento en que no sea posible capacitar, por que el trabajador se encuentra en los llamados trabajos "terminales", es decir, en el más alto de la escala de los trabajos asistentes en la empresa, y en cuanto al adiestramiento se le imparte al trabajador todos los conocimientos y las técnicas más precisas y modernas para su mejor desarrollo y óptimo resultado, se llega el término máximo del citado adiestramiento, y por tanto no tiene que seguirse impartiendo.

No obstante pudiera darse al mismo tiempo uno y otro capacitación y adiestramiento, pero lo más recomendable es no darlas al mismo trabajador simultáneamente; estas enseñanzas las deberán impartir en horas de oficina o trabajo, aunque puede haber un pacto entre patrones y trabajadores o sindicatos, para definir los horarios.

Uno de los objetivos principales de la capacitación y adiestramiento es cubrir las vacantes que se presenten en la institución atendiendo a la capacidad del trabajador y dejar sin efecto el escalafón ciego que utilizan muchas veces en perjuicio del obrero más capacitado y de la empresa.

⁹⁸Ley-federal trabajo/capacitación adiestramiento ley federal [http://www.monografia.com/trabajo/capacitación y adiestramiento](http://www.monografia.com/trabajo/capacitación_y_adiestramiento). Citado 12 de mayo de 2013

Un factor importante es que la empresa no debe considerar a la capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito legal. La mejor forma de capacitación es aquella que se da en un proceso continuo, siempre en búsqueda de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores para estar al día con los cambios repentinos que se suceden en el mundo altamente competitivo de los negocios.

Los objetivos que de acuerdo a los mandatos legales se persiguen través de la capacitación son:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador e informarle y prepararlo en las nuevas técnicas.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, es decir un trabajo distinto al desempeñado por el trabajador.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad en sus dos aspectos: producir más cantidad y mejor calidad.
- Mejorar las aptitudes del trabajador.
- Estos objetivos tienen gran contenido de orden socio económico y tienden a preservar la salud e integridad física del trabajador y mejorar al mismo tiempo sus niveles de vida.⁹⁹

Este es un gran acierto de nuestra legislación laboral, pues la enseñanza y capacitación del mexicano debe trascender a los intereses de la empresa y beneficiar tanto a la persona como a la sociedad en general, sin la disminución, desde luego, del beneficio que dicha capacitación tiene para la empresa que la imparte.

Por supuesto que estas leyes no son las únicas que enmarcan el aspecto legal de la capacitación en nuestro país; empero, para efectos de este artículo, nos

⁹⁹ *Ídem*

apoyáremos sólo en las enunciadas dentro del artículo 153, en sus fracciones A–X del capítulo III bis de la Ley Federal del Trabajo. Es indispensable reconocer el derecho de los trabajadores a tener oportunidades de desarrollo en el trabajo. Así que el patrón puede proporcionarle una vez que se integran a una empresa. En este sentido, la intención de los legisladores en materia de capacitación y adiestramiento es positiva, ya que ésta permite elevar los niveles de vida y los índices de productividad.

La capacitación no es solo un requisito legal, aun cuando es una obligación patronal, esta beneficia a los directivos y a nuestro país, siempre y cuando se realice adecuadamente, siguiendo los objetivos de la misma, y no considerarla como una imposición sino como el mejor aliado ante los retos actuales.

4.4.-Detección de Necesidades de Capacitación

Cuando el programa de capacitación sea implantado y un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales. Con el marco legal, se beneficia la Institución, porque al preparar a sus trabajadores, los actualiza y especializa en ciertas funciones, de tal manera que disminuye los riesgos de trabajo, eleva la productividad del personal y, por ende, la gente se prepara para ocupar puestos de mayor jerarquía y responsabilidad, evitando así, recurrir, en algunos casos, a gente externa para cubrir ciertas vacantes; esto, por supuesto, motiva a los trabajadores a desarrollarse en la organización.

Es de suma importancia que exista un ordenamiento jurídico que obligue a las organizaciones a implantar la capacitación, con la finalidad de potencializar a sus empleados y a la organización como tal, razón por la que el empleado y la empresa se ven favorecidos.

“La detección de necesidades es el procedimiento mediante el cual se identifican los conocimientos y habilidades que requiere personalmente cada uno de los integrantes de la organización”¹⁰⁰

Analizar las necesidades de capacitación significa discernir si la necesidad detectada corresponde a una carencia de conocimientos, habilidades o actitudes, o si estamos frente a otro tipo de demanda

Las organizaciones deben realizar permanentemente un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación, -dependiendo de su giro y tamaño— deben entender el contenido de la capacitación con un carácter mixto, es decir, combinando esfuerzos internos (instructores y programas internos) con acciones y participación externa. Sin embargo, los extremos no son benéficos, pues, por una parte, resulta limitativo el que una empresa sólo maneje actividades internas y, por la otra, se encarezcan innecesariamente, cuando el cumplimiento de los programas educativos depende al 100% de servicios externos.

