



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

359  
20j

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

“ ARAGON ”

**“LA FUNCION DEL LICENCIADO EN  
PEDAGOGIA DENTRO DEL PROCESO  
DE CAPACITACION EN LA  
INCIATIVA PRIVADA”**

**TESIS PROFESIONAL**

Que para obtener el Título de:

**LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

**Presenta:**

**ORTIZ GUERRERO RAYMUNDO ANGEL**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**San Juan de Aragón, Edo. de Méx., Enero de 1994**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

## AGRADECIMIENTOS

**A MIS PADRES:**  
**ANGELA Y HERIBERTO**

Por que son el ejemplo  
de responsabilidad que  
me impulsa a seguir adelante.  
Por el cariño, apoyo y  
confianza que me han  
brindado para realizar  
mis metas.

**A MIS HERMANOS:**  
**BERTHA**  
**JUVENTINO**  
**FRANCISCO**

Por la unión que ha  
prevalecido entre nosotros.

**A GISELA Y GERARDO**

Por el respeto y cariño  
que nos une.

**A CLAUDIA**

Por el amor, comprensión  
y aliento que me ha  
brindado en todo momento.

**! A TODOS, MUCHAS GRACIAS !**

**A MI ASESOR:  
RAUL ROJAS NAVA**

Por la paciencia y dedicación  
que me ofreció para elaborar  
este trabajo;  
y sobre todo por el respeto y  
admiración que le guardo.

**¡ GRACIAS !**

## INDICE

PAGS.

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

### CAPITULO I. GENERALIDADES

1.1 Antecedentes históricos de la Capacitación.....	7
1.2 La teoría Funcionalista (Estructural-Funcionalismo).....	17
1.3 Conceptualización e importancia de la Capacitación.....	32
1.4 Marco legal de la Capacitación.....	41

### CAPITULO II. EL PROCESO DE CAPACITACION

2.1 Planificación del proceso.....	54
2.2 Determinación de necesidades de Capacitación.....	58
2.3 Elaboración del programa de Capacitación.....	69
2.4 Habilidadación del programa.....	83
2.5 Ejecución de la Capacitación.....	87
2.6 Evaluación del proceso.....	93

## CAPITULO III. LA FUNCION DEL PEDAGOGO

## EN EL PROCESO DE CAPACITACION

3.1 La actividad del Instructor.....	98
3.2 La actividad del Director o Jefe de la Capacitación.....	106
3.3 Importancia de la labor del pedagogo dentro de la Capacitación.....	112

## CAPITULO IV. LA PRACTICA PROFESIONAL DEL PEDAGOGO

## DENTRO DE LA CAPACITACION

4.1 Detección de las actividades del pedagogo dentro de la Capacitación.....	118
4.2 Alcances y limitantes.....	130

CONCLUSIONES.....	137
-------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	142
-------------------	-----

ANEXOS.....	145
-------------	-----

## INTRODUCCION

Determinar el campo laboral del Licenciado en Pedagogía es una problemática de gran importancia e interés para los profesionistas de la Educación, ya que, aunque se considera que su actividad general se orienta hacia el estudio, análisis y solución de los problemas que aquejan al fenómeno educativo, su lugar específico no se ha delimitado claramente debido a la amplitud y complejidad del mismo fenómeno. Esta situación ha sido un motivo para que otros profesionistas -entre los que figuran administradores, psicólogos, sociólogos, abogados e ingenieros, entre otros- con una formación diferente se interesen en trabajar dentro de este campo, aunque algunos de ellos carezcan de los fundamentos teórico-metodológicos para lograr un buen desempeño en la realización de las actividades educativas.

Esta situación originó la inquietud por abordar un área educativa específica que es la Capacitación del Personal en la iniciativa privada, y con ello poder identificar que tipo de actividades realiza el pedagogo dentro de este proceso.

Aunque la Capacitación se ha establecido como obligatoria para todas las empresas e instituciones, a partir de las modificaciones realizadas tanto a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos como a la Ley Federal del Trabajo en la década de los 70's, la orientación hacia la iniciativa privada se debe principalmente a

que en los últimos años se ha visto como un campo laboral en donde el pedagogo tiene la posibilidad de desarrollar los conocimientos que ha adquirido a lo largo de su formación profesional.

En la época actual la Capacitación se ha visto como un gran reto para las organizaciones productivas debido principalmente a que en muchas ocasiones las instituciones de educación superior y demás escuelas de estudios terminales no alcanzan a cubrir la demanda de personal calificado, problemática que ha ido en aumento por los cambios y avances científicos y tecnológicos; ante tal situación la Capacitación representa una garantía para el beneficio de estas empresas e instituciones al incidir en la formación y actualización de sus trabajadores, en el mejoramiento de sus relaciones laborales y, por ende, en el aumento de su productividad.

Los trabajos que se han elaborado en este campo han abordado temáticas diversas como la detección de necesidades, la conformación de comisiones mixtas de Capacitación y Adiestramiento e incluso las diferentes etapas implicadas en el mismo proceso. Esta investigación pretende, además de determinar las actividades que el Licenciado en Pedagogía realiza en las empresas e instituciones privadas, dar un panorama amplio y claro sobre lo que implica el proceso capacitador, a fin de que sea un documento de apoyo para todos aquellos que se interesen en abordar el tema.

En función de lo anterior, el presente trabajo está dividido en cuatro capítulos en donde se desarrollan diferentes temas respecto a la Capacitación y a la participación del pedagogo en este proceso. El contenido de cada uno de los capítulos se ha estructurado de tal forma que permita ubicar los elementos generales que integran a la Capacitación, sus etapas constitutivas, las funciones que puede desarrollar el pedagogo dentro de este ámbito laboral y las actividades concretas de su participación en las organizaciones privadas, razón por la cual la estructura de este trabajo se expone de la siguiente manera:

En el primer capítulo se hace una reseña histórica del proceso capacitador en donde se revisa su desarrollo como actividad de enseñanza-aprendizaje dentro del ámbito laboral; se desarrolla la teoría Estructural-Funcionalista en que se sustenta nuestro trabajo, la cual nos permite interpretar el papel que tiene el Licenciado en Pedagogía como elemento integrante dentro de las organizaciones productivas; se realiza también una aclaración conceptual para ubicar exactamente qué es la Capacitación y diferenciarla del Entrenamiento, del Adiestramiento y del Desarrollo, términos que han traído una confusión conceptual al llevar a cabo este proceso en las organizaciones y; se señala el marco normativo en que opera la Capacitación revisando los aspectos que se deben de tomar en cuenta para efectuar dicho proceso.

A partir de una propuesta del proyecto Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO), en el segundo capítulo se revisan las etapas de la Capacitación explicando los elementos que integran la planeación de las actividades del proceso, la detección de necesidades, la elaboración, habilitación y ejecución de programas y la evaluación de la Capacitación.

En el tercer capítulo se abordan, desde una perspectiva teórica, las posibilidades de desempeño profesional del pedagogo en la Capacitación analizando las características y actividades que puede realizar como instructor y como administrador de esta práctica educativa, a fin de verificar si cuenta con los requisitos para cubrir estos puestos y establecer la importancia de su labor para las organizaciones.

Los resultados de la información proporcionada por algunos pedagogos que trabajan actualmente en el proceso de Capacitación, obtenidos a través de la realización de nuestra Investigación de Campo, se exponen en el cuarto y último capítulo. En él se señalan las actividades concretas que el Licenciado en Pedagogía realiza en el proceso de Capacitación de los trabajadores y el tipo de conocimientos que requiere para ello, con el propósito de analizar los alcances que ha logrado y las limitantes que tiene al trabajar dentro de este campo laboral.

Por último, a partir de la información que presentamos en los cuatro capítulos, se llega a una serie de conclusiones en donde se exponen los resultados generales de este trabajo de investigación.

**CAPITULO I**  
**GENERALIDADES**

### 1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION

Con el fin de conocer como se ha llevado a cabo la función educativa para y en el trabajo mencionaremos algunas notas que, de manera breve, nos ilustren su proceso histórico.

El fenómeno educativo se ha venido dando desde que existe el hombre, "en las civilizaciones primitivas la transmisión de conocimientos se llevaba a cabo de forma directa en donde una persona que conocía un oficio específico transmitía sus conocimientos y habilidades a un novato quien, después de un largo período, podía ejercer y hacerse cargo del trabajo. Este tipo de aprendizaje se llevó a cabo desde hace 1700 años A.C., aproximadamente; como ejemplo cabe mencionar el Código Hammurabi (Babilonia) en donde se asientan las reglas y procedimientos que rigen a este aprendizaje."<sup>1</sup>. Aunque este sistema de aprendizaje es muy elemental podemos afirmar que ya existía un proceso de instrucción que pretendía adaptar a los individuos a su actividad productiva.

Posteriormente, entre los siglos XII y XV D.C. se consolidaron los gremios o asociaciones cuyos grupos estaban unidos por metas e intereses comunes y su propósito básico era la protección mutua, la ayuda, etcétera; de esta manera se desarrolló otro sistema de aprendizaje a causa de las relaciones laborales que existían entre

---

<sup>1</sup> Mauro Rodríguez Estrada, *Administración de la Capacitación*, Edit. Mc. Graw Hill, México 1990, p. 2.

los trabajadores. Los gremios estaban compuestos por tres clases de trabajadores: el maestro, quien era el propietario de la herramienta y de la materia prima y, además, tenía bajo su cargo a otros trabajadores; los oficiales, quienes eran los trabajadores propiamente dicho, ya habían pasado la etapa de aprendizaje pero no lograban dominar totalmente el oficio y recibían una paga por su trabajo y; los aprendices, a quienes únicamente se les daba comida, alojamiento y la oportunidad de aprender el oficio para que, en un lapso de tiempo no determinado, se les considerara oficiales y pudieran recibir un pago al desempeñar el trabajo. Las limitaciones que tenían los trabajadores para convertirse en maestros fueron motivo para que abrieran sus propios talleres y generaran gran competencia en el mercado; esta situación, impulsó a los obreros calificados y a los semicalificados para que formaran sus propios gremios y de esta manera pudieran obtener mayor beneficio de su trabajo. Sin duda, estos gremios constituyen los predecesores de los modernos sindicatos de los trabajadores.

"En la segunda mitad del siglo XVIII D.C., con el surgimiento de la era industrial, aparecen las escuelas industriales\*, las cuales tenían el objetivo de lograr el mayor conocimiento posible de los

---

\* "En Estados Unidos una de las primeras fué establecida en la ciudad de Nueva York, en 1872, por Hue y Cía.. Este fabricante de prensas de imprenta tenía tal volumen de ventas que fue necesario establecer una escuela para entrenar operadores de maquinaria. Se establecieron escuelas similares en la Westinhouse en 1888, en la fábrica de locomotoras Baldwin en 1901, en la General Electric y en la International Harvester en 1907, entre otras". (Mauro Rodríguez E., op. cit., p. 13).

métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible."<sup>2</sup>. El crecimiento de las actividades de Capacitación que acompañaron a esta expansión industrial es muy notable, ya que al pasar de un sistema de producción agrícola y artesanal a un sistema de producción industrial -en donde se desarrollaron una gran cantidad de inventos como la aplicación de la fuerza de vapor a diversas máquinas, los cambios en los métodos agrícolas, en los de la industria textil, en la del hierro y el acero, etc.- era necesario que los trabajadores se actualizaran para mejorar sus tareas y actividades laborales.

