

881323
4,
2g



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO
Plantel Lomas Verdes

Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México
Número de incorporación 8813 - 23

PROPUESTA PEDAGOGICA DE PROGRAMAS
DE CAPACITACION EN LA EMPRESA
COSMOCEL, S A.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
p r e s e n t a

MONICA GUADALUPE RODRIGUEZ CARRILLO

Director de la Tesis: Lic. MARTINA ELIZABETH LEAL APREZ
Revisor de la Tesis: Lic. BLANCA PATRICIA CRUZ MORENO



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 está 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.

INDICE TEMATICO

PAGINA

INTRODUCCION

CAPITULO 1 FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO DEL ADULTO

I)	EDUCACION PARA ADULTOS	1
I.1)	FUNDAMENTOS BIO-PSICOSOCIALES DE LA EDUCACION PARA ADULTOS	1
I.1.1.)	ADULTEZ JOVEN	1
I.1.2.)	MITAD DE LA VIDA	2
I.2)	ASPECTOS BIO-PSICOSOCIALES DEL DESARROLLO DEL ADULTO	3
I.2.1.)	DESARROLLO FISICO	3
I.2.2.)	DESARROLLO SOCIAL Y PERSONAL	4
I.2.3)	DESARROLLO INTELECTUAL	6
II)	FUNDAMENTOS DE LA EDUCACION PARA ADULTOS . EN MEXICO	12
	CONCLUSION	19

CAPITULO 2 LA CAPACITACION

I)	ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION	21
II)	MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN MEXICO	26

III)	MARCO CONCEPTUAL	30
IV)	LA CAPACITACION	39
IV.1	¿QUE ES LA CAPACITACION?	39
IV.2	IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION	41
IV.3	VERTIENTES DE LA CAPACITACION	44
IV.4	OBJETIVOS DE LA CAPACITACION	44
IV.5	DIVISIONES DE LA CAPACITACION	46
V)	PROCESOS DE LA CAPACITACION	51
V.1	DETECCION DE NECESIDADES	55
V.1.1	DEFINICION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	58
V.1.2	CLASIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	59
V.1.3	TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION	60
V.1.4	FUENTES PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION	61
V.1.5	TECNICAS PARA LA DETECCION DE NECESIDADES	61
V.1.6	PROCEDIMIENTO PARA LA DETECCION DE NECESIDADES	62
V.1.7	BENEFICIOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES	65
V.2	SEÑALAMIENTO DE LOS OBJETIVOS SOBRE EL PROCESO DE CAPACITACION	65
V.3	REALIZACION Y EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	68
	CONCLUSION	73

CAPITULO 3

ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION
DESDE UNA PERSPECTIVA PEDAGOGICA

I)	MOMENTOS EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	75
II)	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS CONCRETOS DE UN CURSO DE CAPACITACION	76
III)	SELECCION DE TEMAS Y ANALISIS DE CONTENIDO	79
IV)	ESTRUCTURACION DIDACTICA DEL CONTENIDO	81
V)	SELECCION DE LOS METODOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	84
VI)	ELECCION DE TECNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	88
VII)	ESTRATEGIAS DE EDUCACION PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACITACION	90
VIII)	AUXILIARES DIDACTICOS PARA LA CAPACITACION	97
IX)	PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE	112
X)	LA EVALUACION EN EL PROCESO DE CAPACITACION	113
X.1)	MOMENTOS DE LA EVALUACION	116
X.2)	TECNICAS DE EVALUACION	119
	CONCLUSION	127

CAPITULO 4 DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

I)	EXPOSICION DEL PROCESO DE LA INVESTIGACION	130
II)	RESULTADOS Y CONCLUSIONES SOBRE LA INVESTIGACION REALIZADA	146

CAPITULO 5 PROPUESTA DE PROGRAMAS DE CAPACITACION
EN LA EMPRESA COSMOCEL, S.A.

I)	ESTABLECIMIENTO DE PROPUESTAS DE PROGRAMAS DE DESARROLLO INTEGRAL PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA COSMOCEL, S.A.	257
----	---	-----

CONCLUSIONES	292
--------------	-----

ANEXO 1	300
ANEXO 2	301
ANEXO 3	304
ANEXO 4	315

B I B L I O G R A F I A	316
-------------------------	-----

INTRODUCCION

La evidente evolución científica y tecnológica que presenta actualmente nuestro país, ha permitido desarrollos importantes en el área productiva e industrial que consolida al hombre como motor de la dinámica económica y social de toda empresa, siendo su influencia decisiva para el desarrollo, evolución y futuro de la misma.

Un análisis de la realidad nacional, nos demuestra que el adulto requiere cada día de una mejor formación dados los aspectos bio-psicosociales que prevalecen en esta etapa de la vida; el adulto, resulta ser un sujeto apto para incorporarse en un proceso continuo de aprendizaje dentro de la empresa como trabajador, en la familia como padre y en la sociedad como ciudadano, por lo que se requiere de un esfuerzo por parte del gobierno, de las empresas, industrias e instituciones para implementar programas educativos acordes con el desarrollo nacional y que se traduzcan en un beneficio social, psicológico y económico para todo individuo que aporte un bien productivo a nuestro país.

A pesar de que la capacitación en México empezó a implementarse hace 25 o 30 años, no es, sino hasta hace 10 años que como producto de las reformas a la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153 y basado en el Artículo 123 Constitucional, se constituye como una obligación para el patrón y un derecho para el trabajador, debiéndose impartir

a todos los niveles y actividades que conforman las estructuras organizacionales.

Se hace necesario incrementar en nuestro país los niveles de productividad existentes que acompañan al desarrollo económico y a las necesidades que manifiesta día a día nuestra nación. Ante esto, la capacitación hace posible que el personal de las empresas, industrias e instituciones puedan obtener, a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje, mayores conocimientos para el trabajo y actitudes más favorables hacia el mismo, que debidamente aplicados coadyuvan a incrementar la eficacia, eficiencia y productividad en las actividades que le corresponden realizar.

Cualquier esfuerzo que en materia de capacitación se lleve a cabo para facilitar la integración y compenetración del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la empresa, contribuirán a consolidar un mejor clima de relaciones humanas y productividad (Siliceo 1982). Toda empresa, industria e institución es un sistema que necesita lograr determinados objetivos y para esto se hace indispensable sistematizar las actividades que debe llevar a cabo evaluando los recursos de que dispone.

La capacitación resulta ser el método óptimo para el logro de los objetivos referentes a mejorar la calidad del personal que trabaja para una organización, y la capacitación a su vez requiere también ser organizada bajo

un proceso sistemático de aquellas etapas bajo las cuales se lleva a cabo a fin de que el proceso resulte eficiente dadas las necesidades que plantea la empresa, industria o institución.

A fin de poner la capacitación en práctica, se hace necesario determinar las ventajas que representa y no verla como una obligación que ha impuesto la Ley Federal del Trabajo como pérdida de tiempo y dinero, sino como un bien para la empresa.

Así mismo no podemos limitar la capacitación a la impartición de un curso, es necesario orientar nuestra atención y esfuerzo a fin de demostrar su operación estableciendo estrategias que garanticen la solución a los problemas o necesidades que plantee la empresa bajo una perspectiva educativa que a su vez aporte elementos que desde el punto de vista administrativo no se habían tomado en cuenta y que son necesarios para la implantación de programas de capacitación.

Es importante darle a éste trabajo de investigación una fundamentación pedagógica sin eludir aspectos administrativos que deben considerarse en un proceso de capacitación, pero debemos tomar en cuenta que la capacitación al ser un proceso educativo debe tener bases para la planeación, programación, impartición y evaluación de los cursos desde un enfoque exclusivamente pedagógico que le de soporte y lo avale como tal.

Para efectos de este trabajo se desarrollan 2 capítulos teóricos que sustentan la importancia de la educación del adulto, la evolución de la capacitación en nuestro país y las etapas y elementos que conforman a la capacitación como un proceso educativo; y 2 capítulos que abarcan una investigación de campo sobre las necesidades de capacitación que plantea una empresa perteneciente a la industria química y una propuesta de posibles cursos para la empresa desde una perspectiva pedagógica, todo ésto con la finalidad de demostrar que la capacitación al ser un proceso educativo abre un nuevo campo de trabajo para el licenciado en Pedagogía y que por lo tanto se hace necesario incluir cursos en ésta carrera sobre capacitación ya que se demuestra a través de éste trabajo la trascendencia que puede tener el pedagogo como capacitador a nivel empresarial, industrial, o institucional.

Desde éste punto de vista, con el presente trabajo, se establecen los pasos que comprende la implementación de un proceso de capacitación aplicable a cualquier tipo de organización, retomando elementos para analizar las necesidades de capacitación que presenta COSMOCEL, S.A. esperando que por medio de éste y de las propuestas que se manifiesten, la empresa considere los problemas que presenta y sea gestora en cuanto a la solución de los mismos aplicando la capacitación como un medio de desarrollo, utilizando esta investigación como soporte teórico para la implantación de futuros programas de Desarrollo de Personal.

Se espera que este estudio sirva como base y guía para aquellos a quienes como a nosotros, nos inquiete abrir más el campo de trabajo del egresado de la licenciatura en Pedagogía hacia el Área de Recursos Humanos, y como vía para contribuir a la solución de algunos de los problemas económicos que presenta el país si tomamos a la capacitación como un medio de cambio, desarrollo y proceso nacional.

CAPITULO 1

FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO DEL ADULTO

1) EDUCACION PARA ADULTOS

1.1) FUNDAMENTOS BIO-PSICOSOCIALES DE LA EDUCACION PARA ADULTOS - La educación para adultos, es considerada como un proceso de aprendizaje que el individuo experimenta en cuanto a la adquisición de nuevos conocimientos, destrezas y habilidades importantes para esta etapa de su vida, y enfocadas principalmente al área productiva fomentándose así el desarrollo del individuo en función de sus posibilidades bio-psicosociales, por lo que es importante que cualquier proceso educativo para adultos tome en cuenta el desarrollo del adulto para establecer los programas que sean adecuados dadas las características del sujeto. En la edad adulta podemos estimar 2 etapas principales:

1.1.1.) ADULTEZ JOVEN - ésta etapa es considerada según autores como Diane Papalia y Sally Wendkoks de los 20 a los 40 años de edad, periodo que transcurre desde que el individuo sale de la adolescencia hasta que ingresa en la mitad de la vida. Esta etapa se caracteriza por una intensa actividad, es el momento en el que eligen los caminos de su vida y comienzan a ser independientes, escogen su forma de vida profesional, sentimental y vínculos más estrechos con otras personas. "Llegan a autosostenerse económica, psicológica y socialmente" (1) y tienen la oportunidad de

(1) Papalia Diane, Desarrollo Humano, Pág. 456.

vivir conforme a sus propios valores.

1.1.2.) MITAD DE LA VIDA - Son personas con buena salud tanto física como intelectual y psicológica, y se encuentran en la situación económica mas estable de toda su vida, han acumulado experiencias sociales, profesionales y personales que marcan una gran fortaleza para enfrentar la vida. Hay cambios importantes tales como los físicos, el cuerpo ya no es el mismo de años pasados, su piel se empieza a replegar y la salud declina. En éste momento buscan nuevos enfoques en sus carreras, empiezan a reevaluar sus aspiraciones y se resignan a ser menos ambiciosos. El matrimonio comienza a ser evaluado. Consideran el tiempo que les queda de vida, y se dan cuenta de que no pueden hacer todo lo que quisieran, son ansiosos y desesperados por vivir. Plenamente reflexionan y aprecian su vida, analizan lo bueno y lo malo, sus frustraciones y satisfacciones, sus logros y fracasos, es un periodo entre los 40 y 60 años aproximadamente. "La edad mediana no es un extremo sobrante al final de la vida; es una parte bastante más extensa de ella." (2).

Es importante considerar los aspectos bio-psicosociales de la vida del adulto y su relación con el mundo externo a nivel personal, familiar, de amistades y de trabajo, ya que toda experiencia que el hombre obtenga lo va conformando y le va dando una formación integral.

(2) Hunt & Hunt, Prime Time, Pág. 24.

La capacitación es un proceso que se lleva a cabo dentro del ámbito productivo y es en la edad adulta cuando el individuo es considerado sujeto a capacitar; pero la capacitación no solo debe tomar en cuenta aquellas necesidades que hayan sido detectadas en la empresa o institución, sino además el hecho de que la capacitación es un proceso formativo y educativo; y por consiguiente, los capacitadores deberán conocer a quién se capacita, cómo y bajo qué circunstancias biológicas, psicológicas y sociales se encuentran los individuos, antes de poner en práctica cualquier programa de capacitación; para que éste logre a la vez las finalidades, objetivos y metas que tenga la empresa o institución en cuestión al operar dichos programas educativos.

I.2) ASPECTOS BIO-PSICOSOCIALES DEL DESARROLLO DEL ADULTO

Los aspectos bio-psicosociales a considerar para el conocimiento del adulto son:

I.2.1.) DESARROLLO FISICO - En la etapa de adultez joven, la fuerza, energía y resistencia, son la característica esencial. El crecimiento físico llega al máximo, la fuerza muscular y los órganos de los sentidos permanecen fuertes, estables y en su óptimo desarrollo.

El adulto joven es el más saludable, no hay enfermedades graves, salvo casos especiales. Hacia la mitad de la vida, ya empiezan a haber deficiencias corporales, más cansancio y envejecimiento, hay pérdida en la capacidad de

reserva y de energía, lo cual ocasiona periodos de tensión, cansancio y disfunciones en los sistemas orgánicos, la fuerza del corazón empieza a disminuir, los riñones pierden capacidad de almacenaje, el diafragma y tórax se debilitan, la capacidad sexual disminuye, la presión sanguínea se modifica; en general, es en ésta época cuando los hábitos que se desarrollaron en los años anteriores muestran sus efectos de repercusión sobre la salud, por lo tanto en ésta época tienden a aparecer más enfermedades, la agudeza visual, auditiva, gustativa y olfativa disminuyen gradualmente.

I.2.2.) DESARROLLO SOCIAL Y PERSONAL -En éste periodo, el adulto empieza a darse cuenta de que su vida le pertenece, los valores y metas se clarifican, empieza a lograr estabilidad en su vida personal, de trabajo y en el círculo de amistades que le rodean, su entidad puede empezar a ser mezclada con la de otros, según la Teoría de Erikson donde habla de la IV Crisis llamada Intimidad vs. Aislamiento "el adulto se encuentra dispuesto a establecer un compromiso en relación cercana, íntima con otra persona" (3). De los 20 a los 30 años la meta del desarrollo adulto es la de construir una vida estable y feliz, y con ésta meta se envuelven diversos aspectos tales como la relación del individuo en un mundo social y cultural, la vida emocional, los valores y las aspiraciones; la reevaluación de la vida es importante

(3) Erikson, E.H. The Challenge on Youth, Pág.37.

en éste período ya que se lleva a cabo constantemente y esto conlleva a explorar nuevas posibilidades para el futuro de la persona. Las responsabilidades son más fuertes y mayores.

Cambios de vida en el adulto tales como el matrimonio, la paternidad o incluso el divorcio causan madurez y estabilidad en el individuo, incluso la forma de actuar, pensar y de sentir empiezan a ser determinados por terceras personas tales como la pareja, los hijos, las amistades, los jefes, etc... La autorrealización, será en éste momento el punto clave de un desarrollo saludable en el adulto, en la medida en que esté satisfecho con todo lo que lleva a cabo día a día, con su modus vivendi, con sus relaciones sociales, emocionales y personales y con la forma de ir realizando todas y cada una de las metas que ha ido planteando desde su juventud.

Hacia la mitad de la vida, las personas tienden a ser más enérgicas y luchan más por obtener triunfos y recompensas "llegan a ser más introspectivas, reflexivas y autoevaluativas" (4), pero definitivamente las experiencias que tengan serán predecibles para futuras vivencias, es en éste momento cuando realmente empiezan a ver el fruto de todo lo que han llevado a cabo a lo largo de su vida. En la medida en la que el adulto tiene más ventajas en cuanto a oportunidades educativas y ocupacionales óptimas, se vuelven

(4) Neurgarten, B. Adult Personality toward a Psychology of the Lifecycle, Universidad de Chicago, Pág. 58-59.

más positivos y vigorosos en cuanto a su desarrollo personal, volviéndose así personas generativas, luchando contra un estancamiento rotundo de sus vidas en actividades que quizá no les satisfagan por completo como es el caso del trabajo que han estado realizando por años.

Erikson en su libro *Identidad: Juventud y Crisis*, establece que para que el adulto obtenga un óptimo desarrollo de su personalidad, debe valorar los conocimientos que tenga porque esto le da una obvia seguridad personal ante las nuevas generaciones, su socialización debe ser abierta a conocer a nuevas gentes, esto le da seguridad emocional y social; ya que el matrimonio será evaluado y reconsiderado, deberá tener flexibilidad emocional y mental que le permita aceptar los cambios que en ese momento se presenten.

1.2.3) **DESARROLLO INTELECTUAL** - Durante la adultez joven el funcionamiento intelectual se encuentra en un nivel muy elevado, se manifiesta cierta flexibilidad nueva en el pensamiento, el desempeño que pone en sus actividades es muy alto, la inteligencia empieza a revelar "procesos de percibir relaciones, formar conceptos, razonar y abstraer" (5). Este es un periodo de grandes realizaciones intelectuales y profesionales, el individuo se compromete por primera vez con su primer trabajo, es cuando demuestra

sus habilidades para asumir responsabilidades adultas. La satisfacción en el trabajo en este momento estará determinada por el interés que tenga la persona respecto a sus actividades. "la paga" ya que ésta determina que tan autosuficiente puede ser el individuo y las condiciones de trabajo, incluyéndose aquí las relaciones interpersonales, el ambiente de trabajo, las oportunidades de desarrollo personal, entre otras cosas; a medida que pasa el tiempo encontrará o no su realización personal dependiendo de estos factores mencionados anteriormente. El individuo necesita de una satisfacción psicológica en su trabajo, lograda a través de estímulos, oportunidades para aprender, para crecer, para ejercitar sus talentos y habilidades y para lograr que desde su perspectiva valga la pena.

Hacia la mediana edad el coeficiente intelectual según autores tales como Bigge, Hunt, Kelly y Gridner, tiende a desarrollarse a su máxima potencialidad si el individuo se encuentra en una constante preparación intelectual sobre todo a nivel de ejecutivos cuando continúa con estudios a niveles de posgrados, maestrías y doctorados. La capacidad para memorizar, recordar y entender es muy grande. Además en ésta edad el aprendizaje de nuevas destrezas y habilidades es más fácil.

Un rasgo característico durante la adultez es la productividad creativa, la creatividad depende del desarrollo potencial y personal que se vaya acumulando a lo

largo de la vida

El adulto que participa en programas educativos asiste a clases, conferencias, seminarios, etc... Por lo general, estos programas son propuestos por las empresas o instituciones como cursos de capacitación principalmente para el trabajo que desempeñan y en otras ocasiones como medio de progreso personal para enriquecer el curriculum que posean. La pregunta es ¿por qué estudia el adulto?. Hay varias razones: algunos buscan entrenamiento que les ayude a mejorar su trabajo actual, otros para ascender en sus carreras, para ser más productivos en su tiempo libre o para actualizarse y continuar desarrollando sus conocimientos.

Para que el adulto logre una real satisfacción de sus tendencias profesionales, familiares, sociales y personales, debe poseer una estructura equilibrada y normal que lo lleve a una plena realización. "En determinados momentos de la edad evolutiva se choca con una barrera emocional, dando cabida a todos los factores individuales, familiares, escolares, profesionales, sociales, etc..." (6), que puedan dar como consecuencia un desajuste y estancamiento en el camino hacia determinadas metas que tenga el individuo, éstas barreras emocionales, pueden ser originadas por acontecimientos importantes que afectan la vida del individuo tales como la pérdida de un ser querido, el

desempleo, la autoevaluación con resultados negativos, etc..., y es en la adolescencia y la adultez tardía cuando ciertas vivencias afectan más al individuo, por lo que si éste choque entre tendencias y barrera emocional no se superan canalizando positivamente las primeras hacia otras actividades como lo es el aprendizaje de nuevas cosas, el sujeto "vacila, y si no tiene un punto de apoyo permanecerá en desequilibrio o inadaptado" (7).

El individuo en edad adulta, muestra una lucha biológica y psicológica por los cambios que sufre y ésta lucha va creando su comportamiento hacia el mundo que le rodea. Es importante por esto que la educación para adultos sea además de un medio de desarrollo intelectual, de habilidades, conocimientos y destrezas; un medio de reafirmación del hombre como ser humano, que le dé un toque de utilidad, de importancia. "Las capacidades cognoscitivas e intelectuales del ser humano, son la forma como el individuo interpreta lo que le rodea, su rol en la sociedad y sus aspiraciones" (8) se relaciona en función a lo que los demás quieren de él y así también transmite sus puntos de vista, sus sentimientos y pensamientos.

La disponibilidad intelectual que el individuo muestra, es básica para lograr ajustes en todos los aspectos que le

(7) Enciclopedia Técnica de la Educación Tomo 1, Pág. 346

(8) Grínder, Robert. Adolescencia, Pág. 193

rodean.

El desarrollo cognoscitivo tiene 2 vertientes:

- 1.- Medición de Capacidades Desarrolladas o Aprendizajes Anteriores.
- 2.- Cambio en el Modo del Funcionamiento Cognoscitivo desde la Infancia hasta la Adulthood.

Las capacidades desarrolladas o aprendizajes anteriores, dan al hombre experiencias que le sirven como base para futuras vivencias, pero el hombre, debe continuar evolucionando el desarrollo cognoscitivo que ha logrado hasta éste momento mediante el ejercicio de su intelecto, la actualización, estudio constante, investigación y ejercicio de facultades, aptitudes y destrezas, de ésta forma al evolucionar o seguir incrementando el desarrollo intelectual, se obtendrá un cambio en el funcionamiento cognoscitivo, lo que le dará nuevos impulsos para futuras etapas en su vida.

Por último hablaremos de lo que la inteligencia significa en el desarrollo intelectual, y resulta importante mencionar que algunos psicólogos consideran que la inteligencia es "la capacidad de razonar abstractamente, es la disponibilidad a adaptarse a nuevas situaciones y la posibilidad de aprender" (9). Esta definición nos da como resultado, que en la medida en la que el hombre se adapta, aprende y razona, es en la medida en la que el sujeto va

(9) Grínder, Robert. Adolescencia, Pág. 230

desarrollando su inteligencia. Los primeros exploradores de las pruebas mentales suponen que las capacidades intelectuales declinan con la edad, y que los niveles de ejecución de dichas capacidades alcanzaban la cima en la adolescencia, pero hoy en día se sabe que la educación y estimulación cultural, afecta a la inteligencia después de la adolescencia. Las personas que viven en un marco educativo constante, continuarán adquiriendo experiencias estimuladoras y aumentando las puntuaciones de coeficiente intelectual a medida que pasan los años (Gridner). De aquí la importancia que el sector productivo y el gobierno dan a la educación de los adultos, evitando así un estancamiento intelectual en el individuo y logrando una población más preparada, mejoras en cuanto a la productividad y beneficios personales para conformar una personalidad preparada, estable y adaptada a la sociedad en la que vivimos.

11) FUNDAMENTOS DE LA EDUCACION PARA ADULTOS EN MEXICO

En la "Memoria del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos", publicada por la Secretaría de Educación Pública en el año de 1988, se establecen 3 principios fundamentales de la Educación Mexicana:

- 1.- Amor a la Patria
- 2.- Solidaridad
- 3.- Impulso Democrático

Principios que buscan el mejoramiento del hombre en 3 aspectos: económico, social y cultural" (1).

Bajo el impacto de la Segunda Guerra Mundial, y de una severa crisis económica en nuestro país, se origina y fortalece en México la doctrina de Unidad Nacional que junto con la industrialización, será el propósito gubernamental a partir de 1940.

"Años más tarde, se postula la necesidad de una educación integral, científica, democrática y nacional" (2), pero en ese momento, el analfabetismo que continuaba ascendiendo era un problema importante a solucionar a corto plazo, por lo cual el Secretario de Educación Pública, Jaime Torres Bodet, expide una "Ley de Emergencia" en el año de 1944 que da inicio a la Campaña Nacional contra el Analfabetismo, por medio de la cual se logró alfabetizar a más de 800 mil personas y cuyos resultados permiten a partir

(1) Memorias del I.N.E.A., S.E.P., 1988, Pág 13

(2) Ibid. Pág. 14

de 1946, crear la Dirección General de Alfabetización y Educación Extraescolar.

"Al finalizar la década de los 40's surge el interés de la Comunidad Internacional por la Enseñanza de los Adultos, y en nuestro país, bajo los auspicios de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), se crea el Centro Regional de Educación Fundamental para América Latina (CREFAL), con sede en Pátzcuaro, Michoacán". (3), en 1960, Jaime Torres Bodet por segunda vez Secretario de Educación Pública, convoca y propone un plan para mejorar y expandir la Educación Primaria en México, conocido como el Plan de los 11 años que pretende crear la infraestructura necesaria para proporcionar a toda la población en edad escolar educación básica, incluyendo a adultos, por lo que se construyen centros de capacitación para el trabajo industrial y agrícola, se impulsa a la educación técnica, se crean las primeras salas de lectura, y centros de enseñanza ocupacional.

Para el año de 1984, se dispone de 30 centros de capacitación para el trabajo industrial y 60,754 centros y escuelas de alfabetización.

El Catálogo Básico de Programación del Sector Educación, Cultura, Recreación y Deporte, del año de 1988, nos dice que a la educación de adultos le corresponde lograr

2 tareas:

- "1.- Atender a las personas que llegan analfabetas a la edad adulta, o que no han completado sus estudios de educación básica.
- 2.- Ofrecer a la población adulta, los conocimientos técnicos de trabajo y medios de expresión que le permitan participar más responsable y fructíferamente en las tareas productivas y en la cultura del país".(4)

Por su parte, los objetivos correspondientes a éstas tareas serán:

- "1.- Disminuir el analfabetismo y otorgar educación básica primaria y secundaria a los mayores de 15 años que lo requieran.
- 2.- Avanzar en el desarrollo del sistema de capacitación para el trabajo y de promoción socio-cultural para la población adulta".(5)

Los objetivos de la educación para adultos, se orientan a lograr que todas las personas puedan obtener como mínimo, el "nivel de conocimientos y habilidades que favorezcan la permanencia continua de los estudios" (6); a

(4) Catálogo Básico de Programación del Sector Educación., Cultura, Recreación y Deporte, S.E.P., Pág. 39

(5) Ibid. Pág. 41

(6) Ibid. Pág. 47

realizar actividades de actualización y capacitación para y en el trabajo y de formación profesional permanente; a desarrollar las aptitudes físicas e intelectuales del educando, así como su capacidad de crítica y reflexión, elevar los niveles culturales de los sectores de población marginados para que participen en las responsabilidades y beneficios de un desarrollo compartido, y promover el mejoramiento familiar, laboral y social.

Mediante la educación para adultos, se da la posibilidad de ofrecer oportunidades educacionales y laborales óptimas dando atención a tres áreas fundamentales:

1). AREA DE BIENESTAR SOCIAL - que se refiere al desarrollo individual, familiar y colectivo alcanzado por una comunidad o grupo condicionado por factores de orden económico, cultural o político que determinan la forma de vida y el modo de dar respuesta a necesidades elementales en cuanto a salud, alimentación, vestido, vivienda, educación, trabajo y recreación. La satisfacción de éstas necesidades y el desarrollo cabal de las potencialidades humanas, será factor determinante que impulse el bienestar social, lo cual conlleva al logro de mejores condiciones de vida.

En el ámbito de la educación para adultos, es preciso atender cada uno de los aspectos fundamentales que conforman la realidad humana, y es por ello que dentro del ámbito pedagógico, el bienestar social, se plantea como una respuesta a la atención educativa ante aquellos

requerimientos del adulto que tienen que ver con su desarrollo familiar y el de su comunidad.

2). AREA FORMATIVA - La vida en sociedad, involucra relaciones económicas, políticas y sociales que se expresan en la interacción de los individuos que la componen. Para ello, la educación del adulto, facilita la comunicación con otros para participar en la transformación de la realidad mediante la interpretación de la misma a partir del desarrollo de sus capacidades potenciales y la formación de hábitos intelectuales. "Se trata de proporcionar al adulto conocimientos útiles para ampliar su horizonte cultural y llegar a la comprensión de sí mismo y el medio en que se desenvuelve" (7)

3). AREA PRODUCTIVA - El hombre adquiere conocimientos que modifican actitudes y valores; así mismo, desarrolla habilidades en la interacción con el medio físico y social. El trabajo productivo, constituye el centro de la actividad humana y a través de él, el hombre transforma todo lo que le rodea para satisfacer sus necesidades. Una concepción integral de la educación de los adultos, debe contemplar el aspecto productivo como elemento fundamental del desarrollo. Por ello la educación para adultos, incluye el área de atención productiva que enfoca sus acciones a la capacitación para manejar alternativas en el proceso de

(7) Catálogo Básico de Programación del Sector Educación.,
Cultura, Recreación y Deporte, S.E.P., Pág. 63

desarrollo personal de cada individuo como parte de un grupo de trabajo.

La capacitación, según el Programa para la Modernización Educativa 1989-1990, es el "proceso educativo que permite adquirir los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes necesarias para desempeñar tareas que contribuyan al desarrollo personal y colectivo" (8). Las exigencias actuales en la empresa mexicana, hacen que la capacitación sea una acción planeada y programada para responder a las necesidades de la empresa "de modo que el personal cuente con los conocimientos, las habilidades y aptitudes suficientes y adecuadas para enfrentar con éxito su trabajo actual y futuro" (9).

Dentro del Sistema Educativo Nacional, existen varias instituciones que proporcionan atención a la demanda educativa que la población adulta plantea, destacando los centros de capacitación por ser ésta uno de los procesos educativos de mayor importancia en nuestro país en éstos momentos de gran industrialización. Entre los centros de capacitación para el trabajo contamos con los establecidos por la Secretaría de Educación Pública y los del CONALEP, y otras instancias como la U.N.A.M. que da capacitación en

(8) Programa para la Modernización Educativa, Poder Ejecutivo Federal, 1989, Pág. 3

(9) Hendóza, Alejandro, Capacitación Práctica en las Organizaciones, Pág. 29

forma complementaria como parte de un servicio de extensión y educación continua en algunos casos mediante modelos escolarizados. El I.M.S.S. y el I.S.S.T.E., Instituto Mexicano del Petróleo y la S.C.T., son otras instituciones capacitadoras por parte del Estado. Por su parte el sector privado ha organizado actividades de capacitación con base a los requerimientos marcados por la Ley Federal del Trabajo. Las acciones capacitadoras han sido dirigidas a satisfacer mediante la educación para adultos, las necesidades internas de la empresa o institución.

La demanda de capacitación en nuestro país empezó por ser orientada hacia las actividades propias del sector terciario (comerciantes y generadores de servicios) de la economía nacional. Hoy en día, tanto los centros de capacitación públicos como privados atienden a la demanda de todos y cada uno de los sectores de la economía nacional.

"Solo a través de la educación, se han preparado a las sucesivas generaciones de gente mexicana en los valores históricos y culturales de nuestra nación; han sido capacitados en las destrezas especializadas de la tecnología en la iniciativa que genera fuentes de trabajo; en el servicio público, en la imaginación que cristaliza a la sociedad en una obra de arte, en una letra impresa, en el movimiento plástico de su propia creatividad". (10).

(10) DEBATE. Presentación del Programa para la Modernización Educativa, C.S.G., 10 de Octubre de 1989, Pág. 5

CONCLUSION

El adulto es considerado un sujeto a educar y la educación para adultos es un proceso en el cual el individuo por medio de diversas experiencias va adquiriendo nuevos conocimientos, destrezas y habilidades tendientes a mejorar su participación en las áreas productivas principalmente, aunque su desarrollo personal también se verá influido a través de la educación.

Para que un programa educativo de capacitación o adiestramiento sea adecuado y se obtengan los resultados esperados, se deberán considerar los aspectos biopsicosociales por los que el individuo atraviesa en determinada etapa de su vida y a su vez relacionarlos con su mundo externo a nivel personal, familiar, de amistades y de trabajo, ya que por medio de ésta relación, el sujeto va adquiriendo una formación integral.

El adulto se caracteriza por encontrarse en una etapa productiva que depende de su potencial intelectual y funcional, de aquí que a partir del año de 1940, se establecieron programas para abatir el analfabetismo en la población mexicana y se dio como principal objetivo de la educación para adultos el hecho de lograr a través de la educación, una participación responsable, eficaz y eficiente del sujeto en el desarrollo científico, tecnológico e industrial, que eleve la calidad de vida en nuestro país ofreciéndose bienestar social, formación y productividad en

todos y cada uno de los adultos que por medio de su trabajo forman la base económica que propicia el desarrollo de un país como el nuestro.

Es por medio de los sistemas de capacitación que éstos objetivos se han puesto en marcha, dando como mínimo el nivel de conocimientos y habilidades indispensables que le permitan al individuo actualizarse y obtener un mejoramiento económico, familiar, laboral y social.

Los programas de capacitación, estarán encaminados por lo tanto a atender la demanda educativa en las instituciones, empresas y organismos de acuerdo a necesidades identificadas y bien definidas que contribuyan a futuro en el desarrollo personal, colectivo y nacional.

CAPITULO 2

LA CAPACITACION

1) ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

Buscando las raíces que justifican el desarrollo del hombre dentro del contexto productivo, encontramos que la enorme industrialización que caracteriza a nuestra era, aunada a la continua y creciente evolución científica y tecnológica, han marcado importantes cambios dentro de la dinámica industrial, institucional, empresarial, económica, política y social en todo país.

La educación entendiéndose como la transmisión e intercambio de conocimientos y habilidades, fué la característica de las sociedades primitivas, ésta educación era un entrenamiento que las generaciones adultas transmitían a las jóvenes para el desarrollo de actividades productivas para el bienestar de la comunidad, pero en realidad es a mediados del siglo XVIII con el auge de la era industrial que surgen diversas escuelas industriales que tenían como objetivo transmitir los conocimientos de los métodos y procedimientos de trabajo.

Es así que durante la época de la Segunda Guerra Mundial el desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación toman una gran importancia dentro del campo de acción humana, principalmente dentro de la industria que prácticamente era el soporte económico de aquellos países involucrados en ella.

Ya hacia el año de 1940 se comprende la necesidad de introducir en la capacitación y entrenamiento, funciones organizadas y sistemáticas que incluyeran un método que mediante la evaluación pudiese ser perfeccionado y adaptado a las necesidades de cualquier industria y que tendiese a elevar desde luego la productividad de todos los individuos que formasen parte activa de la industria en cuestión.

Las personas que se encargaban de manejar al personal, observaron y aprendieron que "el factor humano era el cimiento y motor de toda empresa y por lo tanto el activo más valioso" (1) por lo que surgía el problema de cómo mejorar y elevar la calidad en cuanto a las relaciones entre la industria y el personal, la respuesta fué el darle un perfil y uso adecuado a la educación dentro de la empresa adaptándola a las necesidades que existieran y que surgieran posteriormente.

En México hace solo 29 o 30 años las empresas públicas y privadas empiezan a adoptar diversas técnicas de educación y entrenamiento y se entiende el término de educación como un proceso de adquisición intelectual por parte de un individuo de aquellos bienes culturales, técnicos, científicos, políticos y sociales que conforman su entorno existencial y que le permite adaptarse a ese mundo que lo rodea y del que forma parte.

(1) Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Pág. 7

Una vez que en México se reconoce la importancia de la educación dentro de la industria, empresa o institución, traducida en términos de entrenamiento y/o capacitación surgen diversas instituciones de enseñanza tales como "los Institutos Regionales, las Escuelas Técnicas, Industriales y Comerciales y otros Centros de Capacitación para el trabajo Industrial de la S.E.P., los Centros de Adiestramiento Técnico y Capacitación para el trabajo del I.M.S.S., los Institutos de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra, así como los cursos de Maestría, Posgrado y Doctorado de U.N.A.M."(2) a las que las empresas recurren para satisfacer sus propias necesidades de entrenamiento y capacitación.

Si hacemos un análisis del panorama educativo nacional podemos encontrar diversos problemas que en el aspecto productivo acogen a nuestro país hoy en día.

En nuestro país existe un enorme rezago en materia educativa en nuestros días "somos un país en vías de desarrollo y continuamos encarando el problema de la marginación educativa y el analfabetismo" (3), éstos problemas deben ser abatidos para crear un nivel de escolaridad más elevado a nivel nacional y así empezar a formar sujetos productivos y útiles para el país.

(2) Catálogo Básicos de Programación del Sector Educación, Cultura, Recreación y Deporte. S.E.P., Pág 72

(3) Programas y Notas del Sector Educativo 1979-82, S.E.P., Pág 41

Por su parte cada día son más los jóvenes que demandan educación profesional o técnica, y a su vez el aparato productivo demanda gente más preparada y suficientemente capacitada para satisfacer las necesidades de determinado puesto dentro de la industria, empresa o institución; se requieren por lo tanto profesionales y técnicos calificados, pero desgraciadamente no todas las universidades o instituciones de enseñanza están en posibilidades de ofrecer ésta calidad educativa demandada.

"Los requisitos mínimos para aquel que solicita un empleo o puesto determinado se reducen a grado de escolaridad, especialización y experiencia, y éstos son requisitos educativos" (4), por tanto es necesario que una vez que ingresa esa persona al puesto se establezcan por parte de la empresa, industria o institución programas periódicos de educación, que le brinden el tipo de enseñanza necesaria para que realice el trabajo con mayor eficacia y eficiencia y asegurar así que el individuo haya adquirido los conocimientos, habilidades y destrezas con alguna forma de entrenamiento formal.

Esto demuestra que la industria y la educación se han acercado más que nunca, que la educación dentro de la industria es un tema que deberá ser apoyado a fin de ponerlo en práctica y evaluarlo como un sistema que permite el

(4) Honeman y Schwab. Administración de Recursos Humanos,
Pág 263

desarrollo y beneficio colectivo dentro del ámbito productivo. Una vez que se lleve a cabo este proceso de capacitación de manera consciente, organizada y con miras a lograr cambios positivos dentro de las áreas de trabajo, se empezarán a observar logros significativos en cuanto a la eficiencia y eficacia en la actividad de los diversos empleados que actúan dentro de una empresa, industria o institución.

Actualmente, nuestro país sufre grandes cambios, estamos procurando mejores formas de vida y por tal motivo, la educación no puede ser obsoleta, el individuo no debe ser ignorante o conformista, deberá actualizarse, formarse día a día, ser ambicioso en su actuar y saber, ya que de esto depende que mejore su calidad de vida y que ayude al desarrollo económico, científico y tecnológico de nuestro país.

"Desde hace 50 años la industria y la educación han sufrido ajustes sociales, enfrentándose a la incertidumbre del futuro"(5), en ambos casos han surgido preguntas tales como ¿cómo seguir progresando? y ¿qué beneficios se obtendrán?, se han tenido que ayudar una a la otra y ambas se han concientizado en el hecho de estar involucradas en problemas de desarrollo y ajuste del ser humano hacia su entorno, antiguamente había una considerable falta de

(5) Marting y Mac'Donald. La Administración de Empresas y Personal, Pág. 147

planeación en cuanto al tipo de personal que la industria iba a necesitar a futuro dados los cambios industriales que podrían ocurrir, por lo tanto hubo la necesidad de que surgieran programas de planeación de recursos humanos para el desarrollo industrial y esto se centró en el sistema educativo que debería producir el personal necesario que la industria demandaría y que a la vez cubrieran las exigencias del sector productivo, a pesar de que la educación ha estado involucrada, la propia actividad industrial ha sido una buena escuela en la preparación de su personal enseñándose sobre la marcha las actividades a realizar, hasta que se llegó al punto de darle a la capacitación y entrenamiento la suficiente importancia como para que llegasen a ser un mandato legal, así empieza la capacitación como un proceso necesario y obligatorio para toda industria, empresa o institución en México.

II) MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN MEXICO

A pesar de que la capacitación se desarrolla en México desde hace 29 o 30 años, no es sino hasta el 28 de abril de 1978 que la obligación de capacitar y adiestrar fué reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, entrando en vigor en mayo del mismo año.

La función educativa dentro de la empresa mexicana no tenía la seriedad y consistencia que debía tener, ya que se consideraba más que necesaria y positiva para el crecimiento de la empresa, un lujo y/o pérdida de tiempo y dinero, por

tal motivo fué necesario que su cumplimiento fuera obligatorio a través de un mandato legal que se dió como producto de las reformas de la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 153 y basado en el 123 de la Constitución Mexicana, en donde se establece la capacitación como una obligación del patrón y derecho para el trabajador.

Fué el presidente José López Portillo en su primer informe de gobierno quien manifiesta la idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento. Para el 8 de mayo de 1978 se publican las bases para designar a representantes ante el Consejo Consultivo después de que en abril ya se habían publicado las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo. Para el 5 de junio se pública el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento y para el 31 de agosto la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S.) otorga al I.M.S.S. el primer registro como entidad capacitadora.