El proceso de diagnóstico de necesidades puede lograr que las autoridades cumplan con los compromisos de desarrollar y capacitar al personal a su cargo y a la vez el logro de la propuesta pedagógica que se ofrece en este trabajo de tesina que está apoyada en la formación de adultos, en el que se intentará aprovechar las experiencias de los trabajadores para formar instructores internos.

Lo que un diagnóstico pedagógico de capacitación manifiesta deberá agruparse en tres grandes dimensiones educativas:

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

¹⁰⁰ Fernando Zepeda: *Psicología Organizacional*, México, D.F., México: Ed. Pearson Education, 1999, pág. 210

- Otra administrativa que proporciona a la persona una concepción de lo que es el negocio, del funcionamiento de una empresa y de la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro productivo de resultados. Que el personal sepa en qué lugar está dentro de la empresa y teniendo una visión de conjunto ubique su papel dentro de ese universo.
- La dimensión humana que le permita conocer, practicar y vivir los principios de las relaciones humanas y de los procesos de comunicación, integración, motivación y manejo de conflictos, todo dentro de una línea de crecimiento personal, familiar y profesional.¹⁰¹

Son relevantes los tres incisos, ya que resultan igualmente importantes para el desempeño productivo de la organización. A veces, los directivos creen que nada más la técnica está orientada al mejor desempeño, empero se olvida la parte humana y la administrativa, sin considerar que, muy frecuentemente, el no haber creado una atmósfera y actitud de apertura al aprendizaje, provoca graves fracasos de los programas de capacitación técnica.

Tampoco vamos a educar en una empresa solo en la temática de relaciones humanas porque entonces el área no crece, por ello debe hacerse una mezcla o suma acumulada de las tres áreas que darán como resultado integral un mejor desempeño, un trabajo más productivo.¹⁰²

Hay que destacar que el diagnóstico de necesidades de capacitación es un excelente apoyo para estructurar planes de trabajo con miras al fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de la organización.

A fin de dirigir el proceso de capacitación con efectividad, oportunidad y calidad, es imprescindible satisfacer las necesidades existentes en la empresa que contribuyan al logro de los objetivos establecidos. Obviamente, existe una estrecha relación entre capacitación y el adecuado desempeño de las funciones que se realizan en la institución.

¹⁰¹ Artículo: *Diagnóstico de Necesidades*, dirección en Internet: www.stps.gob.mx, fecha de consulta: 10 de junio de 2013.

¹⁰² *Ídem*.

4.5. ¿Qué Significa el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación?

El diagnóstico de necesidades de capacitación es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización¹⁰³

El diagnóstico contribuye a lograr objetivos, identificar los conocimientos y habilidades, a fin de contar con la información necesaria para planear la capacitación

¿Para qué sirve el diagnóstico de necesidades de capacitación?

Sirve para identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad, asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los aprendices, y establecer los objetivos de la capacitación.¹⁰⁴

El papel del pedagogo que realiza el diagnóstico de necesidades es muy parecido al trabajo de un analista, teniendo en cuenta que de él depende que la organización siga afectada o sea productiva. Un buen profesionalista no daría respuestas sin antes investigar las causas del problema. De la misma manera, el responsable de solicitar la capacitación debe investigar lo que sucede en el área en donde trabaja para conocer y detectar las necesidades reales de capacitación

Una interrogante que aparece de manera constante por parte de los directivos que tienen la preocupación de que su organización sea más productiva, es: ¿en qué debo capacitar a mis empleados o colaboradores? En algunos casos, no se cuenta con un plan claro que responda a las necesidades de la institución. Desgraciadamente, una de las prácticas más frecuentes en la empresa, es cuando se solicita o contrata el servicio de capacitación para lo que pareciera ser útil a los propósitos de la organización no siempre la capacitación corresponde a las

¹⁰³ *ídem*

¹⁰⁴ Documental: *Los Recursos Humanos*. Dirección en Internet: www://.com/capacitacion-profesional.htm, fecha de consulta: 15 de abril de 2013.

necesidades, sino que normalmente se practica el modelo de “oferta-capacitación”, esto es, el responsable de recursos humanos selecciona los cursos o talleres más económicos.

Por otro lado, cuando se realiza un estudio de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, los resultados de esos estudios quedan en apuntes o notas que jamás se registran en los registros correspondientes en la mayoría de las ocasiones.

“Resultado, cuando un nuevo directivo solicita información al respecto, no hay información que pueda orientar nuevas estrategia que deriven en la productividad como consecuencia de la capacitación”¹⁰⁵

El diagnóstico de necesidades es el estudio que ayuda al área de capacitación a determinar cuál es la situación real en términos de conocimiento, habilidades y actitudes del personal, de acuerdo a la función o al desempeño laboral.

En resumen, todo programa de capacitación debe apegarse a un análisis detallado de las necesidades reales de la empresa y de sus empleados; el análisis debe realizarse con la colaboración de los involucrados, directa o indirectamente, como son los mismos empleados y sus jefes, que conocen de primera mano la situación laboral.

4.6 ¿Cómo se Realiza la Detección de Necesidades Capacitación?

Método comparativo

El método que se recomienda utilizar para la DNC es el método comparativo. El principal fundamento de este método radica en establecer las diferencias existentes entre la situación idónea y la situación real.