La llegada de la Primera Guerra Mundial dio lugar al desarrollo de nuevas técnicas de Entrenamiento y Capacitación. En Estados Unidos, "Allen y Kane adoptaron el método Herbartian de los cuatro pasos: 1)mostrar, 2)decir, 3)hacer y 4)comprobar. Con él trataron de resolver los problemas de Entrenamiento que ofrecía la Guerra. Era lógico que al llegar la crisis de la Segunda Guerra Mundial, los hombres y mujeres que reemplazaron a los trabajadores que habían sido reclutados tomaran cursos de Entrenamiento en soldadura, maquinado u otro trabajo especializado. El problema ahora era quién impartiría el Entrenamiento; ante esta situación, la función de capacitar del supervisor cobra gran importancia, pero los administradores cayeron en la cuenta de que sin las habilidades adecuadas serían incapaces de cooperar adecuadamente en la producción militar. Se hacía evidente la

---

<sup>2</sup> Alfonso Siliceo, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Edit. Limusa, México 1976, p. 13.

necesidad de un director de Entrenamiento."<sup>3</sup>. Desde este momento se comenzó a entender que la labor de Entrenamiento y Capacitación debía ser una función organizada y sistematizada para lograr las metas y objetivos establecidos, lo que permitió que la participación del instructor adquiriera gran importancia.

"Por lo que toca a nuestro país, en la Ley Federal del Trabajo, en el año de 1931, se establece la obligación de las empresas de tener aprendices, a fin de garantizar la demanda del personal calificado."<sup>4</sup>. Este sistema de aprendices no dio una respuesta satisfactoria a las necesidades reales de las empresas debido a que se requería de la implementación de actividades que ofrecieran mejores alternativas ante el surgimiento de nueva tecnología.

Para responder a las características y a la complejidad de los problemas laborales, originados principalmente por la evolución del movimiento obrero y por el desarrollo del país durante este período, el 31 de diciembre de 1940 se reformó la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado para crear la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS) cuya organización permitiría hacer frente a las nuevas circunstancias, en el tema cuatro de este capítulo se mencionarán sus objetivos y principales funciones.

---

<sup>3</sup> Roberto L. Craig y Lester L. Bittel, *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*, Edit. Diana, México 1971, p.p. 24 y 26.

<sup>4</sup> Mauro Rodríguez Estrada, *op. cit.*, p. 16.

El 19 de mayo de 1953 se crea el Centro Industrial de Productividad (CIP), mediante un convenio firmado entre los gobiernos de México y Estados Unidos. "Las actividades de este centro contribuyeron al fortalecimiento de la estructura básica del país y coadyuvaron a elevar los niveles de la productividad y producción mediante la implantación de normas prácticas y técnicas que estimularon el desarrollo industrial."<sup>5</sup>. Este centro contribuyó en el avance de la Capacitación al crear programas que le dieron un giro diferente a este proceso.

Como ejemplo de lo anterior, el 21 de Junio de 1965 se crea el programa de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria -ARMO- del mismo centro (CIP). "Sus acciones se apoyan en la investigación sobre el desarrollo industrial del país, las características de la fuerza de trabajo y las condiciones en que se lleva a cabo la Capacitación y el Adiestramiento, lo cual permite actualizar de manera permanente los medios didácticos y mejorar el empleo de los recursos aplicables a esas tareas..."<sup>6</sup>. Dichas acciones contribuyeron a elevar los niveles de bienestar de los trabajadores mediante su calificación en las actividades que efectuaban; impulsó también la investigación, diseño y experimentación de materiales andragógicos; el desarrollo de técnicas para adiestrar a los trabajadores en el lugar donde prestaban sus servicios; la formación de instructores; la Capacitación de personas autoempleadas y

---

<sup>5</sup> CENAPRO-ARMO, *Memoria Sexenal 1876-1982*, México 1982, p. 7.

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 8.

desempleadas y; asimismo, proporcionó asistencia técnica a empresas públicas y privadas en cuanto a planeación, organización, ejecución y evaluación de programas de Capacitación.

El Centro Nacional de Productividad (CENAPRO) se crea el 14 de Agosto de 1965, con el propósito de participar en el desarrollo de la economía nacional. Este centro, entre otras tareas, "desarrolla investigaciones que permiten el análisis continuo de los desequilibrios estructurales y tiende a la agilización de los procesos de Aprendizaje, Adiestramiento y Capacitación, a fin de coadyuvar en la dinámica de la sociedad mexicana".<sup>7</sup> El 31 de Diciembre de 1971 concluye el plan de operaciones del programa ARMO y las acciones que realizaba continúan bajo la administración del Centro Nacional de Productividad.

En el año de 1970 el Gobierno Mexicano incluyó algunas disposiciones en la Ley Federal del Trabajo (Art. 132 fracciones XIV y XV) con la finalidad de establecer como obligatoria la práctica de la Capacitación para todas las empresas. Congruente con estas disposiciones, en 1971 el Estado inicia un programa de Reforma Administrativa dentro de la administración pública, con el propósito fundamental de adecuar los recursos disponibles a los objetivos de desarrollo integral del país. En ese mismo año se crea, en la Dirección General del Trabajo, el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores, con objeto de dar cumplimiento a lo

---

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 8.

dispuesto; aunque no dejó de ser solamente un propósito debido a que no se le dio la importancia requerida, "...sus actividades de vigilancia se limitaron a recabar los programas de Capacitación de las empresas y de los resultados obtenidos. Sus acciones posibilitaron que se realizara un estudio sobre las actividades que efectuaban en el país en cuanto a Capacitación; al mismo tiempo, se realizó una investigación sobre este mismo hecho pero a partir de las experiencias en otros países..."<sup>8</sup>.

A partir de esos estudios se crea, un año después, la Dirección General de Formación Profesional y dentro de sus actividades destaca el interés por investigar la situación de la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores, encontrando una deficiente organización e implementación de tales acciones; posteriormente, dicha Dirección se fusiona con la Dirección del Empleo y Formación Profesional, para dar origen a la Dirección General del Empleo y Formación Profesional, la cual tiene como propósito realizar la vinculación de los programas de ocupación con los de formación profesional.

Debido a que no se reglamentaron adecuadamente las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo de 1970 y, por consiguiente, no se obtuvieron los resultados que se esperaban al no cumplir con este mandato, durante el año de 1977 -en el segundo período de sesión de

---

<sup>8</sup> Magdalena Galvan Capistran, *Consideraciones sobre la Capacitación del Personal desde la Perspectiva del pedagogo (tesis)*, UNAM, ENEP-Aragón, 1978, p. 28.

la "L" Legislatura del Congreso de la Unión- se incorpora, como adición, la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 de la Constitución General de la República, quedando como sigue:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores Capacitación o Adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentará los sistemas y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación."<sup>9</sup>.

En el Diario Oficial de la Federación, el día 9 de Enero de 1978, se estipula la adición de la fracción XII y la reforma de la fracción XIII del artículo 123 Constitucional para obligar a los patrones a Capacitar a su personal. El 28 de Abril del mismo año se efectúan las adiciones y reformas de la Ley Federal del Trabajo que reglamentan la forma en que debe impartirse la Capacitación y el Adiestramiento, dando origen al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento compuesto por los sectores obrero, empresarial y público, participantes involucrados en la productividad; sus objetivos son: resolver los desequilibrios entre la estructura de la oferta y la demanda de mano de obra calificada; disminuir las diferencias de productividad entre ramas de actividad, estratos empresariales y regiones del país y; en consecuencia, las

---

<sup>9</sup> José Marroquín Quintana, *Capacitación a Trabajadores*, Edit. Gernika, México 1978, p. 12.

disparidades de ingresos laborales entre los mismos. Cabe destacar la modificación del artículo 538, de la misma ley, que determina la creación de un órgano desconcentrado, dependiente de la STyPS, denominado Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), cuya función principal es el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento; su funcionamiento oficial se reglamenta el 5 de Junio de 1978.

Con la finalidad de dar cumplimiento a las tareas del campo de la investigación, acopio y difusión del material didáctico e informativo y de la docencia en materia laboral, el 21 de Septiembre de 1982 se crea el Instituto Nacional de Productividad como organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, por lo que se disuelve y liquida el Centro Nacional de Productividad.

A partir del 4 de Marzo de 1983, fecha en que se implementó un nuevo reglamento interno en la STyPS, se le atribuye a la Dirección General de Capacitación y Productividad la responsabilidad de aplicar, vigilar y hacer cumplir las disposiciones legales referentes a la Capacitación y al Adiestramiento de los trabajadores; de esta manera se disuelve la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento y las actividades que realizaba pasan a formar parte de las funciones de dicha Dirección, acción que tiene vigencia hasta el momento.

Como podemos ver la necesidad de capacitar a los trabajadores se incrementó en la misma medida en que crecía la industria, ya que la fuerza de trabajo frecuentemente era insuficiente y requería de cierta calificación para satisfacer los requerimientos de las transformaciones tecnológicas.

En el siguiente tema revisaremos la Teoría Estructural-Funcionalista -ubicada dentro de la corriente Funcionalista- a fin de poder interpretar la función del Licenciado en Pedagogía dentro del proceso de Capacitación en las organizaciones de la iniciativa privada.

## 1.2. LA TEORIA FUNCIONALISTA (ESTRUCTURAL-FUNCIONALISMO)

Para abordar nuestro objeto de estudio consideramos pertinente revisar los antecedentes del Funcionalismo, a fin de ubicar sus orígenes y a los autores más representativos dentro de su desarrollo. Posteriormente, nos centraremos en la Teoría Estructural Funcionalista para interpretar la manera en que se conforman las empresas e instituciones productivas y poder identificar la labor del Licenciado en Pedagogía como elemento integrante de estas organizaciones, explicando el carácter funcional de sus acciones o actividades para satisfacer las necesidades de formación de los trabajadores y la manera en que su trabajo contribuye en el equilibrio y ajuste de las mismas.

El término Funcionalismo proviene del latín *functio* que quiere decir cumplimiento o realización. Es una tendencia doctrinal utilizada en Antropología y Sociología, que se consolidó como un método de análisis y una escuela diferenciada en las Ciencias Sociales entre 1920 y 1960; ésta perspectiva teórica pone de manifiesto la función que desempeñan las instituciones y los individuos en la configuración y mantenimiento del sistema social de que forman parte.

El Funcionalismo empezó a aplicarse en Biología al estudiar cómo cada órgano realizaba una o varias funciones para la conservación del organismo. En este sentido, el término función nos da a entender la

actividad que ejerce un elemento (órgano) de un conjunto (organismo) más complejo; en Sociología se considera como la aportación que hace una parte (individuo) a un todo (grupo), o la aportación que el todo hace a sus partes, con la finalidad de lograr una buena integración e interdependencia entre las partes.