A continuación se transcriben el Artículo 123 constitucional en su fracción XIII y el Artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo debido a la gran importancia que toman en cuanto a materia de capacitación:

ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL

"Fracción XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y

procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación" (1)

Este artículo manifiesta los derechos que le corresponden al trabajador tales como horario de trabajo, días de descanso, salario, prestaciones, las relaciones entre trabajador y jefe, educación y establecer también las obligaciones de los patrones hacia estos derechos.

A partir de 1978 la S.T.P.S. se dedicó a crear nuevas leyes que reglamentan el cumplimiento del decreto de éste Artículo 123 Constitucional y así empiezan a mandar memorándum a empresas, recordándoles sus obligaciones en materia de capacitación. La S.T.P.S. tiene como obligación a su vez supervisar el cumplimiento de las reglas.

Por su parte el Artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo, del Título Cuarto Capítulo III Bis expone:

"Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo 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 a sus trabajadores y aprobados ante la S.T.P.S." (2).

Del mismo Artículo 153 se retoman elementos de gran

(1) Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal, Pág 37

(2) Trueba V. Alberto. Ley Federal del Trabajo, 1989, Pág

trascendencia del inciso "R" al "X", para lo cual se explican en forma global a continuación:

Como se ha mencionado, este Artículo manifiesta que todo trabajador tiene el derecho a ser capacitado o adiestrado, además puede haber acuerdos entre patrones y empleados en los que se determine si los cursos serán en la empresa o fuera de ella y dentro del horario de trabajo, "el objetivo de la capacitación y el adiestramiento será: la actualización, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a nueva tecnología; previendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las aptitudes del trabajador" (3), además los trabajadores deberán ser puntuales y cumplir con los cursos y evaluaciones, se deberán formar comisiones mixtas (grupos integrados por el mismo número de trabajadores como de patrones) para llegar a objetivos y acuerdos establecidos, se deberán presentar los programas de capacitación ante la S.T.P.S. para ser aprobados por la misma y que la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que es un órgano desconcentrado de su punto de vista; la Unidad Coordinadora es en donde se registran y autorizan las instituciones de enseñanza comprobando al personal docente; los programas de capacitación se deberán llevar a cabo por periodos no

(3) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Pág 316

mayores de 4 años incluyendo todos los puestos y niveles, se deberán entregar constancias a los trabajadores que hayan tomado los cursos para nuevas promociones, el lapso para que la S.T.P.S. apruebe los programas es de 60 días, una vez aprobado se da un lapso indicado para impartirse; todo empleado, obrero o trabajador será sujeto a capacitar sin distinción, no será necesario que se capaciten todos a la vez, podrá ser a nivel industrial o grupal según las necesidades y posibilidades de la empresa.

Todo lo anteriormente mencionado conlleva a afirmar que la capacitación y adiestramiento puestos en marcha correctamente pueden ser el punto de partida para el logro de un gran desarrollo económico y social dentro de nuestro país. La capacitación y el adiestramiento impulsan nuevas y mejores relaciones de trabajo, elevan la productividad, mejoran la actitud del individuo ante el trabajo, ante su puesto y tendrá más aspiraciones hacia nuevas metas tales como un mejor salario o un puesto nuevo.

III) MARCO CONCEPTUAL

Para establecer y comprender el proceso de la capacitación, se hace necesario establecer un marco conceptual que reúna todos aquellos conceptos que nos llevan al conocimiento y justificación de nuestro tema de investigación. Estos conceptos han sido retomados de diversos autores que manejan los temas de capacitación y recursos humanos, y nos permitirán abrir una nueva

concepción de capacitación desde una perspectiva pedagógica.

El primer concepto que requiere ser definido es el de **DESARROLLO**:

Arias Galicia en su libro "Administración de Recursos Humanos" ha definido el desarrollo como "un proceso que comprende al hombre de manera integral en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, inteligencia y sensibilidad hacia problemas humanos)" (1). El término Desarrollo es de gran trascendencia ya que la tendencia de ésta investigación es el demostrar que la capacitación promueve el desarrollo de la persona entendiéndose Desarrollo como ese "proceso" que menciona Arias Galicia de formación que conlleve a entender al hombre como ser bio-psicosocial inmerso en un grupo determinado que interactúa con fines comunes, ésta formación tenderá a incluir todos los aspectos que le permitan la adquisición de bienes culturales, sociales, hábitos, costumbres, actitudes, su carácter, percepciones, su inteligencia y personalidad permitiéndole así actuar en el medio que le rodea para beneficio propio y del grupo del que forma parte, que en el ámbito productivo el grupo será la propia empresa, instituto o institución en donde trabaje y se desenvuelva, será un proceso dinámico e integral que forme al hombre por medio de experiencias de aprendizaje y

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Pág 320

que se manifiesten a través de cambios de conducta y actitudes en todo ámbito en el que este inmerso.

Esta formación solo puede ser lograda a través de la EDUCACION, será éste el segundo concepto a definir.

Para definirlo no se la retomado alguna corriente específica, se maneja según definiciones dadas en relación al área de Administración de Recursos Humanos, Capacitación y Desarrollo de Personal ya que es en ésta área que la capacitación se considera un sinónimo de educación y es así que se le da a la capacitación un enfoque pedagógico al ser la educación el objetivo de estudio de la pedagogía.

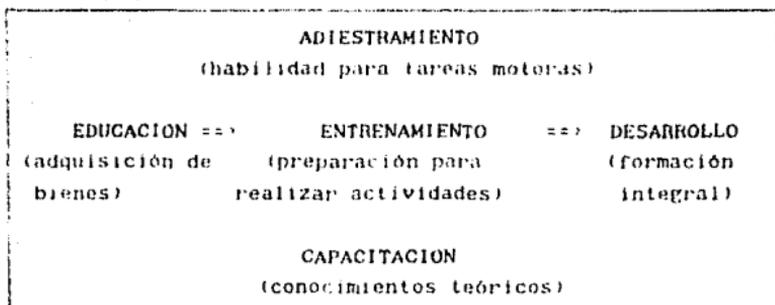
Elizabeth Marting en su libro "La Administración de Empresas y su Personal" define a la educación como "el proceso de adquisición intelectual por parte de un individuo de los bienes culturales que le rodean y de los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos" (2).

Alfonso Siliceo la define como "la preocupación del grupo social de preparar a la persona para que desempeñe en la sociedad el papel que le corresponde" (3).

Fernando Arias Galicia establece la siguiente definición de educación a nivel empresarial:

(2) Marting, Elizabeth. La Administración de Empresas y su Personal, Pág 149

(3) Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, Pág 15



Dentro de los Catálogos Básicos de Programación del Sector Educativo nos dicen referente a lo que significa el concepto de Educación en éste caso para Adultos que "la Educación para Adultos es aquel sistema que permite ofrecer a la población adulta los conocimientos, técnicas de trabajo y medios de expresión que le permitan participar más responsable y fructíferamente en las tareas productivas y en la vida cultural del país" (4).

William A. Kelly en su libro "Psicología de la Educación" define a la educación como "un proceso que supone la enseñanza, la instrucción, la orientación y la dirección del individuo para el desarrollo armonioso de todas sus potencialidades, facultades y capacidades (espirituales, morales, mentales, físicas, sociales y emocionales), preparándolo para una vida honorable, virtuosa, útil y feliz" (5). "Consiste en construir una organización de

(4) Catálogo Básico de Programación del Sector Educación, Cultura, Recreación y Deporte. S.E.P., Pág 27

(5) Kelly, William A. Psicología de la Educación, Pág 2

conocimientos y habilidades, de hábitos y actitudes, de virtudes e ideales que puedan contribuir a la realización de las finalidades de su vida. Es un proceso activo, se ocupa del desarrollo y crecimiento del individuo, porque la educación no puede crear ni hacer concesiones gratuitas: debe desarrollar" 161.

Bigge y Hunt en su libro "Bases Psicológicas de la Educación" establecen que la Educación es un proceso mediante el cual se introducen cambios en el individuo a partir de la transmisión de conocimientos, es un proceso de adaptación al mundo que le rodea.

Retomando éstas definiciones podemos aportar una última definición en donde el término EDUCACION se entenderá como:

Un proceso en el cual el individuo adquiere bienes culturales, técnicos, científicos, artísticos, sociales, políticos, intelectuales y humanísticos que le darán las herramientas y técnicas necesarias que le permitan integrarse, adaptarse y participar de manera responsable y productiva dentro del mundo que le rodea, cumpliendo el papel que le corresponde, incrementándose así su capacidad humana y las posibilidades que tiene como productor de un mundo nuevo y mejor dados los avances que día a día experimentamos.

Nos adentramos a una segunda definición de 2 conceptos que tienden a ser confundidos y de ahí la necesidad de

establecer a través de sus definiciones una diferenciación entre ambos. Por un lado hablaremos del término **ENTRENAMIENTO** :

Byars y fue en su libro "Recursos Humanos" lo definen como "Una parte del desarrollo del Personal dentro de la empresa en donde adquieren habilidades y actitudes con el fin de elevar la eficacia en el desempeño de labores físicas específicas. Algunos métodos que se utilizan son el adiestramiento en el trabajo mismo y la capacitación para o en el trabajo para el aprendizaje de conceptos relacionados al puesto". (7)

Fernando Arias Galicia define el término de Entrenamiento como "la preparación para realizar un esfuerzo físico o mental, con el fin de desempeñar una labor, siendo el entrenamiento parte del proceso educativo." (8)

Así pues debemos considerar que el entrenamiento es la forma de preparar al individuo para que através del aprendizaje de principios, conceptos, habilidades y actitudes llegue al logro de objetivos específicos marcados por la labor que desempeñen dentro de una organización. Un buen programa de entrenamiento deberá dar aquella preparación física y mental para desempeñar actividades

(7) Byars y Rue. Administración de Recursos Humanos, Pág 168

(8) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Pág 319

concretas del puesto. La forma de lograr los objetivos del entrenamiento como lo son el elevar la eficacia y eficiencia, la práctica, la productividad y la actualización se da a través de 2 aspectos:

- a) Capacitación - aspectos teóricos del entrenamiento.
- b) Adiestramiento. aspecto práctico tendiente a lograr la adquisición de destrezas físicas que requiere un puesto determinado, oficio o profesión.

Es este momento en el que llegamos a definir el concepto de CAPACITACION, tema de nuestra investigación.

Jiménez Castro en su libro "Introducción a la Teoría Administrativa" nos dice que la Capacitación es un sinónimo de "Educación" y esta debela relacionarse con las concepciones culturales, económicas, políticas y sociales de cada pueblo y en específico de cada nivel y modalidad en donde se lleve a la práctica. Por lo tanto la capacitación dentro de la empresa tendrá una visión formativa para los fines concretos que persigue la empresa. Así pues define la capacitación como "el conjunto de esfuerzos concientes que tienen por objeto mejorar las aptitudes, capacidades, entendimiento y condiciones naturales del empleado y que le permitira a la empresa llegar con éxito a establecer un desarrollo tecnológico y de su personal". (9)

(9) Jiménez Castro, Wilburg. Introducción a la Teoría Administrativa. Pág: 385 - 387

Reyes Ponce expone que la Capacitación es el proceso que supone dar al candidato elegido, la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto "o eficiencia". (10)

Para Alfonso Siliceo será una "actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, por medio de la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo". (11)

Por último Donald Schwab en su libro "Administración de Recursos Humanos y Personal" nos dice que la capacitación es una "función educativa" que satisface las necesidades presentes y prevé futuras estableciendo programas de enseñanza específicos para el puesto que requiere.

Retomando éstas definiciones se hace necesario establecer un nuevo concepto de Capacitación, siendo éste término el que importa desarrollar en nuestra investigación:

CAPACITACION INTEGRAL - Proceso educativo cuya finalidad es formar y preparar al individuo inmerso en el ámbito productivo según los requisitos de su puesto y de los objetivos globales de la empresa, instituto o institución (logro de eficacia, eficiencia y productividad en el

(10) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Pág. 291

(11) Siliceo, Alfonso. Desarrollo y Capacitación de Personal, Pág 320

individuo para la que trabaja. Será un sistema planeado tendiente al logro del desarrollo del intelecto en aspectos técnicos, científicos, sociales, culturales, humanísticos, políticos y económicos del entorno que lo constituye como un ser bio-psicosocial y productivo para la nación. La capacitación integral tenderá a actualizar al individuo en cuanto a los conocimientos que requiere, prevenir problemas que pudiesen presentarse por falta de preparación en puestos determinados que a su vez repercutan en el logro de objetivos empresariales, incrementar la productividad mejorando a través de actividades y cursos la actitud del empleado ante su trabajo y prepararlo para ocupar nuevos puestos, así se llegará al perfeccionamiento de la personalidad, el desarrollo integral del individuo y al logro de los objetivos organizacionales de la fuente de trabajo.

IV) LA CAPACITACION

IV.1 ¿QUE ES LA CAPACITACION?

Toda empresa, instituto o institución, es una gran organización con metas, políticas, filosofías y objetivos concretos que requieren sistematizar sus actividades estableciéndose diversas metodologías para lograrlo. Así pues éstas dividen sus actividades en áreas tales como finanzas, ventas, producción, compras, mercadotecnia, contabilidad, etc... promoviéndose así una buena administración de los recursos materiales como humanos con los que dispone.

Cada área debe establecer un subsistema de acción que le permita seguir rutas específicas para el logro de los objetivos, y es en la administración de recursos humanos que la capacitación resulta ser el proceso más importante a desarrollar para el logro de los objetivos que presenta la empresa en cuanto a eficacia, eficiencia y productividad.

La capacitación por tanto deberá ser un conjunto de elementos organizados, integrados y correlacionados con miras a establecer programas de formación del personal propiciando así el desarrollo integral del individuo.

Al mencionar la formación del personal a través de la capacitación, estamos hablando de que la capacitación es un proceso educativo, pero la educación en este nivel debe ser integral incluyéndose todos los aspectos que forman parte del mundo del hombre actual.

La capacitación no debe dar al individuo una visión clara, pero universal sobre todos aquellos elementos que requiere para desempeñar bien las actividades de su puesto. Será así la capacitación el medio más confiable para encauzar a todo el personal de la empresa a la productividad, a la automotivación e integración. "Esto es solo posible si la educación que se imparte es integral, pues solo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo como un miembro responsable del conglomerado empresarial al que pertenece" (1).

El hecho de incorporar programas de capacitación dentro de una empresa, implica que se aportará personal debidamente preparado para que se desempeñen funciones óptimamente en el presente, adecuándose éstas a las necesidades que plantea la empresa y para que se pueda enfrentar a posibles problemas futuros que requieran de preparación, actualización y formación aportada por la capacitación.

Al someterse a este proceso, el individuo incrementará su capacidad como ser productivo mejorando y actualizando sus conocimientos relativos a aspectos técnicos y científicos inherentes a la función que desarrolla, además le ayudará a su formación personal al autoevaluarse como un ser útil dentro de la sociedad en la que vive; esto le

(1) Ortega Pacheco, Ricardo. Metodología para la Implantación de un Sistema de Capacitación Empresarial, Pág.11

fortalecerá su sentido de libertad, derecho, obligación, responsabilidad y adquisición; dicho de otro modo, le permitirá desarrollarse dentro de la esfera social.

IV.2 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

Es indispensable para la empresa, industria o institución el desarrollo del individuo en función a sus posibilidades y los probables problemas que se le presenten ajustándose a la organización de procedencia. Al considerar éstas variables, le permitirá aprovechar los recursos materiales, técnicos y sobre todo los humanos con los que cuenta.

Por otro lado, éste desarrollo del individuo tiene un gran impacto sobre el desarrollo económico, político, social y cultural de nuestro país, elevándose la calidad productiva que cada individuo aporta a la nación. "El incremento de los recursos humanos de una organización, repercuten sobre la situación total de un país" (2), dado que cada organizaciones parte del desarrollo económico, productivo, científico y social de la nación, y al tener personal altamente calificado se aporta además efectividad en el trabajo que propicia resultados en cuento a mejoras en la producción y una elevada tecnología que día a día va cambiando y que deberá actualizarse.

La empresa necesita de personal preparado y la forma de

(2) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Pág 311 - 312

lograr su perfección y superación es a través de la actualización, motivación y desarrollo integral que se obtienen por medio de educación o llamada en términos de capacitación, esto con la finalidad de obtener bienes para la empresa, el país y la sociedad. La capacitación por lo tanto tendrá una función educativa tendiente a la satisfacción de necesidades presentes y futuras aportando a la empresa personal debidamente calificado para el buen desempeño de sus actividades pero siempre con miras a una formación universal e integral y a la vez haciendo hincapie en los puntos necesarios a realizar en cada puesto, se dará impulso, motivación y fortalecimiento a las posibilidades físicas y mentales de cada individuo, fomentando la creatividad del trabajador orientándolo así a la productividad y al éxito laboral y profesional.

La industria y la educación deben trabajar y coincidir en forma mutua ya que uno de los fines de la educación es el "crecimiento y desarrollo del educando y el reconocimiento de la importancia de aprender y ganarse la vida" (3). La empresa marca ciertos requisitos para el solicitante a un puesto, si los conocimientos que ha adquirido en la escuela no resultan del todo suficientes, pero el individuo resulta ser prometedor para la empresa, la capacitación será el requisito que asegure que el individuo obtenga los

(3) Marting y Mac'Donald. La Administración de Empresas y su Personal, Pág 150

conocimientos necesarios para el puesto.

Será necesario entonces que la empresa se encargue de conseguir, formar y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa.

El Lic. Manuel Bravo Jiménez en su ponencia "Potencialidad de Recursos" ha señalado que existe una evidente falta de preparación para determinar cuáles son las necesidades que se presentan en cuanto al personal que las empresas requieren, por lo que se necesita de "programas de planeación de los recursos humanos para el desarrollo industrial centrado en el sistema educativo y acorde con la realidad nacional que manejen que el empresado cubra las exigencias del sector industrial por medio de la educación dentro de la empresa" (4).

La capacitación debe ser un proceso permanente en donde el individuo obtenga los conocimientos que le ayuden a cubrir sus necesidades de desarrollo, por lo tanto los procesos de enseñanza-aprendizaje deben ser continuamente revisados, experimentados, actualizados y evaluados. Solo así se le pondrán dar al individuo experiencias de aprendizaje que incrementan su contribución a los objetivos de cada organización integrando al individuo hacia la misma, hacia su puesto, y preparándolo a la vez para ocupar un

(4) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Pág 315

puesto nuevo.

IV.3 VERTIENTES DE LA CAPACITACION

La capacitación tiene 2 vertientes importantes:

Por un lado tenemos a la capacitación como una perspectiva de proyección hacia el desarrollo del hombre, hacia el perfeccionamiento de la personalidad y que es un elemento esencial para la vida de cualquier empresa.

En segundo lugar tenemos la capacitación para hacer y llegar a ser, se refiere al obrar humano en convivencia con la empresa y cuyos objetivos son: el realizar trabajo en conjunto con su dimensión social, un trabajo organizado y por último el desarrollo del hombre como miembro de un grupo.

Las vertientes muestran la forma en la que la capacitación deberá enfocarse y realizarse dentro del contexto productivo. El respeto a estas vertientes logrará que los objetivos de la misma sean cumplidos y que se alcancen óptimos resultados dentro de la organización.

IV.4 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

Son las 2 vertientes mencionadas las que nos llevan a determinar y desprender los objetivos de la capacitación a manera de establecer lo que se pretende lograr por medio de la capacitación dada la importancia que ésta tiene dentro del proceso productivo de nuestro país. Por tanto los objetivos de la capacitación son:

- a) Promover el desarrollo integral del personal y de esta manera el desarrollo de la empresa.
- b) Lograr los conocimientos necesarios para el desarrollo eficaz del puesto.
- c) Satisfacer las necesidades presentes de la empresa
- d) Prevenir situaciones que se deben resolver con anticipación.
- e) Optimizar el desarrollo humano a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo, a su organización y a la comunidad donde vive.
- f) Mantener vivos los valores de la organización.
- g) Dar atención al crecimiento, desarrollo y satisfacción del personal en su trabajo a través de estímulos
- h) Establecer líneas de comunicación abierta entre jefes y empleados.
- i) Ayudar a la toma de decisiones a cualquier nivel y bajo cualquier circunstancia.
- j) Relacionar la productividad con la satisfacción humana.
- k) Lograr un óptimo ambiente de trabajo a través de dinámicas, de la autoevaluación y retos para el desarrollo personal y del equipo de trabajo.

Los objetivos de capacitación siempre buscarán el desarrollo del individuo y de la organización de manera integral y de acuerdo a los fines que la empresa, industria o institución persiguen.

IV.5 DIVISIONES DE LA CAPACITACION

Ya se ha mencionado que la capacitación da la integración al grupo de trabajo, establece mejores resultados de comunicación, aumenta la creatividad, propone soluciones o anomalías detectadas, pero sobre todo interviene en la formación y desarrollo del individuo para una mejor participación, más dinámica y responsable dentro de la organización a la que pertenece, es así que para programar acciones de capacitación se toman en cuenta:

- las áreas de aprendizaje que deberán ser cubiertas.
- la formación que se debe dar en función a los diferentes niveles ocupacionales.
- el personal al que se va a instruir.

Se hace necesario así conocer los diferentes tipos de capacitación que existen a fin de que se elija el que mejor se adapte para dar solución a problemas y satisfacer necesidades que han sido previamente detectadas y determinadas.

A). De acuerdo a la metodología empleada la capacitación se divide en:

- CAPACITACION EN EL TRABAJO Y ROTACION DE TRABAJO.

Esta capacitación es impartida por un trabajador o

empleado con experiencia y antigüedad en el puesto, será él quien se encargará de mostrar cómo se lleva a cabo el trabajo sobre la práctica. En la rotación de trabajo, el individuo aprende diferentes actividades dentro de su área de trabajo que le permitan conocer más aspectos sobre su trabajo a fin de que tenga mayor flexibilidad en las tareas diarias que desempeñe.

- ENTRENAMIENTO VESTIBULAR.

En este método, se utilizan procedimientos similares a los del trabajo real en un vestíbulo dentro o fuera de la empresa, se hace uso de la teoría y ésta se lleva a la práctica.

- ENTRENAMIENTO DE APRENDIZAJE.

Se refiere al trabajo bajo supervisión directa; integra el trabajo dentro de las aulas para adquirir los conocimientos mínimos, se enseñan principios, conceptos, teorías e ideologías.

- INSTRUCCION PROGRAMADA.

Se da a través de textos o manuales, la retroalimentación y evaluación son inmediatas.

B). De acuerdo a sus propósitos se divide en:

-Previa.- Esta capacitación va dirigida a aquellos que han sido seleccionados para un puesto y se realiza antes de asignarle a la persona deberes específicos.

-Inicial. - Su objetivo es complementar la capacitación básica que obtuvo el empleado nuevo, se le informa de los objetivos de la empresa, de los sistemas y organización de la misma.

-Posterior. - Trata de lograr una mejor preparación del personal en servicio, manteniéndolo actualizado sobre avances profesionales y técnicos y preparándolo para nuevas responsabilidades.

C). En razón a su fin se distingue la capacitación en las siguientes categorías:

-La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.

-La que se da sobre conocimientos aplicables en todo oficio.

-La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a la rama industrial.

D) De acuerdo a su naturaleza la capacitación puede ser:

-De inducción - cuyo objetivo es el acelerar la adecuación del individuo al puesto, al grupo y organización de trabajo por medio de información sobre los propósitos organizacionales, políticas, reglamentos, beneficios, se da a través de información por parte del supervisor y entrevista de ajuste que se realiza varias semanas después de que el trabajador ha estado en el puesto.

-T.I.I. (Training Fiting Industry) - Es la capacitación que se da dentro de la industria y su objetivo es el de mejorar la

producción, determinar programas de producción, elaborar planes específicos y desarrollar los programas.

-Escuela Vestibular- Enseña los rudimentos de la labor específica a la que se va a dedicar el trabajador en la práctica.

-Escuela General de la Organización- Se ocupa de dar capacitación técnica aunque también da la información necesaria para asumir otras responsabilidades dentro del puesto.

Tipo de Capacitación	Objetivo
Inducción	Adecuación del individuo al puesto
TWI	Mejorar la Producción.
Vestibular	Enseñar una labor Específica
General de la Organización	Formación Técnica y Asumpción de Responsabilidades

Como muestra el cuadro, los diferentes tipos de capacitación tienen en común la formación del individuo, pero cada una persigue diferentes objetivos y se elegirá la que más se adecúe a las necesidades que se han detectado sobre el puesto a capacitar.

Al hablar de la capacitación para el trabajador, jefe y ejecutivo, se habla de la formación del individuo a través de la adquisición de un conjunto de hábitos morales, sociales de convencimiento y cooperación, así como de

lealtad y adhesión a la empresa" (5) y la forma en la que estos hábitos deben seguirse, respetarse y ser transmitidos de jefes a subordinados dentro de la organización. De aquí que sea importante darle al empleado una adecuada inducción que informe que todo aquello que debe saber sobre la empresa, formación de hábitos sociales que será el respeto a las reglas establecidas, el trato interpersonal, la limpieza, la estabilidad emocional, el compañerismo, la creatividad e iniciativa; el conocimiento de una filosofía en busca del convencimiento y aceptación de principios y valores que rigen los sistemas dentro de la empresa; y por último el desarrollo positivo de la personalidad en donde se determinarán un conjunto de características que le dan al empleado un status social y cualidades psicológicas para ejercer sus actividades con eficiencia.

Es así como Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Recursos Humanos le da importancia a la capacitación de acuerdo a quien va dirigido y la divide de la siguiente forma:

E) Tipos de Capacitación de acuerdo a quien va dirigida:

Al obrero o empleado - se refiere a la inducción del trabajador al puesto y empresa, se le explican reglas, prestaciones, filosofías, objetivos, métodos, técnicas de

trabajo y seguridad e higiene.

Al supervisor - se refiere a cómo hacer el trabajo que esta bajo su vigilancia, ésto en cuanto al trabajo técnico. en función al trabajo administrativo se le enseña a planear, distribuir cargas de trabajo, a saber ordenar, escoger, tomar decisiones y formar un espíritu de trabajo, cooperación y eficiencia en el grupo a su cargo preeviendo y corrigiendo defectos.

Al ejecutivo - se refiere a la preparación para ocupar puestos o responsabilidades de mayor grado, se le dan conocimientos sobre planeación, organización, control, finanzas, mercado, relaciones humanas y publicas, etc.

Todas estas divisiones de la capacitación facilitan la elección de los cursos que han de impartirse, a qué niveles y bajo qué condiciones. El determinar qué tipo de capacitación vamos a llevar a cabo permitirá una buena planeación y adecuación del curso de capacitación.

V) PROCESOS DE LA CAPACITACION

El aprendizaje humano, es una actividad que se puede llevar a cabo en cualquier contexto sea de forma espontánea o mediante condiciones preparadas. En el caso de la capacitación, el individuo dentro de una organización de trabajo puede adquirir experiencias de las que obtendrá un aprendizaje sin haber sido previsto o intencional, o bien puede aprender a partir de una plática, un curso o intercambio de conocimientos entre individuos sobre algún

tema o caso específico pero que sea de manera intencional y bajo ciertas condiciones que lo permitan; tal es el caso de un programa o un manual del que se obtiene la información que se requiere para determinado fin.

Las exigencias actuales dentro de la empresa mexicana hacen que la capacitación sea una acción planeada y convenientemente programada para responder a las necesidades de la empresa "de modo que el personal cuente en el momento oportuno con los conocimientos, las habilidades y las actitudes suficientes y adecuadas para enfrentar con éxito su trabajo actual y futuro"(1)

Las empresas e industrias mexicanas, se han visto en la necesidad de organizar cursos de capacitación y con el tiempo se ha comprobado la enorme necesidad de emplear métodos pedagógicos que ayuden a poner en práctica dichos cursos, organizados de tal forma que se puedan obtener los resultados que un proceso debe dar.

Definimos como proceso a aquella distribución jerárquica y ordenada de deberes, autoridades y responsabilidades fijando objetivos y realizando las actividades necesarias para alcanzarlo.

A efectos de entender el proceso de capacitación se hace necesario analizar todos y cada uno de los elementos y pasos que la componen y fundamentan como un proceso

(1) Mendoza Nuñez, Alejandro. La Capacitación Práctica en las Organizaciones. Pág 29

educativo que debe "prevocarse a afrontar y solucionar de manera sistemática y organizada los problemas que la empresa presente"(2) en términos de capacitación y desarrollo de personal, (Ver figura 1).

Las organizaciones llámense empresa, industria o institución, deben establecer ciertas bases para que sus empleados obtengan la preparación necesaria que les permita enfrentarse de la mejor forma posible a sus actividades cotidianas de trabajo, por lo tanto no existe mejor medio que la capacitación para alcanzar mejores niveles de productividad.

Para lograr los fines de la capacitación, es necesario que ésta se efectúe bajo un proceso sistemático que incluya la planeación, organización, integración, dirección y control, y que comprenda metodologías, contenidos y recursos didácticos acordes con el perfil de los capacitandos y de las funciones que desempeña.

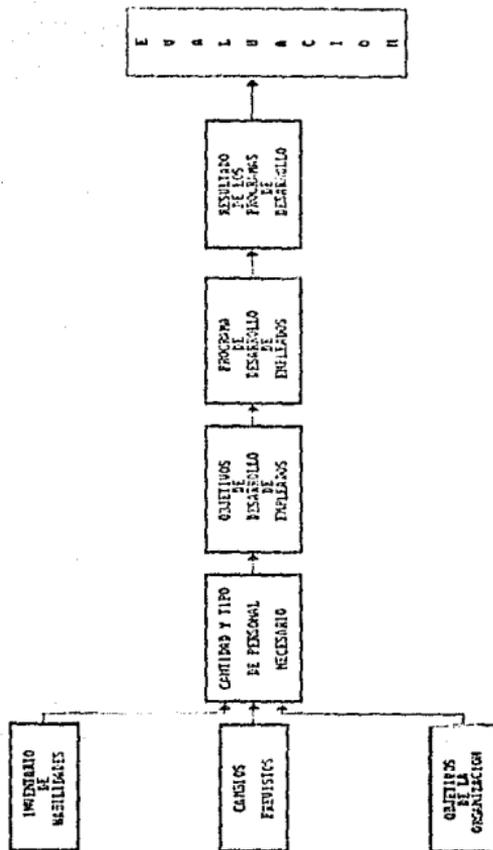
Hablar de un proceso de capacitación es hablar de etapas que forman un todo.

Las etapas a considerar dentro del proceso de capacitación son:

- Detección de Necesidades
- Determinación de los Objetivos de Capacitación
- Elaboración de un Programa de Capacitación
- Desarrollo del Programa de Capacitación
- Evaluación del Programa

(2) Marting y Mac'Donald. La Administración de Empresas y su Personal, Pág 149

FIG. 1



Se establece a continuación el desarrollo de cada una de las etapas mencionadas:

V.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES

La capacitación es una actividad planeada y sistemática que se basa en necesidades reales de una empresa

Necesidad se relaciona con los sinónimos de falta de algo, carencia o deficiencia por lo que una "necesidad de capacitación será la deficiencia que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona en su ámbito productivo"(3).

Estas son identificadas con la carencia de algo que se manifiesta en función de una norma ó un patrón preestablecido. La detección de necesidades será primordial antes de planear y poner en marcha un programa de capacitación. Se requiere conocer a través de un análisis exhaustivo ¿cuáles serán las necesidades actuales y futuras de la empresa?.

Es así que la detección de necesidades es el primer paso dentro de la metodología del proceso de capacitación para poder empezar a organizar, planear y programar los cursos de capacitación.

Los objetivos de una organización y los cambios que se llevan a cabo en la fuerza de trabajo, determinan las

(3) Ortega Pacheco, Ricardo. Metodología para la Implantación de un Sistema de Capacitación Empresarial, Pág 19

necesidades del personal no solo en la cantidad de empleados sino en la calidad de su formación

La determinación de necesidades de capacitación, constituye el requisito indispensable que conducirá a la adquisición del aprendizaje y a su aplicación en el trabajo, ya que en ella se establecen los requisitos de cada puesto y lo que al individuo le falta adquirir en cuanto a estos para un óptimo desarrollo dentro de su puesto de trabajo.

La empresa debe satisfacer necesidades presentes y preever y adelantarse a necesidades futuras, se deben precisar necesidades presentes y a corto plazo, después a mediano y largo plazo.

Esta fase del proceso de capacitación, deberá ajustarse a un proceso educativo dentro de la empresa ya que es la detección y determinación de necesidades la base para pensar en programas de cursos de capacitación a doc a las características y carencias o defectos de la organización.

La detección de necesidades se basa en el siguiente proceso según lo establece Arias Galicia en su libro de Administración de Recursos Humanos:

a) Índice de Eficiencia en la Organización - es expresado en términos de costo, estableciéndose una relación entre rendimiento real e ideal, incluyéndose factores tales como "costo de trabajo para la producción de bienes y servicios, costos de material para producción, calidad de bienes y servicios, utilización de maquinaria y equipo, costo de

distribución y cantidad y costo de desperdicio".(4)

b) Análisis de Operación - se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto, los requisitos para desempeñarlo de manera efectiva. El objetivo del puesto determina lo que se debe lograr y el desempeño establece lo que se hace en realidad, por lo tanto sabemos qué necesidades presenta el puesto, averiguando lo que sucede. de ésta comparación se deriva el parámetro que nos guía para establecer qué tipo de capacitación se necesita para determinado puesto.

A fin de capacitar al personal, deberán tomarse en cuenta las actividades del puesto (diarias, periódicas y eventuales), las habilidades físicas y mentales. Se analiza el puesto y cada una de sus partes para determinar lo que la persona debe hacer. De esta forma se llegan a distinguir todos y cada uno de los elementos importantes e indispensables para seleccionar al personal.

c) Análisis de Personal - se lleva a cabo tomando en cuenta el inventario de recursos humanos que indica "con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo se va a proyectar a futuro, tomando en cuenta datos como número de empleados, edades, habilidades y conocimientos individuales"(5). Así mismo se determinan las actividades del empleado frente a la empresa, la calidad y cantidad de

(4) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Pág 321

(5) Ibid. Pág 322

las funciones individuales, el tiempo y el tipo de capacitación requerida, el movimiento de personal (rotación). Se observan los lineamientos en los que se basa la organización, de ésta manera el personal percibe los procedimientos y objetivos que marca la empresa, de manera que impere la coordinación entre los empleados.

V.1.1 DEFINICION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Las necesidades de capacitación, se pueden definir de la siguiente manera :

- a) "Son temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo" (6).
- b) "Constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización". (7)
- c) Son aquellas carencias en los conocimientos y habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficiencia en el desempeño de su puestos.

Las necesidades de capacitación como se menciona son carencias que debemos satisfacer en orden de importancia y

(6) Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, Pág 61

(7) Mendoza Nuñez. Alejandro. La Capacitación Práctica en las Organizaciones, Pág 43

en función a los medios con los que contamos, de aquí que sea importante además conocer la clasificación de las mismas a fin de establecer por dónde empesaremos y qué es lo que presenta mayor urgencia para ser solucionado.

V.1.2 CLASIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Alfonso Siliceo en su libro "Capacitación y Desarrollo de Personal", clasifica las necesidades de capacitación de la siguiente forma :

- las que tiene el individuo
- las que tiene el grupo
- las que requieren solución inmediata
- las que demandan solución futura
- las que piden actividades informales de capacitación
- las que piden actividades formales de capacitación
- las que exigen instrucción sobre la marcha
- las que precisan instrucción fuera del trabajo
- las que la compañía puede resolver por si misma
- aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes externas de entrenamiento
- las que el individuo puede resolver en grupo
- las que el individuo puede resolver por si mismo

Esta clasificación pretende identificar las áreas y situaciones en las que las necesidades de capacitación se presentan y de ésta forma no detectar necesidades en una forma global que nos pudiese hacer perder información importante sobre necesidades que por ser específicas de una

área o situación no se visualizan como importantes dentro de un contexto general pero que en realidad lo son por sí mismas.

V.1.3 TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Las necesidades de capacitación pueden ser de 2 tipos :

a) **Manifiestas** - son aquellas que no necesitan ser conocidas por medio de la averiguación y se presentan principalmente en aquellos individuos que van a ingresar a la empresa que serán promocionados a puestos nuevos, cuando se presentan cambios tecnológicos, administrativos y/o operativos dentro de la empresa.

b) **Encubiertas** - son las no detectables a simple vista y para definir las se requiere que se lleve a cabo una investigación exhaustiva. Estas necesidades se presentan como deficiencias de los métodos de trabajo, en demoras en las líneas de producción y en producción insuficiente y accidentes de trabajo.

Al detectar estos 2 tipos de necesidades, debemos tener en claro qué es lo que en realidad se busca y hasta dónde se pretende llegar para definir qué tipo de detección se hará y si es necesario a la misma empresa lo manifiesta abiertamente y sin necesidad de explorar a fondo.

De aquí se parte para delimitar qué fuentes será necesario consultar a fin de lograr que la detección de necesidades sea confiable.

V.1.4 FUENTES PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION

Al iniciar el proceso de detección de necesidades, se hace necesario remitirnos a aquellas fuentes que nos permitan obtener la información que nos interesa, estas fuentes son :

- Análisis, Descripción y Evaluación de Puestos
- Calificación de Méritos y Evaluación del nivel de los empleados.
- Nuevas Contrataciones, Transferencias y Relación de Personal.
- Promociones y Ascensos
- Índices de Desperdicio y Altos Costos de Operación
- Niveles de Seguridad e Higiene Industrial
- Evaluación de Cursos
- Expansión y Crecimiento de la Organización
- Inspección y Auditoría
- Reconocimientos Oficiales

Son éstas las fuentes que nos llevarán a obtener información real y confiable, son directas y su consulta dependerá de qué tan a fondo queramos indagar sobre lo que nos interesa.

V.1.5 TECNICAS PARA LA DETECCION DE NECESIDADES

Al remitirnos a las fuentes que nos van a proporcionar información, debemos tomar en cuenta las técnicas que utilizaremos para obtenerla de una forma ordenada, sencilla, sistemática y confiable. Dentro de las técnicas más comunes para obtener información para detectar necesidades tenemos :

-Cuestionarios	-Evaluaciones
-Entrevistas	-Pruebas
-Observaciones	-Inventario de Recursos Humanos
-Datos Estadísticos	-Inventario de Habilidades
-Técnica de tarjetas	-Informes
-Lista de Verificación	

A continuación se muestra un cuadro comparativo y explicativo de algunas técnicas para detectar necesidades de capacitación (Ver figura 2):

Este cuadro nos muestra que dentro de la capacitación, es necesario elegir la técnica que más se adecúe a los fines que perseguimos con la capacitación elegida para el grupo o individuo, el tiempo que tenemos y los medios con los que contamos para llevarla a cabo. es así que si nuestro tiempo es reducido no podemos utilizar una observación por ejemplo, en cambio si es un solo individuo al que se debe capacitar, la entrevista será la técnica idónea.

V.1.6 PROCEDIMIENTO PARA LA DETECCION DE NECESIDADES

La detección de necesidades posee un procedimiento sistemático y organizado que le permite obtener congruencia en aquello que se analiza e investiga.

a) El primer paso al detectar necesidades es el definir si el problema es conocido o no, al estar bien definido se le podrá dar una adecuada solución mediante un planteamiento concreto de alternativas de acción.

b) En seguida se deberá identificar concretamente lo que se

Cuadro Comparativo de las Técnicas para Detectar Necesidades de Capacitación

Técnica	Tipo de Aplicación	Material Requerido	Número de Investigación	Tiempo de Aplicación	Definición de la Técnica
Investigación de Habilidades	Individual o Colectivo	Forma Especial	Cada forma registra datos de 10 a 15 Trabajadores	Según el número de investigados y de actividades	Registro en un cuadro de las tareas que se realizan en cada puesto y el rendimiento por trabajador
Técnica de Tarjetas	Individual o Colectivo	Tarjeta de Descripción del Puesto	Ilimitado	20 minutos por individuo o grupo	Se dan un grupo de tarjetas con diferentes tareas, el sujeto escoge aquellas en las que necesita capacitación ordenándolas jerárquicamente
Lista de Verificación	Individual o Colectivo	Forma Especial	Supervisor	30 minutos por sujeto	Lista de actividades en donde el sujeto debe marcar con una x aquellas en donde se sabe incompetente
Entrevista	Individual	Guía	Una persona	30 minutos por sujeto	Diálogo abierto o cerrado dirigido según una guía preestablecida
Cuestionario	Individual o Colectivo	Formas Elaboradas	Ilimitado	30 minutos por sujeto	Grupo de Preguntas de determinado tema que deberán ser contestados
Observación	Individual o Colectivo	Guía	Ilimitado	Depende de las Variables a Observar	Seguimiento de conductas, actividades por parte del que examina

quiere lograr, para esto se hace necesario un análisis detallado de documentos de la empresa que muestre las políticas, los procedimientos, la descripción y evaluación de puestos, los planes y programas de la organización, la determinación de objetivos, la legislación dentro y fuera de la empresa, los contratos de trabajo y reglamentos.