¹⁰⁵ *Ídem.*

“El DNC es una investigación sistemática, que se realiza a través de una metodología específica que permite obtener e integrar la información necesaria para guiar la elaboración de los programas y establecer el tipo de acciones a seguir” ¹⁰⁶

Una vez que el análisis situacional de la empresa indique el lugar y el momento de efectuar el DNC, entonces se aplicaría la metodología de investigación correspondiente.

El DNC se realiza en cinco fases fundamentales:

- Establecimiento de la situación ideal. Situación de las necesidades ocupacionales.
- Definición de la situación real, también conocida como necesidades individuales y evaluación individual.
- Análisis comparativo de la situación ideal y real.
- Establecimiento de estrategias.
- Informe de resultados. ¹⁰⁷

La detección es la búsqueda de datos que permitirán poner de manifiesto las señales de una situación problema.

¹⁰⁶ Zepeda. Op. cit., pag.210.

¹⁰⁷ *Ídem.*

Método comparativo



¹⁰⁸“Guía de capacitación. Diagnóstico de necesidades”, dirección en Internet: www.stps.gob.mx, fecha de consulta: 1/06/2013

Situación Ideal

Descripción del puesto.

“Es aquella en la que los recursos materiales son los adecuados y suficientes, optimizados en su utilización y las actividades laborales se desarrollan de manera eficiente para obtener el máximo de productividad”¹⁰⁹

Durante la DNC, es primordial observar las discrepancias entre lo que se espera que haga el trabajador situación ideal y las diferencias resultantes, que se denominan necesidades de capacitación situación real.

¹⁰⁸ Guía de capacitación. *Diagnóstico de necesidades*, dirección en Internet: www.stps.gob.mx, fecha de consulta: 1/06/2013.

¹⁰⁹ *Ídem.*

Existen dos maneras para recopilar la información que define la situación ideal; es recomendable emplear tanto uno como el otro a fin de contar con la mayor cantidad de antecedentes acerca del puesto.

a) Revisión de la documentación administrativa, en relación a descripción del puesto:

Manuales de procedimiento y de organización.

Planes de expansión de la empresa.

Necesidades de producción ¹¹⁰

b) “Recopilar información correspondiente del puesto por parte del jefe inmediato, supervisores y/o personal involucrado con el puesto” ¹¹¹

En el primer procedimiento, resulta sencillo realizar la revisión de documentos y sacar anotaciones, conclusiones e información que defina el puesto. El segundo procedimiento se complica más, por lo que es necesario aplicar técnicas adecuadas según las circunstancias o recursos con lo que cuenten.

¹¹⁰ *Ídem.*

¹¹¹ *Ídem.*

CAPÍTULO V

PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN DE LA RESIDENCIA GENERAL DE OPERACIÓN ZONA NORTE DE CONAGUA.

“PROGRAMA DEL TALLER DE CAPACITACIÓN PARA FORMAR INSTRUCTORES INTERNOS”

Este capítulo se inicia con el apoyo conceptual que en términos generales permiten integrar la propuesta pedagógica de capacitación, y posteriormente se abordará la estrategia didáctica y metodológica para el taller

5.1 Apoyo Conceptual

Una propuesta pedagógica parte del reconocimiento e identificación de problema en una área en particular del trabajo, los procesos de enseñanza y/o aprendizaje de los contenidos para los educandos. El pedagogo analiza los problemas en algún campo educativo, elige dar solución a un inconveniente y así plantear las estrategias metodológico-didáctica. Al sistematizar y profundizar su reflexiones sobre el problema y las estrategias, el pedagogo fundamenta su Propuesta Pedagógica.

El propósito de realizar un programa de capacitación, es para planear las actividades del taller para los trabajadores de CONAGUA, con el programa de actividades habrá mayor confianza en que sean cumplidos los objetivos que se plantean, y se podrá abordar cada contenido oportunamente

No debemos de perder de vista que el programa de capacitación tiene la finalidad de ofrecerle una guía tanto al aprendiz como del instructor, y la opción de cómo llevar a cabo su tarea docente dentro del salón de clase, y que puede aprovechar al máximo las experiencias y habilidades de los trabajadores experimentados y se logre aprovechar al máximo el uso de tecnología como son las computadoras, esto

le permitirá mejorar su trabajo y de igual manera el proceso de enseñanza-aprendizaje.

5.2.- Estrategia Didáctica y Metodológica para el Taller

La estrategia es la descripción de las actividades que nos permitirán cumplir con los objetivos planteados apegados a contenidos. Es describir cómo enseñar, las estrategias metodológicas son una secuencia de todas aquellas actividades y recursos que utiliza el instructor para facilitar los procesos de enseñanza.

Los recursos didácticos: Mejoran la enseñanza. Son un conjunto de aparatos y materiales que apoyan y facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Al programar las actividades debemos buscar el material más adecuado para transmitir el contenido.

Evaluación: Su propósito será conocer hasta qué punto han sido logrados los objetivos planteados, cual ha sido el aprovechamiento de los capacitando. La evaluación debe ser integral y evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes a desarrollar.