Dentro de las causas que originaron su desarrollo, en el ámbito sociológico, encontramos que surge como una reacción ante las deficiencias de la Teoría Evolucionista, la cual se dedicaba al estudio de los procesos y consecuencias a través de las cuales había evolucionado la Sociedad. Como resultado del estudio y análisis que el Funcionalismo realizó de ésta teoría, llegó a la conclusión de que su fracaso general y rechazo se derivaron de dos debilidades esenciales:

- "a) de la aplicación mecánica de las ideas derivadas de un campo para investigar otro y,
- b) el pasar por alto la continuidad que se presenta en la sociedad, sin explorar completamente las interrelaciones que existen entre las estructuras y las instituciones sociales."<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Cfr. Ely Chínay, *La Sociedad*, Edit. Fondo de Cultura Económica, México 1984, p.p. 95-96.

Una segunda causa fueron los trabajos de Herbert Spencer (1820-1903) quien, a pesar de seguir la línea evolucionista, fué el primero en utilizar los términos Estructura y Función en forma muy semejante a la concepción que de ellos hace la Sociología actual. En esencia, Spencer llegó a la conclusión de que la sociedad formaba una especie de sistema regulable por sí mismo, que se podía entender más adecuadamente a través del estudio de sus partes constitutivas, de su tipo de interdependencia y por medio del análisis de la contribución que cada una de las partes realizaba para el mantenimiento del conjunto.

Como tercera causa destaca el interés de diferentes autores por seguir la línea funcionalista y crear, de esta manera, una teoría verdaderamente científica para poder interpretar y comprender los fenómenos sociales y las relaciones que existen entre los componentes de la sociedad. Dentro de los autores considerados como los más destacados en cuanto a su estudio y desarrollo figuran: Emilio Durkheim, Radcliffe Brown, Branislav Malinowski, Talcott Parsons y Robert Merton.

Dentro de los trabajos que se elaboraron para distinguir el desarrollo de esta corriente y ubicar a sus principales representantes destaca el libro de Guy Rocher "Introducción a la Sociología General II", en el cual cita tres tipos de Funcionalismo: Absoluto, Relativizado y Estructural Funcional; a continuación esbozaremos las características generales de cada uno de ellos.

## **FUNCIONALISMO ABSOLUTO**

Su representante más típico fué el antropólogo inglés de origen polaco Branislaw Malinowski (1884-1942), quien fué el primero en descubrir sobre el terreno las costumbres de los pueblos arcaicos que sus predecesores (Tyler, Herbert y Durkheim) habían conocido solamente a través de relatos de exploradores o misioneros; inició el método de encuesta antropológica en la sociedad formulando el siguiente principio: "el análisis funcional arranca del principio de que en todos los tipos de civilización cada costumbre, cada objeto material, cada idea y cada creencia desempeña una función vital, tiene una tarea que llevar a cabo, constituye una parte indispensable de una totalidad orgánica." Es claro que este tipo de Funcionalismo constituye la primera tentativa encaminada a establecer un método científico riguroso en la observación y análisis de las sociedades; su procedimiento era propiamente sociológico en la medida en que ponía de relieve la pertenencia de cada elemento cultural a un contexto global, el de una cultura dada, e invitaba a observarlo y explicarlo por referencia a dicho contexto. Supo presentar de una manera realista y convincente a la sociedad y la cultura al concebirlas como conjuntos organizados e integrados, componiendo una totalidad hecha de la ordenación de partes diversas y múltiples.

---

<sup>11</sup> Guy Rocher, *Introducción a la Sociología II*, Edit. Herder, Barcelona, 1978, p. 334.

## **FUNCIONALISMO RELATIVIZADO**

Surge, en parte, como oposición al Funcionalismo de Malinowski considerado como demasiado absoluto y su máximo representante fué Robert Merton (1910). Este autor critica tres postulados de la teoría de Malinowski: el de la unidad funcional de la sociedad, el del funcionalismo universal y el de necesidad. Respecto al primero dice que el supuesto de la unidad funcional es, con frecuencia, contrario a la realidad porque los usos sociales, por ejemplo, pueden ser funcionales para unos grupos y disfuncionales para otros dentro de una misma sociedad, lo cual obliga a la necesidad de especificar para quién es funcional una determinada estructura o una determinada manifestación social. La segunda crítica se basa en que no todos los elementos culturales o sociales desempeñan una función, y demuestra lo abusivo que es sostener esta afirmación. En sustitución del postulado de necesidad, Merton propone el siguiente teorema: "así como un elemento puede tener varias funciones, así también una sola función puede ser desempeñada por elementos intercambiables."<sup>12</sup>, de esta observación se deriva la noción de disfunción que es aquella que obstaculiza la adaptación o ajuste del sistema, contraria a la de función que es la que contribuye a la adaptación o ajuste. Así mismo, distingue entre las funciones que llama manifiestas como las consecuencias objetivas que contribuyen al ajuste o adaptación del sistema y que son comprendidas y deseadas por los participantes del sistema y las funciones latentes las cuales ni son comprendidas ni deseadas.

---

<sup>12</sup> *Ibid*, p. 337.

## **FUNCIONALISMO ESTRUCTURAL**

Se distingue de los anteriores por no aplicarse al análisis de los elementos culturales o sociales sino que su punto de partida es el análisis de la sociedad contemplada de una manera abstracta y global. El autor más destacado es Talcott Parsons (1902) quien considera que el fin propio de la Sociología es la explicación de procesos sociales en su dimensión dinámica. En este dilema nace la teoría Estructural Funcionalista propiamente dicha y se le da gran importancia a los conceptos de Estructura y Función.

El objetivo central que persigue esta teoría es formular un conjunto de categorías relacionadas con cuya ayuda se pueda analizar todo fenómeno social parcial (categoría, grupo social, norma o institución) y también sociedades enteras. En consecuencia de ello maneja las cuatro tesis siguientes:

- "1.Toda sociedad es un sistema relativamente constante y estable de elementos (tesis de la estabilidad).
- 2.Toda sociedad es un sistema equilibrado de elementos (tesis del equilibrio).
- 3.Cada elemento dentro de la sociedad contribuye al funcionamiento de ésta (tesis del funcionalismo).
- 4.Cada sociedad se mantiene gracias al consenso de todos sus miembros acerca de determinados valores comunes (tesis del

consenso)."<sup>13</sup>

Al realizar el estudio de los fenómenos sociales, el Funcionalismo Estructural considera que la sociedad es un sistema debido a que está conformada por una pluralidad de actores individuales, es decir, por una colectividad de personas que viven juntas de manera permanente en un territorio común y tienen orientaciones generales y comunes por ser partes integrantes del sistema total. Para satisfacer sus necesidades sociales básicas las personas colaboran en grupo, lo cual les permite identificarse con el mismo y adquirir un sentido de pertenencia.

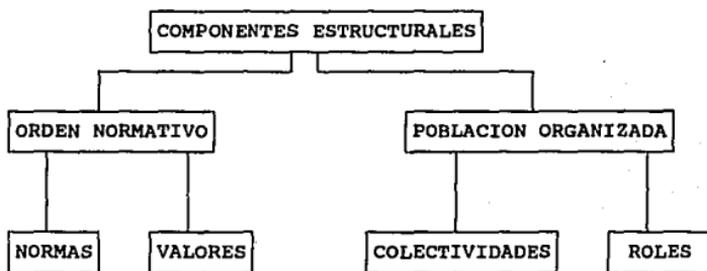
La forma o modo por el cual están acopladas las distintas partes que componen al sistema es a lo que denomina Estructura Social, la cual se integrará de tantas formas como tipos de elementos existan en la sociedad. Al respecto Roberto Herber Gómez nos dice que "las sociedades están formadas por grupos, instituciones, relaciones, clases, roles, intercambios, normas y sanciones e incluso por conceptos o símbolos comparados."<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Dahrendorf, R., *Sociedad y Libertad*, p. 6, en: Laraque y Espinosa Carmen de Lourdes, *Las Nociones de Consenso y Conflicto en la Teoría Sociológica*, Cuadernos de la ENEP-Aragón No. 31, Febrero 1989, p. 12.

<sup>14</sup> Roberto Herber Gómez, *Introducción a las Ciencias Sociales II*, Edit. Porrúa, México 1990, p. 99.

En relación a los componentes estructurales de la sociedad, Parsons considera que existen dos factores esenciales: un orden normativo y una sociedad colectivamente organizada y los distingue de la siguiente manera:



Del lado normativo hace una distinción entre valores y normas; los primeros, en el sentido del patrón, son consideradas como el principal elemento del sistema social, ya que precisan las orientaciones deseadas para todo el sistema entero, es decir, aquello que éste procura ser, ser o llegar a ser; no obstante, las normas son primordialmente sociales pues delimitan y rigen la conducta de los individuos, permitiéndoles una mejor convivencia para contribuir directa o indirectamente en la satisfacción de las necesidades colectivas.

Del lado de la población organizada se encuentran las colectividades que se forman en torno a ciertos valores, ideas e ideologías, los cuales son apropiadas por los actores miembros de cada colectividad tomando en cuenta las modalidades concretas de aplicación; los roles o papeles definen los modos de pertenencia y participación de los individuos en las diferentes colectividades del sistema.

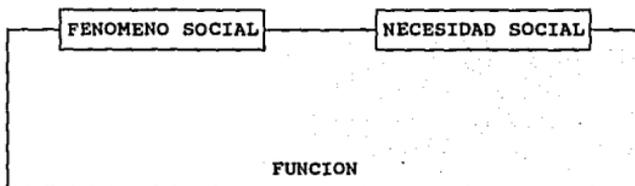
Estos componentes estructurales, elementos del sistema, son relativamente estáticos o estables ya que cambian lenta o a veces rápidamente, pero por regla general, salvo en períodos de rápidas y profundas transformaciones sociales, cambian sólo lentamente; esta situación permite considerarlos como elementos constantes al realizar el análisis y estudio del sistema.

Puesto que el sistema social no puede ser considerado únicamente en su dimensión estática, ha de contar necesariamente con el concepto de función para llevar a cabo su análisis dinámico. En relación a lo anterior, Del Campo señala que "si la sociedad es un sistema social y si éste ha de persistir, es obvio que han de cumplirse en él ciertas funciones y que éstas tendrán que realizarse según las estructuras existentes en la sociedad en cuestión."<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Salustiano Del Campo, *La Sociología Científica Moderna*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid 1962, p.p. 162-163.

Para Emilio Durkheim la función de un fenómeno social implica la correspondencia entre éste y una necesidad social que satisfacer. Si la sociedad es similar a un organismo que posee funciones vitales (respiratoria, digestiva y circulatoria), también ella cuenta con funciones, así por ejemplo en el estudio de la división social del trabajo es importante averiguar las necesidades sociales que satisface.