Posiblemente sea necesario reunir a los funcionarios de la empresa y revisar los archivos de la misma

c) Análisis y Organización de datos es la etapa que nos lleva a estudiar y organizar los documentos recolectados que nos servirán de base para el trabajo de detección de necesidades.

d) El siguiente paso consiste en determinar y establecer una comparación entre los indicadores del inciso "b" y lo que se desea lograr.

e) Posteriormente se jerarquizan los resultados definiendo las necesidades en términos de prioridades.

f) El último paso será la "toma de decisiones" en donde se manifestarán posibles alternativas en cuanto a los cursos convenientes y/o necesarios para la empresa "que respondan a los objetivos de la organización y que den apoyo al sistema de capacitación"(8)

(8) Ortega Pacheco, Ricardo José. Metodología para la implantación de un Sistema de Capacitación Empresarial,

"La toma de decisiones servirá como medio para seleccionar las mejores alternativas en función a los recursos e infraestructura de la empresa."(9)

V.1.7 BENEFICIOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES

Dentro de los beneficios que podemos obtener de una detección de necesidades tenemos :

- a) Análisis y Localización de las Necesidades Educativas.
- b) Perfiles educativos de cada puesto dentro de la organización.
- c) Información para calcular costo-beneficios del programa de capacitación.
- d) Información para el programa de actividades de capacitación.
- e) Definición de los recursos necesarios tales como eventos a realizar, equipo de instructores, material didáctico necesario, metodología a emplear, recursos físicos y auxiliares didácticos.

V.2 SEÑALAMIENTO DE LOS OBJETIVOS SOBRE EL PROCESO DE CAPACITACION

Antes de programar y aplicar un curso de capacitación, se hace necesario conocer las políticas, objetivos y planes de la empresa para determinar qué programa será adecuado a fin de lograr las metas de la misma.

Una vez que se han evidenciado las necesidades de

(9) Mendoza Nuñez, Alejandro. La Capacitación Práctica en las Organizaciones, Pág 58

capacitación dentro de la empresa, se discuten y señalan los objetivos que se deben lograr a través de los cursos de capacitación.

Los cursos de capacitación como una acción didáctica debe suponer un planteamiento de objetivos concretos que se pueden dividir en :

- afectivos que se relacionan con cambios de aptitud y aprecio en el individuo.
- psicomotores que se refieren a las actividades que debe realizar el sujeto al actuar dentro de un proceso educativo.
- cognoscitivos que consisten en que el alumno adquiera los conocimientos e información sistemática que requiere.

Los objetivos además se pueden definir a corto, mediano y largo plazo según lo determine la detección de necesidades que se ha llevado a cabo, en donde se plantean interrogantes tales como ¿hacia dónde vamos? ¿qué queremos lograr? ¿qué metas debemos alcanzar?, etc...

"El señalamiento de objetivos se define como la función de planeación aplicada a la labor de capacitación" (10), dado que la capacitación se organiza en términos de cursos y cada uno de estos deberá plantear objetivos generales, particulares y específicos sobre lo que se pretende lograr a través del mismo.

(10) Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Pág 78.

Los objetivos que se pueden lograr dentro de un proceso de capacitación son :

- a) Desarrollo de un determinado comportamiento individual que será el compromiso e integración de la persona respecto al puesto.
- b) Desarrollo de una integración que adquiere el equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de su unidad y de la empresa.

Es así que el planteamiento y establecimiento de objetivos es una parte realmente importante dentro del proceso de capacitación que nos permite estructurar cursos y programas con realismo y cubriendo aquellos aspectos que se han detectado como necesidades a satisfacer y/o problemas a solucionar, bajo un marco sistemático y organizado que permita la jerarquización de aquellos que se deberán alcanzar por medio de la capacitación.

V.3 REALIZACION Y EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Para realizar un programa de capacitación se requiere :

- a) Seleccionar los recursos pedagógicos preparando el material que facilite el desarrollo del curso.
- b) Seleccionar y promover instalaciones, equipo y servicios
- c) Seleccionar instructores que pueden ser externos cuando son contratados los servicios de personal ajeno a la empresa que maneja los temas a tratar y tenga experiencia: de asesoría cuando se contratan los servicios especializados, el asesor se encarga de llevar a cabo todas las actividades para implantar y desarrollar un sistema de capacitación dialogando, criticando y dando sugerencias, o bien podrá ser un instructor interno que sea parte de la empresa y que trabaje en el departamento de capacitación con sus propios recursos.
- d) Diseño de Contenidos del Programa a Desarrollar - en ésta etapa se enlista y selecciona a los participantes que se han identificado a través de la detección de necesidades, será importante determinar las características, conocimientos y aptitudes para hacer grupos homogéneos y que el instructor se adecúe al ritmo y técnicas para trabajar con el grupo.
- e) Desarrollo del Curso - se deben tomar en cuenta las condiciones físicas y el material disponible, el

Instructor debe presentarse ante el grupo y dar la bienvenida al curso. En seguida se mencionan los objetivos y se da un esbozo de los temas a tratar en cada sesión y los métodos que se van a utilizar. La motivación del grupo debe ser importante desde el principio, a fin de que el alumno y el grupo se muestre interesado en sesiones posteriores.

Se debe cuestionar al grupo en aspectos tales como inquietudes, dudas sobre el contenido, etc...

Será importante al inicio y durante el curso cuidar la exposición oral para mantener la atención del grupo, para lograrlo se deben tomar en cuenta la limpieza y nitidez de la pronunciación, bajar o elevar el tono de voz según sea necesario para dar énfasis a las ideas que se requiere transmitir, graduar el ritmo con el que se hable, hacer pausas pero no demasiado largas, exponer las ideas con naturalidad preparando el tema con anticipación y sin leer de preferencia, y por último concluir y realizar la pertinente retroalimentación al término de la sesión.

Otro aspecto a considerar será el lenguaje no verbal, en donde los movimientos corporales son un instrumento para la transmisión de ideas que muestran la seguridad del instructor al manejar el tema, las manos sirven para enfatizar y subrayar lo que se dice y la mirada atrae la atención del grupo o de un individuo del que se desea la atención o intervención inmediata.

f) Evaluación del Programa por medio de ella se obtiene información sobre conductas de los participantes, el desempeño del trabajo y su repercusión en la empresa.

Puede darse desde 2 puntos de vista :

Evaluación Pedagógica

- Es el análisis del aprendizaje alcanzado por los destinatarios del curso.
 - Análisis de los elementos que constituyen y permiten al curso operar de manera objetiva y confiable.
- (Ver Fig. 3)

Evaluación Económica

- Efectos del aprendizaje en el desempeño laboral.
- Análisis de costo-beneficio del curso.

g) Formulación del Informe una vez llevada a cabo la evaluación del programa, se elabora un informe para el departamento de Recursos Humanos o Dirección de Personal, en donde se presentan los resultados logrados, las conclusiones y recomendaciones para mejorar los cursos posteriores que se programen.

El informe se dará a través de un reporte de hechos ordenados de tal manera que permita visualizar todo el proceso de la capacitación desde la detección de necesidades hasta la evaluación de los cursos.

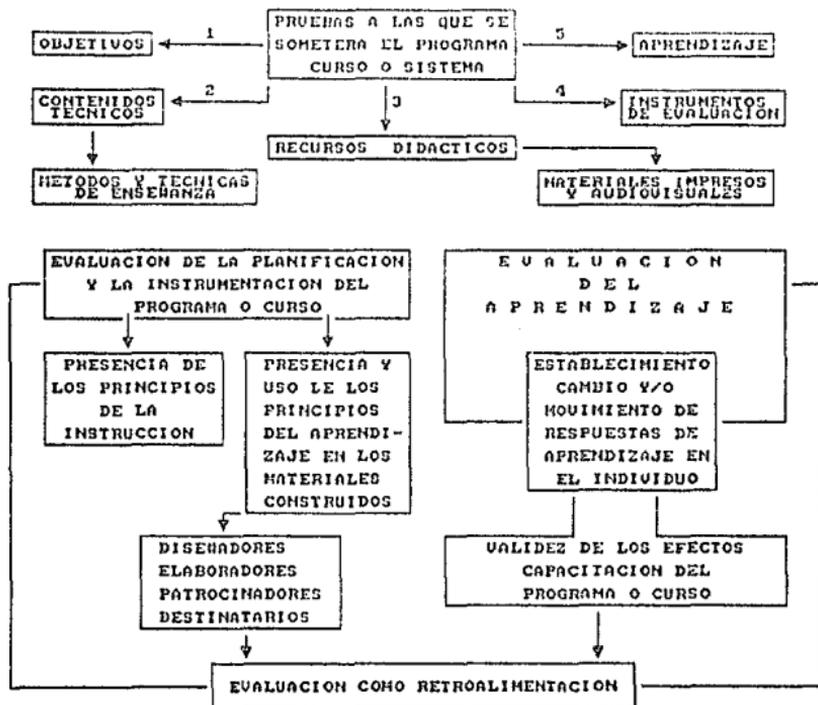
El informe deberá incluir los siguientes apartados :

- Título.

FIG. 3

LOS SIGUIENTES CUADROS MUESTRAN EN FORMA GLOBAL EL PROCESO EN EL QUE SE LLEVA A CABO LA EVALUACION DESDE UNA PERSPECTIVA PSICOPEDAGOGICA Y COMO RETROALIMENTACION DENTRO DEL PROCESO DE CAPACITACION

EVALUACION PSICOPEDAGOGICA DE PROGRAMAS, CURSOS Y SISTEMAS DE CAPACITACION



- Departamento de la Empresa a la que va dirigido.
- Persona que la elabora y puesto que ocupa dentro de Empresa.
- Fecha.
- Índice de la Información.
- Antecedentes.
- Introducción (con el fin de ubicar al lector en el tema).
- Resúmen o Sumario que proporciona una visión general y global de la investigación.
- Resultados obtenidos de ella.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.
- Desarrollo de la Investigación.
- Evaluación de los objetivos.
- Variables que se tomaron en cuenta para el cumplimiento de los objetivos.
- Anexos que es el material utilizado para comprender los resultados obtenidos tales como gráficas, cuestionarios o instrumentos de evaluación utilizados.

CONCLUSION

Dada la enorme industrialización que México ha prestado en los últimos años y que a su vez ha marcado cambios dentro de la dinámica industrial, institucional, empresarial, económica y social, se hace necesario asegurar una adecuada educación para todos los mexicanos que forman parte del contexto productivo del país.

De aquí que sea necesario hacer prevalecer una actitud educativa para alcanzar las metas que la práctica productiva se ha forjado implantar a través de funciones sistemáticas y organizadas que incluyan métodos evaluativos que se adapten y perfeccionen a cualquier espacio industrial o empresarial y éstas funciones sólo se pueden llevar a cabo a través de la capacitación que es el medio por el cual se da la adquisición intelectual de los bienes técnicos y científicos que conforman el entorno productivo.

Por lo tanto la capacitación a los trabajadores es el elemento reforzador de la educación y el que propiciará el desarrollo del país en aspectos técnicos, económicos y políticos necesarios para su crecimiento armónico.

La industria y la educación se deben unir para asegurar la transmisión organizada de conocimientos aprovechando todos los recursos con los que se cuenta, así como cumplir a través de la educación los requerimientos que la ley establece a través de la Ley Federal de Trabajo en su Artículo 153 en materia de capacitación, dado que ésta

resulta ser una obligación del patrón y un derecho del trabajador, ya que de ésta manera se impulsan nuevas relaciones de trabajo, se logra el desarrollo económico de la empresa y el país.

La capacitación por tanto muestra gran importancia ya que expone elementos organizados y bajo un patrón que permite sistematizar su proceso para ponerse en marcha y poner en práctica así programas de formación que propicien el desarrollo integral del individuo que a su vez permita que el sujeto desempeñe de manera óptima sus funciones dentro de su área de trabajo y satisfaga las necesidades existentes en cuanto a formación de personal que es uno de los principales objetivos de la capacitación.

Por último diremos que para que la capacitación sea adecuada deberemos elegir la que se adapte más a las necesidades de la empresa y se deberá valorar a quién, va dirigida, los medios físicos y económicos, con los que se cuenta, el tipo de conocimientos que pretenden cubrir, la finalidad que tiene y por último tomar en cuenta que la capacitación requiere de un proceso para ser puesta en práctica y que el programa que se aplique se deberá estructurar bajo normas metodológicas y didácticas acordes a los objetivos concretos que la empresa busca cubrir para que la evaluación de los cursos tenga bases para su desarrollo y se logren los resultados esperados de éste proceso.

CAPITULO 3

ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION DESDE UNA
PERSPECTIVA PEDAGOGICA

I). MOMENTOS EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Todo proceso de enseñanza - aprendizaje, requiere de 3 momentos esenciales que le darán congruencia entre los objetivos planteados y los resultados esperados de una forma sistemática y ordenada; estos momentos son:

- a) **Planeación** - será la previsión consciente y real de las diferentes etapas de trabajo, actividades, planes y programas a desempeñar.
- b) **Realización del proceso** - se manifiesta en términos de tiempo y espacio previamente establecidos por la planeación.
- c) **Evaluación** - es la valoración de lo que se ha llevado a cabo y la cual conlleva a su vez a la retroalimentación para poder realizar una nueva planeación.

Si observamos estos 3 momentos podremos identificar los elementos que componen un proceso educativo como lo es el planteamiento de objetivos que entra en el momento de la planeación, así como la selección de temas y análisis de contenidos, la estructuración didáctica del contenido, la selección de métodos de enseñanza-aprendizaje, la elección de técnicas, estrategias y ayudas didácticas; por su parte al poner en marcha el curso, ya estamos en la etapa de realización, aquí se pondrá en práctica todo lo que se ha

planeado y por último la evaluación nos permitirá decir si lo que se realizó dió los resultados esperados, si fué adecuado el proceso y si puede darse en la misma forma o necesita experimentar cambios que le den más congruencia en su proceso. (Ver Fig. 1).

Pasamos así a establecer las etapas para diseñar programas de capacitación como sigue:

II) ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS CONCRETOS DE UN CURSO DE CAPACITACION

Esta etapa se refiere al establecimiento de objetivos del proceso de capacitación con los cuales se prevee lograr algo en un lapso determinado al finalizar la experiencia en el proceso de enseñanza - aprendizaje; estos objetivos especifican el contenido del curso que se va a llevar a cabo, lo que nos lleva a delimitar 3 tipos de objetivos que son más funcionales dadas las características que deben ser consideradas en cursos de capacitación en cuanto a que el curso tiene límites específicos de tiempo y que por lo general se dan a un grupo dentro de una organización específica con necesidades, situaciones y características propias a considerar. Los tipos de objetivos a los que nos referimos son:

- a) Objetivos Generales de un Curso - Es el conjunto de enunciados que representan los comportamientos más complejos y los contenidos más amplios que el instructor pretende que dominen los alumnos al finalizar el curso.

HILDA TABA EN SU LIBRO ELABORACION DEL CURRICULUM ESTABLECE
EL SIGUIENTE CUADRO PARA EL PROCESO DE LA PLANACION DE UN
CURSO

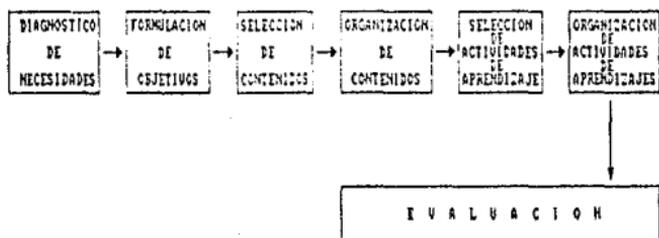


FIG. 1

- b) Objetivos Particulares - Conjunto de enunciados que expresan características que ayudan a lograr los objetivos generales. Podrían considerarse como objetivos de tema.
- c) Objetivos Específicos - Son la determinación de los objetivos particulares en situaciones más específicas. Puede considerarse como objetivos de una sesión.

El diseño y establecimiento de objetivos implica la inclusión de los siguientes elementos :

1.-El capacitando: será quien reciba la instrucción o curso y quien va a demostrar las actividades que han sido aprendidas cumpliendo con el objetivo establecido, por lo que es recomendable al fijar objetivos, analizar a quién están dirigidos.

2.-Actividad: los objetivos deben ser enunciados en términos de un verbo activo ya que existen comportamientos que sólo se pueden evaluar a través de los resultados sobre la práctica.

3.-Nivel de ejecución: se refiere a la calidad o cantidad de actividades que se pretende mostrar como objetivo cumplido, sirve como criterio de evaluación. El nivel de ejecución puede ser cuantitativo basado en número, proporción, porcentaje, límite de tiempo y tolerancia de errores, o cualitativo que se sustenta bajo especificaciones basadas en el juicio del evaluador.

4.-Condiciones: son elementos técnicos que van a permitir

que la actividad se realice, es decir, qué provoca la actividad, con qué herramientas o elementos, y cuándo y dónde debe realizarse para que se obtengan óptimos resultados del curso. Las condiciones de los objetivos pueden ser de dos tipos :

- Inductoras son aquellas que dan lugar a que una conducta se realice, son los elementos que provocan la actividad deseada (instrucciones, reglamentos, manuales).
- Restricción indican dónde y cuándo debe realizarse la actividad (taller, oficina, planta, duración de la actividad, etc...).

III) SELECCION DE TEMAS Y ANALISIS DE CONTENIDO

Una vez establecidos los objetivos generales del curso se seleccionan y analizan los contenidos. Esta etapa se refiere a la planeación de contenidos temáticos de un curso y el análisis de los mismos, los objetivos y temas se establecen de acuerdo a aquellas necesidades que se han detectado para el curso respectivo.

Al diseñar el programa que habrá de llevarse a cabo durante un curso de capacitación deberá incluir el siguiente contenido :

- Conocimientos elementales de la empresa que le darán al sujeto a capacitar una visión global de las políticas, filosofías y tendencias de la empresa para la cual trabaja.

- Conocimientos y habilidades para el puesto que desempeña, ya que es aquí donde se le necesita preparar dada la formación que tiene y que ha sido detectada previamente.
- Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto que ocupa dentro de la organización.
- Materiales culturales y conocimientos universales como cultura general que se incluyen en la formación integral del individuo, objetivo de la capacitación.

El tipo de temas estará determinado por la parte conceptual de los objetivos generales, ya que estos marcan el límite de conocimientos, habilidades y actitudes a desarrollar en el curso.

Para llevar a cabo la selección de temas para cubrir los cursos de capacitación, se requiere: consultar fuentes bibliográficas sobre la asignatura que nos interesa impartir adecuando el contenido a las necesidades que manifiesta el personal, se deberá además analizar la calidad de las fuentes bibliográficas y por último se deberá determinar el tiempo que durará el curso para establecer la profundidad con la que deberán ser tratados los temas y el nivel de conocimientos de los alumnos que determinará si se debe empezar desde las bases del tema o si el alumno ya tiene

conocimientos previos al mismo.

"Si el material con el que se cuenta no proporciona adecuados avances en la especialidad y nivel de conocimientos, el contenido del curso resultará obsoleto"(1)

Por medio del análisis del contenido temático se establece una secuencia lógica (relaciones conceptuales) y su jerarquía (secuencia didáctica). Así mediante el análisis del contenido temático se pueden determinar los temas centrales, laterales o aislados, la extensión de los mismos, los subtemas que los componen, la facilidad o dificultad para aprenderlos y su secuencia de aparición.

Ya que se realizó el análisis de contenidos temáticos y considerando los objetivos generales, se determinan los objetivos particulares y específicos abarcando temas y subtemas con los que se lograrán los mismos.

IV) ESTRUCTURACION DIDACTICA DEL CONTENIDO

La estructuración del contenido de un curso de capacitación, requiere de organizar los elementos de que se compone tales como los métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje, los métodos auxiliares de comunicación que se deben utilizar como apoyo didáctico, los principios de aprendizaje a considerar y la evaluación que se deba realizar sobre el curso. Dichos elementos se describirán en los siguientes apartados.

(1) Ortega Pacheco, Ricardo José. Metodología para la Implantación de Programas de Capacitación, Pág.39

"La organización de los elementos que componen el contenido de un curso, deberá establecer una relación entre ellos, integrándolos en unidades de instrucción, cursos o sesiones afines que a su vez constituyen una totalidad". (2) de aquí que sea necesario para estructurar el contenido:

- a) Ordenarlo de acuerdo a la naturaleza de la tarea y a la secuencia lógica que el tema debe llevar, de modo que sea mas fácil de comprender.
- b) Integrar el contenido en unidades de instrucción agrupando el contenido en sesiones y estableciendo para cada una de ellas un objetivo específico a cumplir.
- c) Numerar las unidades de acuerdo con el desarrollo de la tarea que corresponde al programa.

Estos pasos nos llevarán a integrar el contenido del curso de una forma sistemática y lógica que a su vez permita una mejor comprensión por parte del educando y que el docente sea capaz de manejarlo con mayor facilidad y seguridad, a fin de obtener los resultados esperados del curso que se ha puesto en marcha.

Al hablar de una estructuración didáctica, hablamos de planear y establecer un mejor aprendizaje a través de aquellos elementos que dirijan la enseñanza hacia el objetivo planteado previamente. El docente debe dirigir el

aprendizaje del educando a través de técnicas por medio de las cuales se realiza la enseñanza "la didáctica esta representada por un conjunto de técnicas que se reúnen y coordinan para que dicha enseñanza resulte más eficaz, y estará presente siempre y cuando exista un proceso y un objetivo de enseñanza-aprendizaje".(3) Así tenemos que los elementos de la didáctica serán: el alumno que es quien aprende; los objetivos por medio de los cuales se conduce al educando hacia ciertas metas; el docente que será quien oriente la enseñanza; el contenido de enseñanza que a través de él serán alcanzados los objetivos planteados y que deberá organizarse en un programa que contenga temas y actividades a realizar por parte del alumno; el medio geográfico, económico, físico, cultural y social en el que se desenvuelve el educando que será indispensable conocer para ajustar las actividades de enseñanza-aprendizaje a las exigencias económicas, sociales y culturales en las que se encuentra inmersa la empresa para la cual trabaja el educando; y por ultimo los métodos y técnicas de enseñanza que deberán aproximarse a la manera de aprender de los alumnos propiciando actividades orientadas a la participación del sujeto en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

De esta forma es como la estructuración didáctica de

(3) Nerici, Imideo. Hacia una Didáctica General Dinámica,
Pág 53

los contenidos de los cursos de capacitación se dirigirá a llevar a cabo una instrucción en donde se suministren conocimientos y técnicas que permitan la acción del individuo dentro de su ámbito productivo. La obligación dentro del proceso de capacitación será no solo el de instruir sino el de educar bajo un sentido moral y de responsabilidad en los actos del individuo dentro y fuera de la empresa para la cual trabaja.

V) SELECCION DE LOS METODOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Los avances en el ámbito educativo, demuestran que los métodos tradicionales de enseñanza son poco eficaces dentro de la capacitación ya que la educación tradicional muestra que el docente es la parte activa dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, es el que posee además todos los conocimientos, y por su parte el alumno es la parte pasiva y receptiva que trabaja por medio de la memoria. La enseñanza dentro de la capacitación se debe centrar en el grupo no en el instructor, lo que lleva al educando a ser activo, creativo y dinámico en la interacción con el proceso de enseñanza-aprendizaje. El alumno debe desarrollar experiencias de aprendizaje que será la clave del éxito de la función educativa sobre el proceso de capacitación.

Cuando hablamos de los métodos para llevar a cabo la capacitación, no podemos decir que uno será mejor que otro, todos son buenos por sí mismos siempre y cuando puedan dar los resultados esperados y tengan una relación real con los objetivos.

Al seleccionar un método a utilizar dentro de un proceso educativo y a nivel de capacitación, se deberán tomar en cuenta los objetivos generales, particulares y específicos que han sido planteados para el curso, las características del grupo y los alumnos, determinando si el grupo es activo o pasivo, si tienen conocimientos previos sobre el tema o no, etc..., la cantidad y tipo de contenido temático que se traduce en términos de tiempo para cubrir el tema y por último las instalaciones con las que se cuenta para dar el curso dentro o fuera de la institución.

A fin de poder seleccionar un método determinado, se hace necesario conocer los diferentes métodos existentes dentro del proceso educativo y así poder establecer una buena elección del método que mejor se adecúe al curso que se va a impartir. Es así que a continuación se presenta la descripción de algunos métodos de enseñanza-aprendizaje, estableciendo una clasificación de acuerdo a diferentes características que presenta cada uno de ellos.

-Por su forma de razonamiento

- a) **Deductivo** - el aprendizaje se analiza, se basa en conocimientos de conceptos generales de los que se derivan conclusiones.
- b) **Inductivo** - se da cuando se parte de casos particulares para llegar a principios y reglas generales.
- c) **Comparativo** - se lleva a cabo cuando al comparar casos particulares se llega a una conclusión por semejanzas.

- Por la coordinación de la materia
 - a) Lógico - muestra la causa y el efecto del problema.
 - b) Psicológico - atiende al interés, necesidad y experiencia del alumno o grupo.

- En cuanto a la concreción de la enseñanza
 - a) Verbalístico - a través de la palabra oral.
 - b) Intuitivo - a través de experiencias concretas y directas del alumno.

- En cuanto a la organización de la materia
 - a) Sistemática - el tema se estructura en forma rígida mediante un índice preestablecido y no acepta cambios.
 - b) Ocasional - se aprovecha la motivación del momento que orienta la dirección de los temas a tratar.

- Por las actividades de los alumnos
 - a) Pasivo - en donde se acentúa la actividad del profesor y pasividad física e intelectual del alumno, propicia el desarrollo de la memoria.
 - b) Activo - participación activa del alumno para llegar al aprendizaje a través de actividades tales como la investigación, trabajos en equipo, la lectura, la participación en clase, etc...

- En cuanto a la organización de conocimientos
 - a) Global - agrupación de contenidos, ensamblados de acuerdo a las necesidades que surjan durante el curso.
 - b) Especializado - el contenido se trata en forma aislada sin articulación entre los temas.

c) **Concentrado** - un tema es central y otros son auxiliares.

- **Por la relación entre maestro y alumno**

- a) **Individual** - es un proceso de enseñanza-aprendizaje de un solo alumno con un solo maestro.
- b) **Recíproco** - se le conoce como lancasteriano en donde los alumnos colaboran como monitores en el aprendizaje de otros.
- c) **Colectivo** - se realizan las actividades entre un maestro y varios alumnos.

- **En cuanto al trabajo del alumno**

- a) **Individual** - las actividades las realiza cada alumno en particular.
- b) **Colectivo** - la adquisición de conocimientos se da a través de la interacción entre el grupo y el colaborador.
- c) **Mixto** - se plantean actividades individuales y grupales.

- **Por cuanto se refiere a la aceptación de la enseñanza**

- a) **Dogmática** - se refiere a la imposición al alumno de todo aquello que el profesor dice sin que haya ningún cuestionamiento.
- b) **Heurístico** - provoca la motivación para comprender lo enseñado y aceptar argumentos que presente el alumno.

- **En cuanto al abordaje del tema de estudio**

- a) **Analítico** - se estudia un fenómeno a través de las partes que lo constituyen.
- b) **Sintético** - se llega al conocimiento de un fenómeno interrelacionando sus partes como constitutivas de un todo.

VII) ELECCION DE TÉCNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Las técnicas de enseñanza-aprendizaje son aquellos recursos didácticos que sustituyen la realidad y la representan de la mejor forma posible, de modo que facilite su objetivización por parte del alumno.

I. Nérici plantea las siguientes técnicas para la enseñanza-aprendizaje y que son aplicables al proceso de capacitación:

- a) **Expositiva** - se da el tema de manera oral por parte del profesor.
- b) **Dictado** - es la toma de apuntes por parte del alumno de todo aquello que el profesor dice.
- c) **Biográfica** - es el relato de hechos o problemas de la vida de quien los provoca.
- d) **Exegética** - es una lectura comentada de textos entre el profesor y el grupo.
- e) **Cronológica** - se presentan hechos actuales o problemas en orden y secuencia lógica según como aparecen en la realidad.
- f) **Interrogativa** - son un grupo de preguntas que hacen al alumno el expositor, se puede dar a través del diálogo y la argumentación.
- g) **Planteamiento de Problemas** - se plantea un problema que deberá ser resuelto por parte del grupo o el alumno.
- h) **Demostrativa** - se presenta en forma oral una secuencia lógica de afirmaciones para enseñar al alumno una situación específica.

- i) **Experiencia** - es la repetición de un fenómeno, aplicándolo en condiciones físicas que se parecen a las reales.
- j) **Tareas Dirigidas** - se da a través de instrucciones precisas para realizar determinada actividad que además sea supervisada.
- k) **Phillips 66** - consiste en reunir grupos de 6 personas que van a discutir sobre un tema durante 6 minutos, los grupos se van cambiando para tener diversas opiniones de todo el grupo, se intercambian ideas, información y puntos de vista en el lapso de 6 minutos.
- l) **Lluvia de Ideas** - es la libre y espontánea expresión de todo aquello que le sugiere al alumno el tema de estudio y se da a través de aportaciones que dan la mayoría de alumnos del grupo para ir estructurando el tema con las ideas que cada uno aporta.

"Las técnicas deben motivar, propiciar interés, conducir al alumno al éxito, favorecer el ejercicio mental, acercar al alumno a la realidad para que obtenga vivencias y experiencias reales y auténticas que le muestren el medio en el que vive" (4).

La forma de poner en práctica los métodos y las técnicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje y de lograr sus objetivos es aplicando ciertas estrategias de educación que será la forma de poner en práctica los cursos para el

desarrollo de la capacitación.

Es así como a continuación se hace una clasificación de las estrategias de educación como sigue :

VII) ESTRATEGIAS DE EDUCACION PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACITACION

Las estrategias de educación deben tomar en cuenta tanto las técnicas como los métodos más adecuados que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de necesidades. Estas estrategias se dividen en:

a) Cursos

Es la enseñanza sistemática de temas dentro de una materia, se imparte organizándola pedagógicamente e impartiendo las nociones necesarias para determinado puesto. Además de la aplicación de métodos y técnicas pedagógicas que se utilizan, se dan secuencias en la planeación de los programas de capacitación.

b) Becas

Según el mandato legal dentro del Artículo 132, Fracción XIV de la Ley Federal del Trabajo, se establece que el patrón debe cubrir los gastos para sostener estudios en centros especiales para sus trabajadores. Una beca se distingue cuando el empleado es mandado a centros de enseñanza superior en capacitación sobre áreas determinadas. La empresa por lo tanto deberá absorber el costo de la enseñanza y se justifica como capacitación ya que la empresa es la que se ve directamente beneficiada con lo que el

trabajador o empleado aprende, además de ser la beca una prestación para el empleado.

c) Conferencias

Es una exposición con una duración aproximada de 2 horas en donde el instructor desempeña la parte activa de manera unilateral sobre un tema específico. es un método tradicional, el grupo no participa hasta el final de la exposición en donde se recurre a establecer un tiempo para preguntas y respuestas, se presenta información buscando lograr un impacto positivo sobre el público al que va dirigida y su ventaja la gran cantidad de información que se maneja.

d) Seminario

Es una actividad educativa en donde se establece una integración en el grupo, creatividad para analizar, discutir problemas, exponer proposiciones y hacer críticas constructivas, la participación del grupo es necesaria y elemental para deliberar sobre algún tema con absoluta libertad de expresión.

e) Congreso

Es una junta o reunión formal de varias personas para deliberar sobre algún tema, su duración puede ser desde algunas horas hasta varios días, a diferencia del seminario o de la conferencia, la participación por parte del público es mayor y se pueden llevar a cabo actividades tales como las mesas de trabajo.

f) Foro

Es un evento abierto al público en el que informalmente participan diversos expositores que tratan sobre un mismo tema.

g) Simposio

Grupo de charlas, discursos o exposiciones verbales sobre las diversas fases de un solo tema común o un asunto determinado en el cual se reúnen diversas opiniones de expertos en el mismo tema. El tiempo y el tema los controla un moderador, el grupo de expositores pueden hacerse preguntas unos a otros y el auditorio puede participar.

h) Método de Caso

Es una de las estrategias más comunes para la capacitación tanto dentro como fuera de la empresa. Consiste en tomar como base de la enseñanza un caso concreto sacado de la realidad. Este método se creó en la Universidad de Harvard y su finalidad era discutir, y aplicar conocimientos por parte del grupo a una situación específica. Es una descripción del desenvolvimiento o desarrollo de una situación dentro de la empresa, así los estudiantes aprenden por sí mismos mediante procesos de pensamiento independiente.

El método de caso tiene 3 etapas:

- 1) Informe del caso en donde el alumno recibe en un escrito la información y se le asigna un tiempo determinado para el análisis individual, en grupo y conclusiones generales.

- 2) Tratamiento del caso que es el periodo de análisis, discusión y aplicación de conocimientos y habilidades por parte del grupo.
- 3) Arribo a conclusiones generales que es el descubrimiento de nuevos enfoques de las funciones administrativas.

i) Mesa Redonda

Es una discusión que se da ante un auditorio por parte de un grupo seleccionado de personas (por lo general de 3 a 6) y bajo coordinación de un moderador sobre un tema específico, solo en casos especiales se le permite la participación al público a través de preguntas escritas, que las personas que han llevado a cabo la mesa redonda contestarán. El moderador guía y asigna la palabra y hace reflexiones para sintetizar los puntos de vista planteados.

j) Micro-Enseñanza o Técnica de Simulación

Es un método de entrenamiento a través del cual se desarrollan habilidades, estrategias y se toman decisiones imitando situaciones reales. Los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las situaciones reales de trabajo y el resto del grupo participa mediante la crítica del alumno que ejecuta determinada actividad a fin de señalarle sus errores o situaciones que son positivas en su labor, pretende el mejoramiento en las actividades del individuo, parte de las

Habilidades y recursos que el individuo debe dominar para mejorar y perfeccionar sus funciones en el puesto que desempeña o para el cual se le prepara. Es un procedimiento práctico ejecutado en condiciones especiales. Habrá un observador del proceso que en este caso es el capacitador, el actor quien realiza la simulación y el grupo que será quien analizará el proceso. La grabación en video será útil en éste método a fin de que el alumno critique su propia actuación o se autoevalúe.

k) Aprender-Haciendo

Dentro del proceso educativo se considera como la práctica de la teoría, los talleres o laboratorios. Sirve para el aprendizaje rápido y directo, se muestra lo que se debe llevar a la práctica, es un método a base de demostración y se aplica principalmente en la instrucción técnica dentro de la industria.

Los pasos de este método son: dar información de cómo hacer el trabajo, demostrar prácticamente cómo hacerlo, y realización del trabajo por parte del alumno. La ventaja que muestra es la inmediata verificación y evaluación de los resultados.

l) Sociodrama o Dramatización

El objetivo de este método es la integración del grupo de trabajo con base en el manejo y orientación de actitudes individuales y colectivas, en una palabra, tiene especial aplicación en el campo de las relaciones humanas. Los

participantes actúan en situaciones específicas de la vida del trabajo en la empresa. Se representan diferentes papeles adquiriendo interés e involucrándose, lo que permite el crecimiento, comprensión y desarrollo de la persona.

Será un método de interacción humana que relaciona una conducta realista con situaciones imaginarias para saber cómo se comportará una persona ante una situación dada, asignándose roles a cada participante y trabajando en situaciones preestablecidas.

Se busca analizar estados de ánimo, afectos que se consiguen y la forma de actuar. Se pretende sensibilizar a la gente conociéndose más a fondo y lo que obtiene a cambio de la manifestación de sus actitudes.

m) Asesoría Técnica

Es un método a través del cual se establece un diálogo entre jefe y colaborador en donde el primero enseña al segundo a través del consejo y la asesoría, ya que la mejor manera de que una persona aprenda sobre su puesto es a través de la preparación y experiencias de aprendizaje que el individuo recibe de su jefe inmediato superior. Las ventajas de éste método son el aprendizaje rápido y directo, el tratamiento de asuntos y casos de la vida diaria del trabajo, la identificación entre el jefe y colaborador y la integración de un equipo de trabajo; y las formas a través de las cuales se lleva a cabo es por medio de las entrevistas, de clases formales, conferencias o con el

simple dialogo cotidiano, todos organizados por el jefe inmediato superior.

n) Educación a Distancia

Se le conoce tambien como cursos por correspondencia, es un método que se utiliza para poner en practica la capacitación de personal que esta distribuido en varias poblaciones. El curso se da a traves de un manual o diversos materiales como libros, revistas, cassettes, etc... que es enviado por correo y el proceso de capacitación se da por medio del autoaprendizaje. Esta estrategia muestra más desventajas que ventajas ya que no existen instituciones calificadas que lo llevan a cabo, por lo que su valor y calidad dependen del interes del empleado y no se puede dar una evaluación real del proceso.

o) Instrucción Programada

Esta estrategia se presenta a través de manuales de autoaprendizaje, programas televisivos o computacionales. En el primero el alumno debe leer una parte o párrafo de la información, después responderá las preguntas que se le hacen inmediatamente después del párrafo, si la respuesta que el alumno da es acertada, continua con el siguiente párrafo de lo contrario tendrá que volver a leerlo, la evaluación se da automáticamente.

Los programas por televisión se estructuran de tal forma que un grupo de alumnos reciben el curso por televisión, éste curso ha sido previamente filmado y llega a

tribuciones con televisiones especiales de circuito cerrado, el alumno deberá mandar su evaluación a la persona o departamento responsable de evaluar el aprendizaje. Por último en los cursos programados por computación, el programa se da a través de diskettes, el alumno va estudiando y realizando ejercicios y el mismo programa tendrá la evaluación que el alumno debe llevar a cabo, el programa le proporcionará los resultados de su evaluación.

La instrucción programada acumula información que a su vez servirá como medio de evaluación y de retroalimentación ya que permite que el alumno estudie según el ritmo de aprendizaje que presente, en el caso de que no haya aprendido la información que se le presenta, puede volver a repasar el curso y volver a llevar a cabo la autoevaluación correspondiente.

VIII) AUXILIARES DIDACTICOS PARA LA CAPACITACION

En todo proceso educativo, el docente debe buscar facilitar la explicación de los contenidos que pretende transmitir y para ello existe una amplia gama de auxiliares o materiales didácticos cuya variedad comprende absolutamente todos aquellos elementos que puedan ejemplificar algo que requiera ser descrito, explicado, aprendido o recordado.

La obtención, comprensión y aplicación de un conocimiento se logra más fácilmente a través de los auxiliares didácticos cuando el aprendizaje además va

acompañado de una muestra, ejemplo o ejecución y no se limita a la comunicación verbal.

Existen 4 principios importantes para el uso del material didáctico :

- a) El mejor ejemplo de algo, es eso mismo, así tenemos que el auxiliar es lo más efectivo para explicar las características físicas de algún objeto.
- b) Todos los objetos que existen a nuestro alrededor, pueden servir como material didáctico, dependiendo del tema y de las características del grupo.
- c) Un mismo objeto puede ser utilizado para ilustrar el contenido de distintos enfoques complementarios, a esto se le llama aplicación múltiple, que se puede dar de acuerdo a los componentes del objeto o de acuerdo a las funciones que desempeña.
- d) Existen opciones múltiples para explicar un tema, el docente puede utilizar varios materiales en la explicación de contenidos temáticos o contenido programático.

El material didáctico será un nexo entre las palabras y la realidad, debe representar contenidos de la mejor forma posible a fin de aproximar al educando a aquello que necesita entender, ofreciéndole nociones de los hechos o fenómenos estudiados. Además los auxiliares didácticos tienden a facilitar la percepción y comprensión de hechos y conceptos, concretando e ilustrando lo que se expone

verbalmente.

Un aspecto importante a considerar es el saber seleccionar el material didáctico que mejor se adecue al curso que vamos a llevar a cabo, es así que se hace necesario tomar en cuenta los siguientes criterios de selección :

1.- Objetivos del Aprendizaje

Consiste en saber clara y precisamente todo aquello que se desea enseñar y el grado de profundidad y dificultad que debe poseer dicho contenido para saber así qué tipo de material será necesario utilizar.

2.- Características del Alumnado

Es preciso establecer que cada grupo presenta características individuales y colectivas que lo hacen diferente a otros, por lo que el análisis y evaluación del mismo nos orienta en la selección y aplicación del material didáctico. Las características pueden ser clasificadas en :

-Individuales

Entre las que encontramos la madurez mental o el grado de desarrollo cognositivo y psico-afectivo que el individuo tiene y que no siempre corresponde a su edad cronológica; el nivel de conocimientos previos en donde debemos adecuar el material a la situación de si el grupo o una parte proporcionalmente significativa carece de los conocimientos previos necesarios o los rebasan de manera notable.

-Grupales.

En donde se debe considerar la dinámica grupal que es la relación interna que existe entre los alumnos y el profesor conociéndose el grado de unión o separación del grupo, detectar líderes, determinar actitudes activas o pasivas del grupo, analizar el grado de autoridad que se puede ejercer, etc... y el tamaño del grupo ya que la dimensión del grupo nos orientará al tipo de material que deba utilizarse.

3.- Condiciones Ambientales

Están determinadas por: las características del local que es uno de los factores que con mayor frecuencia influyen en el uso del material como es el caso del tamaño, iluminación, espacio disponible, posibilidades de uso de energía eléctrica, agua, gas, mesas de trabajo, aislamiento sonoro, etc...; la existencia o ausencia de aparatos y equipo en donde el docente debe cerciorarse de la posibilidad de usar los aparatos y equipo necesario en las fechas de la presentación de la clase y el horario y fatiga mental ya que esto puede influir en el grado de atención que determinado auxiliar logre captar.