El individuo debe buscar autosuperarse, debemos decir; que el presente taller se basa en una formación intencional ó sistemática. El aprender es un aspecto del taller que ayuda para aprender de forma más completa las actividades aplicando el método de ver y hacer es algo más formador, cultivador y vigorizante que aprender simplemente por comunicación verbal de ideas

No debemos olvidar lo importante que es motivar a los participantes del taller, para inducirlos hacia lo que se quiere enseñar y de esa forma llevarlos a participar activamente en los trabajos que se realicen ya que el progreso de aprendizaje será más rápido si ellos reconocen que la tarea coincide con sus intereses inmediatos.

Nosotros los pedagogos debemos procurar que tanto los métodos como las técnicas de la enseñanza sean lo más próximo a la forma e intereses de aprendizaje de los educandos. Sólo será posible hacer algo cuando nos dispongamos a cambiar el comportamiento didáctico, y principalmente cambiando para ajustar la enseñanza a las realidades humanas del educando, de manera que se le pueda llevar a realizarse plenamente.

En el presente taller se utilizarán materiales didácticos de tipo permanente como el pizarrón y el borrador; informativo como manuales y material ilustrativo; sí como materiales de consumo como lápices y gises; el material didáctico hoy en día tiene por objeto llevar al aprendiz a trabajar, a investigar, a descubrir y a construir, no olvidemos que el lugar donde se va a impartir el cursos es un recurso didáctico; para llevar a cabo este taller la Residencia General de Operación cuenta con un salón amplio, iluminado, ventilado y sillas y mesas de trabajo; también se hará uso de los medios audiovisuales como la demostración; letreros murales didácticos, colores y por supuesto recursos de la dependencia

El taller tiene un método de trabajo mixto, es decir los trabajadores con más antigüedad y los nuevos aprendices realizarán actividades socializadas e individuales; y reciproco es decir el aprendizaje será mutuo para encaminar a los trabajadores de la planta de cloración a formar futuros instructores internos.

Existen diversos tipos de talleres, este proyecto se va a llevar a cabo con la modalidad de taller vertical:

“Taller vertical comprende personas de diferentes ámbitos, diferente escolaridad, diferente situación económica, entre otras diferencias, pero que están integradas para realizar un proyecto en común”¹¹²

Tomando en cuenta que en un taller hay objetivos a cumplir en el equipo, educador-educando; que las actividades que se realizan, deben están vinculadas

¹¹²Ander-Egg Ezequiel. *El taller una alternativa de renovación pedagógica*. Buenos Aires, Argentina 1991

a la solución de problemas reales, relacionado con conocimientos, capacidades y habilidades (como en este caso que es importante el capacitar al personal en actividades técnicas). También hay que saber relacionar la teoría con la práctica, hay que tener en cuenta una selección la selección de instrumentos y los medios de trabajo, para que todos y cada uno de los participantes sepan reaccionar y actuar frente a los problemas concretos y por supuesto se tiene que cuidar que sea un proyecto factible y comenzar con lo fácil para seguir con lo difícil.

“El taller tiene una función de servicio sobre el terreno; esto es que se va a realizar en torno a un proyecto para adquirir habilidades y destreza”¹¹³.

El taller que se aplique procurará que la práctica que los capacitando obtengan se trasformen en estímulo de reflexión y la tarea que tiene el pedagogo para lograrlo consiste en planificar, organizar el trabajo, motivar, orientar y evaluar las actividades; entre otras cosas para llevar al aprendiz a que interrogue, reflexione y piense por sí mismo sobre el problema o actividad o lo que se esté planteando. Para esto se debe crear un ambiente positivo, ser auténtico en sus manifestaciones; es decir que exprese lo que siente en relación con el tema que se trate. Un educador en un taller debe intervenir para proporcionar o corregir errores de la información, realizar algunas aportaciones, alentarlos a la participación, evitar que se desvíen del objetivo y evitar generalizaciones acerca de un tema.

De aquí la importancia de crear un taller sobre el manejo de cloro seguro, que se realizará para un grupo de trabajadores de la planta de cloración, con la finalidad de que con este taller se logre formar instructores internos, ya que estos nos va a permitir encarar el problema real que existe en la planta de cloración de la Residencia General de Operación Zona Norte de GONAGUA

A continuación se presentan los componentes para este trabajo de capacitación que se deben contemplar en el programa.

¹¹³ *Ídem.*

5.3.- Elementos del Programa de Capacitación

Es necesario hacer mención en términos generales de estos componentes, ya que establecen la base para que el especialista de capacitación pueda construir un nuevo programa.

Datos generales del programa: Permite la identificación del evento, dentro de este apartado algunos de los datos que se plasman son: nombre del taller, número de horas, contenido, acciones técnicas que lo conforman, fecha de impartición del taller y lugar.

Presentación: Se expone de manera breve el porqué del programa y lo que se intenta lograr en términos muy generales. La presentación es la justificación del programa mismo y la utilidad que él puede implicar dentro del ámbito laboral.

Objetivo: Los objetivos hacen referencia al contenido específico del taller. Existen tres tipos de objetivos.

Los objetivos generales:

Establecer los propósitos a lograr a través del proceso de enseñanza y se verán al final de este.