Relacionado a lo anterior, Parsons dedica un apartado especial del "Sistema Social" a las funciones indispensables de toda sociedad, diciendo que para que uno de estos sistemas constituya un orden persistente o desarrolle un proceso ordenado de cambio por etapas, tienen que darse los siguientes prerrequisitos funcionales:

- "1. La función de estabilidad normativa, que consiste en asegurar que los valores sean conocidos por sus miembros y que éstos sean motivados para aceptarlos y plegarse a sus exigencias.

2. La función de integración, para asegurar la coordinación necesaria entre las unidades o partes del sistema.
3. La función de prosecución de objetivos, que concierne a la definición y obtención de objetivos para el sistema entero y/o para sus diferentes unidades constitutivas.
4. La función de adaptación, relativa al conjunto de los medios a los que el sistema y sus miembros deben recurrir para la prosecución de los objetivos."<sup>16</sup>

Esta descripción general de la Teoría Estructural Funcionalista nos permite interpretar a toda empresa e institución como subsistemas del sistema social, es decir, como partes constitutivas de la sociedad que pueden entenderse como sistemas más pequeños por las características específicas que presentan. Al igual que la sociedad, las organizaciones productivas están compuestas por una pluralidad de individuos que interactúan entre sí en una situación que tiene un espacio físico o de medio ambiente; las relaciones que se generan dentro de ellas están mediadas y definidas por una serie de normas y valores compartidos por sus elementos, con la finalidad de mantener el orden y generar buenas relaciones laborales.

Al respecto, Ramón Ballesteros Pulido nos propone una concepción de empresa e institución diciendo que son "un conjunto de grupos de trabajo estructurados para producir bienes o realizar

---

<sup>16</sup> Guy Rocher, *Op. Cit.*, p. 377.

servicios en forma rentable y que satisfagan las necesidades de las persona que las conforman."<sup>17</sup>. Si analizamos este concepto observamos que en él desatacan las siguientes características: las empresas e instituciones están constituidas por grupos de trabajo, existe una finalidad de cobertura de necesidades y la organización está condicionada por una estructura.

De las funciones primordiales que en conjunto realizan estas organizaciones destacan: satisfacer la necesidad de empleo y responder a la demanda de productos; dichas funciones son dos prácticas eminentemente sociales ya que se orientan hacia la satisfacción de necesidades de las personas que trabajan en ellas, de las personas que utilizan los bienes o servicios que producen y de las sociedad en general, contribuyendo en su equilibrio y ajuste.

Su estructura se define por la forma en que se acoplan sus diferentes partes constitutivas (grupos), los cuales presentan diferencias en cuanto a rango, posición o actividades que realizan, pero que necesariamente tienden a interrelacionarse para que las organizaciones funcionen como tal y logren sus metas y objetivos. Dentro de estos componentes estructurales, que son muy variables dependiendo del objetivo de las empresas e instituciones (sistemas) y de los recursos humanos, materiales y económicos con que cuenten, generalmente se encuentra un departamento encargado de administrar

---

<sup>17</sup> Ramón Ballesteros Pulido, *La Psicología aplicada a la empresa*, Edit. CEAC, Barcelona 1982, p. 30.

los servicios y prestaciones de sus recursos humanos. Este departamento constituye una de las partes principales de la organización debido a las funciones que realiza, las cuales son:

"...tareas administrativas de las relaciones laborales: contrato de trabajo, jornales, aseguramiento de riesgos, etc.

-...defensa jurídica: juicios en los tribunales laborales, procedimiento administrativo, etc.

-...atender los problemas organizativos como los de medida del trabajo, métodos y tiempos, valoración del trabajo, etc.

-...atender los problemas psicosociológicos como los de motivación, adaptación, etc."<sup>18</sup>

Para solucionar y prever algunos problemas de índole educativo existentes en las empresas e instituciones, es necesario que dentro de este departamento se lleve a cabo la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores, ya que mediante este proceso se proporcionan, mantienen y desarrollan conocimientos en los individuos, lo que contribuye en su adaptación e integración al sistema, en su superación personal y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este sentido, el proceso de Capacitación y Adiestramiento puede considerarse como subcomponente de un componente estructural del sistema general, es decir, como un elemento integrante de uno de

---

<sup>18</sup> *Ibid.*, p. 311.

los grupos que conforman a la empresa e institución.

Para llevar a cabo este proceso la sección, área o departamento de Capacitación se puede integrar, a su vez, por uno o varios individuos quienes de manera coordinada efectuarán las actividades correspondientes a dicho proceso.

Partiendo del hecho de que la esencia de ésta actividad es de carácter eminentemente educativa, es fundamental que quién se encargue de implementar la Capacitación tenga una formación a fin a las características de este proceso. Consideramos que la incorporación del pedagogo al grupo cubre, en gran medida, con las necesidades que demanda ésta práctica laboral, ya que dentro de su formación académica adquiere conocimientos didácticos y organizacionales que le permiten abordar el proceso educativo e identificar los elementos que influyen dentro de la formación de los individuos, aspectos que le permiten desempeñar dicha actividad profesional.

Su status o posición dentro de la organización se va a definir por el papel o rol específico que desempeñe dentro del grupo (director, instructor, planeador, asistente, asesor, etc.) y se le va a atribuir determinado valor de acuerdo con las exigencias de la misma organización y por la responsabilidad que implique su trabajo. De esta manera, las acciones que el pedagogo tiene la posibilidad de desarrollar dentro de este ámbito laboral adquieren un carácter

funcional al orientarse hacia la formación del trabajador y al incremento de la productividad de la empresa o institución, lo que contribuye en el logro del equilibrio y ajuste del sistema.

Antes de abordar las fases o etapas que conforman a la Capacitación del personal consideramos pertinente hacer una aclaración conceptual respecto a la Capacitación, Adiestramiento, Entrenamiento y Desarrollo, ya que son los términos más usuales que se manejan dentro de este proceso, y determinar la importancia de la incorporación del Licenciado en Pedagogía dentro de las empresas e instituciones de la iniciativa privada.

### **1.3. CONCEPTUALIZACION E IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION**

Cuando se habla acerca de la actividad educativa dentro de las empresas e instituciones, se utilizan de manera indistinta los términos "Entrenamiento", "Adiestramiento", "Capacitación" y "Desarrollo", lo cual trae como consecuencia imprecisión en los conceptos que se manejan y con ello la confusión de la práctica que se está realizando.

Dada la diversificación de concepciones que se han elaborado al respecto, a continuación definiremos estos términos centrándonos en las ideas o puntos en que convergen los autores que han trabajado sobre este terreno.

#### **CONCEPTO DE ENTRENAMIENTO**

Desde nuestro particular punto de vista, el Entrenamiento es la habilitación y adquisición somera, simple y mecánica de ciertas habilidades básicas que le permiten al individuo realizar las actividades propias de su puesto de trabajo. El entrenamiento se lleva a cabo mediante la demostración del trabajo y ejecución vigilada del mismo, respondiendo a aprendizajes de tipo motriz.

#### **CONCEPTO DE ADIESTRAMIENTO**

El Adiestramiento es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, mejorando sus habilidades y actitudes, con el propósito de incrementar la eficiencia en el puesto que

desempeña; abarca los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz. Es importante hacer notar que el Adiestramiento únicamente prepara al trabajador para que realice con eficiencia las funciones de su puesto de trabajo.

#### **CONCEPTO DE CAPACITACION**

Es el proceso mediante el cual los individuos mejoran y desarrollan sus actitudes, aptitudes, destrezas y habilidades a través de la adecuación de sistemas, métodos, técnicas y procedimientos, a fin de desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura se orienta principalmente hacia las áreas de aprendizaje cognoscitiva y afectiva abarcando, entre otros, los aspectos de análisis, atención, memoria, y valores de los individuos.

Como podemos ver, la Capacitación implica algo más que adiestrar o entrenar al personal, ya que en ella se contemplan, además de las actividades de tipo psicomotriz, actividades de tipo intelectual y afectivo con la finalidad de que los trabajadores mejoren en su puesto de trabajo y tengan alternativas de lograr un ascenso o promoción.

#### **CONCEPTO DE DESARROLLO**

Definiremos al Desarrollo como el progreso integral del hombre; este nivel de progreso lo va a alcanzar gracias a los diferentes

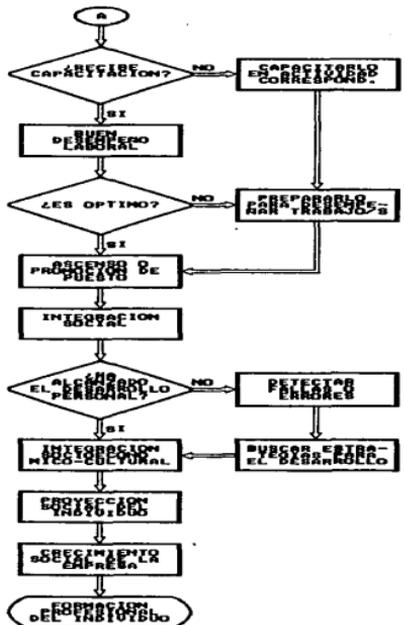
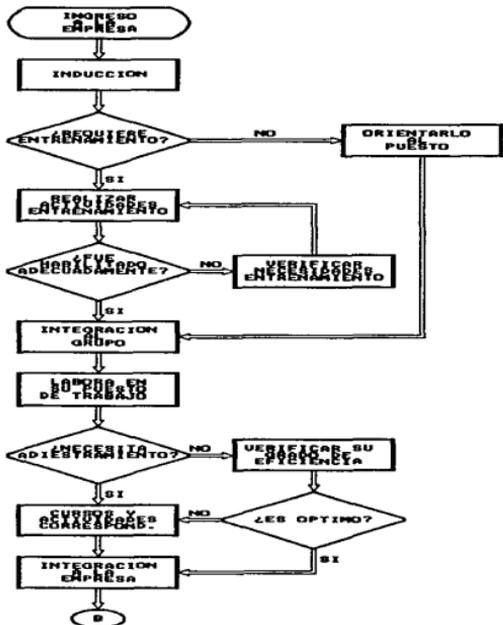
tipos de aprendizaje que obtiene durante su adaptación con el medio en el que se desenvuelve. El Desarrollo implica no sólo la Capacitación para el puesto inmediato superior, sino una Capacitación más genérica en otras áreas diferentes a su actividad habitual.

Si observamos detenidamente los conceptos anteriores podremos detectar que existen ciertas diferencias entre uno y otro; se puede observar que la función educativa se va presentando de manera gradual ya que con el Entrenamiento sólo se logran aprendizajes elementales, simples y mecánicos, que le permiten al trabajador realizar actividades de tipo motriz únicamente; este tipo de aprendizaje viene a ser reforzado cuando se realiza el Adiestramiento, ya que se perfeccionan las habilidades y destrezas del trabajador para quedar más diestro ante las actividades que le corresponden en su puesto de trabajo. Por su parte, la Capacitación no solo incluye el área de aprendizaje psicomotriz, sino que al llevarse a cabo se orienta hacia el logro de aprendizajes dentro de las áreas cognoscitiva y afectiva, ya que a partir de la implementación de cursos y acciones propias de este proceso se pretende que el trabajador sea consciente de su situación laboral y se profile para ser un agente de cambio positivo. La etapa más elevada de este proceso educativo es el Desarrollo, ya que implica el progreso integral del individuo para que esté en condiciones de desempeñar no únicamente el puesto inmediato superior sino otras áreas distintas a éste, mediante los diferentes tipos de aprendizaje adquiridos.