4.- Oportunidad en el uso del material.

Determinar el momento del curso o de la clase en que un material didáctico puede ofrecer un mejor apoyo a la actividad docente.

5.- Eficacia del material didáctico

Aún cuando depende del tipo de contenido que se va a enseñar, del nivel de complejidad del aprendizaje deseado y de la estrategia didáctica que se seleccione, existe una aceptación generalizada de que un "material didáctico que involucre dos o más de los sentidos humanos resulta en un mayor aprendizaje que aquel que se dirige a uno solo de ellos" (Freinet).

El uso del material didáctico busca apoyar al docente o instructor fundamentalmente de tres maneras:

- a) Como elemento motivador que capte y concentre la atención del alumno.
- b) Como auxiliar explicativo del contenido programático.
- c) Como un elemento que confirma y fortalece el aprendizaje deseado.

Para cada docente es una tarea indispensable el llevar a cabo una buena selección, elaboración y utilización del material didáctico que requiere en su actividad, poco a poco deberá además incrementar su material de apoyo y experimentar los resultados que le ofrece el aprendizaje de sus alumnos. Para esto, el docente o el instructor deberán prepararse para utilizar los materiales didácticos existentes estudiando cómo se usan, en qué momentos es conveniente y qué puede transmitir así como los efectos, ventajas y desventajas que se pueden percibir en cada uno. Una vez que se ha seleccionado el material a utilizar se

deberá preparar el ambiente reuniendo y colocando los materiales y equipo necesario para ver y oír adecuadamente verificando si el material está completo, si funciona adecuadamente, si está bien instalado y colocado en el lugar que debe ir, deberá exhibir el material con propiedad asegurándose de dar una buena imagen, usar buen volumen para que todos puedan oír, entender y disfrutar del mensaje.

Para seleccionar material didáctico se hace necesario conocer cada uno de los auxiliares existentes, su uso, sus ventajas y desventajas, por lo que los clasificamos de la siguiente forma:

1) **Material Didáctico No Proyectable.**- Son aquellos auxiliares que el docente utilizará como apoyo a la exposición oral o verbal del contenido temático que maneje, se divide en:

a) **Pizarrón.**- Material hecho de pizarra verde o negra, o algunos otros materiales que permiten el uso de gises o plumones de agua para escribir. Se utiliza para escribir en el momento de ir desarrollando la clase, además se puede utilizar para desplegar carteles, hojas o materiales que se puedan pegar con imán. El trabajo en el pizarrón permite la retroalimentación inmediata, al utilizar el pizarrón la redacción debe ser breve y concisa (una ayuda es el uso de cuadros sinópticos), se pueden escribir citas, comentarios, dibujar, etc... La letra deberá ser grande y legible desde la parte posterior del salón de clases, se podrán utilizar

gises o plumones de colores para resaltar aspectos que nos interesen, podremos utilizar como auxiliares para el uso del pizarrón plantillas, cartulinas, patrones perforados y también servirá como pantalla para pasar proyecciones en el caso de que sea de color blanco. de los tipos de pizarrones que podemos encontrar están: los portátiles que sirven a su vez de rotafolio, los de doble faz que en un lado tienen una superficie lisa y en la otra cuadriculada o rayada, el adherido a la pared que encontramos comunmente en todos los salones o aulas de clase, el panorámico que es un pizarrón grande y cuyas dimensiones abarcan la pared de un auditorio, con franelógrafo, con imantógrafo, con cortinas, rotativo, iluminado o con vidrio.

"La elección del pizarrón dependerá del espacio del que se disponga para colocarlo, del uso que se le quiera dar y de los recursos económicos disponibles" (5) para su adquisición.

Dentro de las ventajas que encontramos para el uso del pizarrón es que es el material más común a utilizar, es de fácil manejo, todos los alumnos pueden tener acceso a él, permite la reproducción inmediata de ideas y su costo es bajo.

Las desventajas que presenta es que la información que se puede transmitir es limitada dado el espacio, al borrar

(5) Brown, W y Lewis, F. Introducción Audiovisual y Tecnológica, Medios y Métodos, Pág 33

se pierde la información inicial y no se puede utilizar en lugares muy grandes y con mucho público ya que se dificulta la lectura a grandes distancias.

b) **Rotafolio** - "Es un método visual que consiste en una serie de láminas en las que por medio de texto e ilustraciones se exponen y desarrollan las ideas de un tema. Estas láminas están ordenadas en la secuencia de su presentación y se montan por la parte superior en un soporte que permite rotarlas hacia atrás" (6) para que al término de la descripción o discusión de cada una de ellas se continúe con la siguiente hasta el término de la sesión.

Son 2 elementos del rotafolio : las láminas que son hojas de papel bond en donde se dibuja o escriben textos, el número varía pero podemos decir que el promedio de láminas a utilizar es de 6 a 10 a fin de facilitar su manejo; y el soporte que son piezas de madera o metal que sirven para colocar las láminas, el respaldo en donde se colocan las láminas tendrá una dimensión de 96 x 70 cm. además de 4 patas que se abrirán en forma de triángulo para pararlo.

Dentro de las ventajas que presenta este auxiliar están: la fácil utilización y elaboración que posee, el material es de bajo costo y no requiere de instalaciones especiales. Por su parte presenta desventajas en cuanto a que no se puede utilizar con grupos mayores de 50 personas

(6) Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, Pág. 93

ya que la visualidad se limita, es limitada también la información que cada lámina puede presentar, pero es positivo si se quiere trabajar con un medio previamente elaborado y si el tema requiere de una secuencia lógica en su presentación.

c) **Franelógrafo** - es un medio visual y su nombre proviene del material con el cual se elabora (franela) "Se deriva del pizarrón que se cubre con paño o franela y que permite adherir piezas o figuras para dar alguna información." (7)

Existen diversos tipos de franelógrafos de distintos tamaños que van desde 50 cm. hasta 1.50 mts. de largo, su elección dependerá del tamaño del grupo. Para adherir las figuras al franelógrafo se harán de un material no pesado como el cartón y se les pegará en la parte posterior lija gruesa o velcro para facilitar la adhesión.

Las ventajas que presenta es el que es de fácil manejo, que permite una clara y correcta utilización, es agradable a la vista dada la gran variedad de figuras a utilizar, pero su desventaja principal es que no se puede utilizar para todos los temas que se requiera tratar dado su uso y el limitado contenido que se puede exponer.

d) **Carteles** - es un material ilustrativo cuyo objetivo es el transmitir información anunciando, representando acciones o mensajes. Un buen cartel debe atraer las miradas, llamar

(7) Brown, W y Lewis, F. Introducción Audiovisual y Tecnológica, Medios y Métodos, Pág 37

la atención, mostrar claramente el mensaje que se pretende transmitir y que esté bien definido. para esto es necesario utilizar colores llamativos y una iluminación viva, el texto debe ser breve y fácil de comprender. los carteles con avisos importantes o urgentes cuyo mensaje requiera ser leído debe contar con letreros escritos con colores visibles

Este material se usa frecuentemente en las empresas como medio de información en cuanto a seguridad e higiene para evitar accidentes o como señalamientos dentro de la comunicación no verbal, será importante destacar la famosa expresión de "una imagen dice más que mil palabras" .

"Un cartel no solo sirve para decorar el aula, sino para motivar la curiosidad" .

e) Publicaciones - se refiere a materiales tales como revistas, catálogos, boletines informativos, manuales que se dirigen a grupos específicos tales como los alumnos de una institución, profesionistas en un área determinada, al personal de una empresa con miras a darle información que le resulte de amplio interés y que le aporte una enseñanza de tipo teórico. Las publicaciones pueden reunir contenido de diversos temas en torno a una área determinada. Son llamativos por los colores y fotografías que se utilizan aunque el costo para su elaboración es alto y no todas las instituciones pueden realizarlas.

Dentro de los materiales no proyectables contamos con los auxiliares sonoros dentro de los cuales destacan :

a) La palabra oral - que es la exposición verbal del contenido del tema que se trata y que a su vez deberá apoyarse en material visual para facilitar la comprensión de lo que se expone. Por lo general corre a cargo del docente quien deberá tomar en cuenta que el vocabulario se adecúe al nivel del grupo, la entonación se modulará para enfatizar en los puntos principales del tema evitando la monotonía y evitar estribillos que pudiesen empobrecer el lenguaje.

b) Grabadoras - aparato reproductor de cintas cassette que el expositor utiliza para grabar y difundir el contenido temático que necesita presentar, es indispensable que se haga acompañar de material visual como lo es la fotografía, un film, un video, o una película. Dentro de las ventajas que presenta su uso están el hecho de permitir al docente preparar el material con anterioridad, guardarlo para futuras exposiciones sobre el mismo tema, es de fácil manejo, permite al expositor observar al grupo mientras se desarrolla el tema y mantiene al grupo interesado si es una buena grabación; debemos asegurarnos que existan las instalaciones eléctricas necesarias, de no haber el material resulta inadecuado e inútil.

2) Medios Proyectables

Se consideran medios proyectables aquellos auxiliares que permiten la estimulación del sentido de la vista por

medio de imágenes fijas o en movimiento, reducen el verbalismo, suministran elementos necesarios para el aprendizaje progresivo y ofrecen en muchos casos nuevas experiencias de aprendizaje. "Se ha comprobado por diferentes medios que la enseñanza audiovisual ha dado los mejores resultados en sus diferentes aplicaciones en todos los niveles de educación" (8)

Estos medios conjugados con los medios sonoros nos llevan a lo que llamamos métodos audiovisuales que conjugan una serie de elementos como lo son los equipos de fotografía, la proyección, la grabación, la reproducción de audio y video, etc...

Dentro de los medios proyectables se consideran los siguientes :

a) **Proyectores** - son los auxiliares didácticos visuales más modernos para la enseñanza y dependiendo del material que utilice para proyectar se divide en :

a.1 **Proyector de cine sonoro de 16 mm** - proyecta películas filmadas que se enrollan en cintas y que por lo general ya han sido editadas y se emplean en temas específicos, se necesita proyectar la imagen sobre una superficie o lienzo blanco y se debe dejar sin luz el aula, algunas películas tienen sonido y otras son mudas, el costo tanto de las películas como del

(8) Siliceo, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Pág. 96

aparato es elevado aunque es muy útil. La imagen es móvil. Este instrumento auxiliar de la capacitación es de especial interés dada la cantidad y variedad de películas que existen en materia de enseñanza, aunque hoy en día éste medio ya puede ser sustituido por la videocasetera.

- a.2 **Proyector de transparencias o filmas** - la imagen que proyecta es fija dada por fotografías que se encuentran en forma de transparencias o filmas (fotografías de 35 mm de color). Este aparato es uno de los más comunes para llevar a cabo audiovisuales ya que el docente puede comprar las transparencias o filmas ya hechas sobre algún tema o ser él mismo quien tome las fotos, el cambio constante de imágenes permite captar mejor la atención del alumno, o del grupo.

- a.3 **Proyector de cuerpos opacos**- proyecta imágenes fijas pero de cuerpos opacos tales como fotografías fijas, textos de libros, ilustraciones, cartas, dibujos, esquemas, etc... El material que utiliza es más variado, más fácil de encontrar y de bajo costo. No requiere material especial.

- a.4 **Retroproyector**- en éste aparato se utilizan transparencias que difícilmente se encuentran en el mercado pero que son fáciles de elaborar. Es una hoja transparente con un marco de cartón delgado, se

escribe con lápiz graso que después se puede borrar para hacer otras láminas. es de fácil manejo. la lámina transparente se rotula con el texto o cuadros que necesitan ser proyectados, se pueden usar letras adhesivas o mecanografiar sobre la lámina. Dado que es el docente quien hace las láminas es posible utilizarlo en cualquier nivel educativo y para cualquier tema. Es posible además hacer dibujos con colores variados. Para este material encontramos entre sus ventajas el hecho de que el docente es quien controla el material y quien decide en qué momento se va a proyectar qué imagen, la duración de la exhibición; se estimula la atención de los alumnos presentando sorpresivamente las imágenes, la imagen se ve aún en salones iluminados, y puede ser tan grande o pequeña como se desee, y se puede preparar el material con anticipación; la desventaja es el costo elevado para adquirirlo.

- b) Videocassetera - es un aparato eléctrico que requiere para la reproducción de imágenes en movimiento, de un televisor que será donde se vea el film y de un cassette formato Beta o VHS que tendrá grabado el contenido que nos interesa transmitir. La filmación para este aparato es rápida y se está volviendo la más común, al grabar la imagen se graba además el sonido por lo que no necesitamos de cintas de sonido. Este

medio además puede utilizarse para la reproducción de programas o cursos de enseñanza tales como los cursos de telesecundaria, o de apoyo de técnicas como la microenseñanza.

- c) **Círculo cerrado de T.V.** - "Consta de una cámara filmadora, una grabadora, monitores de T.V., se cuenta con una cámara instantánea reproductora de hechos y escenas filmadas en los lugares de trabajo, es un medio comúnmente utilizado para prácticas de capacitación y adiestramiento." (9) Entre las ventajas que presenta éste medio están : el poder tener control directo y supervisión del curso, el material se puede conservar para futuros cursos, el propio instructor puede llevar a cabo la autocrítica así como el grupo en donde se aplica el curso.

La selección de un material didáctico determinado dependerá de una planificación cuidadosa del curso o clase, el profesor deberá evaluar la dinámica grupal que los alumnos presentan, las condiciones en donde se llevará a cabo el curso y las estrategias de enseñanza que va a utilizar para establecer así una buena relación entre el contenido del curso y el material que le servirá como auxiliar para transmitir los contenidos planteados en el curso.

(9) Brown, W y Lewis, F. Introducción Audiovisual y Tecnológica, Medios y Métodos, Pág 43

IX) PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE

Para llevar a cabo el proceso educativo, no basta con el uso adecuado de recursos personales y materiales, también es importante contemplar los principios del aprendizaje a fin de tomar en cuenta aquellos elementos que influyen en el aprendizaje de los educandos.

Estos principios de aprendizaje nos permiten conocer al grupo y a los individuos, de tal manera que el curso sea efectivo mediante la adecuación de las técnicas, métodos, estrategias y material didáctico más convenientes para el grupo al que nos vamos a enfrentar en el proceso educativo.

Los principios de aprendizaje a que nos referimos son :

a) **Motivación** - facilita el aprendizaje cuando el estudiante o empleado observa que a través del curso que toma (en este caso de capacitación), puede lograr los objetivos fijados dentro de sus actividades.

b) **Diferencias Individuales** - se debe considerar que cada individuo y cada grupo es diferente y lo que uno puede aprender con facilidad quizá para otro no lo sea, por lo que la técnica o el método deben ser combinados.

c) **Flujo del Programa** - la capacitación o cualquier proceso educativo deben organizarse de tal manera que el sujeto sea capaz de identificar el objetivo del curso y adaptarse a las diferentes etapas del programa.

d) **Práctica y Repetición** - se dirige a que el individuo lleve a cabo operaciones particulares correspondientes a sus

actividades cotidianas a fin de que se concentre en los distintos temas del curso y le encuentre aplicación al curso sobre su trabajo.

e) **Esparcimiento de las Sesiones.**- Es el establecimiento de un calendario específico con intervalos de actividades que se adecúen realmente al contenido del curso y que a la vez permitan el aprendizaje evitando que en una sesión se abarque contenido en exceso lo que pudiese causar fatiga y distracción en el educando

f) **Formación Global.**- Todo proceso educativo deberá vertebrar el contenido del curso y no darlo de manera aislada o fraccionada, así mismo en el caso de que sean varios cursos los que se den, deberán estructurarse de tal forma que le permitan al individuo obtener una formación integral tanto cultural, de trabajo y que le ayuden a desenvolverse además en su entorno social, personal y sus actividades cotidianas.

X) LA EVALUACION EN EL PROCESO DE CAPACITACION

La evaluación es un proceso integral por medio del cual se juzga con sentido crítico la forma en la que se dan las actividades humanas y la medida en la que se logran las metas previstas dentro de cualquier proceso educativo, es así que "llevado al terreno pedagógico, la evaluación es el acto de juzgar el estado de una situación educativa" (10),

(10) Rodríguez Rivera, Víctor. Psicotécnica Pedagógica (Teoría y Práctica), Pág. 353

aunque este proceso no solo se refiere al rendimiento del aprendizaje sino que debe incluir también al docente, al programa, al curso, a los procedimientos de enseñanza, las técnicas administrativas así como el material didáctico a emplear.

Por medio de la evaluación conocemos tanto la calidad de enseñanza como la de aprendizaje, pero no solo se limita a ésto sino que se conoce además si la organización y práctica del curso son adecuados y se han dado los resultados esperados.

Pedagógicamente, evaluar será el acto de fijar un valor dentro de cualquier proceso educativo a las actividades de los educandos, comprobada mediante ejercicios, actividades, problemas, (evaluación del proceso), y pruebas pedagógicas (evaluación del producto), para reunir aquellas evidencias que nos permitan comprobar los resultados en el desarrollo de determinados programas.

Al ser considerada la evaluación como un indicador para valorar tanto el programa, el curso, los avances de la instrucción y del aprendizaje, podemos decir que es esencial e inherente al proceso de capacitación ya que es un elemento que nos permite constatar hasta qué punto se están realizando los objetivos previstos.

La evaluación permite considerar los programas alcanzados, las limitaciones y fracasos que se pueden presentar en el proceso educativo y los ajustes que se

puedan dar según lo exijan las nuevas necesidades detectadas.

Debemos tomar en cuenta que la evaluación debe ser funcional dado que se debe llevar a cabo en la práctica según los objetivos, medios e instrumentos que han sido específicamente planteados, además deberá mantener el programa y actividades dentro de los objetivos que se han fijado y que se persiguen.

Ya hemos mencionado que los 3 momentos en todo proceso educativo son: la planeación, la realización del proceso y por último la evaluación, ésta última etapa es importante y necesaria ya que permite mantener el proceso educativo dentro de un programa con el propósito de cumplir con éstos objetivos, de aquí planteamos los siguientes objetivos que persigue la evaluación:

- Determinar hasta qué punto se realizan los objetivos de educación.
- Conocer la cantidad y calidad del aprendizaje.
- Tener noción de la calidad de la enseñanza.
- Proporcionar instrumentos de autoevaluación tanto para el maestro como para el alumno.

La evaluación en cualquier curso debe considerar cuatro aspectos básicos:

- 1) La reacción del grupo y la del alumno que se da en términos de actitudes que manifiestan si el curso fué productivo y motivador o si fracasó en algunos aspectos.

- 2) Los conocimientos que adquirió el alumno y el grado en el que los aprendió; con grado nos referimos a que el conocimiento sea medible.
- 3) Los cambios que se registraron en la actitud del alumno frente al curso.
- 4) Los resultados específicos posteriores al curso que se traducen en mejorías en las actitudes que desempeña el educando, tales como un puesto nuevo en la empresa en el caso de la capacitación por ejemplo, a éste aspecto se le puede considerar como parte del seguimiento de la evaluación que deberá continuar a futuro.

X.1) MOMENTOS DE LA EVALUACION

Al ser la evaluación inherente al proceso de enseñanza-aprendizaje, se pueden distinguir 3 momentos esenciales de la misma, cada uno de los cuales tiene sus propios alcances y características, éstos son:

a) Diagnóstica o Preliminar.- "Persigue descubrir el grado de conocimientos y habilidades con que llega el alumno al curso" (11) por lo que se da al comienzo de la experiencia de aprendizaje ya que difícilmente se puede evaluar la instrucción, por tal motivo se incluye la identificación de características generales de los participantes como la preparación, la experiencia laboral, el trabajo presente que

(11) Rodríguez Rivera, Víctor Matías. Psicología Pedagógica, Pág. 69

realizan, las necesidades que satisficiera con la instrucción. Se pueden establecer cuantitativamente los conocimientos y habilidades con que llega el sujeto al curso para compararlos posteriormente con los resultados al finalizarlo.

b) **Formativa o Durante el Curso.** - Plantea ventajas ya que se conoce a través de ella la reacción, conocimientos y cambios en los alumnos. Esta evaluación tiene como propósito esencial el "proporcionar información permanente para adecuar el contenido y los procedimientos que se están desarrollando a las características y expectativas del grupo, e indicar el grado en que se van logrando los objetivos establecidos" (12), permite además obtener indicadores sobre la efectividad de cada una de las acciones llevando a cabo ajustes del programa en caso de considerarse necesario.

c) **Sumaria.** - Se refiere a la evaluación de los logros finales del curso, de la enseñanza y del aprendizaje, busca determinar la efectividad del programa, y de constatar los efectos de la instrucción, proporciona indicadores sobre el desempeño individual tanto del docente como del alumno. En resumen podemos decir que ésta evaluación suma todos los aspectos que se consideran para evaluar y se lleva a cabo al finalizar el curso.

(12) Rodríguez Rivera, Víctor Matías. Psicotécnica Pedagógica, Pág. 70

Momento	Evaluación	Contenido
Al iniciar el curso.	Diagnóstica	Antecedentes
A lo largo del curso.	Formativa	Objetivos Particulares y Específicos.
Al finalizar el curso.	Sumaria	Objetivos Generales

Para que la evaluación cumpla adecuadamente con sus funciones debe poseer las siguientes características:

- a) **Sistemática.**- Porque sus instrumentos y técnicas llevan cierto orden y organización que responde a un propósito.
- b) **Coherente.**- Cuando se relacionan con los objetivos de aprendizaje y actividad de conocimiento y destrezas.
- c) **Integral.**- Considera al individuo en su totalidad y considera la interacción que tiene en relación directa con el proceso E --> A con el docente.
- d) **Continua.**- Debe ser continua y permanente poniendo especial atención en determinar hasta qué punto y en qué medida se están alcanzando los objetivos (retroalimentación).

- e) Científica. Ya que lleva a cabo un registro de datos, análisis e interpretación, apoya al método científico.
- f) Objetiva.- Incluye criterios que se deben seguir, incluye factores o juicios del individuo, pero debe seguir criterios que controlen lo subjetivo.
- g) Participativa.- Porque intervienen activamente el maestro y el alumno complementándose uno a otro.
- h) Flexible.- Porque se adapta a las condiciones personales del grupo con la idea de no evaluar solo al docente sino a ambos y ser flexible. Se considerará todo el trabajo de ambas partes.
- i) Oportuna.- Debe realizarse en el momento preciso y propicio.
- j) Permanente.- Ya que en cada sesión del curso o en cursos posteriores se observa el progreso el alumno. Al ser permanente, se permitirá hacer las modificaciones y ajustes pertinentes en el momento oportuno.

X.2) TECNICAS DE EVALUACION

A fin de lograr los propósitos de la evaluación, es

necesario recurrir a las técnicas que nos permitan ponerla en práctica.

Entre las técnicas que pueden ser utilizadas para llevar a cabo el proceso de evaluación tenemos:

a) **Registro Anecdótico.**- Esta técnica consiste en un registro de comentarios que elabora el docente en donde se narra el desarrollo de cada sesión durante un curso y del aprendizaje que se percibe en los alumnos. Este registro se formula en forma escrita.

b) **Escalas de Calificación.**- Es un rango de valores mediante el cual se califican aspectos del aprendizaje que se desarrolló a lo largo de la clase, el maestro es quien determina la escala según los objetivos del curso, tal es el caso de las calificaciones dadas de 10 a 5 de MB a NA, Bueno, Regular o Malo, etc...

c) **Lista de Comprobación.**- Es una serie de afirmaciones en las que se indica el grado de realización de las actividades de los alumnos en clase.

d) **Pruebas Pedagógicas.**- Constituyen un instrumento auxiliar en la actividad de instrucción del docente ya que evalúan los conocimientos y habilidades del educando, así mismo será un instrumento de medición comparativa y estadística. Entre las condiciones que deben reunir las pruebas tenemos:

-**Validéz**- Cuando mide precisamente lo que pretendemos medir. Para lograr que una prueba sea válida, se deberá estructurar

respetando el contenido del curso, evitando la inclusión de datos de carácter memorístico en exceso y no alterando el estado emocional del alumno.

-Confiabilidad- Es confiable cuando aplicada varias veces, arroja más o menos los mismos resultados: la confiabilidad muestra una consistencia de las puntuaciones obtenidas por un sujeto en la aplicación del mismo instrumento en más de una vez.

-Objetividad- Es objetiva si los resultados son precisos y no se alteran por los juicios, prejuicios, estado de ánimo, etc... del examinador.

Una vez vistas las condiciones de las pruebas las podemos clasificar como sigue:

1.- Por su finalidad:

- Exploración-** Pretende descubrir el nivel de conocimientos del grupo.
- Diagnóstica-** Permiten conocer las lagunas o deficiencias de los alumnos.
- Pronóstica-** Permite prever o pronosticar las posibilidades de rendimiento de los alumnos.

2.- Por su objetivo concreto dentro del proceso de Capacitación:

- Selección-** Su propósito es el de elegir a aquellos

- sujetos con mejores probabilidades de obtener un lugar dentro de una institución o empresa.
- Clasificación- Su objetivo es lograr la ubicación del sujeto en grupos de trabajo homogéneos.
 - Promoción- Pretenden conocer el grado de dominio de conocimientos y habilidades del sujeto a efecto de promoverlo para determinado puesto.
 - Supervisión- Se proponen medir o evaluar de manera general la organización y funcionamiento de la empresa o institución.

3.- Por su materia de estudio:

Son elaboradas por el profesor o docente dado el curso que se está llevando a cabo.

4.- Por sus condiciones técnicas y su estructura:

- Tradicionales- Carecen de las condiciones antes mencionadas (validéz, confiabilidad, objetividad).
- Objetivas- Reúnen todas las condiciones técnicas y por lo general se resuelven a través de respuestas cortas.

Dentro de las pruebas que podemos encontrar tenemos:

a) Prueba Oral

- Es un conjunto de preguntas que el alumno tiene que

responder en forma verbal. Puede ser de respuesta libre cuando se le pide al sujeto que desarrolle un tema y la selección de contenidos del mismo, la organización y presentación están a cargo del alumno; o de respuesta orientada cuando se requieren respuestas en secuencia dada por las preguntas.

b) Prueba Escrita

- Es un conjunto de preguntas que el alumno responde en forma escrita, pueden ser objetivas cuando admiten una sola respuesta que el alumno elige o bien de ensayo en donde el alumno elabora a partir de varias indicaciones una respuesta original. Entre las pruebas objetivas tenemos:

-Complementación- Son una serie de afirmaciones transformadas a preguntas incompletas cuyo mecanismo consiste en escribir en el espacio en blanco la palabra que complementa la aseveración. Su desventaja es que enfatiza la memorización y no estimula el juicio y la reflexión.

-Respuesta Breve- Las cuestiones se presentan en forma interrogativa y acepta solo una respuesta pequeña, se adapta para examinar fechas, nombres, lugares.

- Canevá-** Lleva los espacios, para responder al principio, en medio o al final de una oración.
- Opción-** Posee un alto grado de objetividad. Plantea una cuestión acompañada de 3, 4 o 5 respuestas de las cuales una es correcta.
- Correspondencia-** Consiste en plantear al alumno una serie de cuestiones en forma de lista con sus correspondientes respuestas agrupadas en otra columna, se colocan paréntesis en la columna de la izquierda y el alumno deberá correlacionar ambas columnas para obtener las respuestas concretas.
- Identificación-** Consiste en esquemas, mapas, dibujos, diagramas, que poseen partes señaladas que el alumno deberá identificar confrontado una lista de elementos que requieren ser localizados.
- Ordenamiento-** Consiste en afirmaciones que requieren ser acomodadas en secuencia lógica según las especificaciones que da la orden en la prueba.
- Falso y Verdadero-** Se presenta a base de una serie de cuestiones afirmativas que pueden ser falsas o verdaderas en una proporción

promedial del 50 por ciento para cada caso. Es muy objetiva, resulta fácil de elaborar y permite la reflexión en el alumno.

La elaboración de programas de capacitación desde la perspectiva y secuencia que hemos planteado, nos lleva a una última fase para concretar todo el proceso, esta fase es el "Seguimiento de la Capacitación", que forma parte del proceso de evaluación educativa.

El seguimiento o continuidad de la capacitación significa el hecho de "mantener vivo el espíritu de conocimiento, preparación, actualización y hacer de esto una proyección hacia el futuro".(13).

El curso no debe significar solo un periodo limitado de aprendizaje, el afán de superación del individuo deberá continuar y perdurar por tiempo indefinido.

Debe existir un seguimiento de cada curso impartido, no debe limitarse a ser un proceso de transmisión y adquisición cultural y/o intelectual en la persona en un tiempo específico.

El éxito del seguimiento dependerá de la motivación del individuo y de la importancia que el jefe le de a la preparación de sus empleados.

(13) Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, Pág. 117

La empresa es la responsable de este seguimiento, si la capacitación muestra cambios favorables en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y productividad en los empleados, la empresa sentirá satisfechas sus necesidades presentes y apoyará la capacitación para la satisfacción de necesidades que pudiesen presentarse a futuro.

La capacitación no puede ni debe ser estática, debe proporcionar los conocimientos necesarios que permitan incrementar la eficiencia del empleado y darle la posibilidad de lograr un mejor desenvolvimiento dentro y fuera de la empresa.

"El objetivo será el de preparar a la persona con potencial reconocido para avanzar y asumir responsabilidades".

El desarrollo se relaciona con el crecimiento integral del hombre, con la expansión de su habilidad para utilizar sus capacidades plenamente y para aplicar sus conocimientos y experiencias a la resolución de situaciones nuevas y distintas que se le vayan presentando a lo largo de su vida.

CONCLUSION

La elaboración de programas de capacitación requiere ser planteada desde una perspectiva pedagógica que abarque elementos de planeación, realización y evaluación del programa; y dado que éste debe tener una estructura adecuada que incorpore todos aquellos elementos que un proceso educativo conlleva, se hace necesario en primera instancia establecer los objetivos generales, particulares y específicos en cuanto a los contenidos de los cursos, la selección de temas y análisis de contenidos la cual se deberá llevar a cabo por medio de la planeación de aquellos temas que marca la detección de necesidades que se ha dado anterior a la planeación del curso y en donde se verá qué áreas de conocimiento resultan necesarias para ser transmitidos los temas, estarán condicionados por la parte conceptual de los objetivos; la estructuración didáctica del contenido es otra etapa en donde se establecen y especifican los métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje que resulten ser las óptimas para el grupo al que se le dará la capacitación, esto se deberá adaptar de acuerdo a las características y condiciones del sujeto o grupo a capacitar, la elección de estrategias de educación para el desarrollo de los cursos de capacitación nos permite poner en práctica los métodos y técnicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje y también se deberán elegir dadas las características del grupo y el lugar en donde el curso se va

a dar, la elección de los auxiliares didácticos para la capacitación permitirán facilitar la explicación y transmisión de contenidos, son variados y ejemplifican de manera gráfica y auditiva lo que se quiere describir, explicar y transmitir ya que serán el nexo entre la palabra y la realidad, para su selección se deberán tomar en cuenta los objetivos de aprendizaje, las características del alumnado, las condiciones ambientales y la oportunidad y eficacia en el uso del material, por último se deberán tomar en cuenta los principios de aprendizaje que manifiestan todos los elementos que podrán influir en el individuo al adquirir conocimientos como son la motivación, las diferencias individuales, el flujo del programa entre otras, y como cierre el proceso. La evaluación resulta ser una de las partes más importantes ya que se juzga la forma en la que éste se llevo a cabo, la medida en la que se lograron los objetivos, si el programa y el curso fueron adecuados y da la posibilidad de buscar alternativas para cursos posteriores, la evaluación deberá realizarse en todo momento (antes, durante y después del curso) para saber cómo se va dando el proceso, las técnicas que se utilicen para llevarla a cabo dependerán del instructor y de los medios con lo que se cuente para hacerla.

Este proceso descrito permitirá que la capacitación se siga dando constantemente ya que a través de ella se cumplirán los objetivos que se vayan presentando

posteriormente, de aquí que si el proceso se da en forma sistemática e incluyendo los elementos que le hagan válida, la programación de nuevos cursos tendrá bases en donde sustentarse y la elaboración y aplicación de los mismos será más fácil y confiable.

CAPITULO 4

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

I) EXPOSICION DEL PROCESO DE LA INVESTIGACION

1.- CARACTERISTICAS DEL PROBLEMA ELEGIDO

- Dada la importancia que tiene en la actualidad la capacitación de personal a nivel empresarial, se hace necesario satisfacer dichas necesidades en empresas cuyo esquema de capacitación resulta limitado tomando en cuenta el desarrollo tecnológico e industrial que acoge a nuestro país hoy en día. De aquí surge la inquietud de darle a la capacitación una perspectiva pedagógica que aporte nuevos elementos para el desarrollo del personal dentro de la empresa.

Se ha seleccionado para la presente investigación una empresa pequeña, 100% mexicana cuyas características en cuanto a procesos de capacitación resultan reducidas al simple cumplimiento del mandato legal que establece la Ley Federal del Trabajo y de los reglamentos establecidos por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Esto se logró detectar por medio de una entrevista dirigida que se tuvo con el Director General de la planta de México, ya que dicha empresa tiene la Planta Matriz en Monterrey, Nuevo León y otra planta de producción en la Cd. de México.

La entrevista planteó preguntas relativos a diferentes aspectos sobre la capacitación de personal, tales como las necesidades de la empresa sobre el personal, el tipo de

cursos que se han llevado a cabo, entre otras. (Ver Anexo 2)

De dicha entrevista se pudieron establecer los siguientes puntos:

- a) La empresa carece de un sistema de análisis, evaluación y descripción de los puestos existentes por lo que resulta imposible delimitar con precisión qué actividades le corresponden a cada puesto y dentro de qué niveles, se evita así la especialización pero el personal no tiene una formación o capacitación que le permita interiorizar su rol dentro de la empresa.
- b) Se plantea la necesidad de cubrir cursos de capacitación a todos los niveles evitando así el estancamiento del personal, ya que los cursos que se han dado dentro de la empresa carecen de una estructura formal y adecuada y los que se han recibido fuera de ella han sido dados exclusivamente a nivel de Dirección o Gerencia sin llegar a ser óptimos más que a éste nivel.
- c) Los cursos de capacitación que se han dado dentro de la empresa han sido exclusivamente para obreros, lo que deja aislado al resto del personal de un proceso de desarrollo personal y profesional.
- d) En cuanto a la comunicación vertical y horizontal que existe dentro de la empresa, nos encontramos con

que no se ha preparado al personal para llevar a cabo una comunicación formal que permita a su vez la participación del personal (se hace en forma directa por medio de pláticas juntas o el diálogo).

- e) El ambiente de trabajo resulta agradable aunque se carece de dinámicas grupales que permitan un mejor conocimiento entre las personas que trabajan dentro de la misma organización, hace falta mayor convivencia y aceptación.
- f) Los estímulos que el personal recibe muestran ser una de las razones primordiales para que se sientan satisfechos con su trabajo, pero aún así hace falta reforzarlas por medio de otras prestaciones como la capacitación para ayudarlos a desarrollarse de manera integral.
- g) Existe rotación de personal a nivel de obreros de una área a otra; saben de todo (lo básico), esto permite que el obrero sea un apoyo en las diferentes áreas de trabajo pero no existe una especialización dentro de las actividades.
- h) Existen definiciones en cuanto al conocimiento de la estructura, políticas y filosofías de la empresa; el personal no las conoce ni las pone en práctica pero el problema radica en que la forma de transmitir las resulta deficiente o nula, por lo que se demuestra que los jefes a su vez las desconocen y no saben cómo

manifestarlas a sus subordinados, se debe partir por tanto de establecerlas y definir las, explicarlas, estudiarlas y transmitir las y esto es un proceso que hasta la fecha no se ha dado.

De aquí surge la idea de plantear la siguiente pregunta que define nuestro problema de investigación:

¿Cuáles serán las propuestas pedagógicas que deberán ser planteadas para generar Programas de Capacitación en la empresa COSMOCEL, S.A. que conlleven al Desarrollo Integral del Personal que participa dentro de la misma?.

2.- DEFINICION Y FORMULACION DE LA HIPOTESIS

Una vez mencionadas las características del problema elegido nos remitimos a establecer la finalidad de la siguiente investigación como la estructuración de propuestas basadas en datos recolectados que servirán para la elaboración de programas de capacitación para la empresa seleccionada, que ayuden al desarrollo integral de los empleados que en ella interactúan y como medio para elevar la productividad lo cual conlleva al beneficio del individuo, la empresa, la sociedad, la economía y por tanto de la nación, dándole a la vez a dichas propuestas un enfoque pedagógico que permita la apertura del campo de trabajo del Licenciado en Pedagogía y a su vez lograr los objetivos que la empresa establezca.

Esto nos lleva a plantear como hipótesis del presente trabajo de investigación a las siguientes:

Hipótesis 1

** Una oportuna detección de necesidades dentro de la empresa COSMOCEL, S.A., deriva propuestas pedagógicas de programas de capacitación**

X- Variable Independiente

Y- Variable Dependiente

Detección de Necesidades

Propuestas Pedagógicas de
Programas de Capacitación

La detección de necesidades se define como aquella búsqueda de carencias o deficiencias existentes entre determinados objetivos organizacionales. Por su parte definimos propuestas pedagógicas de programas de capacitación como aquellas sugerencias de aspecto educativo con un máximo de contenidos temáticos y un mínimo a alcanzar sobre el proceso de formación y preparación del individuo inmerso en el ámbito productivo según los requisitos de su puesto y de los objetivos de la empresa para la cual trabaja y tendiente al logro del desarrollo del sujeto en cuanto a aspectos técnicos, científicos, sociales, culturales, humanísticos, políticos y económicos de su entorno.

Establecemos una relación entre ambas variables en el sentido de que en la medida en la que se lleve a cabo una oportuna búsqueda en cuanto a las deficiencias o carencias que la empresa manifiesta se podrán generar sugerencias bajo un enfoque educativo sobre contenidos temáticos que coadyuven a los procesos de capacitación dentro de la empresa en estudio.

INDICADORES**X - DETECCION DE NECESIDADES**

- NIVEL DE ESCOLARIDAD
- ROTACION DE PERSONAL
- PERFIL DEL PUESTO
- POLITICAS Y FILOSOFIAS DE LA EMPRESA
- CONCEPTO DE CAPACITACION
- COBERTURA DE CONOCIMIENTOS DE CAPACITACION DENTRO DE LA EMPRESA
- SATISFACCION EN EL TRABAJO.
- COMUNICACION INTERPERSONAL
- RELEVANCIA DEL TRABAJO DEL PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA.
- ACTITUD ANTE LA POSIBLE MEJORA DE ACTIVIDADES

Y - PROPUESTAS PEDAGOGICAS

- POLITICAS Y FILOSOFIAS DENTRO DE UNA EMPRESA
- ¿QUE ES LA CAPACITACION?
- ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DE LA EMPRESA
- PROCESOS DE COMUNICACION A NIVEL EMPRESARIAL
- INDUCCION A LA EMPRESA
- ¿COMO DETECTAR DEFICIENCIAS EN EL AREA DE TRABAJO?
- ¿COMO LLEVAR A CABO UN ANALIS Y EVALUACION DE PUESTOS?
- DISPOSICIONES LEGALES EN TORNO A LA CAPACITACION DE PERSONAL.
- ¿QUE SE ENTIENDE POR DESARROLLO DE PERSONAL?
- NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE.

- CURSOS DE INTERES PARA LOS DIFERENTES NIVELES.
- PROBLEMAS O NECESIDADES DENTRO DEL AREA DE TRABAJO.
- CAPACITACION QUE SE HA DADO A LAS DIVERSAS AREAS EN LA EMPRESA.
- COBERTURA DE REQUISITOS DE CAPACITACION.
- ANALISIS DE PUESTOS DENTRO DE LA EMPRESA.
- DEFICIENCIAS EN CUANTO AL DESARROLLO DE PERSONAL.
- TIPO DE FORMACION PARA MEJORAR LAS ACTIVIDADES DE CADA PUESTO.
- EXISTENCIA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.
- ACTITUD ANTE LA ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS.
- SEGURIDAD E HIGIENE EN LA EMPRESA.
- ESTIMULOS QUE RECIBE EL EMPLEADO.

Hipótesis 2

«Las propuestas pedagógicas de programas de capacitación para la empresa COSMOCEL, S.A., propiciarán el desarrollo integral del personal.»

X: Variable Independiente

Y: Variable Dependiente

Propuestas Pedagógicas de
Programas de Capacitación

Desarrollo Integral

Se han definido las propuestas pedagógicas de programas de capacitación como aquellas sugerencias educativas de contenidos temáticos sobre el proceso de formación del individuo inmerso en el ámbito productivo según los requisitos de su puesto y de los objetivos de la empresa para la cual trabaja y tendiente al logro del desarrollo del sujeto en cuanto a aspectos técnicos, científicos, sociales, culturales, humanísticos, políticos y económicos de su entorno. Así mismo definimos el desarrollo integral como un proceso de formación que conlleva a entender al hombre como a un ser bio-psicosocial inmerso en un grupo que interactúa con fines comunes, tendiente a incluir aspectos que le permitan la adquisición de bienes sociales, culturales, hábitos, costumbres, actitudes, percepciones y una personalidad que le ayude a interactuar en el medio que lo rodea para beneficio propio y del grupo del que forma parte.