Los objetivos particulares:

Describir los alcances por cubrirse después del estudio del tema.

Los objetivos específicos:

Determinar el tipo de comportamiento que los capacitando mostrarán al término de cada actividad de enseñanza.

Contenidos:

Indican que es lo que se va a enseñar. Los contenidos se presentan en un orden gradual. Los contenidos del programa no sólo implica la selección de los temas, sino que determina la secuencia de los que deberán de aprenderse

Objetivo: Abordar diferentes temas combinando técnicas didáctica para propiciar en forma más flexible el aprendizaje, consiguiendo con ello la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos a partir de las experiencias de los participantes.

- Dirigido a: Los trabajadores de la planta de cloración
- Duración: 3 horas de teórica-practica diarias. El instructor impartirá el taller cinco días, a grupo de diez por día para capacitar un total de 50 personas.
- Escolaridad promedio: Secundaria
- Objetivo del taller: se dirige a dos categorías de actores:
 - a).-Personal de operación: personal de la institución y grupos que desarrollan tareas técnicas, y que se espera participen en los procesos de tratamiento de agua.
 - b).- Usuarios de la información: a los trabajadores del área de cloración, autoridades y tomadores de decisiones.

A continuación se presenta un programa de actividades del taller

Programa del taller para la formación de instructores

formato (1)

Tema	Objetivo	Técnica Didáctica	Actividades	Material de Apoyo	Tiempo
Encuadre	Conocer de qué se trata el taller, la distribución de trabajo, la metodología del taller, les presenta el objetivo general, el contenido temático de forma general	Expositiva	El instructor expondrá los puntos principales, aplica la dinámica de rompehielos a fin d alcanzar un nivel de confianza de los participantes	Pizarrón	45 minutos
Los riesgos y prevención para el personal del área de cloración	El participante conocerá y maneja los manuales de operación de manejo de cloro, seguro como herramienta didáctica en su práctica docente.	Lectura comentada	El instructor describe con ayuda del manual del participante, como se maneja o se operan los tanques de cloración, y su utilidad, posteriormente se procede a la práctica con la ayuda del manual y un C.D. el instructor explica los equipos con los que cuenta en la planta	Computadora, manual del participante C.D., anexo al manual. Pizarrón	45 minutos
Los riesgos y prevención para el personal y para la comunidad	Conocer las parte y componente de la planta de cloración	Lluvia de ideas	El instructor pregunta a los participantes la importancia que tiene que los trabajadores adquieran hábitos que se forman mediante la practica	Pizarrón. Marcadores	45 minutos
Características del cloro (densidad, olor, composición atómica, etc.)	Adoptar la posición correcta frente a los elementos tóxicos	Expositiva	Posteriormente describe los tipos de elementos que se utilizan	Manual del participante. Escritorio	45 minutos

5.4.- Carta Descriptiva

Programa del taller para la formación de instructores

formato # 2

Taller: Formación de instructor interno

Instructor:

Objetivo General: Al finalizar el curso, el participante contará con algunas técnicas didácticas para desarrollar los contenidos de aprendizaje correspondiente al programa para el taller que se impartirá en al RGOZN. de CONAGUA.

Fecha de impartición: 3 de junio de 2014

Duración: 3 horas

Lugar: Centro de capacitación de la RGOZN. Col. Izcalli del Valle Municipio de Tultitlán Estado. México.

Requisitos del Participante: El curso está dirigido a los trabajadores, para formar Instructores internos para el “Manejo de cloro Seguro”

Requerimiento (material para el curso) salón, sillas, mesas, computadora, pizarrón, plumones, manual del participante, C.D. cuadernos plumas y lápices, letreos, murales.¹¹⁴

Propósito: capacitar a nuevas personas para que laboren en la Planta de Cloración, y se sustituya al personal que esta por jubilarse. Capacitar un instructor con elementos necesarios para que puedan conducir grupos de trabajo.

Objetivo general:

Al finalizar el taller el participante contara con suficientes conocimientos y habilidades didácticas para llevar a cabo sus actividades y aplicar las reglas de seguridad para el transporte, manejo de cloro.

¹¹⁴ Para efectos de este trabajo se desarrolló el programa para la sesión de tres horas..

Objetivo de aprendizaje: El instructor podrá; aplicar la teoría del aprendizaje, dinámica de grupos para la solución de diversos problemas que se presenten en la conducción del grupo.

Bibliografía recomendada:

A., M.M. (s.f) Historia de la Educación Técnica.. Recuperado 20 de mayo de 2013, http://biblioweb.dgsca.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec_14htm

Economía, F.D (2005) Educación para adultos: mas allá de la retórica México: FCE.

Camargo, E. (1996) Educación Técnica Superior para la provincia mexicana, Durango: Artes gráficas la Impresión.