Para ilustrar esta acción formativa presentamos un Diagrama de Flujo en donde se muestra la manera gradual en la que los trabajadores van logrando su Desarrollo Personal y, al mismo tiempo, se van generando avances en y para la empresa o institución (este diagrama se basa en el esquema que nos muestra J. Marroquín Quintana<sup>19</sup> al referirse a la Formación Profesional de los individuos).

---

<sup>19</sup> Cfr. José Marroquín Quintana, *op. cit.*, p. 32.



Siguiendo la trayectoria del fluxograma observamos que una vez que se selecciona y contrata al trabajador se le debe proporcionar una inducción al área y al puesto, con la finalidad de que conozca el espacio físico y al personal con el que va a tener contacto al realizar su trabajo y, de esta manera, se ubique dentro de su puesto de trabajo. El siguiente paso es saber si cuenta con los conocimientos básicos para desempeñar su labor; se da por hecho que cuenta con ellos pues al ingresar a la organización tuvo que cubrir el perfil del puesto, si no es así se le habilitará para lograrlo y de ésta manera pueda integrarse al grupo de trabajo correspondiente para realizar sus tareas.

Una vez que el trabajador está desempeñando sus labores se debe conocer si es necesario que se le proporcione Adiestramiento para mejorar sus habilidades y logre integrarse a la empresa; si lo requiere se le proporcionarán los cursos y actividades que corresponden a su puesto de trabajo, si no requiere del Adiestramiento se detectará su grado de eficiencia para saber si es el indicado o si necesita de las actividades afines al Adiestramiento.

Después de que el trabajador ha laborado por un tiempo considerable en la empresa se debe detectar si ha recibido la Capacitación adecuada, si no es así, se deben llevar a cabo las actividades correspondientes, prepararlo para que pueda realizar las funciones y actividades en su trabajo y pueda lograr un ascenso o

promoción de puesto. Por otro lado, si se ha capacitado correctamente se asegura un buen desempeño laboral y si tal desempeño es óptimo logrará su integración social.

Como resultado de toda esta serie de acciones formativas se considera que el trabajador ha alcanzado el Desarrollo Personal, es decir, ha logrado su progreso integral al perfeccionar todas sus facultades. Este Desarrollo le proporcionará su integración socio-económico-cultural y su proyección social; además permitirá el crecimiento de la empresa, situación que se reflejará en el aumento de la productividad. Por el contrario, si el trabajador no alcanza el nivel de Desarrollo deseado, se tendrán que diagnosticar las fallas y errores de la formación educativa y establecer las estrategias adecuadas para poder lograr su Desarrollo Personal y Formación Profesional.

Aunque las actividades descritas anteriormente se presentaron en forma progresiva para alcanzar los fines educativos de la organización, no queremos decir con ello que se dan de manera aislada e independiente, ya que todas en su conjunto conforman al proceso de Capacitación como un todo relacionado.

¿Por qué de la Capacitación?. Como mencionamos anteriormente, el fin educativo de las empresas e instituciones es lograr el desarrollo de su personal y de esta manera contribuir en el crecimiento organizacional; ante tal situación, la Capacitación se presenta como

el medio adecuado para alcanzar dicho objetivo, ya que las acciones educativas que implica este proceso permiten que el trabajador esté en condiciones óptimas para desempeñar lo mejor posible las tareas de su puesto de trabajo y contar con la alternativa de un ascenso o promoción. Dentro de las actividades que implica la Capacitación del personal destacan el Adiestramiento y el Entrenamiento por ser dos actividades que al llevarlas a cabo permiten adquirir aprendizajes para realizar tareas de tipo psicomotriz, por tal motivo, se consideran como elementos que participan en la formación integral de los individuos.

#### **IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION**

La Capacitación de los trabajadores es muy importante para las empresas e instituciones no únicamente por haberse establecido como obligatoria o por que si no se cumple con ella se reciban sanciones económicas, su implementación se hace necesaria por otros motivos que también son de gran importancia y que podemos englobar de la siguiente manera:

- "-Porque dentro de las organizaciones la cantidad de personal con escolaridad media o superior es muy baja;
- Por los cambios constantes y adelantos del momento actual, sobre todo en el aspecto tecnológico, situación que requiere más todavía de esta función educativa."<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Alfonso Siliceo, *Op. Cit.*, p.p. 14 y 17.

- Debido a que es un medio para lograr la integración del personal a la organización e incrementar la productividad;
- Por que es una oportunidad para que los individuos se perfeccionen, no sólo en su dimensión personal sino también como miembros del conglomerado social, y con ello logren un mejor nivel de vida.

Consideramos que la implementación del proceso de Capacitación en toda empresa e institución permite lograr el progreso personal de sus trabajadores, la integración de estos a su entorno y elevar los índices de productividad de las organizaciones.

En el siguiente tema revisaremos el marco jurídico que sustenta la práctica de la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores, destacando las normas que hacen de este proceso un derecho para el trabajador y una obligación de los patrones.

#### 1.4. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

Uno de los aspectos que más cuidan las empresas e instituciones es el relativo a las gestiones legales que se realizan ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS), particularmente en la Dirección General de Capacitación y Productividad que es la entidad responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas en materia de Capacitación. Estas disposiciones se señalan en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y en la Ley Federal del Trabajo.

La primera norma que constituye el marco jurídico de la obligación patronal en materia de Capacitación y Adiestramiento, lo es el Art. 123 Constitucional, apartado "A" fracción XIII, cuyo texto vigente fué producto de la reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación del 9 de enero de 1978, mediante la cual, precisamente, se elevó a rango Constitucional el mencionado derecho. El texto constitucional expresa:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores Capacitación o Adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentará los sistemas y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación."

Es importante también, por su rango constitucional, citar la reforma de la misma fecha a la fracción XXXI del apartado "A" del Art. 123, en la parte relativa que determina como de competencia exclusivamente de las autoridades federales, a las que se refieren a:

"...Obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de Ley; y respecto de las obligaciones de los patronos en materia de Capacitación y Adiestramiento de sus trabajadores...".

Con la reforma anterior, el Poder Revisor de la Constitución pretendió corregir una deficiencia o debilidad histórica del derecho a la Capacitación y Adiestramiento, relativa a la falta de capacidad de los trabajadores individualmente considerados, que aún representa a la mayoría, para poder exigir legalmente su observancia. Con esta reforma constitucional se establecieron las bases para que las autoridades federales asumieran un papel más activo en el cumplimiento de estos derechos de los trabajadores y correlativa obligación patronal, con la plena comprensión de que la etapa de desarrollo por la que atraviesa el país, desde hace varias décadas, requiere un mayor impulso a la elevación de los recursos humanos a efecto de lograr mejorar los índices de la productividad y el desarrollo de los trabajadores.

Por su parte, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, decretada el 29 de diciembre de 1976, establece la responsabilidad de la STyPS para promover el desarrollo de la Capacitación y Adiestramiento en y para el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesoría e implantar cursos de Capacitación para incrementar la productividad en el trabajo requerida por los sectores productivos del país (Art. 40, fracción VI).

Independientemente de la existencia de algunos otros ordenamientos que se ocupan de regular los aspectos generales de obligaciones y sistemas educacionales que afectan tanto a los trabajadores como a los patrones, desde el punto de vista estrictamente de la Capacitación y el Adiestramiento, el marco jurídico-legal está contenido en la Ley Federal del Trabajo. En efecto, desde la expedición del ordenamiento laboral vigente, en 1970, la obligación patronal y correlativo derecho de los trabajadores quedó establecido en el Art. 132 fracción XV, disposición que fue justificada en la Exposición de Motivos de la Ley Laboral en los términos siguientes:

"Se recogió la tendencia universal en favor de cursos de Capacitación Profesional, a cuyo fin, la fracción XV consigna la obligación de las empresas...; es indudable que la industria moderna requiere un personal cada vez mejor capacitado, razón por la cual, los cursos que se proyecten redundarán en favor de los trabajadores, que podrán

ascender en los casos de vacantes y puestos de nueva creación y obtener así mejores ingresos.".

Los lineamientos básicos que se desprenden del texto vigente de la Ley federal del Trabajo en esta materia, pueden resumirse en los términos siguientes:

#### **PATRONES**

Es obligación del patrón proporcionar Capacitación a sus trabajadores (Arts. 7 y 132). La STyPS es la institución encargada de que esta obligación se lleve a cabo conforme a lo previsto (Art. 526). Las autoridades federales -auxiliadas de las autoridades locales cuando sea el caso- podrán aplicar las normas de trabajo para que se realice esta obligación patronal (Arts. 527-527 A). El patrón participará en la integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Seguridad e Higiene Laboral, entre otras, que se formen en cada centro de trabajo (Art. 132).

#### **TRABAJADORES**

El trabajador tiene derecho a recibir la Capacitación que requiera para su trabajo, de acuerdo con los planes y programas elaborados por la empresa y el sindicato o los trabajadores, autorizados por la STyPS (Art. 153-A). Su obligación es la de asistir puntualmente a los cursos y eventos, atender las indicaciones de los instructores y presentar los exámenes necesarios (Art. 153-H); esta obligación se extiende a los trabajadores menores de 16 años (Art.

180). Cuando un trabajador considere tener los conocimientos suficientes para desempeñar un puesto y por ello se niegue a capacitarse, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar el exámen de suficiencia de la STyPS y, de ésta manera, se le pueda expedir su constancia de habilidades laborales (Art. 153-U). Cuando un trabajador pretenda ocupar una vacante o un puesto nuevo se tomarán en cuenta dichas constancias, su antigüedad, que de él dependa una familia y que sea de la categoría inmediata inferior (Art. 159). El trabajador de nuevo ingreso, que requiera y reciba Capacitación, debe prestar sus servicios en las mismas condiciones de trabajo que rijan en la empresa o en las que se establezcan en el contrato colectivo (Art. 153-G).

#### **CAPACITACION**

El fin de la Capacitación es el de actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; prepararlo para un puesto nuevo; prevenir accidentes de trabajo; incrementar su productividad y; mejorar sus aptitudes en el trabajo (Art. 153-F). Puede impartirse dentro o fuera de la empresa; con instructores internos o externos o a través de instituciones especializadas, debidamente autorizadas ante la STyPS (Arts. 153-B y C) y; dentro de la jornada normal de trabajo (Art. 153-E). Es de interés social promover y vigilar la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores (Art. 3o.). En el documento donde se establecen las condiciones de trabajo se debe estipular que el trabajador será capacitado o adiestrado de acuerdo con los planes y programas de la

empresa (Art. 25).