De ambas definiciones podemos establecer una relación entre variables en donde a través de las sugerencias educativas de contenidos temáticos sobre capacitación se

podrá generar un proceso de formación que integre todos y cada uno de los aspectos que interactúan para entender al hombre como un ser bio-psicosocial inmerso en el ámbito productivo como es el caso de la empresa. Se intenta que a través de éstos programas se llegue al desarrollo integral no solo de una sino de todos los individuos que forman parte de la empresa COSMOCEL, S.A.

INDICADORES

X -PROPUESTAS PEDAGOGICAS

- ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DE LA EMPRESA COSMOCEL, S.A.
- POLITICA Y FILOSOFIAS DE LA EMPRESA.
- COMUNICACION ORGANIZACIONAL.
- PROCESOS DE PRODUCCION.
- DESARROLLO DEL AREA DE VENTAS.
- DESARROLLO DEL AREA DE CREDITO Y COBRANZA.
- INDUCCION A LA COMPUTACION.
- RELACIONES PUBLICAS.

Y - DESARROLLO INTEGRAL

- CAMBIOS DE ACTITUD DEL EMPLEADO EN RELACION A:
 - a) INTERIORIZACION DE LAS POLITICAS Y FILOSOFIAS DE LA EMPRESA.
 - b) MEJORAS DE LA COMUNICACION INTERPERSONAL.
 - c) ELEVAR EL VINCULO FAMILIAR-EMPRESARIAL.
 - d) EVALUACION DE PROCESOS PRODUCTIVOS Y COMO AFECTAN EN SU RENDIMIENTO.
 - e) MEJORAS EN SU DESARROLLO PERSONAL Y FAMILIAR.
 - f) MEJORAS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.
 - g) NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE DENTRO DE LA EMPRESA.

- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE PRODUCCION.
 - SEGURIDAD E HIGIENE.
 - EVENTOS DE CARACTER SOCIAL TENDIENTES A INTEGRAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA.
- h) FORMACION CULTURAL.
 - i) ESTIMULO DEL EMPLEADO HACIA LAS ACTIVIDADES DE SU PUESTO.
 - j) COORDINACION DE EQUIPOS DE TRABAJO DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA. (EVENTOS DEPORTIVOS).

3.- SELECCION DE LA POBLACION Y MUESTRA DE ESTUDIO

La capacitación en México, se aplica dentro del área empresarial entre otras y podemos establecer 3 tipos diferentes de empresa, la pequeña, la mediana y la grande, de éstas 3 la primera mostró interés para ésta investigación ya que se define como una empresa en vías de desarrollo y crecimiento en donde los dirigentes van delegando sus responsabilidades y funciones a los individuos de niveles inferiores que la integran y es aquí donde se hace necesario el proceso de capacitación que permita la formación de personal que lleve a cabo óptimamente las funciones que le corresponden y a la vez que permita expandir a la empresa por medio de eficacia y eficiencia aumentando la productividad, de ésta forma se necesitará incorporar a más gente conforme la empresa vaya creciendo y así desarrollar al personal por medio de una formación, técnica, intelectual y personal.

De las empresas pequeñas en México, COSMOCEL, S.A. es una empresa 100% mexicana en capital, tecnología y personal, en donde se nos permitió llevar a cabo una investigación sobre las necesidades de capacitación ya que el esquema de ésta resulta ser limitado salvo en los niveles directivos en donde suelen ser capacitados en instituciones ajenas a la empresa, es conveniente mencionar que para el resto de los niveles no hay esta opción y la empresa no ha sido autogestora en el establecimiento de programas reales y

adecuados de capacitación. El giro de la empresa es la fabricación y compra-venta de productos químicos para la industria, alimentos, farmacéutica, agropecuarias y ganaderas. Tiene su planta y casa matriz en la Cd. de Monterrey, Nuevo León y otra mas en Tlalnepantla, Edo. de México, así como Lodegas de distribución y venta de sus productos en toda la República Mexicana.

Cuenta con un total de 130 empleados en ambas plantas, sin contar al personal de ventas y distribución en la República Mexicana. El personal se distribuye en 5 niveles dentro de su organigrama el cual se incluye en el Anexo 4.

El tamaño de la muestra fué del 29% del total de la población, esto equivale a 38 empleados, los cuales se encuentran distribuidos en todos y cada uno de los niveles laborales de la empresa en estudio; es decir desde el nivel de Dirección hasta obreros e intendencia. Dado que COSMOCEL tiene plantas en la Cd. de México y Monterrey, N.L., se encontró la limitación de aplicar directamente el instrumento, y que el establecimiento del muestreo, se viera delimitado por los directivos que aplicarían el cuestionario, por este motivo el muestreo fué determinístico intencional, ya que se rompe con la pauta del azar, dado que no se pudo controlar dicho factor.

4.-

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Dadas las características de la investigación que se realizó, se vio la necesidad de establecer como instrumento de recolección de datos un cuestionario de 20 preguntas abiertas, las cuales se relacionan con las variables expresadas en la hipótesis.

Dicho cuestionario fué sometido a una fase de pilotaje el cual una vez aplicado y obtenidas las conclusiones del mismo, se determinó la necesidad de llevar a cabo un análisis de discriminación de contenidos (cualitativo) encontrando que el total de preguntas no eran afines a todos los puestos, además de que la respuesta de algunas de ellas se les dificultaban a niveles como el de supervisores y obreros por no entender el planteamiento de la pregunta, de esta manera se establecieron preguntas afines a todo el grupo laboral y específicas para cada nivel en donde se obtuviera una visión clara y precisa de las necesidades de capacitación por cada nivel, reestructurando por lo tanto el primer instrumento el cual fué aplicado y corregido en las siguientes etapas:

Se elaboraron 5 cuestionarios diferentes con 12 preguntas iguales y comunes para todos y 8 preguntas específicas para cada nivel dentro del organigrama de la empresa, así se aplicaron 4 cuestionarios a nivel de dirección, 4 a nivel de gerencia, 2 a vendedores, 1 a crédito y cobranzas, 3 a secretarías, 20 a obreros, 3 a

supervisión y 1 a intendencia, dando un total de 38 cuestionarios aplicados, cubriéndose todos y cada uno de los niveles laborales de la empresa (ver Anexo 3). Cabe mencionar que dado el número de personas que cubren cada nivel se determinó cuántas deberían formar parte del grupo de estudio, por lo que se puede observar que fué mayor el número de cuestionarios aplicados a obreros (20) que a crédito u cobranza (1), ya que varía el total de integrantes de cada área considerando cuantos miembros la conforman.

5.-

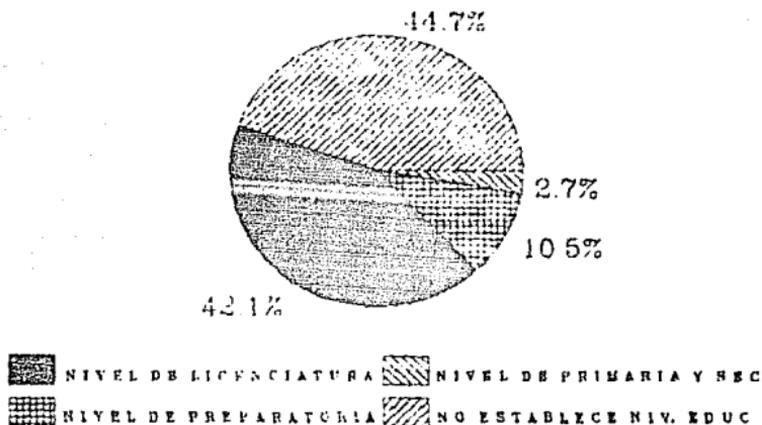
TIPO DE INVESTIGACION

La investigación social requiere utilizar métodos que proporcionen información sobre los diferentes campos y diversas fuentes de información. A fin de llevar a cabo una investigación sobre capacitación a nivel empresarial, se utilizó la investigación descriptiva del tipo análisis laboral, el cual resulta ser una técnica empleada para estudiar el aspecto ocupacional del personal en una empresa, recolectándose información sobre las atribuciones, responsabilidades y actividades generales de los miembros de una organización, así como de las condiciones de trabajo, el nivel de capacitación, los conocimientos, habilidades, hábitos, normas de higiene y pautas de conducta que poseen.

Así mismo se pretenden descubrir debilidades, deficiencias o errores en los procedimientos de trabajo empleados, asignar a los miembros tareas que permitan una más adecuada utilización de sus potencialidades, elaborar programas de capacitación y preparar material de enseñanza para los futuros empleados y adoptar decisiones relacionadas con los cursos de perfeccionamiento del personal. (Van Dalen, Pág. 49, 1984).

III RESULTADOS DE LA INVESTIGACION REALIZADA

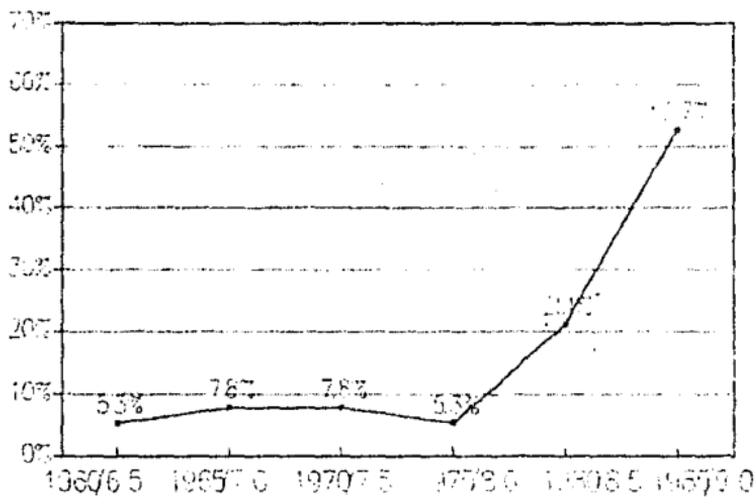
Al Nivel de Escolaridad



Se presenta a continuación un cuadro que muestra la distribución de la población en porcentajes significativos son profesionistas, desahantes o estudiantes, y otros que no establecen un nivel de escolaridad. El total de la muestra es de 500 personas, de las cuales 210 son profesionistas, 147 son desahantes o estudiantes, y 143 no establecen un nivel de escolaridad.

educación básica, aunque el mayor porcentaje recae en el rubro de aquellos sujetos que no manifestaron nivel educativo alguno, factor que nos limita en éste estudio debido a que este porcentaje de la población podría situarse en cualquiera de los 2 niveles educativos mencionados, carecemos por tanto de la información real en relación al nivel educativo promedio dentro de la empresa en estudio.

B) Rotación de Personal



La empresa cuenta con 30 años de existencia, y dados los resultados obtenidos, observamos una gran rotación de personal a partir del año de 1980. Esto nos posibilita el poder plantear las siguientes interrogantes: ¿A que se debe ésta rotación de personal? ¿Cómo se solucionará en el caso de que fuese un problema? ¿Es conveniente para la empresa tal rotación? ¿Sería posible que exista un mayor porcentaje del personal que ingresó a la empresa a partir de 1985 debido a que a partir de esta fecha la misma empresa se ha expandido y por lo tanto sus necesidades de mayor número de

personal han aumentado? ¿Podría deberse a que el personal no esté satisfecho con su trabajo? o ¿Podría suceder que el personal no cumpla con los requisitos del puesto y deba cambiarse constantemente? Se espera que la solución a estas preguntas sea contestada conforme va evolucionando el análisis de los resultados de la investigación.

1.- Definición del Perfil y Actividades de cada Puesto dentro de la Empresa

A este apartado se le dió el siguiente tratamiento; se procedió a investigar el perfil y actividades que la empresa define para cada puesto, mismas que se especifican a continuación:

DIRECTORES

Perfil se requiere que tengan un nivel académico mínimo de licenciatura, siendo deseable una maestría, como mínimo una experiencia de cinco años a nivel de gerencia o dirección y que domine el idioma inglés en un 80%.

Funciones control y desarrollo del personal de la empresa de manera eficiente, buscar nuevas oportunidades de negociar, bajar costos, incrementar la eficiencia tanto profesional como humana del personal a su cargo, cuidar de que se elaboren y cumplan presupuestos adecuados para la empresa a fin de lograr los resultados esperados para el buen funcionamiento de Cosmocol, S.A. y buscar afanosamente nuevas tecnologías.

GERENTES

Perfil debido a que la empresa se desarrolla en un ámbito de productos tanto químicos como agrícolas, se requiere personal profesional en ambos campos, es decir ingenieros químicos o agrónomos para poder resolver los problemas técnicos que se presentan en su función diaria, experiencia

mínima de 3 a 5 años en ventas y manejo de personal, preferentemente casados, sin problema de residir en el lugar en donde vayan a ejercer buena presentación y trato agradable.

Funciones desarrollar las actividades gerenciales en su área de responsabilidad como enlace entre la dirección y el personal a su cargo, vigilar que se cumplan las políticas marcadas por la empresa y vigilar que se cumplan las metas establecidas por ellos mismos y aceptadas por la dirección, cuidar que se de buen uso a los bienes de la empresa y administrar adecuadamente su cargo.

VENDEDORES

Perfil que tengan licenciatura en el área a la que se dedican, casados de preferencia, experiencia mínima de 3 años en ventas de productos similares, buena presentación, trato amable y con deseos de mejorar.

Funciones desarrollar nuevos mercados y clientes, coordinar embarques con la planta, dar asesoría técnica, apoyar a cobranzas cuando el caso lo requiera, atender a la clientela en forma adecuada y establecer con el gerente de su área metas, elaborar presupuestos y objetivos a lograr.

COBRADORES

Perfil licenciatura en el área, casados, con experiencia mínima de tres años en cobranza, carro indispensable, buena presentación, trato agradable y deseos de superación.

Funciones apoyo a ventas, entrega de facturas, movimientos bancarios, cobro a clientes.

SECRETARIAS

Perfil tituladas, bilingües de preferencia, solteras, con buena presentación, trato amable, sin problemas de horario, que vivan cerca del lugar de trabajo o sin problema de transportación, con buena salud, cultura general de alto nivel, con conocimientos en máquinas de oficina y captura de datos en computadora aunque no es indispensable.

Funciones elaborar cartas, cotizaciones, registro y control de clientes, inventarios, movimientos bancarios, archivos, comunicación vía teléfono, telefax, telex, memorandums, etc., coordinar la presentación y la limpieza de las oficinas y mantenerlas bien establecidas de papelería y artículos de uso en esta.

SUPERVISORES

Perfil tener escolaridad mínima de secundaria con certificado, buena presentación y trato amable, experiencia mínima de tres años en manejo de personal obrero, haber trabajado en empresas del ramo o bien haberse desarrollado en nuestra empresa con buenos resultados.

Funciones vigilar que se cumplan las tareas ordenadas por la empresa, el buen cuidado y uso de equipo, evitar desperdicios, tiempos muertos y coordinar las labores de

mantenimiento y limpieza dentro de la planta para lograr los mejores resultados en la producción y manejo de inventarios.

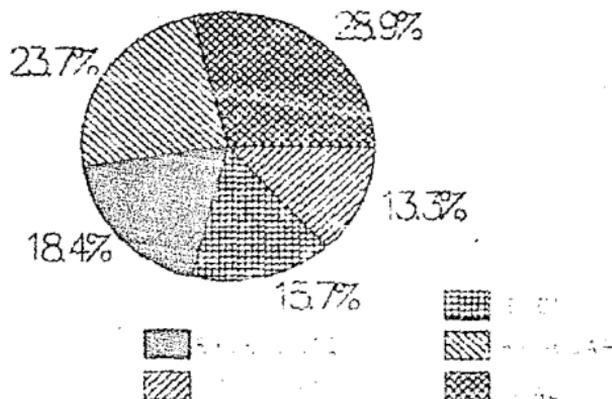
OBREROS

Perfil se solicita escolaridad mínima de primaria, buena presentación, casados, sin problema de horario.

Funciones llevar a cabo las labores establecidas por la empresa en el tiempo estipulado, cuidar el equipo a su cargo, notificar al supervisor de fallas en el equipo para su pronta reparación, cumplir las normas de seguridad e higiene y la del grupo de trabajo, evitar desperdicios y mantener limpia el área de trabajo.

Dadas las descripciones de perfil y funciones por puesto, se procedió a evaluar la respuesta de cada cuestionario dándole a éstas una calificación de Excelente, Muy Bien, Regular y Mal y se elaboró la gráfica correspondiente dadas las puntuaciones obtenidas, según se establece a continuación.

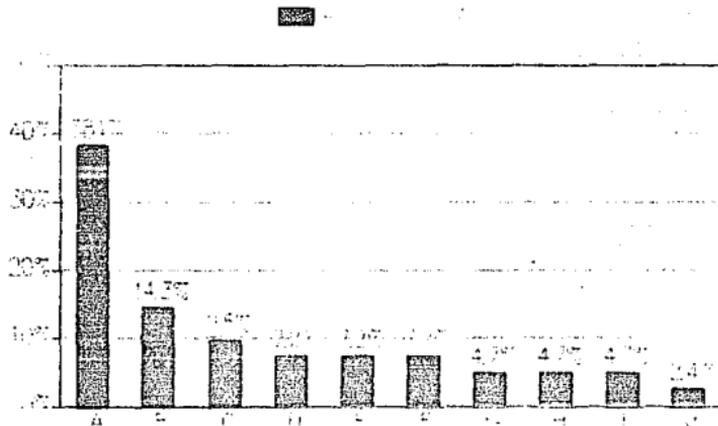
Conocimientos Sobre las Actividades y Perfil de cada Puesto



Dada la gráfica observamos que el mayor porcentaje recae en aquellos sujetos que definen mal las actividades y el perfil de sus puestos, a. decir que no definen correctamente sus puestos los profesores, o que manifiestan una sola actividad, dejaban la pregunta sin contestar o bien afirmaban que no sabían nada, nada concretamente, el 18.4% definió de manera excelente la descripción del puesto y el perfil del mismo, pero es importante decir que en este porcentaje únicamente se refiere a la muestra completa correspondiente al nivel de la doctora y por ende es lo que

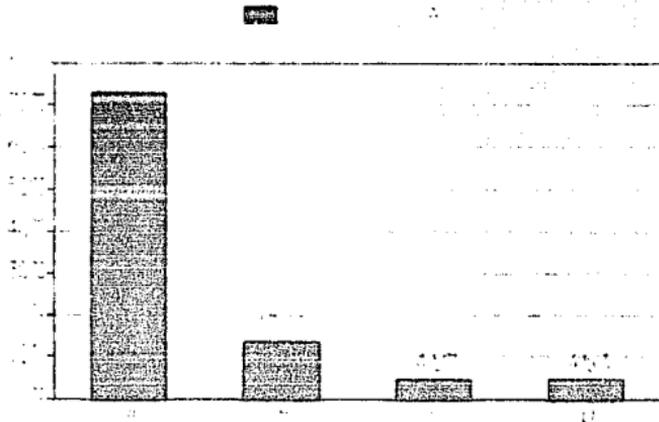
demuestra que en a estos niveles a los que se les transmite claramente aquellas exigencias del puesto por lo que estan concientes de ello y así lo transmiten, por su parte el 13.3% y el 13.7% de la muestra total, obtuvieron puntuaciones de Bien y Muy Bien, y el 29.7% Regular lo que manifiesta que en realidad y dadas las puntuaciones el personal de la empresa en general no conoce bien los perfiles de sus puestos y por lo tanto no se adecuan las actividades que realizar a lo que realmente requiere el puesto, las actividades que llevan a cabo son aquellas que exige la empresa, determinadas actividades las deben de realizar ciertos puestos por falta de personal calificado que los cubra, de manera que habría que valorar qué tan eficientemente se realizan las actividades en los diversos puestos dentro de la empresa y si es necesario o no contratar más personal o capacitar al que se tiene para que el personal que existe actualmente sea deficiente en su puesto y así se cumplan adecuadamente los objetivos de la empresa y evitar deficiencias que puedan ser las causas del desarrollo negativo de COSMOCEL S.A.

2.- Identificación de Políticas y Filosofías dentro de la Empresa



- A) Se desconocen las políticas (38.1%)
- B) Uso adecuado del equipo de trabajo y buen comportamiento (14.3%)
- C) Seriedad, Producción y Servicio (9.5%)
- D) Lograr los objetivos propuestos para alcanzar las metas de la empresa (7.2%)
- E) Libertad de trabajo con responsabilidad (7.2%)
- F) Política Paternalista (7.2%)

- G) Lograr un crecimiento sostenido basado en el desempeño y superación del personal que integra la empresa (4.7%)
- H) Cortesía y Facilidad de Palabra (4.7%)
- I) Control de Calidad (4.7%)
- J) Apoyo al trabajador (2.4%)



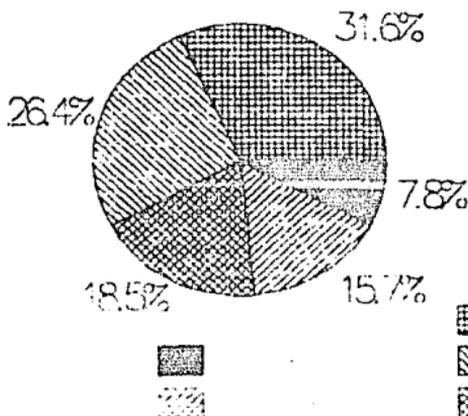
- A) Se desconocen las filosofías (72.7%)
 B) Empresa al servicio del hombre, el hombre es la parte más importante de la empresa (13.6%)
 C) Formar grupos de trabajo con el objeto de hacer crecer a la empresa (11.7%)
 D) Empeño en el trabajo (4.5%)

Es evidente que existe una gran carencia de conocimiento tanto de las políticas como de las filosofías de la empresa por parte de la mayoría de los analistas seleccionados, lo que demuestra que hay que trabajar en cuanto a la comunicación

de las políticas y filosofías de la empresa hacia el personal que ingresa y que trabaja para la empresa, por lo que se hace necesario definir las, transmitir las, homogeneizar las y ponerlas en práctica a fin de que el personal las conozca y actúe conforme a ellas.

3.- Definición de Capacitación

A fin de establecer un indicador de calidad para esta pregunta, en cuanto a la definición de capacitación, se hizo necesario establecer una definición que permitiera marcar la pauta a seguir con las respuestas de cada sujeto. (Ver pág. 37) De dicha definición no se encontró en ningún cuestionario una aproximación que diera la pauta para establecer una escala de calificación, por lo que se estableció la escala dadas las respuestas manifestadas en los cuestionarios.



(Excelente) Desempeño de habilidades y conocimientos inherentes a un puesto a fin de desempeñar eficaz y eficientemente determinadas actividades, estar al día en conocimientos.

(Muy Bien) Preparar al personal de la empresa para desarrollar alternativamente su trabajo así como para desarrollar al individuo (crecer profesionalmente).

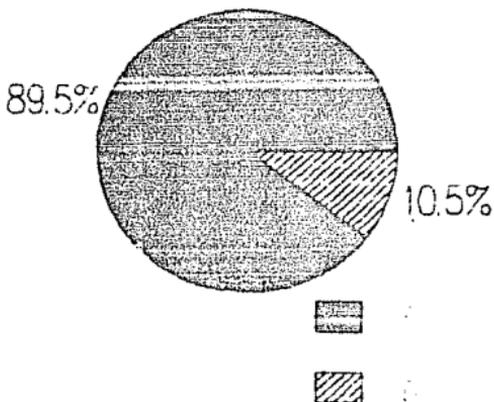
(Bien) Conocimientos y preparación de una persona para desarrollar sus actividades.

(Regular) Curso de inducción al puesto para hacer las cosas bien.

(Mal) No dan definición alguna.

Se hace evidente que el concepto de capacitación no está bien definido por parte de toda la muestra elegida y esto puede deberse a la falta de capacitación que no permite distinguir a fondo qué es, para qué sirve, qué se puede obtener de ella, en la mayoría de los casos se reduce al hecho de que es el medio a través del cual se prepara y otorgan conocimientos a la persona para desarrollar sus actividades sin ir más allá de la simple capacitación para el puesto o adiestramiento, no se habla más que en pocos casos del desarrollo personal y profesional del individuo.

4.- Actitud ante la Adquisición de Conocimientos sobre las Actividades que Desempeñan dentro de la Empresa



- (A) Consideran si poder adquirir más conocimientos sobre las actividades que desempeñan
- (B) Consideran no poder adquirir más conocimientos sobre las actividades que desempeñan

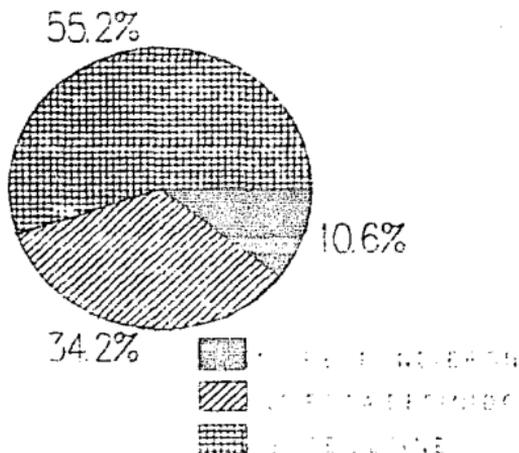
La alta concentración elevada de la población manifiesta interés en adquirir más conocimientos sobre la actividad que desempeñan, por su parte, la representación porcentual, son en opinión de la mayoría de ellos el medio más objetivo para

aprender u obtener conocimientos, otros medios como las conferencias, seminarios, lectura y consulta resultan ser apoyo en cuanto al desarrollo de éste proceso, así mismo, los cursos que resultaron de mayor interés en orden de importancia fueron:

- 1) Producción, procesos y costos de fabricación
- 2) Técnicos, administrativos y especializados al puesto
- 3) Química, relaciones humanas y mantenimiento y uso del equipo de trabajo.
- 4) Tiempos y movimientos, recursos agrícolas, comercialización de productos, computación y ventas.

Es evidente que los temas o cursos de interés se adecúan al puesto de cada persona, y en este caso al ser los obreros el grupo de muestra mayor, los cursos de producción y procesos resultaron ser los de mayor interés, pero se debe tomar en cuenta el resto de ellos ya que en el interés de cada persona se demuestra una deficiencia de conocimientos sobre determinadas áreas.

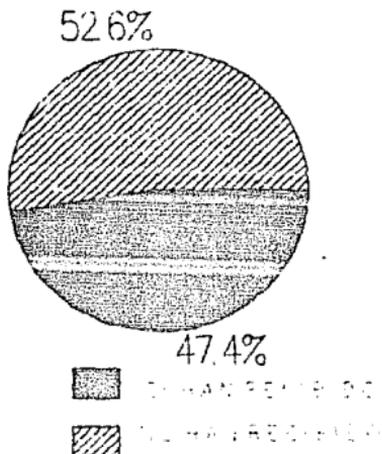
5.- Definición de Puestos y Actividades según la Estructura y Organización de La Empresa



La muestra en su mayoría manifiesta que la organización se define sus actividades dentro de la empresa por razones tales como saber lo que se les asigna y hacerlo con la máxima calidad al menor costo, porque los objetivos a cumplir son claros y porque todos saben las actividades y responsabilidades que deben llevar a cabo. Un porcentaje menor afirma que no está tan definido debido a que las actividades que lleva a cabo son diversas y que muchas de estas no les corresponden realizarlas o que los cambian de

áreas de trabajo constantemente el porcentaje más bajo no respondió a esta respuesta. Esta relación nos permite establecer que el porcentaje que establece que no están bien definidas las actividades dentro del puesto poseen más homogeneidad en sus respuestas, lo que resulta ser más veraz y significativo que el resto de la muestra, por lo que se puede decir que la empresa presenta una evidente falta de definición en las actividades que deben ser realizadas a cabo en cada puesto. Se recomienda por tanto realizar un amplio y exhaustivo análisis y una evaluación de puestos a fin de establecer claramente las actividades por puesto y cubrir con otros puestos aquellas actividades que no le competen a ninguno de los puestos existentes actualmente en la empresa.

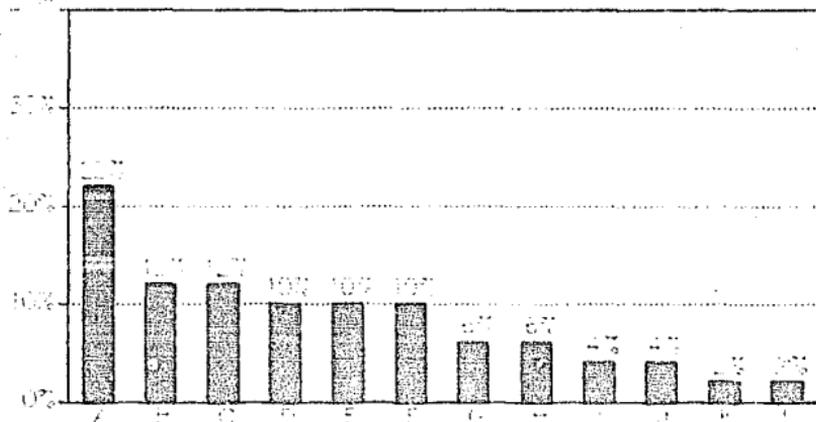
6.- Cobertura de Cursos de Capacitación para el Personal dentro de la Empresa



El porcentaje mayor de la población específica no haber recibido cursos de capacitación dentro de la empresa, aunque un porcentaje mayor manifestó si haber recibido cursos, de los cursos que se han recibido por parte de Directores y Gerentes estos han sido fuera de la empresa (IPADE e IMI) por lo tanto este porcentaje se deberá incluir dentro del grupo que afirmó no haber recibido cursos dentro de la empresa, aunque ellos consideran que es dentro ya que la empresa les paga los cursos y les da el tiempo para

tomarlos, por parte del resto del personal en general han recibido de inducción al puesto, los vendedores de ventas y comunicación, los secretarías no manifestaron curso alguno aparte del de inducción, los supervisores y obreros han recibido cursos de primeros auxilios, seguridad e higiene, producción, calidad en el producto, maquinaria y alfabetización; con esto se demuestra que la empresa goza de esquemas de capacitación muy limitados y específicamente se concretan en las áreas de Dirección y Gerencia y para Supervisores y Obreros, con lo que se deja al resto de la población sin programas de capacitación que contemplen sus puestos y necesidades, por lo tanto es importante establecer programas de capacitación integral que permitan el desarrollo de todo el personal.

7.- Motivos de Satisfacción en el Trabajo



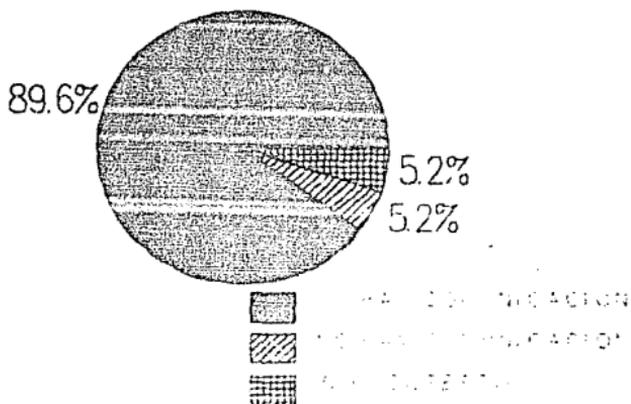
- A) Buenas relaciones dentro de la empresa (22%)
- B) Libertad de trabajo y toma de decisiones (12%)
- C) Rendimiento del trabajo que desempeña (12%)
- D) Procesos de fabricación (10%)
- E) Ver el producto terminado (10%)
- F) Logro de objetivos (10%)
- G) Desarrollo y dirección del personal (6%)
- H) La comunicación (6%)
- I) Mis actividades y decisiones afectan las ganancias en la empresa (4%)
- J)
- K)
- L)

- J) La posibilidad de crecer profesionalmente, y de superación personal (4%).
- K) Exponerme al mercado externo (2%).
- L) Todo (2%).

Lo que más satisface dentro de la empresa tal y como lo muestra la gráfica, son las relaciones que existen dentro de la misma entre el personal. lo que demuestra que el ambiente de trabajo resulta ser positivo, lo sigue la libertad que sienten por realizar su trabajo y el rendimiento que tienen en el mismo, por lo que se observa que el personal se encuentra motivado por lo que realizan, posteriormente muestran satisfacción en cuanto a las líneas de producción, les satisface conocerlas y ver los frutos de ella, así como lograr los objetivos planteados, posteriormente hay satisfacción en cuanto a la dirección y conducción de personal así como la comunicación existente.

Observamos así que en este apartado no existe mucha discrepancia entre lo que les satisface a los empleados.

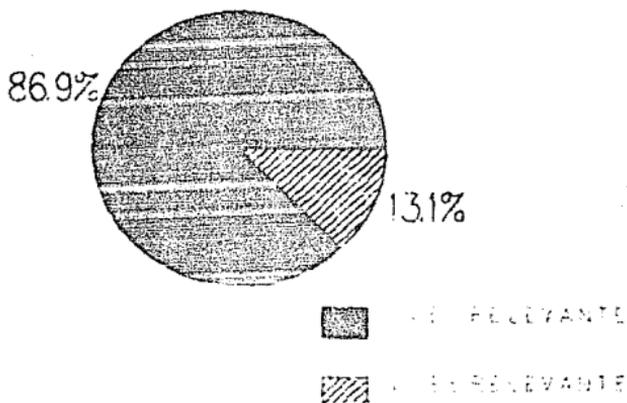
8.- Comunicación entre el Personal de la Empresa



La mayoría de la muestra opina que la comunicación se da y es satisfactoria, aunque solamente la mitad de éste porcentaje opina que es positiva en relación al resto de la muestra que establece que no hay comunicación. Aquellos que opinan que es positiva se debe a que hay dialogo entre ellos y sus superiores, el resto opina que no es positiva debido a que es informal y se pierde mucho contenido de aquella que se trata de transmitir, esto demuestra una clara diferencia en cuanto a las líneas de comunicación verbal y horizontal.

dentro de la empresa. Este se analiza en forma más particular en los resultados obtenidos específicos de cada puesto (ver análisis de resultados páginas 191, 205, 219 y 239).

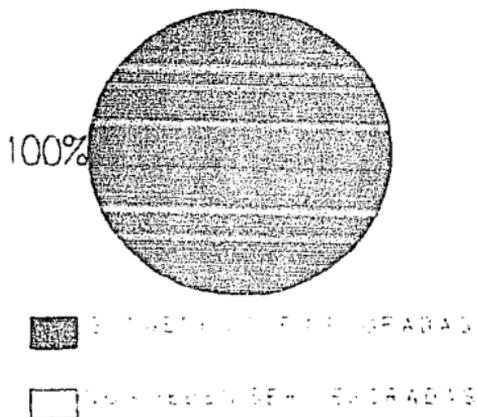
9.- Relevancia del Trabajo del Personal dentro de la Empresa



El porcentaje mayor de la muestra revela que su trabajo sí es relevante en cuestión de la manera en cómo se satisface a los clientes, en cómo se proyecta la imagen de la compañía, en cuanto a la producción y seguridad en la calidad del producto, en cuanto a los ingresos que percibe la compañía, en el logro de objetivos, en la eficiencia, y en el trabajo. Por otro lado el costo de la muestra como que no es importante en la muestra, esto se debe a que la empresa

no les hace partícipes en el proceso al no manifestarles el por qué es importante y en que afecta, lo que demuestra que una parte de la población dentro de la empresa posee una falta de conocimiento en relación a sus funciones, sus actividades y en general para que sirve todo lo que realiza.

10.- Actitudes ante la posible Mejora de las Actividades del Empleado



El 100% de la muestra opina que definitivamente si se pueden mejorar las actividades que desarrollan en cada puesto, de las propuestas dadas la mayoría recaen sobre los términos de productividad tales como procesos de mejora continua, el mejor aprovechamiento del tiempo, mayor creatividad, la capacitación, el uso de equipo adecuado, desarrollo de nuevos productos y control de calidad, otras recaen sobre la eficiencia mediante como el logro de

objetivos dentro de los cuales se destacó el tener mayor coordinación entre las áreas, el logro de los objetivos de cada puesto y actividad, una mejor organización en cuanto a la comunicación dentro de la empresa, así como la definición de responsabilidades en cada puesto.

Es preciso hacer notar que la capacitación resultó el medio de mayor incidencia tanto para lograr mejoras en la productividad como para el logro de objetivos. Además observamos un factor positivo en cuanto a que definitivamente todos opinan que puede haber mejoras en ambos casos lo que demuestra una actitud de apertura ante casos nuevos y hacia el progreso por parte de la gente que participa en la empresa.

11.- Temas de Posibles Cursos de Capacitación de Interés para Empleados de la Empresa COSMOCEL, S.A.

Nota: A fin de observar como se llegó a las siguientes conclusiones (Ver Anexo 1 Pág.192)

El cuadro de doble entrada que se ha utilizado para obtener resultados sobre esta pregunta, demuestra que los cursos de mayor interés para la muestra elegida resultaron ser los siguientes de mayor a menor importancia :

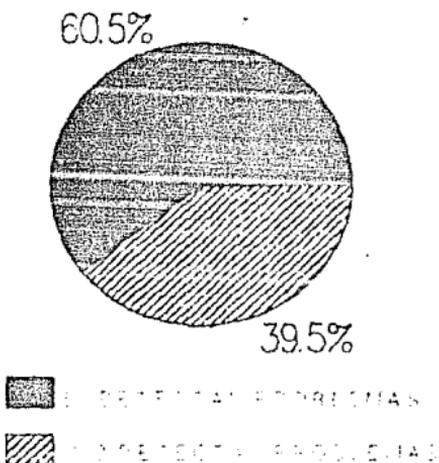
- 1) Aplicable al trabajo - son cursos que le dan al empleado aquellos elementos y conocimientos indispensables para llevar a cabo las actividades concretas de su puesto.
- 2) Conocimientos - son cursos teóricos que le brindan al empleado elementos técnicos generales y de diversas áreas para desarrollar mejor su puesto o bien prepararlo para puestos futuros.
- 3) Integración Grupal - son cursos que le permiten al individuo interrelacionarse con la gente que le rodea y con la cual se relaciona dentro de su trabajo tales como dinámicas grupales.

- 4) Integral - son cursos que tratan de integrar en sus programas una formación global que abarque los diferentes aspectos en los que el individuo actúa y así buscar a través de la formación, un desarrollo conjunto armónico y universal en el individuo.
- 5) Familiar - son cursos que le permiten al individuo tener una formación individual y aplicable a su vida familiar tales como economía del hogar, seguridad e higiene en el hogar, cursos para educación de los hijos, etc..
- 6) Cultural - otorgar aspectos que cubren los conocimientos básicos y generales que permiten ampliar horizontes en el intelecto del individuo en diferentes aspectos relacionados con el ámbito social en el que se desenvuelve.

Ningún individuo omitió respuesta sobre estos cursos por lo que observamos que el interés de recibirlos existe y que a través de ellos se puede lograr el desarrollo integral

del sujeto dentro de la empresa y por lo tanto el desarrollo de la empresa misma.

12.- Detección de Problemas o Necesidades dentro del Area de Trabajo o la Empresa por parte del Personal



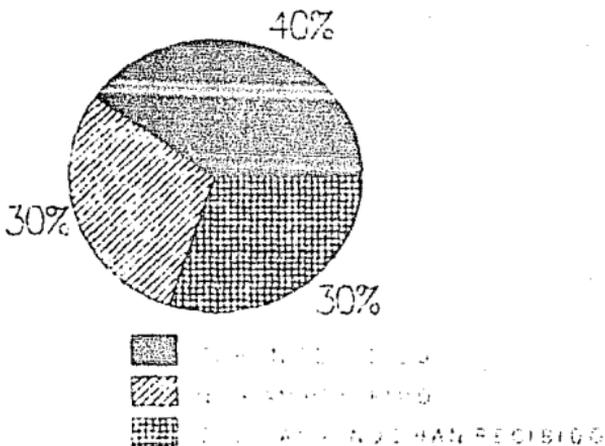
El porcentaje mayor de esta muestra manifestó que si detectan problemas dentro de la empresa. Dentro de los problemas y soluciones más significativos que se observaron tenemos : La falta de equipo de trabajo que requiere la adquisición y mantenimiento adecuado del mismo, la falta de mantenimiento y personal debidamente preparado dentro de la empresa lo que se resuelve contratando al personal necesario, y confusión en el organigrama debido a que las

personas cobren diversas funciones que de los corresponden a sus puestos y que se resuelve delegando las responsabilidades específicas a cada área y llevando a cabo una distribución real de actividades por puesto.

El porcentaje en donde se opina que si hay deficiencias la mayoría de ellas recayeron sobre el área de producción y en las actividades que el personal debe cumplir en su puesto, así como en el medio para alcanzar objetivos y metas planteadas, las soluciones dadas son sencillas y se centran en el esfuerzo colectivo, en el cumplimiento de tareas y en satisfacer necesidades tales como la falta de equipo y personal.