Recomendaciones

- Crear políticas que le permitan a la organización mantener el desempeño de su personal mediante la utilización de un programa de capacitación continuo.
- Crear un ambiente agradable para el desarrollo del personal.
- Desarrollar evaluaciones constantes que permitan a la organización conocer las necesidades de capacitación.
- Asegurarse que el programa de capacitación se desarrolle sin obstáculos

Metodología:

Diseño de actividades por sesión

Contenido	Sesión
Los riesgos y prevención para el personal del área de cloración	Sesión 1
Gestión de información sobre cultura del agua, cuidado del medio ambiente y condiciones reglamentarias	Sesión 2
Capacitación en herramientas para la gestión de información sobre equipos de bombeo	Sesión 3
Capacitación en uso de servicios de información sobre subestaciones de la planta de operación.	Sesión 4

Una vez organizado el temario, para la propuesta de presentación de los contenidos de acuerdo al tiempo programado para el curso se deben mencionar las técnicas didácticas.

Técnicas didácticas utilizadas:

La exposición: Esta técnica consiste principalmente en la presentación oral de un tema, su objetivo es “transmitir la información de un tema, propiciando la comprensión del mismo” el instructor se auxilia de apoyo visual.

Lectura comentada: Consiste en la lectura de un documento de manera total, párrafo por párrafo por parte de los participantes. Al mismo tiempo se realizan pausas con el objeto de profundizar en las partes relevantes.

Lluvia de ideas: Es una técnica en la que el grupo de personas en conjunto crean ideas.

El desarrollo de esta técnica es seleccionar un tema, definiéndolo de tal forma que todos lo entiendan.

Pida ideas por turno, sugiriendo una idea por persona, las aportaciones deben anotarse en el pizarrón.

Simulación y juego: En esta técnica los participantes aprenden a partir de la acción y desempeño de los participantes ante situaciones simuladas. Los juegos y simulación deben ser congruentes con los contenidos del curso.

CONCLUSIONES

La capacitación conquista el interés de las autoridades y de los pedagogos, es sin duda un campo en el que los profesionales de la educación, por medio de métodos, técnicas y materiales didácticos, pueden contribuir a mejorar las habilidades y conocimiento de los trabajadores.

En estos tiempos es importante reconocer las necesidades de los trabajadores, así como de la institución, son fundamentales para poder formar individuos capaces de responder a las exigencias personales y laborales de misma organización.

Actualmente, no se puede percibir a una institución que no valore o tenga claro que necesita capacitar a su personal en cuestiones básicas como: poder atender con calidad a sus clientes, mejorar la productividad y por ende la rentabilidad. Y todo esto tiene mucho que ver con las capacidades, actitudes y aptitudes de sus trabajadores. Se sabe también que en la forma como se administre un sistema de capacitación, dependerá que éste sea efectivo o no, desde la detección de las mismas necesidades, pasando por el diseño y la impartición de la misma, hasta llegar a la evaluación del sistema en su totalidad y de la forma como se administre.

El tener conocimiento de que la educación de adultos es diferente a la básica, estaremos de acuerdo que los adultos con la capacitación forman su currículo a través de la solución de problemas que enfrentan día con día, mientras que los libros pasan a desempeñar un papel secundario

Gestionar la capacitación implica planearla estratégicamente, es decir, que los objetivos y estrategias en que se base, deberán ser parte de los mismos objetivos y planes institucionales. Planear la vida y carrera del personal clave, resulta tan importante como la vida misma de la organización, es decir, si la estrategia competitiva es su fuerza laboral, entonces deberán tomarse todas las

precauciones habidas y por haber para retener al personal capacitado para evitar que estos se les vayan y la forma de evitarlo es, haciéndolos crecer profesional y económicamente a la par con la organización.

Debido a lo escrito anteriormente, esta propuesta pedagógica que se ofrece en este trabajo de tesina está basada en la formación de adultos, y está dirigida a los trabajadores de la Planta de Cloración de la Residencia General de Operación Zona Norte, con lo cual se busca aprovechar su experiencia y conocimientos para formar instructores internos, capacitando a los mismos trabajadores de la institución

El trabajo del pedagogo es enseñar a usar el material, que sea de ayuda para los instructores y se utilice como una guía para desarrollar habilidades de análisis que lleven a maximizar competencias a nivel cognitivo y potencialidades a nivel global, tomando en cuenta que son ellos los únicos que decidirán como llevar a cabo los talleres, para lograr los objetivos y conseguir el crecimiento de la organización.

Este material busca una forma de recordar y tener presente las habilidades aprendidas y aumentar el conocimiento del proceso de capacitación, solucionar situaciones específicas de personas o grupos y preparar nuevos programas, los cuales se encuentren alineados a los objetivos globales de la organización.

Finalmente, se cree que la adopción de los modelos de capacitación apegados a la normatividad combinan perfectamente los valores fundamentales de las corrientes teóricas, incluyendo los aspectos individuales y subjetivos obtenidos en cada trabajador, intentando siempre que cada programa desarrollado tenga una fase de detección de necesidades implementada desde la visión y misión de la organización para generar cada vez más, programas que presentan una tendencia a la especificidad. Y lo más importante es que la información se institucionalice esto es que no sean personales.

Anexo

Capítulo III BIS de la Ley Federal del Trabajo

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores

Artículo 153-A.- Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.¹¹⁵

Se concluye que la aplicación de este artículo es de manera bipartita o sea que le corresponde a las autoridades y al sindicato, proporcionarles la instrucción que necesite el trabajador.