#### **COMITES NACIONALES DE CAPACITACION**

Es un órgano de apoyo para la STyPS, cuya función es la de participar en la determinación de requerimientos en la Capacitación; en la elaboración de un Catálogo Nacional de Ocupaciones; estudiar la maquinaria y equipo existentes; elaborar planes y programas y; gestionar el registro de las constancias de habilidades. Deben estar integrados por patrones y trabajadores de la misma rama industrial (Art. 153-K) y la propia Secretaría determinará las bases para la incorporación de sus miembros (Art. 153-L).

#### **COMISIONES MIXTAS**

Su función es la de vigilar la instrumentación y operación de la Capacitación y Adiestramiento; sugerir medidas correctivas en la materia; revisar los planes y programas a impartirse y; deben estar constituidas por igual número de representantes del patrón y de los trabajadores (Art. 153-I). Las autoridades laborales cuidarán su integración y funcionamiento vigilando su cumplimiento como obligación patronal (Art. 153-J).

#### **PLANES Y PROGRAMAS**

Pueden elaborarse para cada empresa e institución o para un conjunto de ellas y que constituyan una rama industrial o actividad específica (Art. 153-D). Deben presentarse ante la STyPS para su aprobación o, en su caso, para su modificación dentro de los 15 días

siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de la empresa (Art. 153-N); cuando no exista contrato colectivo se debe solicitar su aprobación en los primeros sesenta días de los años impares, al mismo tiempo se debe informar sobre la integración y bases de funcionamiento de las Comisiones Mixtas (Art. 153-O). Deben comprender: un período máximo de cuatro años para su realización; dirigirse a todos los puestos y niveles existentes; las etapas en que se realizará; el orden de Capacitación a los trabajadores; los instructores o instituciones capacitadores y; su número de registro ante la Secretaría (Art. 153-Q). Dentro de los 15 días hábiles posteriores a su presentación, la Secretaría podrá aprobarlos o dispondrá que se hagan las modificaciones pertinentes (Art. 153-R). En el contrato-ley deben establecerse las reglas para su formulación de acuerdo a la rama industrial de que se trate (Art. 412).

#### **INSTRUCTOR O INSTITUCION CAPACITADORA**

Es necesario que se registren ante la STyPS, comprobando su preparación profesional y los conocimientos suficientes para poder desempeñar su función, además, no deben estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso. Su registro puede ser revocado si se contravienen las disposiciones de la ley (Art. 153-P).

## **CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES**

Es aquel documento mediante el cual el trabajador acredita haber llevado y aprobado un curso de Capacitación (Art. 153-V); el encargado de expedirlos es la entidad instructora y serán validados por la comisión mixta correspondiente para enviarlos a la STyPS, a través del comité nacional o de las autoridades del trabajo para su registro y, a su vez, formular el padrón de trabajadores capacitados (Art. 153-T); las constancias sirven en caso de ascenso dentro de la empresa (Art. 153-V). Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan las instituciones públicas o privadas con reconocimiento oficial se incluirán en los registros de trabajadores capacitados cuando el puesto y categoría aparezcan en el Catálogo Nacional de Ocupaciones (Art. 153-W).

## **CONTRATO COLECTIVO**

Todo contrato colectivo de trabajo debe contener, en materia de Capacitación, los siguientes aspectos: las cláusulas relativas a la Capacitación o Adiestramiento de los trabajadores, las disposiciones sobre Capacitación o Adiestramiento del personal de nuevo ingreso y las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que se integren (Art. 391).

## **AUTORIDADES DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS**

Algunas de las actividades que deben realizar son: poner a disposición de las dependencias competentes del Ejecutivo Federal, para aplicar esta ley, la información que éstas le soliciten para

cumplir sus funciones; participar en la integración y funcionamiento del Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento respectivo; reportar a la STyPS las violaciones que cometan los patrones en materia de Capacitación; ejecutar medidas de sanción y corregir irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local; coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento; auxiliar para tramitar las Constancias de Habilidades Laborales y en las actividades que surjan respecto a la materia (Art. 529).

#### **SERVICIO NACIONAL DE EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

Se le atribuye la aplicación de las normas de trabajo en sus respectivas jurisdicciones (Art. 523) y tiene los siguientes objetivos: organizar, promover y supervisar la Capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores y registrar las Constancias de Habilidades Laborales (Art. 537). Este servicio estará a cargo de la STyPS por conducto de sus unidades administrativas (Art. 538).

#### **SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**

Sus actividades en materia de Capacitación y Adiestramiento son las siguientes: cuidar la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas; estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento en las ramas industriales o actividades que se considere conveniente, fijando también las bases para su integración y funcionamiento; estudiar y sugerir, según sea el caso, los

critérios para elaborar los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento, conjuntamente con el Comité Nacional correspondiente; autorizar y registrar a las instituciones o escuelas capacitadoras, supervisando su correcto desempeño y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido; aprobar, modificar o rechazar los planes y programas que los patrones presenten; estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales de Capacitación; dictaminar sanciones por las infracciones a las normas estipuladas; coordinarse con la SEP para implantar los planes y programas y, en su caso, para expedir certificados y; en general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la STyPS en esta materia y establecer los registros de las Constancias de Habilidades Laborales (Art. 539).

#### **CONSEJO CONSULTIVO**

Su función es la de asesorar a la STyPS para cumplir sus obligaciones en relación con las empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal; estará integrada por cinco representantes del sector público, cinco de las organizaciones nacionales de trabajadores y cinco de las organizaciones nacionales de patrones, cada uno con sus respectivos suplentes; será presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social y el Secretario del mismo Consejo será determinado por el titular de la Secretaría; su funcionamiento se regirá por el reglamento que expida el mismo consejo (Art. 539-A). Para las empresas o establecimientos de jurisdicción local, la STyPS será

asesorada por Consejos Consultivos Estatales, conformados por el gobernador de la Entidad Federativa correspondiente, representantes de la STyPS, de la SEP y del IMSS, tres representantes de las organizaciones patronales de la Entidad y el secretario será el representante de la STyPS (Arts.539-B y 539-C).

#### **DERECHO PROCESAL DEL TRABAJO**

Las Juntas Federales de Conciliación y Federales de Conciliación y Arbitraje conocerán y atenderán los conflictos de trabajo que se presenten en las empresas o instituciones (Arts. 698,699 y 892).

#### **RESPONSABILIDADES Y SANCIONES**

Las violaciones a las normas de trabajo que se cometan serán sancionadas con multas de 15 a 315 veces el salario mínimo, duplicándose si no se subsana dentro del plazo concedido (Arts. 992 y 994).

Si analizamos las implicaciones económicas y sociales que trae consigo la aplicación y vigilancia de la ley, podremos comprender que esta exigencia beneficia a todas las empresas; esta situación se puede corroborar al observar que la existencia de mecanismos que cuidan la Capacitación del personal garantiza, en cierto grado, la calidad del servicio que se presta por un lado y del producto que se elabora por el otro. El objetivo general que pretende el proceso legal de la Capacitación es hacer que se cumpla con las leyes antes citadas, a fin de mejorar los niveles de calificación de los recursos

humanos y mejorar los índices de productividad de las empresas e instituciones.

Pese a los esfuerzos deliberados por parte de los sectores involucrados para cumplir y hacer cumplir las disposiciones sobre Capacitación y obtener así el desarrollo económico y social deseado, se ha visto que la especialización de la mano de obra ha sido en ciertos aspectos inadecuada debido a la desvinculación que hay entre las oportunidades de Capacitación y los requerimientos de mano de obra calificada. Tal situación se atribuye a la falta de un marco de referencia que sirva para la instrumentación correcta de las acciones de Capacitación; no basta una legislación que imponga la Capacitación como un deber de todas las empresas e instituciones y reglamente su realización oportuna, se requiere de parte de los directivos una franca concientización del valor de la Capacitación y se presupone la existencia de un departamento dinámico o, por lo menos, la asignación de tales funciones a una persona activa y dinámica del Departamento de Recursos Humanos.

Por lo anterior, el siguiente Capítulo se ha destinado para identificar las etapas y elementos que conforman a la Capacitación de los trabajadores, a fin de ubicar las tareas o actividades que debe implementar el profesional encargado de llevar a cabo este proceso.

## **CAPITULO II. EL PROCESO DE CAPACITACION.**

## 2.1. PLANIFICAR EL PROCESO DE CAPACITACION

Algunos de los autores que trabajan el tema de la Capacitación concuerdan en que la primera actividad de este proceso es la Detección de Necesidades; entre ellos podemos mencionar a Alfonso Siliceo, Mauro Rodríguez E. y Patricia Ramírez B. quienes sostienen que lo primero en hacerse al trabajar dentro de este campo es determinar lo que requiere el trabajador dentro de su puesto de trabajo y, a partir de ello, planear el tipo de Capacitación y la intensidad que se necesite.

A.R.M.O.\* (Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria), en su documento Sistema de Capacitación y Adiestramiento, emitió una propuesta metodológica en donde dice que el primer paso que se debe realizar, antes de poner en práctica el proceso de Capacitación, es planificar dicha función para contar con un documento que nos oriente al llevar a cabo las actividades correspondientes. Este documento-guía será el plan en donde se plasmarán los aspectos básicos y necesarios para actuar; en él deben incluirse las políticas, los objetivos, las metas, los recursos, las actividades y los instrumentos que nos permitirán controlar de manera más efectiva las acciones que se realicen y, a la vez, contar con una base para evaluar sus resultados.

---

\* Programa derogado en el año de 1971.

Es necesario que el plan de las actividades que se pretenden efectuar en materia de Capacitación se planteen y desarrollen con base al Plan General de la organización, ya que si se considera a la Capacitación como un medio para alcanzar los objetivos de la empresa o institución, entonces todas sus actividades se deben contemplar a partir de lo que se ha planeado previamente a nivel organización. De esta manera, los elementos que conforman al plan de Capacitación se plantearán de acuerdo a la naturaleza, características y necesidades reales de la organización para estar en condiciones de contribuir en el logro de sus objetivos generales.

Desde nuestro punto de vista, el orden en que se deben pensar y llevar a cabo los elementos que constituyen al plan es la siguiente:

1.- Especificar las metas y los objetivos.

Entenderemos a las metas como los resultados finales o últimos que se esperan al efectuar el proceso de Capacitación, ejemplo: incrementar la productividad y coadyuvar en el desarrollo personal de los trabajadores. Los objetivos se enfocarán hacia fines más cortos en cuanto a tiempo, ejemplo: al término de un evento los participantes contarán con los conocimientos necesarios para laborar más eficientemente en su puesto de trabajo.

2.- Establecer políticas.

Las políticas especificarán el marco de referencia bajo el cual se ejecutará la Capacitación; en ellas se describirán los principios

que registrarán y guiarán las actividades del proceso. Ejemplo: ofrecer cursos y seminarios cuando la detección de necesidades de Capacitación lo considere necesario.