DIRECTORES Y GERENTES

13.- Capacitación de Personal a cargo de directores y gerentes



El 40% manifestó haber capacitado a su personal un porcentaje mejor que el no, o igual porcentaje que solo algunos. Lo que demuestra un desarrollo en cuanto a programas de capacitación dentro de la empresa, ya que la capacitación ocurre en alguna medida dentro de ella, esto nos lleva a concluir que existe la necesidad de

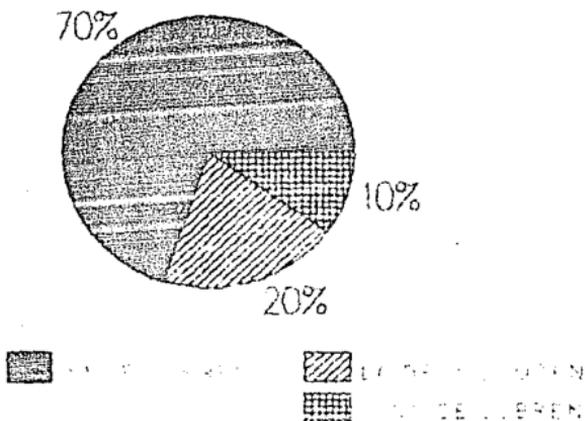
analizar en que áreas la capacitación ha recibido mas apoyo y por qué falta en otras áreas igualmente importantes para la empresa.

14.- Cursos de Inducción y Capacitación en diversas Areas

Curso	Dirigido A:	Resultados
Uso de Maquinaria	Obreros y Supervisores	Buenos
Control de Calidad	Obreros y Supervisores	Buenos
Control de Contam.	Obreros y Supervisores	Buenos
Seguridad e Higiene	Obreros y Supervisores	Buenos
Primeros Auxilios	Obreros y Supervisores	Buenos
Area Fiscal	Contadores	Buenos
Cursos Prácticos Operativos	Vendedores y Gerentes	No muy buenos, por la falta de especiali- zación en las actividades

Se demuestra que los cursos se han dirigido principalmente a los obreros y contadores en áreas específicas de cada puesto y en general con buenos resultados, lo que demuestra que los esquemas de capacitación en otras áreas o puestos son deficientes. Además encontramos relación con la pregunta 6 en cuanto a los cursos que el personal ha recibido dentro de la empresa y coincide con la capacitación dirigida principalmente a obreros y supervisores en las áreas de seguridad e higiene, control de calidad y uso de maquinaria.

15.- Cobertura de Requisitos de Capacitación

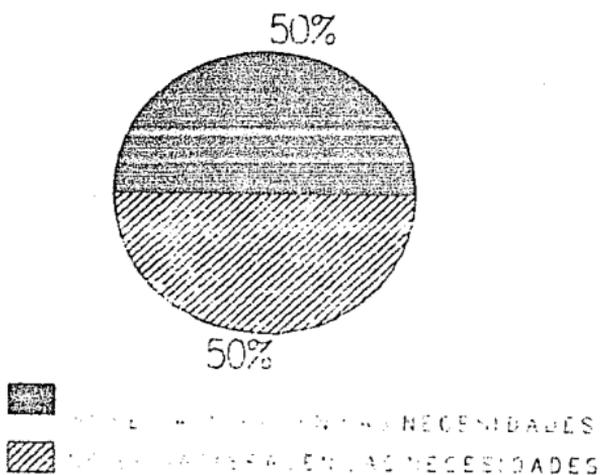


El porcentaje mayor de la muestra a este nivel opina que los requisitos de capacitación si se cubren y se registran ante la Secretaría del Trabajo y Provisión Social (S.T.P.S.); el 20% desconocen si se da o no este procedimiento y el 10% opina que no se cubren de manera adecuada, por lo que se puede observar que este requisito de capacitación lo cubre la empresa pero como se ha podido detectar dadas las características del puesto de las

preguntas y respectivas respuestas, no en la medida en la que se requiere para el beneficio de la misma.

Ante la Ley del Trabajo la empresa no demuestra ningún problema, pero la carencia de capacitación en diversas áreas afecta a la empresa directamente por lo que se espera que la empresa sea gestora en cuanto al análisis de las necesidades de capacitación que tiene en todos los niveles de su organigrama.

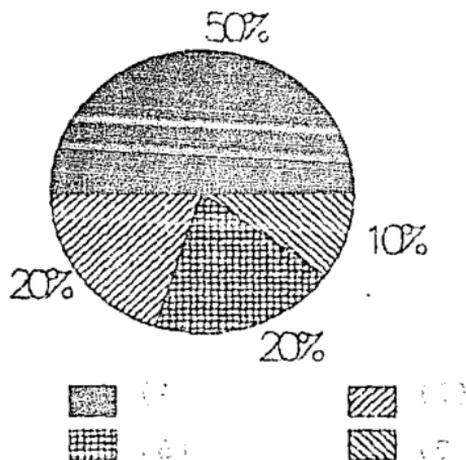
16 - Satisfacción de Necesidades de la Empresa dada la Estructura y Organización de la misma



La mitad de la muestra opina que las necesidades que plantea la empresa si son satisfechas aunque existen problemas o deficiencias principalmente en cuanto a la definición y adecuada organización de actividades para cada puesto, así como falta de orden y compromiso en el cumplimiento de las mismas; por su parte la otra mitad considera que no se satisfacen debido a que existe personal no capacitado para realizar determinadas actividades, por

falta de organización en actividades (factor ya registrado en otras preguntas y que se encuentra como constante), falta de impulso para mejorar el rendimiento y falta de investigación y desarrollo, por lo que observamos, que a pesar de que se opina que se satisfacen ciertas necesidades, existe una gran cantidad de deficiencias que abatir para mejorar así el proceso en cuanto a aquellos recursos con los que cuenta la empresa.

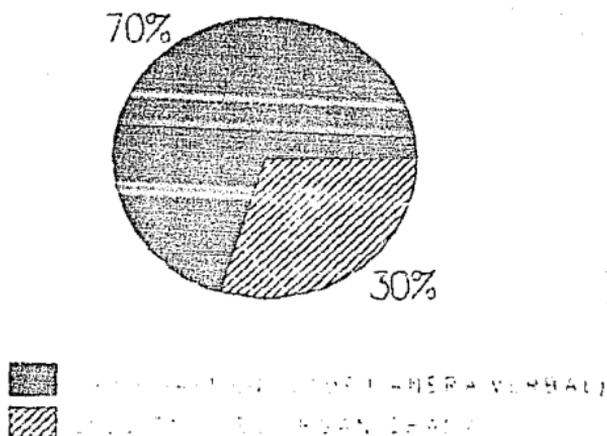
17.- Necesidades que Presenta la Empresa COSMOCEL, S.A.



- (A) Falta de Capacitación dentro de la Empresa
- (B) Falta de Conocimientos en Relación a las Actividades que lleva a cabo la Empresa.
- (C) Concientizar e Involucrar al Personal sobre la Expansión de la Empresa y las Deficiencias de la Misma.
- (D) Falta Desarrollar Actitudes de Innovación, Creatividad y Energía hacia el Trabajo

Observamos que predominan las necesidades en cuanto a dar al personal más conocimientos sobre las actividades de la empresa y falta de capacitación, aunque el dar conocimientos al personal sobre las actividades se puede cubrir a través de la capacitación por lo que ésta sigue siendo un factor importante dentro de la empresa ya que su deficiencia marca a la vez necesidades que cubrir.

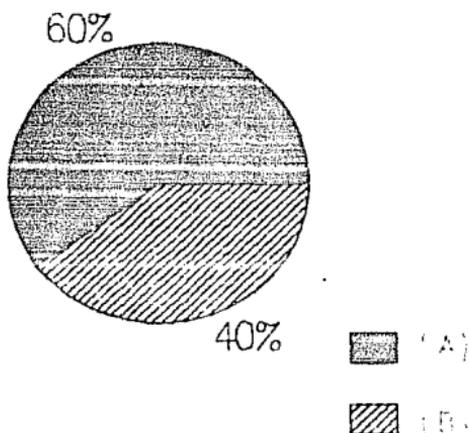
18. - Comunicación Vertical y Horizontal



El porcentaje mayor de la muestra a este nivel demostró que el tipo de comunicación que se da es de tipo informal y verbal, no hay comunicación formal entre los integrantes de la empresa, por lo que puede existir confusión en cuanto a lo que se dice o se hace, en órdenes o toma de decisiones, la comunicación, ya, si puede resultar ser confusa al ponerse en práctica, lo que demuestra ser una deficiencia dentro de la empresa al no existir tipos de comunicación ni verticales ni horizontales, por lo que se hace necesario

establecer patrones de comunicación que ayuden al personal de la empresa a tener un mejor contacto con el personal subalterno y jefes de todos los niveles y áreas.

19. - Análisis de Puestos



(A) No se ha llevado a cabo un adecuado análisis de puesto

(B) Si se han analizado los puestos

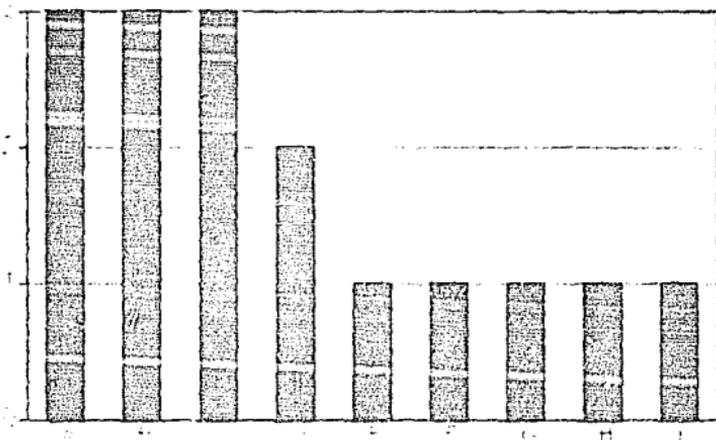
El 60% de la muestra coincide con el hecho de que no se ha llevado a cabo un análisis ni evaluación de los puestos existentes; el 40% dice que sí, por su parte un porcentaje mayor opinó que el personal a su cargo sí satisface el puesto ya que alcanzan los objetivos que plantea su área y realizan las actividades que les son asignadas, por otro lado un porcentaje un poco menor opinó que no se satisficían

los puestos dada la diversidad de actividades y falta de preparación del personal para desempeñar ciertas actividades.

Dentro de las limitantes que se identificaron para satisfacer el puesto encontramos la falta de educación, conocimientos y descuidos en el trabajo, la más importante coincide con la carencia en cuanto a definir las responsabilidades de cada puesto que conlleva a limitar la evaluación de cada uno de ellos.

Con esto se observa que la necesidad de establecer un sistema de análisis y evaluación de puestos que cubra los requisitos de la empresa es primordial a fin de lograr una elevación en los niveles productivos de cada puesto dadas las características de la empresa, del puesto y de las actividades a desempeñar por parte de cada uno de los integrantes de las diversas áreas de trabajo; especificar responsabilidades permitirá evitar el traspase de actividades que no correspondan a un puesto determinado y a su vez ayudará al óptimo desarrollo de las actividades propias de cada uno de ellos sin que otras sean obstáculo para su buen cumplimiento.

20.- Cursos de Interés a Nivel de Directores y Gerentes de la Empresa COSMOCEL, S.A.



- (A) Procesos Químicos
- (B) Circuitos de Calidad
- (C) Administración
- (D) Ventas
- (E) Recursos Humanos

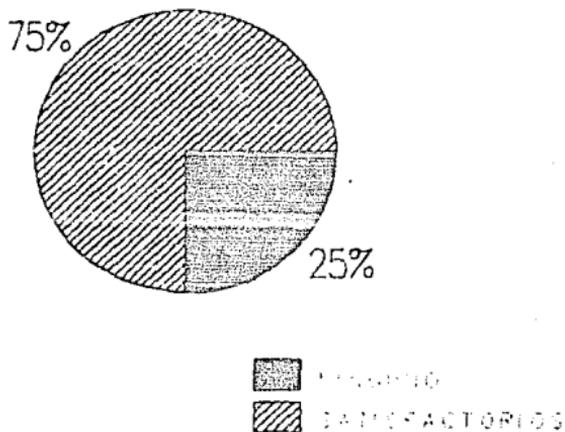
- (F) Computación
- (G) Integración Grupal
- (H) Investigación de Mercado
- (I) Ninguno

Observamos que a éste nivel no se difiere mucho entre los cursos de interés que marcan, por lo que se deben tomar en cuenta para la planeación de cursos de capacitación. El expresar interés en estos temas puede mostrar que aún existen áreas de conocimiento en donde los directores y gerentes sienten deficiencias para llevar a cabo adecuadamente su trabajo, por lo que se recomienda un análisis sobre la posibilidad de incluir estos temas en posteriores cursos para este nivel dentro de la empresa.

Una persona observó que no le interesa ningún curso, lo que puede mostrar que su formación intelectual y personal se satisface con aquellos cursos que a éste nivel se toman fuera de la empresa; o bien una falta de estímulo en continuar con una formación que le ayude a desarrollarse en su vida profesional, se hizo necesario incluir el comentario ya que su respuesta es opuesta totalmente a la opinión y manifestación del resto de la muestra y por tal motivo resultó ser significativa para esta investigación.

VENTAS, CREDITO Y COBRANZAS

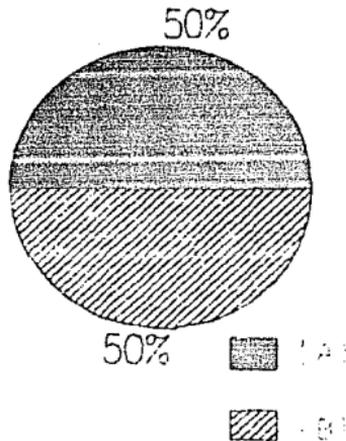
13. - Resultados de Posible Capacitación a este Nivel



El 25% de la muestra está reuente a recibir algún tipo de capacitación, por su parte el 75% opina que por medio de la capacitación en su área podrían obtener resultados satisfactorios para llevar a cabo su trabajo en forma óptima, es así como se observa que dada la evidente carencia

de capacitación dentro de la empresa, el optar por ponerla en marcha permitiría mejorar el trabajo del personal dado que este se encuentra abierto a recibirla y son concientes de la importancia que los cursos podrían tener para este progreso.

14 Deficiencias o Necesidades en cuanto al Desarrollo del Personal



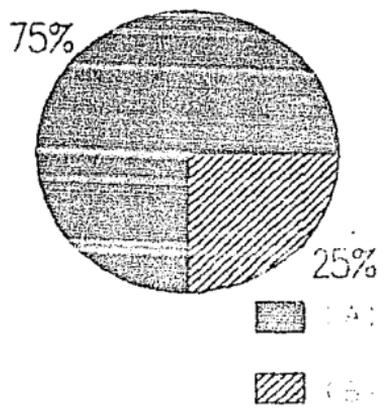
(A) Si detectan necesidades y deficiencias en cuanto al desarrollo del personal dentro de la empresa.

(B) No detectar deficiencias ni necesidades dentro de la empresa

La mitad de la muestra a este nivel no detecta ninguna deficiencia ni en su área de trabajo ni dentro de la

empresa, la otra mitad muestra deficiencias en cuanto a equipo de trabajo y relaciones interpersonales dentro de la empresa, lo que nos lleva a concluir que dada la disparidad de las respuestas no podemos encontrar deficiencias a este nivel en cuanto al personal que opera dentro de la empresa, tomando en cuenta que el punto de vista para esta respuesta se da en forma externa como es en el caso de los vendedores y cobradores, dado que es mínima la relación que tienen con la gente dentro de la compañía.

15.- Capacitación a Nivel de Ventas y Crédito y Cobranzas

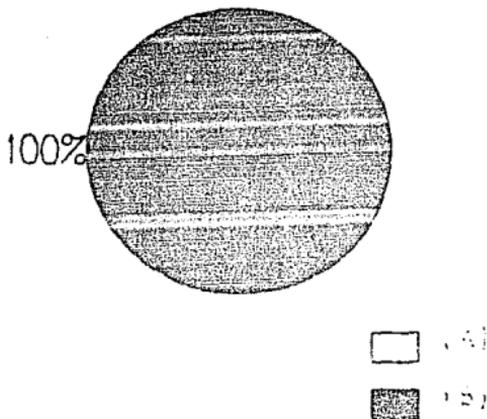


- (A) No se ha recibido ningún tipo de capacitación
- (B) Se da dependiendo de las necesidades que se presentan

Es evidente que existe una deficiencia en cuanto a procesos de capacitación a este nivel dentro de la estructura de la empresa, dado que el 75% de la muestra

manifestó no haber recibido ningún tipo de capacitación, lo que nos lleva a relacionar ésta carencia en procesos de capacitación aún en otros niveles dentro de la empresa, lo que permite establecer que ésta carencia se llega a generalizar dentro del organigrama de la compañía y que se hace necesario llevar a cabo acciones que permitan satisfacer la deficiencia evidente que se está manifestando, ya que de esta satisfacción depende que se mejoren otras carencias que son consecuencia de la falta de capacitación.

16.- Cursos de Induccion a este Nivel



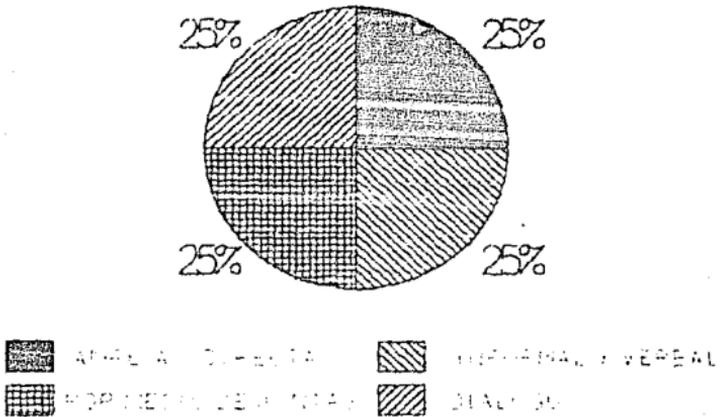
(A) Si han recibido cursos de inducción

(B) No se han recibido cursos de induccion

El 100% de la muestra a nivel de vendedores y cobradores manifestó no haber recibido ningún curso de inducción al ingresar a la empresa, lo que demuestra que aún en este tipo de capacitación existen deficiencias y es en éste nivel en donde se hace necesaria esta inducción a fin

de que el vendedor o cobrador conozca perfectamente bien la estructura, políticas y filosofías de la empresa para la cual trabaja ya que de ésta manera expondrá concientemente la imágen que la empresa pretende dar al exterior y por lo tanto su trabajo mejorará.

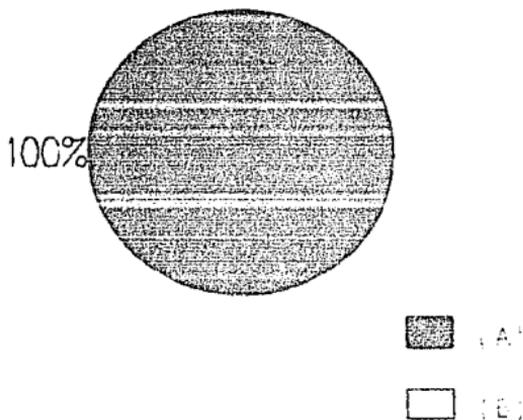
17.- Comunicación Vertical y Horizontal



En los 4 casos encontramos como común denominador el hecho de que la comunicación se da de manera verbal, es informal y se les comunica a través de juntas o del dialogo, por lo que observamos que ni en forma vertical ni horizontal existen patrones definidos y formales de comunicación lo que

representa una deficiencia específica en el esquema general de la compañía que deberá solucionarse a través de un análisis exhaustivo de los procesos de comunicación que operan y los resultados que se obtienen de este proceso.

18. Formación Profesional, personal y cultural como Medio para Mejorar Actividades dadas Las Exigencias del Puesto



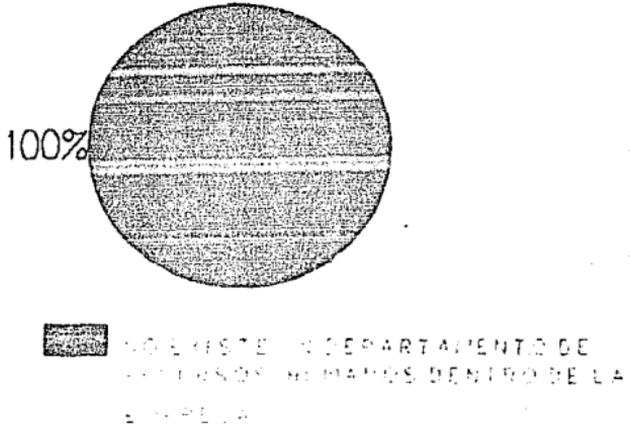
(A) Si se pueden mejorar las actividades del puesto

(B) No se pueden mejorar las actividades del puesto

El 100% de la muestra manifestó que definitivamente una mayor y mejor formación profesional, personal y cultural les permitirá mejorar a la vez las actividades que desempeñan en

cada puesto ya que les concede un mejor desarrollo de sus actividades de manera más eficiente. les posibilitaría enriquecer sus conocimientos, les permitiría establecer mejores relaciones con el personal interno a la compañía así como con las personas externas a ella, lo que nos permite concluir que el personal de la empresa si esta a favor de recibir capacitación para elevar el desarrollo de sus actividades dentro de sus puestos.

19.- Departamento de Recursos Humanos dentro de la Empresa



El total de la muestra a este nivel establece que no existe un departamento de recursos humanos, lo que nos permite concluir que las deficiencias en cuanto a la capacitación radican en el hecho de que no existe una buena estructura en cuanto a la forma de llevar a cabo programas de capacitación, de análisis de puestos y evaluación de los mismos, lo que permite hacer pensar que en toda empresa por pequeña que esta sea, un departamento de recursos humanos es

necesario para el buen funcionamiento en cuanto a la estructura de la empresa y a las posibilidades de un mejor desempeño de todas y cada una de las personas que en ella trabajan.

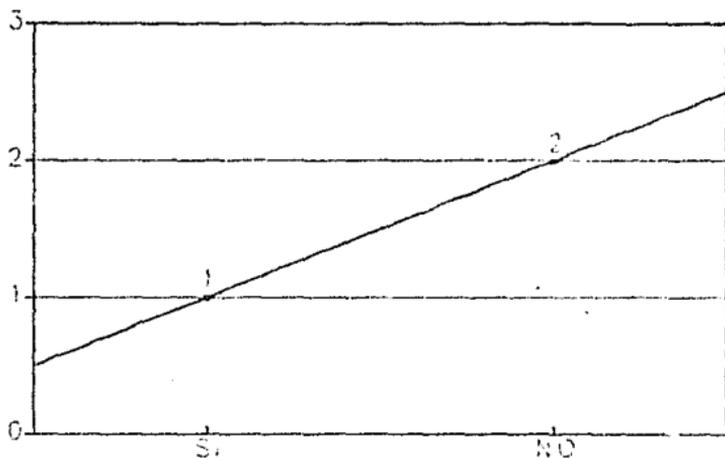
20.- Curso de Capacitación que Resultan de Interés para este Nivel

Curso	Computación	Relaciones	Técnicas	Relaciones	Mercadotecnia	Producción	Administración
Cuestionario		Públicas	de Ventas	Humanas			del Tiempo
A	6	2	1	5	3	7	4
B	7	3	1	2	4	6	5
C	7	3	1	4	2	6	6
D	2	4	1	3	5	5	6

Por medio de este cuadro de correlación observamos que el curso de mayor interés para este nivel es el de técnicas de ventas, por supuesto dado el nivel de que se trata, seguido por el de relaciones públicas, relaciones humanas, mercadotecnia, administración del tiempo, computación y finalmente producción, por lo que concluimos que los cursos que muestran interés definitivamente corresponden a sus puestos y que podrían satisfacer necesidades existentes a este nivel.

SECRETARIAS

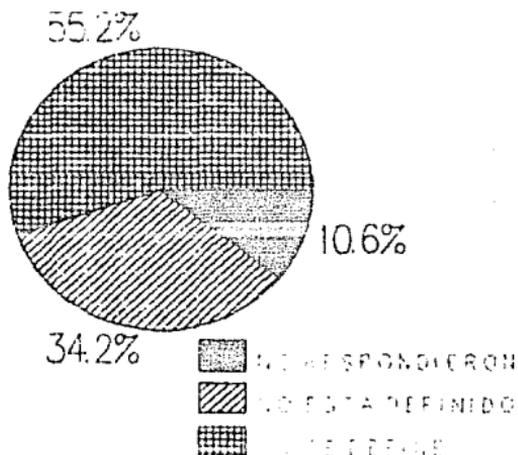
13.- Existencia de Cursos de Capacitación a Este Nivel



La gráfica muestra una mayor incidencia en cuanto a que no se recibe ningún tipo de actualización ni capacitación a este nivel, solo un porcentaje menor estableció que si la reciben sobre la marcha aunque no se da por medio de cursos o personal capacitado sino por medio de la información que le brindan sus compañeros, lo que permite concluir que a este nivel dentro del organigrama de la empresa no existe un esquema real de capacitación, por lo que se propone así la

apertura de los cursos que sean necesarios para estos puestos.

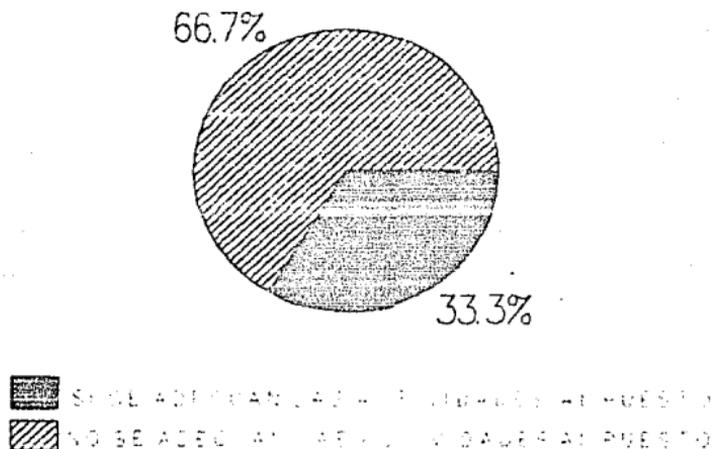
14.- Actualización sobre Conocimientos Secretariales



El total de la muestra a este nivel afirmó que en definitivo los conocimientos sobre el puesto de secretarías pueden actualizarse evidenciados positivamente tanto en su área de trabajo y en su formación personal, lo que evidencia una necesidad que debe ser cubierta como se puede observar también en la pregunta 12 por medio de programas de capacitación estructurados para estos puestos, ya que la secretaria resulta tener de puesto de mucha ayuda para la empresa en general y es conveniente que esta persona tenga una buena formación que le permita estar en una buena

relación en todos los aspectos tanto con la empresa, con el personal y las personas externas que tengan contacto con la misma.

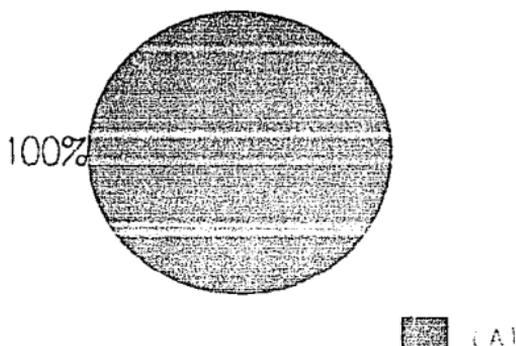
15.- Adecuación de las Actividades al Puesto



La gráfica demuestra que el porcentaje menor de la muestra observó que las actividades que desempeña si se adecuan al puesto dado que tienen el conocimiento de lo que realizan y son las actividades que se les asignaron desde que ingresaron a la empresa. Por su parte un porcentaje mayor opinó que no se adecuan porque llevan a cabo funciones que debería cubrir otro tipo de personal como en el caso de facturación, toma de pedidos, etc., que le corresponden a los vendedores, esto provoca que disminuya la eficiencia sobre sus propias responsabilidades ya que hacen actividades

que no les competen provoca que pierdan el tiempo, se distraigan y no terminen su propio trabajo a tiempo, por lo tanto se debe considerar la necesidad de contratar más personal y hacer un análisis detallado de cada puesto a fin de que se satisfagan adecuadamente las necesidades que presenta cada uno.

16.- Capacitación para el Puesto

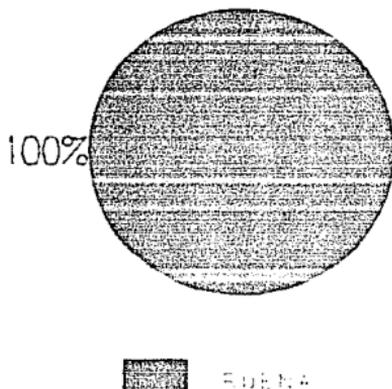


(A) Si han recibido cursos de capacitación

El 100% de la muestra considera que si han recibido capacitación para el puesto cuando ingresaron a la empresa únicamente inducción al puesto y que la recibieron por parte de alguna compañero de trabajo que les decía que hacer, o bien el jefe o la persona a la que iban a sustituir, por lo que siempre encontrando como patrón general dentro de los diversos niveles y puestos de la

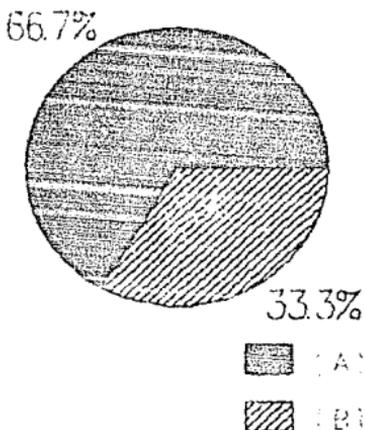
empresa que la capacitación dentro de la misma se reduce a la simple inducción al puesto y que sólo en algunos puestos o áreas se encuentra un seguimiento de capacitación, por lo que una buena planeación y estructuración de programas y cursos de capacitación sigue siendo necesaria.

17. - Comunicación



El total de la muestra observó que la comunicación que existe dentro de la empresa es buena en relación a todo el personal, que se les informa de diversas cosas por medio de juntas o reuniones y que siempre están enterados de todo; pero seguimos encontrando una comunicación de tipo informal y verbal, lo que permite hacer como observación que la comunicación sigue siendo deficiente en todas las áreas dentro de la empresa y que hace falta hacer una evaluación y

análisis a fin de ver si puede ser mejorada, cómo, y si la forma en la que se lleva a cabo favorece a la empresa.

18.- Existencia de algún departamento de Recursos Humanos

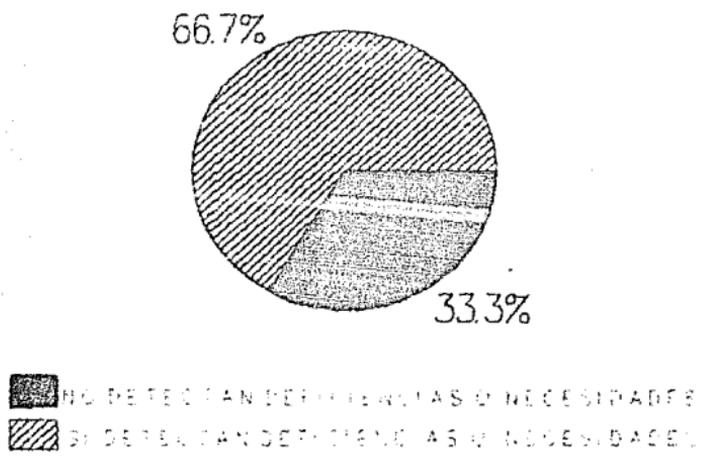
- (A) No existe ningún departamento de recursos humanos
(B) Si contamos con personal a cargo de los recursos humanos

El porcentaje menor de la muestra manifestó que no existe un departamento de recursos humanos como tal, aunque en Monterrey se maneja esto a través de personal encargado de contratar al personal (CORRECTOR), por su parte el porcentaje mayor dice que definitivamente no existe ningún departamento de recursos humanos y que el Director de la

Planta de México y los Gerentes Administrativos son los que se encargan de entrevistar, contratar y administrar al personal de la empresa.

Es evidente que la compañía carece de un departamento de Recursos Humanos bien definido y establecido, por lo que la tarea le corresponde a personal que no cuenta con la formación necesaria para el desarrollo de esta actividad y lo llevan a cabo desde un punto de vista administrativo, lo cual puede ser parcial de acuerdo a las necesidades que presenta determinado puesto o área de trabajo, por lo que se hace necesario evaluar si un departamento de Recursos Humanos o personal realmente especializado podría cubrir las deficiencias que presenta la empresa en cuanto a evaluación y análisis de puestos, selección de personal y actualización de los mismos.

19.- Deficiencias a este Nivel o dentro de la Empresa



El porcentaje mayor de la muestra de secretarias detectó como deficiencia los instrumentos de trabajo, tales como sumadoras y máquinas de escribir que son viejas y ya empiezan a causar problemas debido a que se necesita darles mantenimiento o reparación constantemente. Además la falta de cursos de computación que les sería de bastante utilidad dado el trabajo que desempeñan. Se requiere comprar nuevo equipo y establecer los cursos pertinentes para esta área.

Por su parte el 33.3% restante dijo que no encuentra ninguna deficiencia o necesidad dentro de su área, posiblemente no existan efectivamente o bien no se ha hecho consciente de que el problema existe.

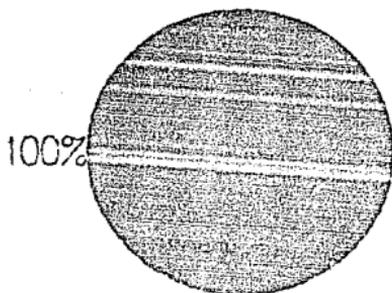
20.- Cursos de Interés para esta Area

Curso Cuestio- nario	Relacio- nes Públicas	Técnica do Ventas	Compu- tación	Comun- cación Inter- personal	Atenció A Clientes	Idioma Extran- jero	Uso de Maquil- naria	Actividad Frente al Cliente	Persona- lidad	Atención Personal	Dinámica do Grupos
A	4	3	1	9	10	5	11	2	6	8	7
B	2	11	1	6	7	8	3	4	5	10	9
C	1	11	2	7	9	10	3	5	6	4	8

Este cuadro de correlación demuestra que los cursos de interés para las secretarias en orden de importancia resultan ser el de computación, relaciones públicas, uso de máquinas, técnicas de ventas, idioma extranjero y comunicación interpersonal.

SUPERVISORES

13.- Comunicación dentro de la Empresa

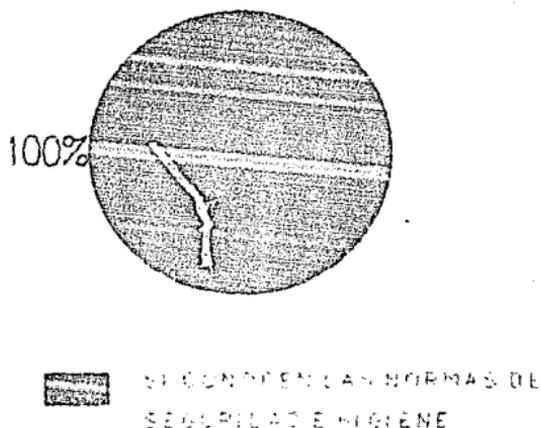


COMUNICACIÓN VERBAL

El total de la muestra de los supervisores a este nivel denota que existe comunicación con sus jefes pero que ésta se da únicamente de manera verbal, lo que resulta igual para el resto de los niveles, por lo que se llega a la conclusión de que se trata de una comunicación informal dentro de la empresa a todos los niveles y no se opta por ninguna otra opción. un factor positivo a tener en cuenta es que este tipo de comunicación permite a los empleados el diálogo, la crítica,

expresar diversas opiniones sobre la solución de problemas que se presenten, así como un ambiente de confianza dentro de la organización, pero habrá que evaluar qué tan positiva resulta para los fines productivos de la misma ya que al no haber formalidad tal como memorandums, cartas, etc., la información que se le da al personal puede ser olvidada o captada en forma diferente, lo que provocaría fallas o deficiencias en determinadas actividades.

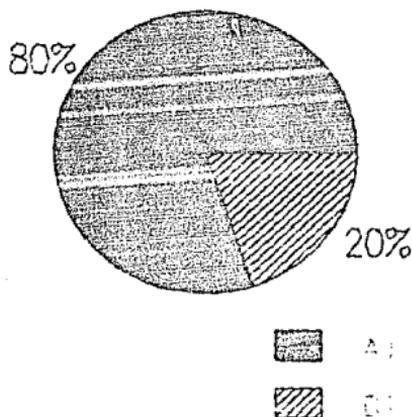
14.- Conocimiento de Normas de Seguridad e Higiene dentro de la Empresa



El 100% de la muestra a nivel de supervisores si conoce las normas de seguridad e higiene y las pone en práctica principalmente utilizando el equipo de seguridad necesario, inspeccionando que el personal a su cargo también lo haga, checando el equipo y máquinas de trabajo y conservando la fábrica en las mejores condiciones de limpieza posibles, ésto permite concluir que la capacitación o asesoría sobre el equipo, la seguridad e higiene no parecen ser una necesidad dentro de la empresa ya que se cumple con los

requisitos y la formación mínima que implica este apartado, aunque no estaría por demás hacer un reforzamiento sobre la importancia que implica el cumplir con las reglas de seguridad e higiene a fin de evitar accidentes y protegerse de posibles daños físicos, así como daños a la propia empresa en cuanto al equipo disponible.

15.- Desempeño de Actividades en las Diferentes Areas de la Empresa

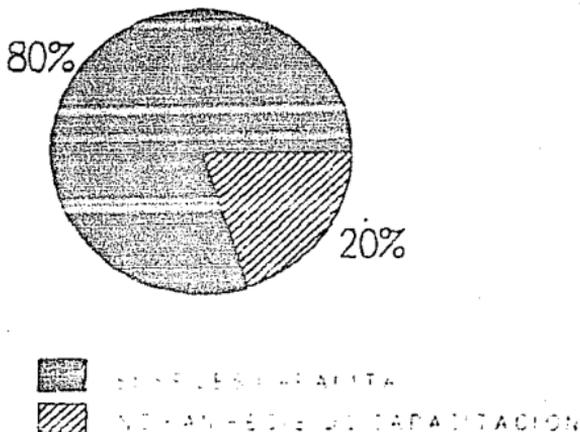


- (A) Han realizado diversas actividades dentro de la empresa
(B) Siempre han realizado la misma actividad dentro de la empresa

El 80% de la muestra denoto que sus actividades desde que ingresaron a la empresa han sido diferentes y que han pasado del nivel de obreros al de supervisores, solo el 20% manifesto que sus actividades han sido las mismas, lo que demuestra que la rotacion de personal ha sido positiva ya

que la mayoría de la muestra es gente que tiene más tiempo dentro de la empresa, y por lo tanto conoce el trabajo de la gente a la que supervisan porque lo han llevado a cabo; así mismo encontramos que tanto a éste nivel como a nivel de obreros han recibido capacitación, lo que demuestra que la gente además está preparada para ocupar el puesto en el que esta.

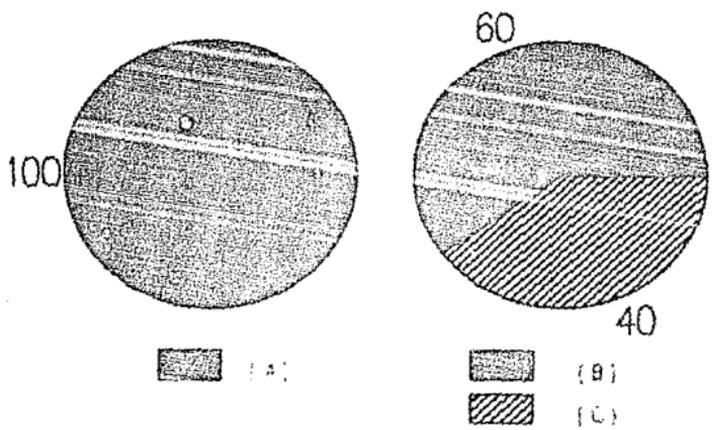
16.- Capacitación que se Recibe en cuanto a Uso de Maquinaria o Area de Trabajo



El 80% de la muestra observó que si reciben capacitación, aunque ésta es solamente inductoria al puesto, es decir, sobre la marcha se va practicando y aprendiendo, el 20% por su parte dice que no ha recibido ningún tipo de capacitación pero que ellos si enseñan a los que ingresan al area de trabajo lo que deben hacer. Con esto concluimos que a pesar de que es en este nivel dentro de la empresa en donde mayor capacitación se registra, sigue presentando un esquema mínimo de la misma ya que se reduce a una simple

inducción al puesto, más no se ha establecido una capacitación en el trabajo, lo que hace que la capacitación sea limitada aún en esta área, por lo que se debe considerar la posibilidad de establecer mejores programas de capacitación a éste nivel ya que como toda pirámide empresarial, los obreros y supervisores resultan ser la base soporte de la empresa y aquí es donde se deberán generar mejores líneas de eficacia, eficiencia y efectividad en cuanto a la producción.