Artículo 153-B.- Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.¹¹⁶

Resalta que la capacitación se puede impartir dentro y fuera de la institución, normalmente la capacitación en la CONAGUA es realizada por instructores externos que se contratan para que la capacitación se lleve a cabo dentro del centro de trabajo.

Artículo 153-E.- La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el

¹¹⁵ Grados, J. Op. cit. Pág. 213.

¹¹⁶ *idem*.

caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.¹¹⁷

La capacitación debe desarrollarse en la jornada en horarios de trabajo salvo que en el contrato colectivo se estipule que podrá impartirse de otra manera, en la CONAGUA lo que a los trabajadores les corresponde por ley las autoridades cumplen con las disposiciones. Y se cuenta con todo el apoyo para que el trabajador reciba capacitación.

Artículo 153-D.- “Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada”¹¹⁸

Los programas y métodos pueden ser generales o particulares y generar las condiciones para que un mayor número de trabajadores sea capacitado.

Creo que son argumentos importantes con validez que deben sostenerse para dar cumplimiento a un mandato para la capacitación y adiestramiento de los empleados.

Artículo 153-F.- La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.¹¹⁹

¹¹⁷ *Ibidem.*, pág. 215.

¹¹⁸ *idem*

¹¹⁹ *idem*

Se refiere a los objetivos que debe tener la capacitación dentro de los cuales se ha avanzado con lo que se establece que es preparar y perfeccionar al trabajador para mejorar su productividad y conocimientos.

Artículo 153-H.- Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.¹²⁰

Se dice acerca de las obligaciones que tienen los trabajadores, ayuda de alguna manera que los cursos de capacitación que se impartan se logren los objetivos, cumpliendo con los tres puntos mencionados.

Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.¹²¹

Artículo 153-I.- “En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación”¹²²

La función de las partes tripartitas debe asegurar que la capacitación y el adiestramiento que se otorgue a cada miembro sea el adecuado y satisfaga verdaderamente las necesidades de capacitación requerida por el trabajador.

Artículo 153-J.- Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.¹²³

¹²⁰ *Ídem.*

¹²¹ *Ibidem.*, pág. 217.

¹²² *Ídem.*

¹²³ *Ídem.*

Si se capacita al personal, se le brinda la oportunidad de elevar su nivel de vida y a la vez, se eleva el nivel de vida de la institución.

Artículo 153-M.-En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.¹²⁴

Aunque en nuestro país ha tenido significativos progresos en capacitación y adiestramiento aún es necesario que el Estado participe para que la capacitación se imparta de tal manera que satisfaga las necesidades de los trabajadores. Además es importante mencionar que la capacitación debe ser obligatoria no opcional así deben manejarlo en los contratos colectivos.

Artículo 153-N.- Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.¹²⁵

Este artículo, sin lugar a duda beneficia a los trabajadores, porque como lo menciona Héctor Sánchez Azuela en su libro *Derecho del Trabajo*: Si el patrón no presenta y registra sus programas de capacitación y adiestramiento ante la Secretaría del Trabajo dentro de los términos fijados en la ley o no los lleva a la práctica, será sancionado conforme a las responsabilidades contempladas por el legislador, independientemente de las medidas que dicha Secretaría pueda aportar para conseguir el cumplimiento de dicha obligación.

Artículo 153-O.- Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes

¹²⁴ *idem*

¹²⁵ *ibidem*. pág. 218.

y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.¹²⁶

Es importante remarcar que los planes y programas deberán ser aprobados por la Secretaría del trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-Q.- Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplirlos siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el **Diario Oficial de la Federación**.¹²⁷

Es una garantía para el trabajador y para el patrón ya que al estar pidiendo que los que impartan la capacitación tengan reconocimiento y documentos en regla. Cuando internamente no contamos con las habilidades y conocimientos para realizar la capacitación de nuestro personal, siempre podemos recurrir a empresas que se dedican a la consultoría en Recursos Humanos o a instructores externos habilitados y registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-S.-Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de

¹²⁶ *ídem.*

¹²⁷ *ibídem.*, Pág. 219.

esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla.¹²⁸

Con relación a la capacitación laboral no existe ninguna sanción significativa a quienes caen en prácticas desleales contrarias a la ley.

Artículo 153-T.- “Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades de trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539”¹²⁹

A las autoridades les corresponde entregar la constancia o diploma como prueba de su participación y asistencia a todo el personal que aprobó los cursos de capacitación, los trabajadores tienen el derecho de que la Secretaría del Trabajo les extienda su constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V.- “La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación”¹³⁰

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

¹²⁸ *idem*

¹²⁹ *idem.*

¹³⁰ *idem.*

Bibliografía de referencia básica

Ander-Egg E.(1991) El taller una alternativa de renovación pedagógica. Buenos Aires, Argentina, Magisterio Rio de la Plata.

Andueza M. Dinámica de grupos en educación. México: Editorial Trillas.

Blake J. (2000). Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación. Buenos Aires, Argentina: Ed. Macchi.

Chivenato,I.(2007) Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones. México, D.F. México: Ed. McGraw-Hill Interamericana. Octava Edición.

Dessler, G. (2001) Administración de Personal. México, D.F., México: Ed. Pearson Education, Octava Edición.