### 3.- Determinar actividades.

Las actividades nos indicarán las etapas que se deben realizar para alcanzar las metas previstas; estas etapas van a ser las mismas que conformarán al proceso de Capacitación (detección de necesidades, elaboración de los programas, habilitación de los programas, ejecución de la Capacitación, evaluación y seguimiento) y para ello podemos utilizar algunas técnicas de planeación como el cronograma, el fluxograma y el camino crítico.

### 4.- Seleccionar recursos.

Los recursos serán todos aquellos elementos materiales y humanos necesarios para iniciar la Capacitación. Se debe partir tomando en cuenta los bienes y medios que se tienen para que, posterior al diagnóstico de necesidades, se señalen los demás recursos que se necesiten. Ejemplo: instructores, aulas, proyectores, etc.

### 5.- Seleccionar instrumentos de control.

Los instrumentos de control nos proporcionarán la información sobre el avance de las diferentes etapas del proceso en cuanto al tiempo, los recursos, las dificultades, las fallas y las soluciones que se vayan presentando en cada una de ellas; para esto nos podemos auxiliar de informes, registros, reportes, gráficas, etc.

Al contar con este plan se proyectará un futuro deseado, de acuerdo con las características de la empresa o institución y de la situación en la que se pretende desarrollar, y se estará en condiciones de actuar sobre una base real al identificar los medios con que se cuenta para conseguirlo.

## 2.2. DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Una vez que se ha elaborado o se cuenta con el plan que guiará las actividades de Capacitación y Adiestramiento se podrá realizar la detección de las necesidades que en esta materia existen dentro de la organización.

La Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) es "el procedimiento de investigación mediante el cual se pretenden conocer las carencias, deficiencias y limitaciones en cuanto a habilidades intelectuales (conocimientos), destrezas manuales o actitudes personales que interfieren en el desarrollo del personal y de la misma organización."<sup>21</sup>. Con la detección de necesidades se pretende definir las diferencias que existen entre una situación actual y otra necesaria o deseada.

En sentido estricto, la DNC es el obligado punto de partida para elaborar cualquier programa de Capacitación, ya que sin esta investigación las actividades posteriores carecerían de sentido al no responder a necesidades reales y, por consiguiente, habría pérdidas de tiempo y económicas. Es necesario que antes de llevarse a cabo se planee adecuadamente anticipando los objetivos o resultados que se esperan, las actividades técnicas e instrumentos que se utilizarán, los recursos humanos y materiales que serán necesarios y los instrumentos de control a utilizar, a fin de iniciar la investigación

---

<sup>21</sup> I.M.S.S., *Capacitación y Desarrollo de Personal*, México 1991, p. 50.

sobre bases sólidas y saber de antemano lo que se va a realizar.

Es conveniente partir del hecho de que en toda empresa o institución existen diferentes tipos de necesidades, las cuales se pueden clasificar de diferente manera. Los autores que se han dado a la tarea de trabajar sobre este tema las han clasificado tomando en cuenta su origen, la forma en que se presentan y sus circunstancias. Para poder distinguir las características de cada una de ellas explicaremos en que consisten:

**POR SU ORIGEN.** En esta área se reconocen cuatro tipos: organizacionales, departamentales, ocupacionales e individuales.

a) Necesidades Organizacionales. Se refiere a todos aquellos aspectos que provocan problemas que afectan a toda la organización, por ejemplo: carencia de políticas concretas, objetivos no muy claros o poco realistas, falta de programación, carencia de una adecuada administración de personal, problemas financieros, etc.

b) Necesidades Departamentales. Son aquellas limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades o actitudes que presenta un grupo de trabajadores de diversos puestos y que pertenecen a una misma área de trabajo, por ejemplo: falta de integración por la naturaleza misma del trabajo, liderazgo inadecuado, comunicación escasa o defectuosa, etc.

c) Necesidades Ocupacionales. Son las deficiencias particulares que presentan los trabajadores que desempeñan un mismo puesto o categoría respecto a las actividades que deben realizar, por ejemplo: los puestos secretariales necesitan conocimientos de archivonomía, los supervisores deben dominar el manejo de grupos, etc.

d) Necesidades Individuales. Se refieren a las limitaciones en conocimientos, habilidades o actitudes que impiden el desarrollo personal del trabajador, por ejemplo: falta de formación académica, dificultad en la expresión verbal, desinterés, irresponsabilidad, etc.

Cabe señalar que estos cuatro niveles de necesidades son interdependientes e incluso tienen elementos comunes, es por ello que en un caso específico se pueden presentar uno o más de los niveles antes mencionados.

**POR LA FORMA EN QUE SE PRESENTAN.** Pueden ser de dos maneras diferentes: manifiestas (conocidas) o encubiertas (desconocidas).

a) Necesidades Manifiestas. Son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista. Este tipo de necesidades, por ser evidentes, no requieren de una investigación profunda para ser localizadas o conocidas y se pueden presentar cuando hay trabajadores de nuevo ingreso, cuando los trabajadores son transferidos o ascendidos de puesto o cuando se modifican las máquinas, las

herramientas, los métodos y los procedimientos de trabajo.

b) Necesidades Encubiertas. Indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista y por ello se requiere de un cuidadoso análisis, mediante una investigación sistemática y profunda. Cuando las necesidades de Capacitación no son tan obvias es necesario buscar evidencias generales y síntomas de los problemas para poder detectarlos.

**POR SU CIRCUNSTANCIA.** Pueden ser de dos formas: presentes o futuras, lo cual nos indica que las necesidades pueden sucederse en el tiempo, formando parte de un proceso dinámico, en el cual, una vez satisfechas unas surgen otras.

a) Necesidades Presentes. Se refieren a todas aquellas fallas de la situación actual, es decir, aquellas que interfieren en el logro de los objetivos presentes. Pueden ser identificadas analizando los síntomas correspondientes y no son aisladas, ya que son producto de la interrelación de los elementos de la organización con los individuos que la conforman.

b) Necesidades Futuras. Se producen a causa de los cambios introducidos en la solución de las necesidades presentes. Aparecen cuando la Capacitación puede anticiparse a un problema que podría oponerse al logro de los objetivos o cuando al superar dicha dificultad se pretenden objetivos todavía más deseables.

Para poder identificar las necesidades específicas que debemos satisfacer es necesario echar mano de ciertos métodos y técnicas que nos ayuden a recopilar la información necesaria en la realización de esta actividad. Dentro de los métodos más comúnmente utilizados en la DNC se encuentran los siguientes:

- Análisis de elementos organizacionales.

El empleo de este método no implica un análisis profundo de la organización sino el conocimiento de algunas fuentes formales elaboradas por otros especialistas, las cuales nos pueden proporcionar indicios de situaciones administrativas que afectan el desempeño individual (manuales, normas, registros de operación, etc.). El análisis de estos elementos nos pueda proporcionar claves para encontrar necesidades de Capacitación.

- Análisis de problemas.

Puede iniciarse con base a un problema operacional, para ello se deben plantear las preguntas tradicionales: ¿qué?, ¿por qué?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? y ¿dónde?. El planteamiento del problema nos ofrece la posibilidad de conocer causas y efectos.

- Análisis de equipo.

Cuando en la organización se introduce nuevo equipo, o se modifica el existente, surge la necesidad de una nueva capacidad manual o nuevos conocimientos relativos al manejo de éste, tanto por parte del supervisor como de los trabajadores u operadores.

Para realizar este análisis es necesario considerar los siguientes aspectos: las diferencias que existen entre el equipo nuevo o modificado y el desplazado, las capacidades o conocimientos que se requieran para su operación, quiénes lo van a necesitar, etc.

- Análisis de actividades.

En todo proceso u operación el orden de las actividades debe garantizar una mayor productividad con un mínimo de esfuerzos, por ello es necesario enlistar y analizar los pasos necesarios para producir un artículo o proporcionar un servicio, con el propósito de saber si las tareas son procedentes o requieren de alguna modificación.

- Análisis del comportamiento.

Un buen comportamiento de los individuos nos asegura el funcionamiento adecuado de la organización, pero en ocasiones se generan conductas que pueden entorpecer las operaciones e incluso la consecución de objetivos. Este método nos puede proporcionar gran riqueza en cuanto a información ya que, conductas como ausentismo, accidentes, resistencia a la dirección, entre otras, pueden ser síntomas de necesidades que pueden solucionarse mediante eventos de Capacitación. Para ello se requiere de instrumentos de medición que proporcionen datos objetivos y confiables.

- Análisis de puestos.

Este análisis consiste en la realización de un estudio sistemático y directo para obtener información de un puesto. En forma general, consiste en enlistar ordenadamente lo que se hace en el puesto y lo que se necesita saber para hacerlo bien.

- Evaluación del trabajo.

La evaluación del trabajo debe ser constante por parte de quien supervisa y de quien hace la tarea. Una buena evaluación es aquella que permite conocer las condiciones reales de la operación, evidencia el logro de los objetivos y proporciona pautas para introducir posibles cambios.

La utilización de cualquiera de estos métodos requiere del apoyo de algunas técnicas que permitan obtener la información necesaria para elaborar el diagnóstico de necesidades, además, es conveniente que se ajusten a cada caso específico combinándose o aplicándose individualmente. A continuación explicaremos aquellas técnicas que consideramos son más utilizadas por proporcionar información precisa y detallada de las actividades o aspectos en que se requiere Capacitación.

- Observación.

Es la técnica de mayor facilidad ya que cualquier persona se puede auxiliar de ella para realizar investigaciones. Al utilizarla se debe contar con un formato de registro de

incidencias que ayude a clasificar la información que se está obteniendo para no perder datos, duplicar otros o caer en la subjetividad.

- Cuestionario.

Esta técnica es la que más se utiliza par detectar necesidades debido a su fácil manejo y a que es económica. Las preguntas que la conforman deben estar formuladas de tal manera que puedan dirigirse exactamente a los puntos que se desee conocer. El diseño de los cuestionarios debe contar con criterios de medición cuantitativa que le den validez.

- Entrevista.

Con esta técnica se pretende realizar una comunicación oral y directa (cara a cara) entre dos o más personas, en un lugar determinado, a fin de obtener la información deseada. Al respecto, Madeleine Grawitz<sup>22</sup> la ha clasificado en seis tipos diferentes: entrevista clínica, profunda, de respuestas libres, centrada, de preguntas abiertas y de preguntas cerradas. Esta clasificación se centra en el nivel de libertad y profundidad que se requiere al realizarse la entrevista.

---

<sup>22</sup> Madeleine Grawitz, *Métodos y Técnicas de las Ciencias Sociales*, Edit. Hispano Europea, Tomo II, p. 191.

- Inventario de habilidades.

Consiste en diseñar un formato que permita identificar los diferentes grados de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los trabajadores de un área determinada. El inventario contiene una columna para el personal, otra para las tareas o actividades y un espacio de observaciones para indicar los problemas de los trabajadores con habilidades inferiores a las requeridas. Con él se pueden identificar las actividades con niveles bajos y los sujetos afectados.

- Taller.

Con esta técnica se pretende reunir a un grupo homogéneo de trabajadores para identificar y analizar problemas específicos, poniendo en práctica sus conocimientos, habilidades y aptitudes. El coordinador del grupo debe plantear la estructura de los trabajos y contar con una forma de evaluación que retroalimente al grupo.