17.- Satisfacción en el Trabajo



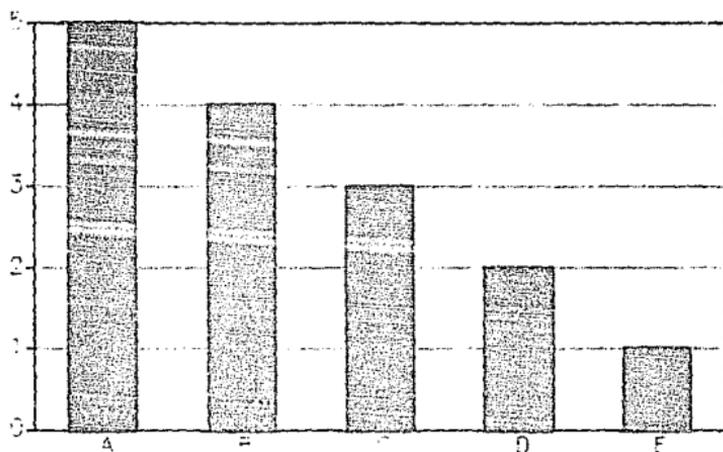
- (A) Si les satisface su trabajo
- (B) Satisfacción en cuanto a necesidades personales, profesionales y económicas
- (C) Gusto por el trabajo

El 100% de la muestra demostró sentirse satisfechos trabajando dentro de la empresa, aunque el 60% manifestó que el trabajo les satisface sus necesidades personales, profesionales y económicas, el 40% dijo que les satisface porque les gusta lo que hacen y se sienten bien trabajando

para esta empresa, lo que indica que a éste nivel el personal obtiene un buen salario. realizan actividades que les interesan y les permite tener gusto por lo que hacen, aunado a un agradable ambiente de trabajo.

Se concluye así, que si el personal está satisfecho con su trabajo, se le puede estimular más a fin de que se logren de manera óptima los objetivos de la empresa sin obstáculo alguno, por lo que es necesario seguir dandoles el apoyo que buscan para que se encuentren contentos y coadyuven al buen funcionamiento de la empresa.

18.- Estímulos que recibe el Empleado



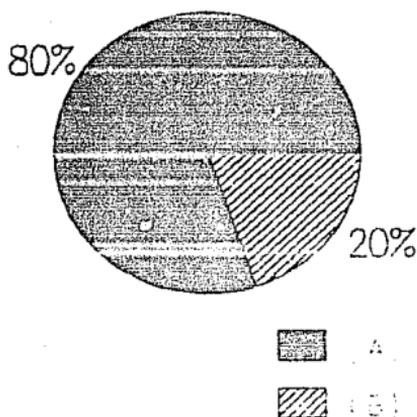
- (A) Diversas Prestaciones
- (B) Buen Salario
- (C) Premios de Ventas y Puntualidad
- (D) Permisos o días libres por Puntualidad
- (E) Despensa y Permisos

Observamos que en realidad no hay mucha discrepancia en cuanto a las prestaciones que se reciben a este nivel y las otorgadas son las normales para la mayoría de las empresas. lo que resulta positivo es que el 100% de la muestra

identifica que si las recibe, lo que permite determinar que éstos estímulos se relacionan con la satisfacción que el trabajador obtiene dentro de su trabajo.

En este caso encontramos que los estímulos son un factor de satisfacción económica principalmente, y que no resulta gravoso para la empresa, manejándose como un programa positivo y óptimo para todos aquellos que integran a COSMOCEL.

19.- Detección de Necesidades o Deficiencias en el Area de Trabajo o en la Empresa



- (A) Si hay deficiencias y necesidades en el area de trabajo
 (B) No hay deficiencias o necesidades en el área de trabajo

La detección de necesidades en este nivel de supervisión se reduce a la falta de equipo y mantenimiento del mismo, el porcentaje mayor observo esto como necesidad fundamental dentro del área de trabajo, así mismo enfatizaron en el hecho de que el espacio con el que cuentan para poner las máquinas y trabajar es reducido lo que

provoca inseguridad en los trabajadores para llevar a cabo adecuadamente su trabajo, además de inestabilidad en el campo de actividades.

Dentro de las soluciones que manifestaron encontramos para esto último el ampliar la planta y hacer una mejor distribución de las máquinas, el dar un tiempo específico durante el año para parar la producción y darle un adecuado mantenimiento a las máquinas y la planta en general,

establecer así mismo un mantenimiento preventivo no correctivo como el que se hace actualmente y que imposibilita la producción cuando alguna máquina se descomponen; y por último comprar el equipo que se requiere para satisfacer las necesidades de producción, esto permite concluir que mientras no existan óptimas condiciones en cuanto a equipo y espacio de trabajo, por mucho que la gente esté capacitada para trabajar en esta empresa, sigue encontrando obstáculos dentro del campo de trabajo que no le permite actuar eficaz ni eficientemente, por lo que a la vez se afecta el cumplimiento de los objetivos de la empresa, se hace necesaria por tanto la satisfacción de estas necesidades para cumplir con los propósitos generales de la compañía.

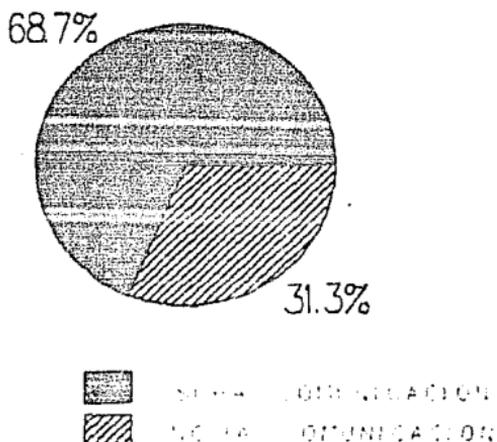
20.- Cursos de Interés para este Nivel

Curso Cuestionario	Alfabetización	Tiempos y movimientos	Técnicas de Producción	Dinámica Grupal	Seguridad e Higiene	Comunicación Interpersonal	Manejo de Maquinas	Admón del Tiempo	Economía del Hogar
A	8	5	1	4	2	7	3	6	9
B	5	6	2	7	3	6	4	9	1
C	8	2	3	5	4	9	1	6	7
D	7	6	1	5	2	8	3	4	9
E	7	3	2	4	1	9	5	6	8

El cuadro de correlación muestra que el curso de mayor interés resulta ser el de técnicas de producción, seguido por el de seguridad e higiene, manejo de maquinaria, tiempos y movimientos, dinámica de grupos, administración del tiempo economía del hogar, alfabetización y comunicación interpersonal, lo que nos refuerza la pregunta II ya que el personal de este nivel manifestó en ambos casos que los cursos de interés son aquellos aplicables al trabajo principalmente, por lo que sería positivo que se pusieran en práctica cursos aplicables al área de trabajo de este nivel en coordinación con otros niveles manifestaron ser de interés para ellos a fin de llevar a cabo lo que proponemos como una capacitación integral que abarque no solo conocimientos relativos a la actividad y puesto de cada individuo, sino que le permitan obtener aspectos culturales, sociales y económicos que le den una formación global para su vida personal.

OBREROS

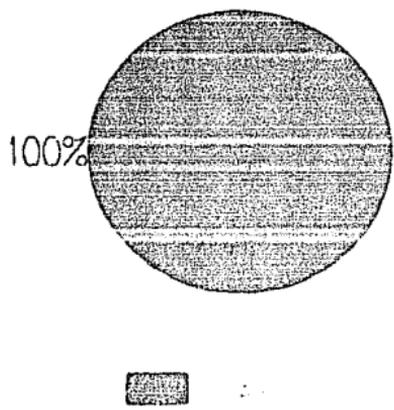
10 - Comunicación dentro de la Empresa



Dada la grafica, seguimos encontrando deficiencias en la comunicación dentro de la empresa, porque a pesar de que el 68.7% de la muestra de obreros opina que si existe comunicación, el 31.3% opina que no existe porque solo es con el supervisor y en juntas o solo cuando se quieren hacer peticiones, por su parte el porcentaje mayor observo que la comunicación que se da es verbal, informal y se da cuando se

presentan problemas que requieren solución de todo el grupo de trabajo, platicando y llegando a acuerdos y que hay buena relación con los jefes y compañeros por lo que la comunicación es buena, por lo tanto seguimos encontrando estándares informales de comunicación dentro de la empresa y a todos los niveles.

14.- Conocimiento de Normas de Seguridad e Higiene dentro de la Empresa

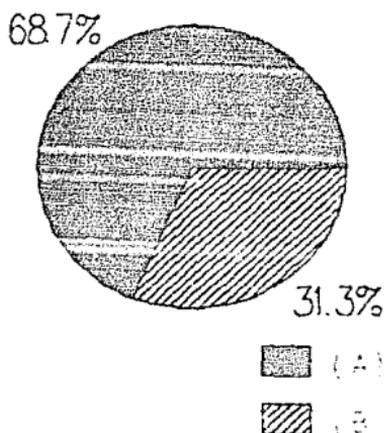


(A) Si conocen las normas de seguridad e higiene y las ponen en práctica

El 100% de la muestra a este nivel demostro que las normas de seguridad e higiene, las conocen y las llevan a la practica principalmente usando el equipo adecuado por medio de carteles y avisos de precaución que existen en la planta y por medio de la capacitación que han recibido, como ya se ha visto, dada la opinión de toda la muestra es

positiva ante el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene, no se encuentra que ésta materia resulte ser una deficiencia o necesidad dentro de la empresa en investigación, por el contrario se opina que se ha dado un buen proceso en cuanto a compra del equipo adecuado para evitar accidentes y la capacitación para el uso del mismo.

15.- Desempeño de Actividades en las Diferentes Areas de la Empresa

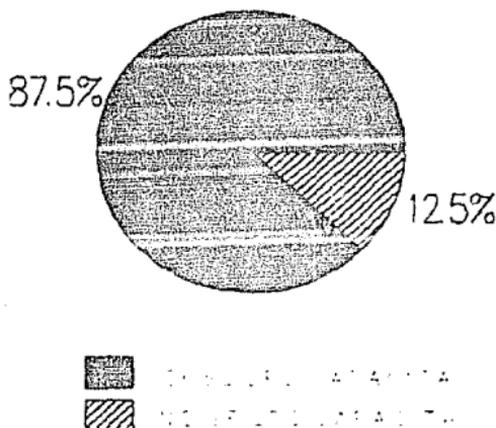


- (A) Han cambiado de actividades desde que ingresaron a la empresa
- (B) Han desempeñado las mismas actividades desde que ingresaron a la empresa

Este apartado demuestra que la rotación de personal dentro de las actividades de la empresa resulta ser frecuente y con la mayoría del personal a este nivel. lo que implica que una gran parte de los obreros deben estar

preparados para realizar las diversas actividades que implican las diferentes áreas de trabajo, es positivo desde el punto de vista de que el sujeto aprende y se capacita en diferentes situaciones dentro de la producción y puede ser un punto de apoyo ya que en caso de que se necesite personal en alguna otra área, aquellos que se encuentran preparados pueden actuar y sacar el trabajo adelante pero ¿hasta qué punto es bueno que el personal no cuente con especialización dentro de su trabajo y desempeño de actividades que no le corresponden a su puesto o área ?. Esto nos lleva a concluir que se hace necesario un real y exhaustivo análisis de puestos y evaluación de los mismos a este nivel para saber así, qué se necesita, con qué se cuenta y de qué manera mejorar las condiciones bajo las cuales opera la compañía hasta este momento.

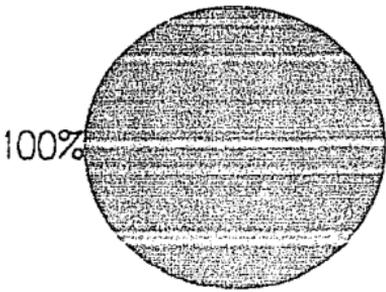
16 - Capacitación que se recibe en cuanto a Uso de Maquinaria o Area de Trabajo



El porcentaje mayor de la muestra a nivel de obreros manifestó que si reciben capacitación bajo la ayuda de supervisores, curso o información sobre lo que deben llevar a cabo sobre la maquina y todo aquello relacionado con el puesto, pero esta capacitación sigue reduciendose a una mera inducción al puesto sobre actividades especificas, además sobre el uso de maquinaria no podemos hablar de capacitación sino de adiestramiento, cuando esta bien organizado como curso, podemos concluir que la capacitación en este nivel

denota que a pesar de que se da en mayor grado, sigue siendo deficiente, limitada y sin estructura alguna que permita una concreta evaluación de hechos y actividades de donde se pudieran extraer datos que permitan obtener una visión clara y completa sobre cómo se ha dado el proceso y si la capacitación que se recibe puede mejorar o con la que se da basta para el logro de los objetivos concretos de la empresa.

17.- Satisfacción en el Trabajo

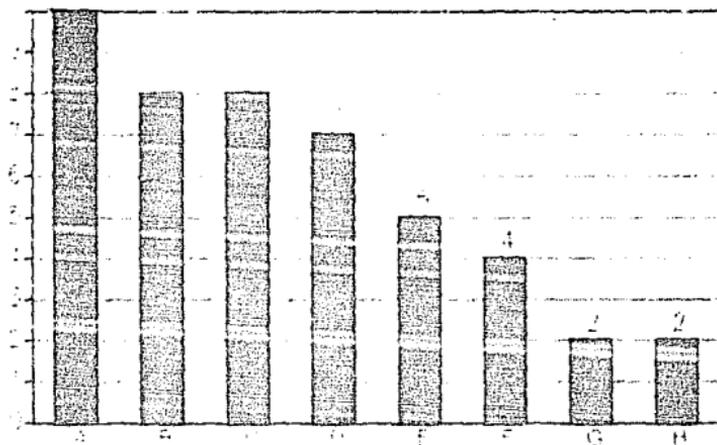


100% SATISFACCIÓN SU TRABAJO

El 100% de la muestra demostró que definitivamente el trabajo les satisface por factores tales como el interés por las actividades que realizan, lo que producen, porque les gusta trabajar en esta compañía, por el ambiente de trabajo y por el horario, el salario y prestaciones que reciben, lo que demuestra que la empresa goza de cierta estabilidad ya que la gente está contenta, les interesa su trabajo y por lo tanto permanecen más tiempo dentro de la empresa, lo que permite lograr una mejor preparación del personal con el que se cuenta ya que si a la gente le satisface su trabajo, se

logrará un mayor apoyo por parte de ellos en cuanto a la realización de actividades y por lo tanto el desarrollo y evolución de la empresa, por lo que concluimos que el factor humano es determinante para el buen funcionamiento de cualquier organización empresarial y que en la medida en la que se encuentre satisfecho el personal, es en la medida en la que se contará con él mismo para salir adelante.

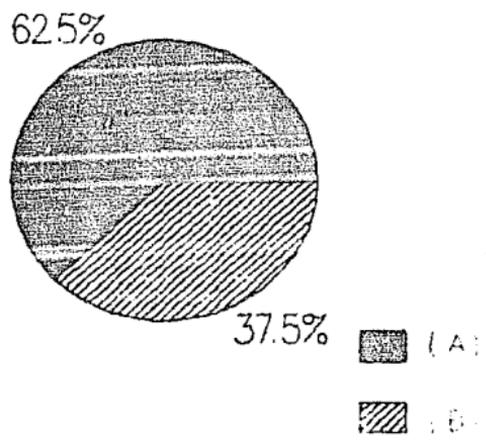
18. Estímulos que recibe el Empleado



- (A) Buen Salario
 (B) Premios de Puntualidad
 (C) Ayudas Económicas
 (D) Prestaciones
 (E) Estimulos Verbales
 (F) Transporte
 (G) Respeto al Horario de Trabajo
 (H) No Sabe

Por medio de esta gráfica observamos que sí existen estímulos y prestaciones para éste nivel y se demuestra que el estímulo sobresaliente en la mayoría de los casos fué el del buen salario que recibe, ya que de ésta manera se satisfacen sus necesidades primordiales, le siguen los premios de puntualidad y ayuda económica, prestaciones, estímulos verbales, el respeto al horario que significa que no haya cargas excesivas de trabajo en horas extras y por último el transporte. Se observa que los estímulos son para todos y se condicionan a determinadas situaciones o condiciones, aunque esta claro que la compañía tiene los medios para cumplir dichos estímulos que a su vez serán punto clave para la satisfacción del trabajador dentro de la empresa, lo que permite llegar a la conclusión de que existe relación entre el estímulo que reciben que es bueno y positivo y el hecho de que el 100% de los sujetos de la muestra se encuentran satisfechos con el trabajo, Se deberá procurar dar cada vez mejores incentivos que motiven al personal y lo hagan más útil e importante para la empresa, de ésta manera se cubrirán aspectos de desarrollo dentro de la misma.

19.- Deteccion de Deficiencias o Necesidades en el Area de Trabajo o la Empresa

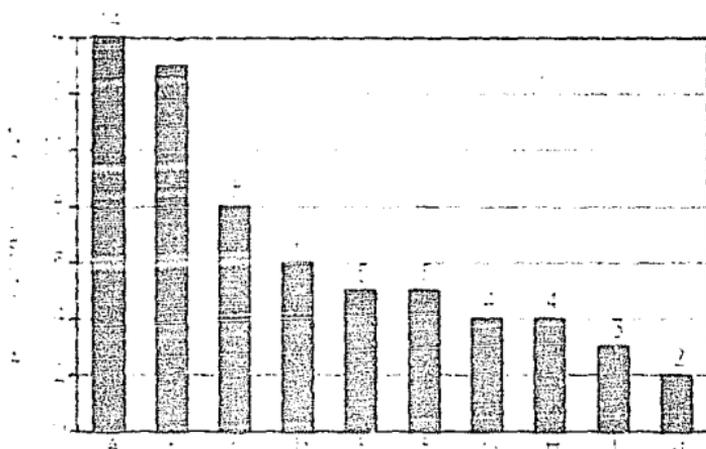


- (A) Si detectan deficiencias y necesidades en el área de trabajo
- (B) No detectan deficiencias y necesidades en el área de trabajo

En este apartado se muestra la correlacion que existe entre esta pregunta y la 12 y 19 del cuestionario de supervisores en donde se marcan y especifican como deficiencias primordiales la falta de equipo adecuado y la

distribución de maquinaria cuyas soluciones son el adquirir lo que haga falta y más lugar disponible respectivamente, por lo que observamos que la deficiencia se hace manifiesta y que la solución depende de la misma empresa para que los procesos se lleven a cabo como debe ser, ya que si el obrero está conciente del problema, por más que quiera esforzarse en sacar el trabajo adelante, encuentra obstáculos que deben ser corregidos para mejorar su trabajo por lo que la empresa deberá ser gestora de las soluciones precisas que se necesiten ejecutar y que respondan a los problemas existentes lo antes posible, de lo contrario el logro de los objetivos generales de la empresa se verán afectados y el problema ya no será por parte del personal que labora en la empresa sino de ella misma.

20.- Cursos de Interés para este Nivel



- (A) Técnicas de Producción
 (B) Seguridad e Higiene
 (C) Manejo de Maquinaria
 (D) Economía del Hogar
 (E) Administración del Tiempo
 (F) Dinámicas Grupales
 (G) Cooperación Interpersonal
 (H) Alfabetización
 (I) Proceso y Producción de Productos
 (J) Tiempos y Movimientos

De ésta gráfica se concluye que los 3 primeros cursos o temas de mayor interés se refieren específicamente a su puesto y a la formación que necesitan sobre el mismo, así como de las actividades que realizan, por lo que podemos observar que hace falta darle más énfasis a estos aspectos y a su vez fortalecerlos mediante aquellos cursos que les den una formación general e integral y les ayude en diversos aspectos de su vida.

•Nota: Cabe señalar que en cada cuestionario únicamente se dieron 4 respuestas por cada obrero por lo que fué imposible hacer un cuadro de correlación y se optó por marcar la incidencia en cada uno de los cursos establecidos, de esta manera la gráfica de barras es la opción que demuestra cuáles son los cursos de mayor a menor interés para la muestra representativa de éste nivel.

CAPITULO 5

Propuestas de Programas de Capacitación en la Empresa
COSMOCEL, S.A.I) Establecimiento de Propuestas de Programas de
Desarrollo Integral para los empleados de la empresa
COSMOCEL, S.A.

Por medio de la investigación llevada a cabo sobre las necesidades de capacitación que presenta la empresa COSMOCEL, S.A., se han determinado diversos factores a considerar como viables para la elaboración de una propuesta desde un enfoque pedagógico de posibles cursos de capacitación tendientes a la integración del personal hacia la empresa, así como de formar al individuo para el puesto que desempeña según lo marca el organigrama de la misma.

Se ha determinado desde el inicio de la investigación, que el esquema de capacitación dentro de la empresa resulta ser limitado, y reducido a áreas específicas (altos mandos, mandos medios y obreros) de aquí que resulte de gran importancia el proponer un programa integral de capacitación dentro de la empresa, cuya finalidad sea el consolidar un adecuado grupo de trabajo que coadyuve al buen desarrollo de la empresa, que satisfaga sus necesidades humanas, económicas, sociales, políticas y materiales y que permita la proyección de tipo productivo tanto a nivel nacional como internacional.

Hablamos de una propuesta de programas de capacitación dentro de la empresa COSMOCEL, S.A.; basada en la información obtenida y analizada de la aplicación de cuestionarios a una muestra de 38 sujetos de diferentes niveles dentro de la empresa y de la cual se pudieron deducir las siguientes carencias:

1.- El esquema de capacitación que muestra la empresa, se limita a los niveles de Dirección y Gerencia en los cuales se ha obtenido capacitación fuera de ella en instituciones especializadas; y a nivel de obreros se reduce a adiestramiento. Se manifestó en general una capacitación de tipo inductorio al puesto al ingresar el sujeto a la empresa, cualquier otro tipo de capacitación queda descartado para el resto de los niveles dentro del organigrama de la misma.

2.- Se detectó una carencia general en el conocimiento de las políticas y filosofías que operan en la empresa, lo que lleva a que el personal realice sus actividades bajo el rubro de objetivos del puesto y que en la mayoría de los casos se desconozcan tanto la estructura de la compañía como los beneficios que ésta puede brindarle al empleado, así como la importancia del trabajo de cada uno para la misma.

3.- No existen programas de análisis y evaluación de puestos dentro de la empresa, éstos se definen según las necesidades que presenta determinada área de trabajo, lo que ocasiona que el personal lleve a cabo actividades que no le

competen dada su formación y que ésto a su vez impida el logro de óptimos resultados en el desempeño de cada sujeto sobre su área de trabajo.

4.- Las líneas de comunicación dentro de la empresa tanto de manera vertical como horizontal, ascendente y descendente, resultan ser deficientes ya que se reducen a una comunicación informal y de tipo verbal que no posee ningún sistema estructurado y que permite la infiltración de agentes externos que pueden ser negativos para el desarrollo de actividades, toma de decisiones, cumplimiento de órdenes etc...

5.- Se carece de una organización adecuada dentro de la empresa que prevea problemas y les de un tratamiento preventivo ya que en la mayoría de los casos es correctivo y ésto ocasiona pérdidas materiales, económicas o humanos para la empresa, sus funciones se determinan sobre la marcha y falta una planeación con visión a futuro.

6.- Existe un evidente interés por parte de todo el personal de actualizarse tanto en aspectos teóricos como técnicos, necesarios para elevar la eficacia, eficiencia y productividad de sus actividades.

7.- No existe un departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa a cargo del Desarrollo de Personal, del Análisis y Evaluación de Puestos, de Contrataciones, etc... Estas funciones las desempeñan los directores de la empresa y el enfoque que se la ha dado ha sido de tipo administrativo.

Cabe mencionar que dentro de ésta detección de necesidades que se llevó a cabo, se encontraron 2 factores positivos dentro de la empresa; el primero se refiere a las relaciones interpersonales existentes en la empresa que han permitido que el ambiente de trabajo sea agradable a todo el personal; el segundo hace referencia al hecho de que sin excepción se demostró que todo el personal de la muestra elegida está satisfecho con su trabajo. Esto permite establecer que el personal puede ser maleable al presentarse cambios y que las condiciones presentes aún con cambios que pudiesen darse en el ámbito productivo a futuro, mejorarán en la medida en la que se considere la formación del personal como una prioridad determinante para al buen funcionamiento de la empresa. El personal deberá involucrarse con la realidad de la empresa, con las situaciones o problemas que prevalecen tanto del desarrollo cualitativo como cuantitativo, así como ser participes de la mejoras que se puedan presentar. Recordemos que el factor humano es el motor de toda máquina productiva y que en la medida en la que se forme, se le motive y se le adapte, se cumplirán adecuadamente las funciones que debe desempeñar.

Un aspecto importante a considerar es que la capacitación debe adecuarse al contexto general de la empresa, a fin de satisfacer sus necesidades a corto, mediano y largo plazo, adaptando sus programas de lo general a lo particular; con ésto se quiere decir que deberán

Incluir contenidos temáticos globales y afines a todo el personal que trabaja para la empresa y particulares para cada puesto dentro de la misma, buscando de este modo integrar al personal a la empresa, y dándose así un Desarrollo Integral en los empleados de COSMOCEL, S.A..

Todo lo expuesto hasta éste momento ha permitido justificar el porqué se hace necesario implementar una propuesta pedagógica de un programa integral de capacitación dentro de la empresa COSMOCEL, S.A..

Hablar de un programa de Desarrollo Integral implica establecer un Objetivo General del mismo que permita estructurarlo sobre bases fundamentales y anmarcarlos dentro de un contexto definido que ayude al desglose de lo general a lo particular llegando a una evaluación que permita descubrir si éste se ha cumplido o no y de qué forma podría ser mejorado. A continuación se presenta dicho Objetivo General del cual se desprende una propuesta de programa bajo 2 vertientes; una global para todo el personal y la otra específica para cada puesto:

" A través del desarrollo de programas de capacitación, el capacitando se incorporará a un esquema de Desarrollo Integral dentro de la empresa COSMOCEL, S.A., mejorando la estructura y organización de la misma, elevándose los niveles de eficiencia y productividad de las actividades realizadas por parte del personal de la empresa, cumpliéndose así con las metas establecidas a corto, mediano

y largo plazo".

La propuesta del programa de Desarrollo Integral del Personal de la Empresa COSMOCEL, S.A. se compone de varios cursos como a continuación se expone:

A) Cursos Dirigidos a Todo el Personal de la Empresa

- | | |
|---|-----------|
| 1.- Estructura y Organización de la Empresa
COSMOCEL, S.A. | (04 Hrs.) |
| 2.- Políticas y Filosofías de la Empresa
COSMOCEL, S.A. | (04 Hrs.) |
| 3.- Comunicación Organizacional | (06 Hrs.) |

B) Cursos Dirigidos a Cada Puesto

- | | |
|--|-----------|
| 1.- Procesos de Producción en la Industria
Química | (20 Hrs.) |
| 2.- Desarrollo del Area de Ventas | (18 Hrs.) |
| 3.- Desarrollo del Area de Crédito y Cobranzas | (10 Hrs.) |
| 4.- Inducción a la Computación (secretarias) | (16 Hrs.) |
| 5.- Las Relaciones Públicas aplicadas al
Area Secretarial | (06 Hrs.) |
| 6.- Sistemas y Procedimientos de Producción | (10 Hrs.) |
| 7.- Seguridad e Higiene | (08 Hrs.) |

C) Eventos de Carácter Social tendiente a integrar a todo el personal de la empresa

- Días de Campo Familiares.
- Convenciones.
- Actividades Deportivas.
- Eventos Culturales y Recreativos.

Presentación de una Propuesta de los Cursos Mencionados

A) Dirigido a Todo el Personal de la Empresa

Estructura Y Organización De La Empresa COSMOCEL, S.A.

Este curso tiene como finalidad la inducción de los empleados a la empresa (COSMOCEL) presentando una breve descripción de la formación de la misma y a qué se dedica, su organización por medio del organigrama de la empresa, las funciones de cada nivel, área y puesto, la estructura de la empresa, las políticas y filosofías y por último los sistemas de comunicación, analizando cómo operan éstos elementos en la dinámica empresarial a fin de que el empleado se familiarize con ellos y los relacione con sus actividades cotidianas.

Objetivo General

Al término del curso, el capacitando identificará la estructura y organización de la empresa COSMOCEL, S.A., adecuando sus conocimientos preliminares sobre la misma hacia el desarrollo de cada una de las sesiones del curso, a fin de que interiorice su papel dentro del desarrollo de la empresa.

Objetivo Particular

El capacitando distinguirá los niveles y puestos que integran el organigrama de la empresa COSMOCEL, S.A., así como las funciones de cada área dentro de la misma, a fin de que ubique específicamente su puesto y actividades a desarrollar.

Contenido Temático

- Introducción - Historia sobre la formación de la empresa, dónde surge, cómo se consolida y a qué se dedica.
- Esquema representativo de la Organización de Puestos Niveles y Areas de la Empresa- Organigrama; cómo se estructura la empresa, actividades por nivel y área de trabajo, ubicación de puestos dentro del mismo.

Metodología de Enseñanza-Aprendizaje

El método propuesto para éste curso es verbalístico e ilustrativo utilizando una técnica expositiva para el desarrollo de los temas (Ver páginas 86 y 88).

Materia Didáctica Propuesta

Pizarrón	Acetatos
Proyector de Filminas	Retroproyector

Propuesta de Evaluación

- Oral a través de respuestas libres.
- Proceso - Participación.
- Producto - Pruebas de Identificación.
- Memoria de la Empresa.
- Organigrama.
- Diagrama o Manual de Labores de la Empresa.

Bibliografía

- Pfiffner y Sherwood. Organización Administrativa
Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice, 1970.

Políticas y Filosofías de la Empresa COSMOCEL, S.A.

Dentro del medio empresarial nos encontramos con variables en cuanto al desarrollo del personal y de la misma empresa, concretamente en las políticas y filosofías existentes, por ello es necesario que todos y cada uno de los elementos humanos que conforman la empresa, las identifiquen para ponerlas en práctica para su propio beneficio y el de la empresa en general.

Objetivo General

Al término del curso, el capacitando interiorizará las políticas y filosofías que operan en la empresa COSMOCEL, a fin de que establezca una relación entre éstas y su desarrollo en la empresa en el presente y a futuro.

Objetivo Particular

El capacitando analizará las políticas y filosofías que la empresa establece, a fin de que sean puestas en práctica en las actividades cotidianas que desempeña.

Contenido Temático

- Diferencia entre Política y Filosofía.
- Políticas que establece la empresa.
- Filosofías que establece la empresa.
- ¿Cómo poner en práctica las políticas y filosofías por parte del personal que opera en la empresa?

Metodología de Enseñanza-Aprendizaje

Se propone utilizar un método verbalístico para exponer el tema, así como una técnica participativa de la gente que

toma el curso (Ver paginas 86 y 89).

Material Didáctico Propuesto

Pizarrón.

Proyector de Cuerpos Opacos.

Propuesta de Evaluación

- Antes del Curso - Exploratoria por medio de lluvia de ideas.
- Después del Curso - Escrita por medio de la elaboración de un listado en donde se identificarán las políticas y filosofías existentes en la empresa.
- Durante el Curso - Participación del Grupo.

Bibliografía

- Abierta a consideración del instructor.

Comunicación Organizacional

En toda organización se encuentra inherente un proceso de comunicación que al vértice a la empresa se presenta la comunicación organizacional; pero es importante conceptualizar a la comunicación, su proceso, tipos y funciones a fin de que se pueda evaluar cómo se presenta dentro de un área de trabajo y cómo se podría mejorar tanto a nivel de área como de la organización dentro de la empresa. Analizaremos si la comunicación que se da es adecuada dadas las necesidades del área de trabajo, determinando los alcances y limitaciones de ésta para los propósitos de la empresa.

Objetivo General

Al término del curso, el capacitando distinguirá las formas de comunicación organizacional, evaluando los procesos que se dan en el presente dentro de la empresa y proponiendo nuevos procesos en el caso de que se juzgue pertinente ya sea dentro del puesto, el nivel, el área de trabajo o la empresa en general.

Objetivo Particular

El capacitando adoptará el proceso de comunicación que mejor se adecúe a las necesidades de su puesto o área de desarrollo a fin de que por medio de éste, se establezcan mejores líneas de información y retroalimentación dentro de los diversos niveles que componen el organigrama de la empresa COSMOCEL, S.A.

Contenido Temático

- ¿Que es la comunicación?
- El proceso de la comunicación.
- Tipos de comunicación:
 - a) ascendente o descendente.
 - b) verbal y no verbal.
 - c) unilateral, bilateral o grupal
 - d) lateral y horizontal.
- Funciones de la comunicación.
- Canales y medios de comunicación.
- ¿Cómo mejorar la comunicación dentro de una organización?
- ¿Cómo se concibe a la comunicación organizacional?

Metodología de Enseñanza-Aprendizaje

Se propone exponer el curso en forma demostrativa y analítica, incluyendo la participación de todo el grupo, así como la inclusión de actividades tales como teléfono descompuesto, juegos de saber escuchar, etc... (Ver páginas 87 y 88)

Materia Didáctica Propuesta

Audiovisual (Grabación, Proyector de Transparencias)

Propuesta de Evaluación

Se propone un examen escrito de respuesta abierta en donde el grupo de alternativas de procesos de comunicación que mejoren los existentes y por último una lluvia de ideas que permita la retroalimentación del tema.

Bibliografía

- Coffin, R. M. Comunicación Efectiva para el Beneficio de los Empleados, American Management Association, Inc. New York, 1971.
- Athanassiades, J.C. The Distortion of Upward Communication in Hierarchical Organizations, Academy of Management Journal, Vol. 16, 1973.
- The Bureau of National Affairs, Inc., Employee Communications, Personnel Policies Forum Survey No. 110, Washington, D.C., July, 1975.
- Greenbaum, H.H. La Evaluación de la Comunicación Organizacional, Academy of Management Journal, Vol. 17 No. 4, New York, December, 1974.

- B) Cursos Dirigidos a Cada Nivel
- I) Directivos y Gerentes

Procesos de Producción en la Industria Química

La empresa COSMOCEL, S.A. forma parte de la industria química, en donde interesan los procesos de producción que operan en una planta. Por ello es importante que los empleados conozcan cómo se dan éstos procesos, los elementos físicos y químicos que interactúan en los mismos, el equipo con el que se dispone y llevar a cabo de ésta manera una evaluación del mercado en el que la empresa está inmersa y de las posibilidades en cuanto a la apertura hacia el desarrollo de nuevos procesos de producción, fomentando así la expansión de la misma. Así mismo se pretende que a través del curso de círculos de calidad, se establezca una técnica participativa cuyo objetivo sea el desarrollo de los empleados de éste nivel por medio de la identificación de posibles proyectos para elevar la calidad de la producción analizando conjuntamente los elementos que participan en la producción de la empresa y buscando posibles soluciones para los problemas que se identifiquen en la misma.

Objetivo General

Al término del curso, el capacitando analizará los factores que interactúan para llevar a cabo procesos de producción con alta calidad dentro de la empresa, estableciendo propuestas alternativas de acción que permitan la expansión económica y productiva de la empresa en el

contexto industrial tanto nacional como extranjero.

Objetivo Particular 1

El capacitando determinará los diversos procesos químicos y elementos de desarrollo productivo a fin de que se pongan en práctica investigaciones a corto, mediano y largo plazo que contribuyan a la creación de nuevos productos y procesos dentro de la empresa.

Contenido Temático

- Procesos de Producción que operan en la planta.
- Uso y propiedades de los productos elaborados.
- Mantenimiento y Control del Equipo con el que se dispone.
- Evaluación del Mercado e Industria que se atiende.
- Evaluación de Factibilidad para el Desarrollo de Nuevos Procesos y Productos.

Metodología de Enseñanza-Aprendizaje

Se propone exponer el tema mediante la técnica de estudio de caso utilizando métodos analíticos, inductivos y de participación del grupo al que se dirige (Ver páginas 85, 87 y 92).

Material Didáctico Propuesto

Material de Lectura.

Pizarrón.

Rotafolio.

Proyector de Acetatos.

Propuesta de Evaluación

- Proceso - Participativa por medio de la intervención del grupo en la exposición de conclusiones y propuestas a las que se llegue durante la sesión.
- Producto - Evaluación por medio de la entrega de un ensayo sobre el tema.

Bibliografía

- Bonn Gerard, Karel. Factores Físicos y Humanos en la Producción. Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1978.
- Likert, Ronstis. Procesos Productivos en la Industria Química. Dirección y Valoración. Ediciones Deusto. Bilbao, 1988.

Objetivo Particular 2

El capacitando adecuará el contenido del curso a la planeación de actividades a realizar dentro de su área de trabajo, buscando que ésto conlleve a perfeccionar la dirección que ejerce hacia el personal a su cargo y evitar así errores en los procesos de producción y desarrollo del personal.

Contenido Temático

Círculos de Calidad

- Introducción.
- Control Total de Calidad.
- Los elementos de producción en la empresa.
- Efectos de la calidad en el proceso productivo de la empresa.
- Propuestas para el aumento de la calidad en la producción humana y económica de la empresa.

Metodología de Enseñanza-Aprendizaje

Se propone utilizar un método globalizador de contenidos y una técnica expositiva de los temas a tratar (Ver páginas 86 y 88).

Material Didáctico Propuesto

- Material de Lectura.
- Rotafolio.
- Pizarrón.

Propuesta de Evaluación

Oral por medio de la participación colectiva a través de la argumentación y conclusión en torno al tema presentado.

Bibliografía

- Glenn A, Webch. Budgeting, Profit, Planning and Control, Prentice Hall Inc, New Jersey, Englewood Cliffs, 1987.
- Gulick, Luther. El Proceso de Control, Instituto de Administración Pública, San José, Costa Rica, 1977.
- Goete E, Bill. Management Planning and Control, Mc Graw Hill Book Company Inc. 1rst Edition. 1979.

II) Area de Ventas

Desarrollo del Area de Ventas

Este curso busca la integración de elementos que le den al vendedor un panorama sobre lo que ser vendedor significa, sobre el proceso de ventas dentro de la compañía, lo que ésta ofrece, cómo tratar al cliente, así como las técnicas de ventas que existen, a fin de que adopte la que mejor le convenga dadas las características de la empresa para la cual trabaja y las actividades que realiza, además de proporcionarle los conocimientos sobre la mercadotecnia que interviene en la empresa a fin de que conozca el tipo de mercado al que pertenece el producto que vende, la competencia a la que se enfrenta, así como las necesidades del cliente para comprar su producto, todo esto le permitirá al vendedor desarrollarse y adquirir una formación dentro de sus actividades productivas a favor del crecimiento y expansión de la empresa por medio de las ventas, elemento indispensable para la misma.

Objetivo General

Al término del curso, el capacitando analizará los factores que intervienen en un proceso de ventas a fin de llevar a cabo efectivamente su actividad frente al cliente como medio de proyección de la empresa hacia el exterior.

Objetivo Particular 1

El capacitando identificará las características de su

puesto, actividades y recursos, determinando la trascendencia de su labor dentro de la empresa para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, generando las utilidades esperadas por parte de la misma.

Contenido Temático

- ¿Qué es el vendedor?
- Los servicios que ofrece la empresa.
- Conocimiento de los productos que se venden.
- Trato al cliente.
- Técnicas de ventas.
- El cierre y reporte de las ventas.

Metodología de Enseñanza-Aprendizaje

Se propone llevar a cabo la exposición del tema por medio de estudio de casos utilizando métodos deductivos, colectivos y en forma verbal (Ver páginas 85, 86 y 92).

Material Didáctico Propuesto

Material de Lectura.
Rotafolio.
Pizarrón.

Propuesta de Evaluación

Escrita por medio de un cuestionario de preguntas cerradas (verdadero y falso).

Bibliografía

- Arias Galicia, Fernando. ¿Qué buscan en su Trabajo los Vendedores? Revista Mexicana de Psicología, No. 8, 1987.
- Maslow, A.H. Motivación y Personalidad, Harper and Row, New York, 1974.

Objetivo Particular 2

El capacitando distinguirá el entorno social, económico, cultural y político que rige la producción de bienes y servicios, así como del consumo de los mismos, consolidando un sistema adecuado de ventas dado el mercado que se presenta actualmente.

Contenido Temático

Mercadotécnica

- ¿Qué produce la empresa?
- Conocimiento de los productos de la competencia.
- Mercados en los que la empresa está inmersa.
- ¿Cómo determinar el precio del producto?
- Qué productos y servicios ofrece la empresa.

Metodología de Enseñanza-Aprendizaje

Se propone utilizar métodos analíticos, globalizadores y colectivos exponiéndose el tema de manera demostrativa (Ver páginas 86, 87 y 88).

Material Didáctico Propuesto

- Carteles.
- Rotafolio.
- Pizarrón.

Propuesta de Evaluación

Escrita por medio de un cuestionario de preguntas cerradas (opción múltiple).

BIBLIOGRAFIA

- Canacintra. El Desarrollo de la industria Química en México, Vol. I y II, México, 1983.
- Steiner y Hague. Manual de la Teoría Económica, Editorial Aguilar, Madrid, 1985.
- Snavely, William. Mercadotecnia en la Industria Mexicana, Editorial Continental, México, 1981.

III) Area de Crédito y Cobranzas

Desarrollo del Área de Crédito y Cobranza

La planeación del tiempo y la organización de actividades son 2 elementos que se deben manejar con propiedad por parte del cobrador para ser más eficiente dentro de su labor, por lo que durante el curso se analizarán los temas mencionados a fin de que el trabajador retome éstos elementos, los empalme con sus requerimientos y los objetivos e imagen que la empresa pretende dar al cliente, desde la forma de acercarse a él, así como determinar la estrategia de darle el servicio de cobranza, que defina qué es y la importancia de su actividad dentro del proceso productivo de la empresa, todo esto con el objetivo de que mejore sus actividades y el desempeño en el trabajo tanto dentro como fuera de la empresa.