Luis Angel Di Nucci: (2005) Plan Estratégico de Capacitación.

Donovan, P.,Towsend,J. (2007) El Manual de Análisis de Necesidades de Capacitación. México, D.F., México: Ed. Panorama.

Grados, J. (2009) Capacitación y Desarrollo de Personal. México D.F., México: Ed. Trillas. Cuarta Edición.

Maritain Jacques: (2006) La educación en este momento crucial. Buenos Aires.

Maxwell, J. (2007) El ABC de la Capacitación: Formar Equipos para el Éxito. Buenos Aires, Argentina: Ed. Lidia Maria Riba. Primera Edición.

MICHEL, G., (1984) Aprender a aprender: Méx.. Edit. Trillas, 8ª. Ed.

Pinto, R (1990) Proceso de Capacitación. México: Editorial Diana.

Puchol, L. (2005) Dirección y Gestión de Recursos Humanos., Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.

Puchol, L. (2005) Nuevos Casos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.

Reza, J.C. (2007) Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones, 1ª ed., México, Ed. Panorama.

Sampascual Gonzalo, Leandro y Juan Luis Castejón. (1997) Funciones del orientador en primaria y Secundaria. Madrid, España: Ed. Díaz de Santos, Sexta Edición.

Wayne, R., Noé, R., (1997) Administración de Recursos Humanos., México, D.F. México: Ed. Pearson Education, 6ª. Edición.

Zepeda, F. (1999) Psicología Organizacional. México, D.F., México: Ed. Pearson Education, Primera Edición.

Documentos de la institución:

CONAGUA. Manual de Procedimiento del Área de Capacitación, 2004.

CONAGUA. Manual de Política de Operación: Sistema Integral de Capacitación y Formación (SICAFO), 2004

Mario Salguero Salas: Memorando No. 220, oficial 18 de julio del 2013.

CONAGUA: Manual de organización, del convenio firmado sindicato y autoridades mayo de 2004

CONAGUA. Manual de procedimiento de Recursos Humanos. 2006.

Diccionario de la Lengua Española Tomo 3 pág. 37

Nota: Blake. O.-Artus, C.- Barreto. G *¿Qué hago con la gente? Cómo se generan y cómo se detectan las necesidades de capacitación*, Buenos Aires, Tesis 1990. P. 142

Revista de Educación: Propuesta de un modelo de inducción pedagógica. Año 15, No. 29 2009

Márquez A.: Ponencia presentada en el Primer Encuentro Nacional de Educación y Pensamiento - 9 al 11 de julio de 2012

En línea

Alcalá Adolfo., "La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada" - Fuente: [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consultada 28 dic-2013

Artículo: *Construcción de pedagogía*. Dirección en Internet un proceso permana: [http:/ responde al deseo de conocer y busca /es.wikipedia.org/wiki/Pedagogía](http://es.wikipedia.org/wiki/Pedagogía), fecha de consulta: 29 de junio de 2013.

Artículo: *Diagnóstico de Necesidades*, dirección en Internet: www.stps.gob.mx, fecha de consulta: primero de junio de 2013.

Artículo: *Educación de adultos*. www.daenajournal.org consultado 9 de mayo 2013.

Artículo: *Evaluación como Ayuda al Aprendizaje*, Barcelona, 2008, pp. 21-42. Consultado 12 de noviembre del 2013.¹

Artículo: *Guía de capacitación diagnóstico de necesidades*, dirección en Internet: www.stps.gob.mx, fecha de consulta: 1/06/2013

Artículo. Publicado en *Aula de innovación Educativa*, n 20, páginas 20-30 noviembre 1993 consultado sep-2013.

Bohlander-George: *Administración de Recursos Humanos*. Dirección e Internet: [http://www.monografia](http://www.monografia.com), fecha de consulta: 22 de mayo de 2013.

Cruz Reyes, Kewin: *Desarrollo de personal y capacitación para un desempeño efectivo*, <http://www.monografias.com/trabajos25/desarrollo-consultado> 14 de octubre del 2013

Documenta: International Journal of Good Conscience, www://.com/daena, fecha de consulta: 12 Marzo 2009.

Documental: *Los recursos humanos*. Dirección en Internet: www://.com/capacitacion-profesional.htm, fecha de consulta: 15 de abril de 2013.

Ensayo. *Capacitación*. Dirección en Internet: [http://es.shvoong.com/social-sciences/education-programas-formac--vs-consulta](http://es.shvoong.com/social-sciences/education-programas-formac-vs-consulta), fecha de consulta: 12de enero de 2013.

En un libro titulado 'de Platón Erziehungslehre' (*Ideas Educativas de Platón*) 1833. ('Die Bildung Andragogik oder im Alter maennlichen' Andragogía o Educación en la Edad del hombre)www.andragogy.net.

Monografía: *Análisis de puesto*. <http://www./trabajos62/analisis-puestos-empresa/analisis-puestos>. Consultado noviembre -2013.

Trabajo de Capacitación. *Capacitación*, dirección e Internet: <http://www.emprendepyme.net/tipos-capacitacion.html>, fecha de consulta: 2 de enero de 2013.