Objetivo General

Al finalizar el curso, el capacitando adecuará los elementos proporcionados a las funciones que realiza dentro de su puesto, a fin de que se desenvuelva eficientemente y alcance las metas que la empresa establece para su departamento de cobranzas.

Objetivo Particular

El capacitando relacionará los factores que intervienen en el proceso de cobranzas con sus actividades cotidianas, evaluando así si los factores se han puesto en práctica y si conllevan al mejoramiento gradual del sistema de cobro.

Contenido Temático

- Planeación del tiempo.
- ¿Que es la cobranza?
- La importancia del cobro en el proceso productivo de la empresa.
- La empresa y su imagen al exterior
- Psicología del cliente (trato al cliente, cómo ofrecer el servicio que brinda la empresa).

Metodología de Enseñanza-Aprendizaje

Se propone utilizar una técnica expositiva y que sea además participativa por parte del grupo en donde se expongan ideas y experiencias de cada individuo (Ver páginas 86 y 88).

Material Didáctico Propuesto

Pizarrón.

Propuesta de Evaluación

- Proceso - Elaboración de cuadros de planeación del tiempo.
- Producto - Prueba escrita (preguntas de opción múltiple).

Bibliografía

- Sand, René. La Economía Humana. Buenos Aires, Editorial Universitaria de Buenos Aires, 3a Edición, 1983.
- Thurow, Lester C. Investment in Human Capital, Wadsworth Publishing Company Inc, 1970.

IV Dirigido al Nivel Secretarial

Inducción a la computación

Este curso de inducción a la computación tiene como finalidad otorgarle a las secretarias nociones básicas sobre el uso de la hoja de cálculo y el procesador de palabras y de cómo aplicarlos a su trabajo cotidiano a fin de que resulte más sencillo y que a su vez le permita desarrollar nuevas técnicas en el área secretarial. Con ello se busca que la empresa evalúe el progreso en cuanto a la calidad del trabajo a éste nivel y que se abran nuevas posibilidades hacia futuros cursos más especializados.

Objetivo General :

Al término del curso el capacitado aplicará los conocimientos inductivos de computación a sus actividades cotidianas buscando así que su trabajo resulte más benéfico tanto para la empresa como para sí mismo.

Objetivo Particular 1 :

El capacitado procesará información en la hoja de cálculo por medio de ejemplos presentados en el manual de estudio.

Contenido Temático

- Paquete lotus 123
- El teclado
- ¿Para qué sirve la hoja de cálculo?
- ¿Cómo usar el lotus 123?
- Ejemplos para el uso de la hoja de cálculo

Metodología de Enseñanza-Aprendizaje

Se propone utilizar métodos activos bajo técnicas de autodidactismo ya que el capacitando aprenderá por medio de manuales de aprendizaje (Ver páginas 86, 89 y 94).

Material Didáctico Propuesto

Manuales del Curso
Computadoras

Propuesta de Evaluación

Prueba escrita (se le pedirá al capacitando procesar información en la hoja de cálculo correspondiente)

Bibliografía

- Manual de Autoaprendizaje del Paquete de Hoja de Cálculo Lotus 123.

Objetivo Particular 2

El capacitando reproducirá textos presentados en el manual de autoaprendizaje, aplicando así los conocimientos adquiridos a sus actividades cotidianas.

Contenido Temático

- Procesador de Palabras Word 5.
- Utilidad del Procesador de Palabras.
- ¿Cómo funciona?
- Ejemplos del Paquete.

Metodología de Enseñanza-Aprendizaje

Se propone utilizar métodos activos bajo técnicas de autodidactismo ya que el capacitando aprenderá por medio de manuales de autoaprendizaje. (Ver páginas 86 y 94)

Material Didáctico Propuesto

Manuales del Autoaprendizaje del Paquete.
Computadoras.

Propuesta de Evaluación

Prueba escrita en donde se pedirá al capacitando que transcriba una carta y un memorándum con un mínimo de error en el uso de procesador de palabras.

Bibliografía

- Manual de Autoaprendizaje del Paquete de Procesador de Palabras Word 5

Las Relaciones Públicas aplicadas al Área Secretarial

Este curso busca ser el medio por el cual la secretaria conozca los diferentes aspectos que comprenden las relaciones humanas del personal y la clientela de la empresa a través de un adecuado proceso de comunicación dado que ella es el medio de enlace entre la empresa y el exterior; es así como se le proporcionarán elementos tales como la definición de las Relaciones Públicas, su importancia, la relación de éstas con su puesto y la forma de desarrollarlas dentro y hacia fuera de la empresa.

Objetivo General :

Al término del curso el capacitando evaluará la importancia de las relaciones públicas dentro de su área de trabajo a fin de que éstas le permitan un mayor desarrollo en sus actividades, una mejor actitud hacia el cliente y en el servicio que debe proporcionar a la gente con la que se relaciona tanto dentro como fuera de la empresa.

Objetivo Particular :

El capacitando determinará los elementos que integran las relaciones públicas aplicadas al área secretarial, dando ejemplos e ideas de cómo mejorar sus actividades dadas las condiciones que se presentan cotidianamente.

Contenido Temático :

Relaciones Públicas

- Definición
- Importancia
- La secretaria y sus

funciones ante las relaciones públicas

- Atención y servicio al cliente

Importancia de la imagen que se proyecta de la empresa

Metodología de Enseñanza-Aprendizaje

Se propone la expansión del curso por medio de métodos deductivos, analíticos y verbalísticos, propiciando la participación del grupo en el desarrollo del mismo, estudio de casos (Ver páginas 85, 86 y 87)

Material Didáctico Propuesto

- Rotafolio
- Pizarra

Propuesta de Evaluación

- Oral a través de preguntas abiertas y lluvia de ideas
- Participación y Conclusiones

Bibliografía

- Keith, Davis. Public Relations at Work, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1982.
- Gemmill, Gary Public Relations in Business, Halbrook, Press Inc., Washington, 1977.

V) Aplicados al Nivel de Supervisores

Sistemas y Procedimientos de Producción

Este curso busca dar al empleado los elementos en cuanto a los sistemas y procedimientos de producción con los que interactúa diariamente, a fin de que los conozca y sepa su importancia y aplicación en la rama productiva en la cual se desarrolla.

Objetivo General :

Al término del curso, el capacitando analizará las fases que integran el estudio de sistemas y procedimientos a fin de que comparen sus actividades cotidianas con éstas fases evaluando si se dan en forma adecuada o si es factible la reestructuración de éstas.

Objetivo Particular :

El capacitando, representará en forma gráfica los sistemas y procedimientos que pueden ser utilizados en su departamento o área de trabajo.

Contenido Temático :

Sistemas y Procedimientos de Producción

- Conceptos Generales de Sistema y Procedimientos
- Diagrama de Procesos de Producción
- Fases de un Sistema
- Casos que presentan otras Empresas de la misma Rama

Metodología de Enseñanza-Aprendizaje

Se propone utilizar técnicas expositivas y estudio de casos a través de métodos verbalístico, activo y de trabajo colectivo (Ver páginas 86 y 88).

Material Didáctico Propuesto

Material de Lectura Acetatos, Retroproyector, Pizarrón y Rotafolio.

Propuesta de Evaluación

Escrita por medio de la presentación de gráficas en donde se identificarán las fases de los procedimientos de producción dentro de la empresa.

Oral a través de la participación en las conclusiones que se obtengan del estudio de casos.

Bibliografía

- Tannenbaun, Arnold. Psicología de la Organización Laboral, C.E.C.S.A., México, 1988.

VI Aplicados al Nivel de Obreros

1.- Seguridad e Higiene

Este curso busca concientizar al empleado de la importancia de seguir y aplicar las normas de seguridad e higiene que establece la empresa a fin de que su ámbito de trabajo sea agradable, limpio y seguro y así evitarse accidentes que repercutan en la producción y en el personal que opera en la misma.

Objetivo General :

Al término del curso el capacitando delimitará las normas de seguridad e higiene que operan dentro de la empresa para la cual trabaja, observando si se llevan a cabo adecuadamente o si pueden ser mejoradas.

Objetivo Particular :

El capacitando describirá las condiciones de seguridad e higiene bajo las cuales trabaja y dará propuestas para su inmediata mejoría dentro de la planta.

Contenido Temático :

- Maquinaria de trabajo con la que se cuenta y cómo usarla adecuadamente.
- Características físicas y químicas de la materia prima y el producto terminado.
- Equipo de seguridad con el que se cuenta y su uso adecuado.
- Importancia de la higiene y distribución funcional de las áreas de trabajo.

- Riesgos y peligros que presenta la producción de los productos químicos que la empresa fabrica.
- Identificación de la distribución de espacios físicos y equipo de seguridad con que se cuenta.

Metodología de Enseñanza-Aprendizaje :

Se propone utilizar técnicas expositivas, demostrativas e interrogativas por medio de métodos inductivos y activos que permitan el desarrollo del curso (Ver páginas 85, 86 y 88).

Material Didáctico Propuesto :

Carteles, Rotafolio, Equipo de Seguridad, Personal, Maquinaria, Audiovisual (Grabadora, Cintas, Transparencias y Proyector).

Propuesta de Evaluación :

Escrita por medio de un examen de preguntas cerradas de opción múltiple y elaboración de un ensayo descriptivo en donde se evalúen las condiciones existentes y se den propuestas para mejorar las que prevalecen.

Bibliografía

- Ley Federal del Trabajo. Reglamento de Higiene del Trabajo y Prevención de Accidentes, Porrúa, México, 1989.
- Manual: Prevención de Accidentes para Operaciones Industriales. National Safety Council, 6a Edición, Chicago Illinois, 1989.
- Lázaro Cárdenas, Humberto. Higiene y Seguridad Industrial. I.M.S.S., México, 1976.

- C) Eventos de Carácter Social tendientes a Integrar a todo el Personal de la Empresa.

Estos eventos buscan la integración de todos y cada uno de los miembros que forman parte de la empresa COSMOCEL, S.A. a fin de mejorar tanto las relaciones humanas como los aspectos familiares, sociales y culturales de cada sujeto dentro y fuera del trabajo.

Se propone la organización de Días de Campo en donde exista la convivencia entre las familias de todos los empleados, esto con la finalidad de que las familias conozcan a los compañeros de trabajo de los integrantes de COSMOCEL y por este medio se integre e involucre al núcleo familiar hacia la empresa. La misma función la tendrán las Posadas, Fiestas del día de las Madres y del Niño, estos eventos serán un importante estímulo para el trabajador.

Las convenciones tienden a motivar a los empleados por medio de un viaje de trabajo fuera de la empresa, ya sea en el interior de la República o dentro de la misma ciudad en donde además de la evaluación de los logros de la empresa y de la planeación y organización de actividades de trabajo, la convivencia entre los empleados es el elemento principal ya que de ésta manera se mejoran las relaciones interpersonales, y el personal se conoce fuera de la oficina o planta de trabajo, tal es el caso de las horas de comida y de entretenimiento que deberán existir en las convenciones.

Por su parte las Actividades Deportivas buscan integrar a los diferentes elementos de la empresa en equipos que compartan el gusto por una misma actividad o deporte y que además interactúen como equipo tanto dentro como fuera de la empresa, lo que beneficia las relaciones entre ellos ya que todos actúan bajo las mismas líneas rompiéndose así la relación de jefe y subordinado, aunque en la mayoría de las empresas se fomentan éstas actividades entre el personal obrero de la misma, pero cabe la posibilidad de que se integren a los equipos miembros de otros niveles dentro del organigrama de la empresa.

Por medio de los Eventos Culturales y Recreativos se apoyará la formación social y cultural del individuo en la medida en la que la empresa organice y fomente que sus miembros y las familias de estos asistan a espectáculos, conciertos, museos, etc... a fin de que exista de ésta manera y en conjunto con los demás eventos y cursos propuesto, la formación integral que se pretende alcanzar en los individuos que integran la empresa COSMOCEL, S.A.

C O N C L U S I O N E S

A través de este trabajo de investigación, se han aportado diversos elementos para el campo de la capacitación a nivel empresarial en un doble aspecto; teórico por medio de su fundamentación y la exposición de su proceso y elementos que la conforman y práctico a partir de la detección de necesidades de capacitación y propuesta de programas para una industria de productos químicos.

De esta manera podemos establecer que tanto la capacitación como el desarrollo de personal, no son recursos aislados de la educación, sino que son eslabones que unen a ésta con la tecnología industrial permitiéndose la comunicación entre ambas dando como resultado la preparación de aquellas personas que forman parte del aparato productivo en su más íntimo índice de eficiencia.

Un sistema de capacitación será eficaz en la medida en que se una a un sistema de desarrollo del personal, proporcionando el crecimiento natural que el ser humano busca como una necesidad de realización, logrando con ello la estimulación necesaria para que la productividad sea una realidad en todas sus fases.

La capacitación es el primer paso para integrar al empleado hacia la empresa haciendolo conciente de la forma en la que la ésta opera, de sus políticas que serán aquellos lineamientos que conllevan a la empresa a actuar de determinada manera, de las filosofías traducidas como las

bases ideológicas que rigen las actividades de la empresa, del uso de las prestaciones que le son otorgadas y de la relevancia de sus actividades dentro de la misma. De ahí la importancia de la capacitación como un sistema integrado a la empresa que a futuro reditúa en beneficio de ésta y el trabajador, de su familia, la sociedad y en última instancia del país el cual demanda mayor productividad y mejor calidad tanto del producto como de los servicios que una empresa puede proporcionar.

Dado el punto de vista humanístico que se ha manejado en ésta investigación, se pretendió no darle solamente un enfoque técnico a la capacitación, sino que se buscaron las raíces que fundamentan a la capacitación como medio de desarrollo integral del hombre en los centros de trabajo con la firme creencia de que éste desarrollo representa la solución a los problemas que México enfrenta tanto en la economía nacional, en la educación, la investigación y la tecnología.

A través de ésta investigación se encontró que una empresa depende de un contexto de formación para su personal, en donde se le permita al individuo ser parte activa en los diversos procesos productivos proporcionándole los soportes teóricos, prácticos y humanos a fin de que se integre de la mejor forma posible a su entorno social, familiar y empresarial y el medio para lograrlo es el Desarrollo Integral de Personal dando como resultado un

individuo con la formación necesaria para incorporarse a sus actividades cotidianas en forma positiva logrando los objetivos de eficacia, eficiencia y productividad que toda empresa busca del trabajo de cada individuo que interactúa en ella.

Tal y como se expuso a lo largo de esta investigación, la finalidad ha sido el proporcionar un enfoque pedagógico en cuanto a la capacitación y el desarrollo integral del personal, así como el proponer programas de capacitación para la empresa en estudio dadas las necesidades detectadas por medio de la investigación. De aquí que se exponga a continuación un breve análisis sobre el trabajo realizado:

Considerando las hipótesis planteadas se encontró lo siguiente:

La hipótesis 1 se cubrió al 100% ya que se logró detectar las necesidades en todos y cada uno de los niveles dentro de la empresa y dados los resultados obtenidos a partir del instrumento que se aplicó, fué posible establecer propuestas pedagógicas de programas de capacitación generales para todos los niveles laborales dentro de la empresa y particulares para cada nivel dadas las deficiencias que denotaron los resultados de la investigación.

En cuanto a la hipótesis 2 se requiere de un diseño experimental y de una investigación posterior que corrobore si se da o no a través de los programas de capacitación propuestos el desarrollo integral al que se intenta llegar.

El trabajo se podría modificar en cuanto a que no quede solamente a nivel de propuesta de programas, sino que además se apliquen algunos de ellos o al menos uno a fin de evaluar los resultados obtenidos, las consecuencias y el efecto del curso sobre los empleados, demostrando así la eficiencia real de los cursos propuestos y del proceso desde un enfoque pedagógico.

Dentro de la investigación faltó desarrollar y definir más el concepto de seguimiento de la capacitación. En la propuesta de los programas de capacitación para la empresa no se maneja éste concepto, por lo que se sugiere que en el momento en el que los programas de capacitación operen y terminen, se lleven a cabo evaluaciones que permitan la retroalimentación y planeación de cursos consecuentes.

Si tuvo como alcances el haber podido sustentar a la capacitación y desarrollo de personal bajo una perspectiva pedagógica, aunque hubo la necesidad de retomar aspectos administrativos y legales necesarios en éste tema, demostrándose que la capacitación y desarrollo integral de personal son procesos educativos que se aplican bajo las etapas de planeación, programación y evaluación y para lo cual se requiere de una formación de tipo pedagógico en la persona que va a llevar a cabo éste proceso, por lo que el egresado de la Licenciatura en Pedagogía resulta ser idóneo para ésta actividad, abriéndose así el campo de trabajo del pedagogo al área de recursos humanos con la convicción de

que se cuenta con los elementos y formación indispensable para hacer un buen papel en ésta área.

Otro alcance resulta ser el hecho de que en él se ha establecido una propuesta de posibles cursos de capacitación para la empresa en estudio que si bien no se retoma y aplica en la forma en la que se presenta, puede servir como base para la planeación y programación de cursos dadas las necesidades que han sido detectadas, además de ser una propuesta retomable para empresas que presentan características y necesidades similares a ésta empresa.

Todos los cuestionarios fueron contestados y devueltos en la fecha indicada para entregarlos, por lo que el tiempo no fué un factor que aplazara o detuviera la investigación, la colaboración de la gente para la realización del trabajo de investigación fué positiva y en definitiva muestran interés por saber los resultados finales y conclusiones a las que se han llegado, por lo que el trabajo resultó ser satisfactorio.

Se encontró como ventaja el hecho de que éste trabajo de investigación en la parte teórica puede ser retomado por toda aquella persona que se interese por el tema de la educación para adultos, los antecedentes, fundamentos y procesos de la capacitación, etc... pero en la parte de investigación de campo solo podrá ser retomada como ya se dijo para el estudio de alguna industria que presente características y problemáticas similares a las que presenta

la empresa COSMOCEL, S.A. de lo contrario no será aplicable aunque podrá ser la base para otro tipo de investigación parecida.

La investigación también mostró limitaciones entre las que tenemos la falta de tiempo y recursos para haber llevado a cabo entrevistas y observaciones en la Planta de Monterrey.

Otra limitación encontrada fué que debido al exceso de información sobre el tema que se tenía hubo la necesidad de concretar y sintetizar muchos temas de la parte teórica del trabajo.

Así mismo las propuestas y conclusiones a las que se llegaron resultan ser otra limitación ya que no pueden ser aplicables a todas las empresas pequeñas en México, se limita a ella y/o a aquellas que pudiesen tener las mismas características o al menos parecidas en cuanto a número de trabajadores, distribución de empleados, niveles que contempla, actividades de cada puesto, etc... aunque si pudieran ser adoptadas a otra empresa tomando en cuenta el esquema general de la investigación.

A efecto de cerrar la conclusión de ésta investigación surge la siguiente pregunta:

¿Cuál es la función real del Licenciado en Pedagogía dentro de la Capacitación y Desarrollo Integral del Personal

en una empresa, industria o institución? Pues bien, la respuesta a ésta pregunta es que dada la formación profesional con la que cuenta el egresado de la Licenciatura en Pedagogía se considera apto para llevar a cabo una amplia detección de necesidades por medio de los instrumentos de recolección de datos que maneja, de la planeación y programación de los cursos de capacitación de acuerdo a la previa detección llevada a cabo y por último de la evaluación de los procesos de capacitación, aunque su formación en la mayoría de los casos no le permite impartir los cursos dado que por lo general se busca personal especializado en los temas a tratar.

El Licenciado en Pedagogía cuenta con el conocimiento de elementos psicotécnicos, de auxiliares de la comunicación en los procesos educativos, de las técnicas y metodologías de enseñanza-aprendizaje, y al ser la capacitación y Desarrollo Integral de Personal un proceso eminentemente educativo, no se deberán descartar los elementos mencionados a fin de que este proceso sea efectivo; por lo tanto le compete al Pedagogo poner en juego sus conocimientos para incorporar estos elementos al proceso de capacitación y de su seguimiento.

Se propone que se amplíe la formación del estudiante de la carrera de pedagogía en cuanto a los aspectos de Capacitación y Desarrollo de Personal ya que son limitados los conocimientos que se adquieren y al ser un nuevo campo

de trabajo para el egresado de la Licenciatura en Pedagogía se le debe dar la importancia que merece, por lo que sería relevante incluir dentro de los planes de estudio vigente un año de formación en esta área dividido en dos materias diferentes, por ejemplo en séptimo semestre incluir la materia de Capacitación de Personal y en octavo semestre la de Desarrollo de Personal, dando además de los aspectos teóricos que conforman estos temas la posibilidad de llegar a nuevas perspectivas para el estudiante de incorporarse a actividades productivas desde que está estudiando o bien adquirir experiencia para cuando egrese de la carrera.

Por último concluiremos que la capacitación debe proyectarse hacia el desarrollo del hombre, hacia el perfeccionamiento de su personalidad, hacia su convivencia en la empresa bajo una dimensión social, desarrollándolo como miembro de comunidad, de la empresa y la sociedad en general; no podemos pensar únicamente en la productividad desprendiendo la calidad humana, por lo tanto la capacitación deberá respetar la dignidad humana del trabajador para el bien común de la empresa y del grupo de trabajo.

Tabla de Correlación sobre Cursos de Capacitación						
Pregunta	A	B	C	D	E	F
Cuestionario	Conocimientos	Cultural	Familiar	Aplicable al Trabajo	Integración Grupal	Integral
1	2	5	6	1	4	3
2	2	6	3	1	4	5
3	2	5	4	1	3	6
4	3	4	5	1	2	6
5	3	6	4	1	2	5
6	2	4	5	1	3	6
7	3	4	5	2	1	6
8	5	6	3	1	2	4
9	3	2	6	1	4	5
10	1	5	6	2	3	4
11	4	3	5	1	2	6
12	3	4	2	1	5	6
13	2	5	6	1	3	4
14	3	4	5	1	2	6
15	4	5	6	1	2	3
16	2	3	6	1	4	5
17	1	4	6	2	3	5
18	1	4	5	2	3	6
19	6	5	2	3	4	1
20	1	6	5	2	3	4
21	3	4	5	2	6	1
22	3	6	5	2	1	4
23	2	4	3	1	6	6
24	1	6	4	2	5	3
25	3	4	5	1	2	6
26	5	4	1	2	6	3
27	3	6	4	2	5	1
28	4	6	5	2	3	1
29	5	4	1	2	3	6
30	2	4	5	1	3	6
31	2	5	4	1	6	3
32	1	4	3	6	5	2
33	5	3	2	6	4	1
34	1	6	5	3	4	2
35	1	5	6	2	3	4
36	3	5	4	1	2	6
37	2	3	6	1	5	4
38	2	6	5	1	4	5
TOTAL	101	175	176	65	131	166

ANEXO 2

DETECCION PREELIMINAR DE NECESIDADES EN LA EMPRESA
COSHOCEL, S.A.

Cuestionario de preguntas abiertas aplicado a:
Director de la Planta México
Fecha: 25 de Agosto de 1990

QUESTIONARIO

1.- Dentro de la empresa ¿se ha llevado a cabo un análisis, descripción y evaluación de los puestos existentes?

R.- _____

2.- ¿Qué necesidades presenta actualmente la empresa en cuanto al desarrollo del personal existente? (a corto, mediano y largo plazo).

R.- _____

3.- ¿Considera que todo el personal de la empresa está totalmente calificado para cubrir satisfactoriamente el puesto que le corresponde, o puede haber en algunos casos mejoría en cuanto al desarrollo y calidad del trabajo?

R.- _____

4.- ¿Considera que las personas que integran la empresa conocen adecuadamente las políticas, funciones y estructura de la empresa?

R.- _____

5.- ¿Cómo es manejado el término de capacitación dentro de la empresa?

R.- _____

6.- ¿Se han llevado cursos de capacitación dentro de la empresa?

R.- _____

7.- ¿Han sido registradas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social?

R.- _____

8.- ¿A qué nivel se han dado?

R.- _____

9.- ¿Que tipo de cursos o programas?

R.- _____

10.- ¿De qué forma se han dado? (Fuera o dentro de la Empresa)

R.- _____

11.- ¿A qué personal se le ha dado?

R.- _____

12.- ¿Considera que la capacitación sería necesaria dentro de la empresa actualmente?

R.- _____

13.- ¿Cuáles podrían ser algunos cursos de interés para la empresa?

R.- _____

14.- ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

R.- _____

15.- ¿Considera que la comunicación vertical y horizontal dentro de la empresa es satisfactoria?

R.- _____

16.- ¿Existen transferencias o rotaciones de personal dentro de la empresa?

R.- _____

17.- ¿Considera que el nivel de seguridad e higiene es satisfactorio dentro de la empresa?

R.- _____

18.- ¿Cuál es el número de personal que integra la empresa en su totalidad actualmente?

R.- _____

ANEXO 3

CUESTIONARIO

Responda amplia y abiertamente a las siguientes preguntas. Estas han sido diseñadas para ser contestadas por el personal de la Compañía COSMOCEL, S.A. y para cada puesto en concreto.

Su Colaboración para la resolución de éste cuestionario es de suma utilidad para la realización de un trabajo de investigación de tesis profesional, sus respuestas afectarán solamente dicho trabajo, por lo que de antemano agradezco la cooperación brindada pidiéndole que sea sincero y exhaustivo al responder a cada uno de los reactivos que a continuación se presentan.

PUESTO _____ PROFESION _____

FECHA DE INGRESO A LA COMPAÑIA _____

1.- ¿Cuáles son las actividades que definen su puesto dentro de la compañía? _____

2.- Al ingresar a la compañía COSMOCEL, se han manifestado ciertas políticas y filosofías que norman los objetivos de la compañía. Mencionelas y diga si las pone en práctica dentro de sus actividades o no. _____

3.- ¿Qué entiende usted por el término de CAPACITACION? _____

4.- ¿Cree usted que podría adquirir más conocimientos sobre la actividad que desempeña en la compañía? _____ En caso afirmativo ¿Qué clase de conocimientos? _____

¿A través de que medios? _____

5.- ¿Considera que la organización dentro de la compañía define concretamente su puesto y actividad a desempeñar? _____

¿Por qué? _____

6.- A partir del momento en el que ingreso a la compañía ¿Qué cursos de capacitación ha recibido dentro de la misma? _____

7.- ¿Qué es lo que más le satisface en cuanto al trabajo que desempeña en ésta compañía? _____

8.- En cuanto a la comunicación que existe dentro de la compañía para dialogar, hacer críticas, aportar ideas, obtener información dentro de la empresa ¿Es satisfactoria? _____

¿Se lleva a cabo? _____ ¿Cómo es una relación al puesto que usted ocupa? _____

9.- ¿Cuál es la relevancia o importancia de sus actividades dentro de la compañía? _____

¿En que afectan en cuánto a la producción de la misma? _____

10.- ¿Cree usted que exista alguna forma de mejorar la eficacia y eficiencia de su trabajo? _____ ¿Cómo? _____

11.- En caso de que se le dieran algunos cursos de capacitación, numere en orden de importancia ¿a que área se deberían de enfocar según su punto de vista? _____

- a) conocimientos ()
- b) cultural ()
- c) familiar ()
- d) aplicable al trabajo ()
- e) integración grupal ()
- f) integral (que abarque todos los anteriores) ()

12.- ¿Detecta usted algún problema dentro de la compañía o área en la que usted trabaja? _____: ¿Cuál? _____

¿Cómo se podría solucionar? _____

NIVEL : DIRECCION Y GERENCIA

- 13.- ¿Ha sido capacitado el personal a su cargo?_____
- 14.- ¿Qué curso de inducción y capacitación para y en el trabajo se han aplicado en su área?_____
- _____ ¿a quienes se les ha dado? _____ ¿Qué resultados ha obtenido?_____
- 15.- ¿De qué forma cubren los requisitos de capacitación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social?_____
- _____
- ¿Los cursos que se han impartido han sido registrados?_____
- ¿Quién los ha avalado?_____
- 16.- ¿Cree usted que las necesidades de la compañía se satisfacen a través de la estructura y organización que existe actualmente o faltarían elementos por mejorar?_____
- _____
- 17.- ¿Que necesidades presenta actualmente la compañía según su punto de vista en relación del desarrollo del personal existente?_____
- _____
- 18.- Describa cómo se lleva a cabo la comunicación vertical y horizontal dentro de la compañía_____
- _____
- 19.- ¿Ha llevado a cabo un análisis y evaluación de los puntos que la gente ocupa dentro de su área?_____ ¿Las

personas satisfacer adecuadamente las necesidades que cada puesto presenta? _____ ¿Por qué? _____

20.- ¿En el caso que tuviese la oportunidad de tomar algunos cursos de capacitación dentro de la empresa, cuáles podrían ser posibles ocupaciones a elegir según su punto de vista? _____

NIVEL: VENTAS Y CREDITO Y COBRANZAS

13.- ¿Qué resultados cree que podría tener el hecho de que usted recibiera algún curso de capacitación? _____

14.- ¿Detecta usted alguna diferencia o necesidad en relación al desarrollo del personal dentro de la empresa? _____
 En caso afirmativo ¿Cuál? _____
 ¿Cómo se podría satisfacer? _____

15.- ¿Cómo se ha llevado el personal de capacitación dentro del área en la que usted desarrolla sus actividades desde que ingresó a la compañía? _____

16.- ¿Recibió algún curso de inducción a la compañía en donde se le haya dado a conocer la estructura, políticas filosofías, organización y objetivos de la misma? _____
 En caso afirmativo ¿Quién se lo dio? _____
 ¿De que forma se lo dio? _____

17.- ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación en su área o en la compañía en general? _____

¿Cree usted que una mejor formación profesional, personal y cultural, le permitan mejorar su actividad en cuanto a las exigencias de su puesto? _____ ¿Por qué? _____

19.- ¿Sabe usted de la existencias de algún departamento de Recursos Humanos dentro de la compañía para la cual trabaja? _____

20.- De los siguientes cursos que a continuación se mencionan anote en el parentesis en orden de importancia

aquellos que le serian útiles y quisiera tomar. En el caso de que tuviera alguna otra sugerencia favor de especificarlo.

- | | | | |
|------------------------|-----|-------------------------|-----|
| -Computación | () | -Mercadotecnia | () |
| -Relaciones Públicas | () | -Técnicas de Producción | () |
| -Dinámicas Grupales | () | -Admon. del Tiempo | () |
| -Técnicas de Ventas | () | -Productividad | () |
| -Relaciones Humanas | () | -Liderazgo | () |
| -Tiempos y Movimientos | () | -Otros _____ | () |

NIVEL: SECRETARIAL

13.- ¿Cuenta con algún tipo de actualización en cuanto al equipo que utiliza en el puesto que tiene actualmente? _____
 En caso afirmativo ¿cada cuándo se da este proceso? _____

14.- ¿Considera que podrían ser utilizados sus conocimientos secretariales? _____
 ¿Cómo afectaría esto a su trabajo? _____

15.- ¿Cree usted que las actividades que desempeña se adecúan a su puesto? _____ ¿Por qué _____
 ¿Ha sido usted capacitada para dicho puesto? _____ En caso afirmativo ¿Cuándo? _____ ¿De que forma? _____

16.- Tomando en consideración que usted está relacionada con todo el personal de la compañía ¿Qué opinión de la comunicación que existe? _____

17.- ¿Sabe usted de la existencia de un departamento de Recursos Humanos dentro de la compañía para la cual trabaja?

18.- ¿Con que frecuencia se relaciona con gente externa de la compañía? _____ ¿Cómo es su actitud frente a ellos? _____

19.- ¿Detecta usted alguna deficiencia o necesidad dentro de la compañía? _____ En caso afirmativo defínala(s) y de posibles alternativas de solución _____

20.- De los cursos a continuación ¿cuáles serían de utilidad para usted y en que orden de importancia los pondría? En el

caso que de hubiese algún otro que le interesase favor de especificarlo.

- Relaciones Públicas () -Actitud frente al cliente ()
- Técnicas de Ventas () -Atención Personal ()
- Computación () -Dinámicas de Grupo ()
- Comunicación Interpersonal () -Personalidad ()
- Atención al Cliente () -Idioma Extranjero ()
- Actualización en el uso de () -Otros _____ ()
nuevas máquinas _____

NIVEL: SUPERVISION Y OBREROS

13.- En cuánto a su relación con los jefes ¿existe una real comunicación?_____¿De que forma se da?_____

14.- Existen normas de seguridad e higiene dentro de la compañía en la que usted trabaja ¿las conocó?_____¿las lleva a la práctica?_____¿De que forma?_____

15.- Desde el día en el que usted ingresó a la compañía a trabajar ¿ha desempeñado la misma actividad o ha cambiado a otras áreas de trabajo?_____

16.- En el caso de que lo cambien de área de trabajo o actividades, o bien que se compre una máquina nueva ¿se le capacita inmediatamente?_____En caso de que su respuesta fuera afirmativa ¿Cómo se da éste proceso?_____

17.- ¿Le satisface su trabajo?_____¿Por qué?_____

18.- ¿Cuáles son los estímulos que recibe por parte de la compañía en dónde usted trabaja?_____

19.- ¿Detecta alguna necesidad o deficiencia en el área en la que usted trabaja?_____¿Cuál?_____¿Cómo se podría solucionar?_____

20.- De los siguientes cursos de capacitación cuáles cree que serían útiles para usted. Si hay algún otro que sea de interés para usted anótelo por favor.

-Alfabetización

()

-Tiempos y Movimientos

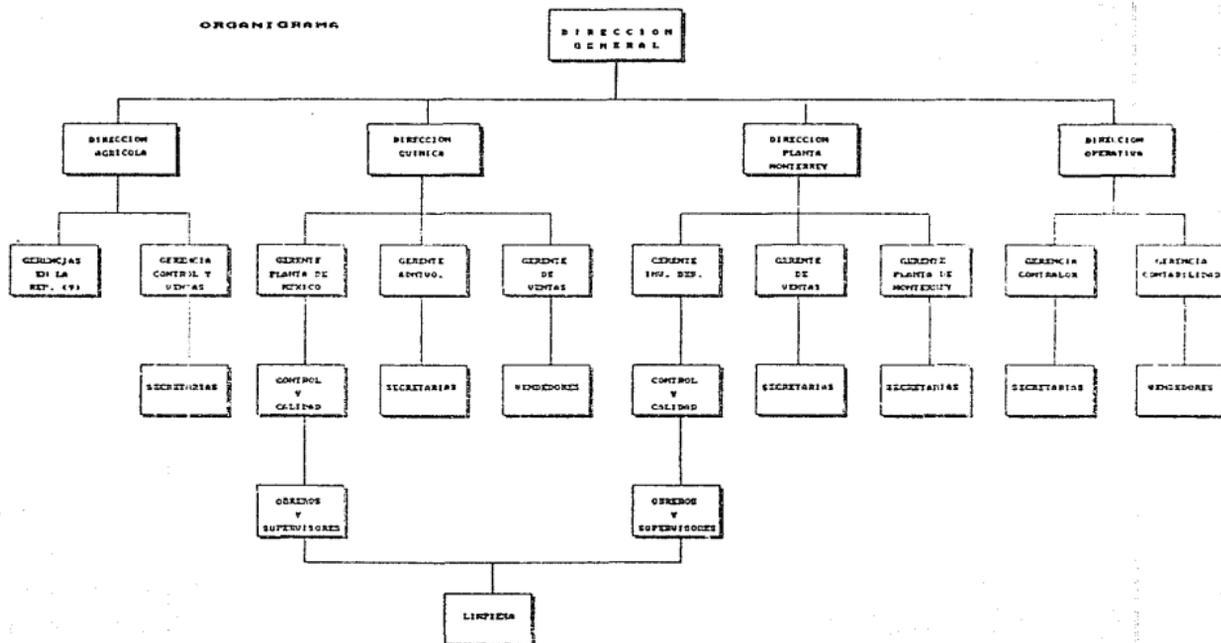
()

- Técnicas de Producción ()
 - Dinámicas Grupales ()
 - Seguridad e Higiene ()
 - Comunicación Interpersonal ()
 - Manejo de Maquinaria Existente ()
 - Adminsitración del Tiempo ()
 - Economía del Hogar ()
 - Otros _____ ()
-
-

COSMOCEL, S. A.

ANEXO 4

ORGANOGRAMA



BIBLIOGRAFIA

- Alvarez Román, Jesús Antonio. Las Relaciones Humanas. Editorial Jus, 12a. edición, México, 1986.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, (Biblioteca de Ciencias Administrativas), 2a. edición, México, 1986.
- Byars Lloyd, L. Administración de Recursos Humanos, Conceptos y Aplicaciones. Editorial Interamericana, 1ra. edición, México, 1983.
- Catálogos Básicos de Programación del Sector Educación, Cultura, Recreación y Deporte. Secretaría de Educación Pública, 1988.
- Cázares Hernández, Laura. Técnicas Actuales de la Investigación Documental. Editorial Trillas, Primera Edición, México, 1985.
- Coordinación Sectorial de Programación y Presupuesto de la S.E.P., Evolución de las Acciones y el Gasto Educativo 1983-87. Secretaría de Educación Pública, México, 1988.
- Coordinación Sectorial de Programación y Presupuesto de la S.E.P., Manual de Presupuesto Programático Sectorial: Estrategias para 1989. Secretaría de Educación Pública, México, 1988.
- Copferman, Emilio. Pedagogía: Educación o Condicionamiento. Colección Beta, A. Redondo Editor, 1a edición, Buenos Aires, 1971.

Dirección General de Educación Tecnológica Industrial,
Psicológica Pedagógica, S.E.P., la edición México,
1985.

Educación para Todos, Cuadernos S.E.P. Núm. 5, S.E.P.,
México, 1979.

Enciclopedia Técnica de la Educación. Tomo 1,
Organización y Administración Escolar, Psicología
de la Educación, Editorial Santillana, España,
1980.

Erikson, E.H., The Challenge of Youth, Anchor Ed., New
York, 1965.

Galindo, MCnch. Fundamentos Administrativos, Editorial
Trillas, 3a. edición, México, 1987.

Grinder, Robert. Adolescencia, Editorial Limusa, la.
edición, México, 1976.

Haneman y Schwab. Administración de los Recursos
Humanos y Personal, Editorial Continental, 2a
edición, México, 1987

Hunt, B. & Hunt, M. Prime Time, Stein & Day, New York,
1974.

Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al Estudio de la
Teoría Administrativa, Editorial Limusa, la.
edición, México, 1987.

Maldonado Pereda, Antonio. ¿Cómo mantener y elaborar
Programas de Capacitación dentro de la Empresa?,
U.A.G., Guadalajara, Jalisco, México, 1971.

Maritain, Jáques. La Educación en este Momento Crucial.
Desde de Brower. la edición, Buenos Aires, 1978.

Marting, Elizabeth. La Administración de Empresas y su Personal. Editorial Roble, la edición, México, 1967.

Mendoza Nuñez, Alejandro. La Capacitación Práctica en las Organizaciones. Editorial Trillas, la edición, México, 1985.

Nassif, Ricardo. Pedagogía General. Editorial Kapelusz, la edición, México, 1961.

Nérici, Imideo. Hacia una Didáctica General Dinámica. Editorial Kapelusz, México, 1980.

Neugrarten, B. Adult Personality Toward a Psychology of the Lifecycle. Chicago, University of Chicago, la edición, 1970.

Nueva Ley Federal del Trabajo. México, 1990.

Ofiesh, J. Instrucción Programada. Guía para su uso en los medios comerciales, financieros, industriales y gubernamentales. Editorial Trillas, México, 1973.

Ortega Pacheco, Ricardo José. Metodología para la Implantación de un Sistema de Capacitación Empresarial. Universidad Tecnológica de México, 1982.

Papalia Diane y Wendkoks Sally, Desarrollo Humano. Editorial Mc. Graw Hill, 2a edición, México, 1985.

Perfiles Educativos, Septiembre de 1989.

Poder Ejecutivo Federal. Programa para la Modernización Educativa 1989 - 1994. Discurso Pronunciado por el Lic. Carlos Salinas de Gortari, México, 1989.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal (primera parte). Editorial Limusa (Relaciones Humanas), la edición, México, 1987.

Revista Perfiles Educativos, Septiembre, 1987.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Editorial Limusa, la edición. México, 1982.

Ríos Szalay, Adalberto. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Editorial Trillas, la edición, México, 1986

Rojas Soriano, Raúl. Guía para Elaborar Investigaciones Sociales. U. N. A. M., 8a edición, México, 1985.

Rodríguez Rivera, Victor Matias. Psicotécnica Pedagógica. Teoría y Práctica. Editorial Porrúa, 12a edición, México, 1983.

Secretaría de Educación Pública. Memoria del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos. I.N.E.A., México, 1982 - 1988.

Secretaría de Programación y Presupuesto. La Capacitación como Instrumento de Desarrollo. Unbral al año 2000. Volumen I y II, S.P.F., México, 1982.

Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa. 2a edición. México. 1982.

Van Dalen, D. B. Manual de Técnicas de la Investigación Educativa. Editorial Paidós Educador, la edición, Buenos Aires. 1984.