- Técnica de tarjetas.

Consiste en enlistar las actividades, fases de un proceso o áreas potenciales de Capacitación. Se anota cada una de ellas en una tarjeta para agruparlas y presentarlas al trabajador, posteriormente se le pide que las seleccione en orden de importancia de acuerdo a las que considere necesite capacitarse o actualizarse, los resultados se deben anotar en un cuadro de concentración. Se recomienda que se pidan las razones por las

cuales se requiere formación en las áreas que señalaron; se puede aplicar individualmente o en equipo.

Como ya señalamos, estas técnicas se pueden aplicar combinándose y ajustándose a cada caso específico, tomando en cuenta algunos factores como el tiempo, costo, disponibilidad, clima de la organización, importancia, etc. Para obtener información adicional es necesario auxiliarnos de otras fuentes que nos proporcionan indicios para determinar necesidades de Capacitación tales como: estudios y proyectos especiales, quejas formales, informes y publicaciones, entre otras.

La elaboración del diagnóstico constituye la fase final de la DNC, ya que en él se establece el número de personas que requiere Capacitación y los aspectos en que es necesaria.

La información recabada se puede clasificar en dos rubros: uno relativo a la organización y otro a los trabajadores. Si se utilizaron instrumentos de medición cuantitativa (cuestionario, inventario de habilidades, técnica de tarjetas, etc.) se debe establecer una comparación entre los datos obtenidos y los criterios o normas de cuantificación, esto nos permitirá obtener un puntaje final. Cuando la información se obtiene a través de instrumentos cualitativos (observación, entrevista, taller, etc.) y no se pueden utilizar indicadores numéricos, es necesario localizar los puntos críticos para concentrarlos en rubros o categorías que atiendan a la

naturaleza de las necesidades y así poder discriminar la información más importante, localizar semejanzas y diferencias y establecer relaciones de causa y efecto. Una vez concentrada la información se deben establecer prioridades y registrarse por escrito, atacando algunas necesidades apremiantes y contemplando otras que se puedan prevenir.

Para presentar el informe de los resultados se debe de tomar en cuenta ciertos elementos que lo constituirán, dependiendo de la capacidad y estilo de quien lo elabore. Dentro de estos elementos se pueden considerar los siguientes:

- Introducción
- Metodología
- Universo
- Resumen
- Análisis cuantitativo de la información
- Análisis cualitativo de la información
- Conclusiones
- Anexos

### 2.3. ELABORACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

El paso siguiente a la DNC es la elaboración de los programas de Capacitación; la investigación de las necesidades organizacionales nos proporciona una descripción detallada y precisa de las personas y de las actividades o aspectos en que se debe capacitar, sin embargo, "si ésta descripción no es correcta o es incompleta, es muy probable que el programa no sea eficiente, pues los participantes no serían instruidos en todas las actividades que deben realizar".<sup>23</sup>

Al elaborar el programa de Capacitación se pretende prever los cursos y eventos necesarios para satisfacer las necesidades que se han detectado previamente. Al respecto, Mauro Rodríguez E. y Patricia Ramírez B. nos dicen que los programas didácticos son las herramientas básicas de trabajo para el ejecutivo de la Capacitación y sugieren cinco pasos a considerar para su elaboración:

- " 1. Redacción de objetivos
2. Estructuración de contenidos
3. Selección de métodos y técnicas
4. Determinación de materiales didácticos
5. Elaboración y/o determinación de instrumentos de evaluación."<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> ARMO, *Manual para elaborar Programas de Capacitación*, p. 4.

<sup>24</sup> Mauro Rodríguez E. y Patricia Ramírez B., *Op. Cit.*, p. 25.

## REDACCION DE OBJETIVOS

Cuando se elabora un programa de Capacitación se debe iniciar redactando los objetivos, con ello se pretende determinar lo que el participante aprenderá una vez que termine el evento o curso de Capacitación. Su redacción requiere de claridez y precisión de tal manera que cumplan con las siguientes funciones:

- "- que comunique a los participantes, a otros instructores o a cualquier persona la intención del programa,
- que estimulen y enfoquen la atención de los participantes, haciéndoles comprender lo que se espera de ellos,
- que aclaren a los participantes el dominio que deben alcanzar en sus actividades".<sup>25</sup>

Los objetivos deben especificar el producto de las actividades de los participantes, más que describir la actividad o el contenido del área de estudio; la conducta deseada o esperada debe expresarse con un verbo (en infinitivo o en la forma futura) y preferiblemente en términos de conducta observable. Es importante tomar en cuenta el grado de generalidad que se expresa ya que éste proporcionará la idea de mayor o menor amplitud del objetivo.

---

<sup>25</sup> ARMO, *Op. Cit.*, p. 21.

Para redactar un buen objetivo se deben incluir cuatro elementos básicos:

1. **Presentación.** Tiene por objeto hacer que los participantes sientan de manera personal, directa y cordial lo que lograrán hacer al final del evento.
2. **Formas de conducta.** Es la descripción de lo que se espera harán los participantes como demostración de que han alcanzado los objetivos.
3. **Condiciones de operación.** Precisan las circunstancias y los elementos a partir de los cuales se manifestarán las formas de conducta y se clasifican en cuatro grupos: a partir de qué información, en qué circunstancias, con qué herramientas y/o equipo y en qué lugar.
4. **Nivel de eficiencia.** Nos indica qué tan bien se desea que se realice la conducta prevista con relación a la cantidad, calidad o precisión."<sup>26</sup>

El grado de generalidad en que se redacte la conducta esperada nos indicará el tipo de objetivo de que se trata, es decir, nos permitirá identificar cuales son generales, particulares o específicos. "Los objetivos generales representan los comportamientos más complejos y contenidos más amplios del programa; los objetivos particulares se derivan de un general y se les denomina objetivos intermedios, encabezan cada una de las partes que integran una

---

<sup>26</sup> *Ibid*, p. 26.

totalidad representada por los objetivos generales; los objetivos específicos se derivan de los particulares y se refieren a pequeñas unidades de aprendizaje".<sup>27</sup>

La utilización de verbos operativos implica conductas observables y se recomiendan en la formulación de objetivos específicos, los verbos no operativos no indican una conducta observable y se pueden utilizar en objetivos generales y/o particulares.

Las conductas empleadas en la redacción de los objetivos se pueden retomar de la Taxonomía de los Objetivos Educativos, la cual se divide en tres campos: cognoscitivo, afectivo y psicomotriz. El cognoscitivo se refiere a los comportamientos en relación con los procesos mentales o intelectuales. El afectivo se refiere a los comportamientos expresados como sentimientos, actitudes, reacciones, emociones y valores. El psicomotriz incluye las habilidades manuales y motoras y aún está en proceso de desarrollo.

#### **ESTRUCTURACION DE CONTENIDOS**

La determinación de unidades y temas de instrucción, que deben desarrollarse para cumplir con los objetivos redactados, es la segunda actividad que se ha de realizar en la elaboración de los programas de Capacitación. Aquí se pretenden desarrollar los

---

<sup>27</sup> Raúl Rojas Nava, *Curso: Programación por Objetivos*, UNAM, ENEP-Aragón, México 1990, p. 16.

conocimientos y/o manipulaciones que el participante debe conocer, dominar y aplicar al finalizar el evento, por lo tanto, esta parte debe considerarse como el cuerpo de todo programa de Capacitación.

ARMO propuso dos criterios que pueden ser aplicados a cualquier programa para estructurar su contenido:

- "1. De acuerdo con la naturaleza de la tarea. Los contenidos deben agruparse en forma natural siguiendo el esquema y ordenamiento de las tareas y de acuerdo a una secuencia preestablecida que se puede considerar como la mejor o la más adecuada, esto es más evidente en tareas de tipo manual. Para estructurar el contenido nos podemos auxiliar de las hojas de descomposición del trabajo.
2. De acuerdo con la secuencia lógica. Es útil para estructurar aquellos contenidos teóricos o tecnológicos que pueden ser manejados de diferentes maneras, para ello hay que tomar en cuenta los elementos que son antecedentes generales de todo el programa para que aparezcan en primer lugar, que cada elemento pueda ser aprendido sin necesidad de conocer contenidos que aparecen más adelante en el programa, que cada elemento esté ubicado de manera que se comprenda su relación con los demás y que no aparezcan elementos aislados o desconectados del resto del contenido".<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> ARMO, *Op. Cit.*, p.p. 61-70.

La elaboración de los contenidos debe estar en relación directa con los objetivos del programa, esto nos permitirá vincular lo que pretendemos o queremos lograr y lo que se transmitirá a los participantes del curso o evento, con ello aseguraremos en gran medida el logro de los objetivos previstos.

Después de haber estructurado el contenido, o durante su elaboración, es conveniente agruparlo en unidades de instrucción, es decir, se debe integrar en grupos afines que constituyan una totalidad y tengan un significado por sí mismos. Se puede integrar en unidades de aprendizaje o en módulos, estos últimos es recomendable utilizarlos en programas amplios ya que los grupos estructurados de contenido pueden funcionar en forma independiente de los demás; es conveniente dividir un contenido en unidades cuando existen varios objetivos específicos bien delimitados, cuando el contenido indica claramente la presencia de elementos antecedentes o básicos para el aprendizaje de otros elementos del mismo programa o cuando los elementos del contenido corresponden evidentemente a varios grupos interdependientes. Según su complejidad y extensión, los programas pueden estar constituidos por varios módulos, por varias unidades o por una sola unidad.

#### **SELECCION DE METODOS Y TECNICAS DE CAPACITACION**

Al llevar a cabo esta actividad se deben elegir los métodos y las técnicas adecuadas para poder realizar los cursos o eventos de Capacitación. "Debemos anticipar que no existen métodos o técnicas

ideales que sean los mejores, todos serán buenos y darán los resultados deseados siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes, con el tiempo de que se dispone y con otros factores asimismo importantes".<sup>29</sup>

Los métodos se van a distinguir por tener las siguientes características:

"-Ser formas generales de organización de los participantes, usados por los agentes capacitadores: instituciones o instructores.

-Incluir a un sujeto, a varios o a un grupo considerable de personas quienes pueden estar reunidas en un lugar determinado, a la misma hora, o separadas incluso en sitios muy distantes entre sí.

-Su aplicación involucre un período suficientemente amplio para que se logre el aprendizaje.

-Se diferencien por su naturaleza y características, básicamente el ambiente y el lugar donde se realicen".<sup>30</sup>

Los métodos se clasifican dependiendo del número de participantes con quién se trabaje y pueden ser tanto individuales como grupales. El adiestramiento en el puesto, los cursos por correspondencia, los programas de lecturas y la rotación de puestos

---

<sup>29</sup> Alfonso Silíceo, *Op. Cit.*, p. 48.

<sup>30</sup> Alejandro Mendoza N., *La Capacitación Práctica en las Organizaciones*, Edit. Trillas, México, 1991, p.p. 17 y 18.

son algunos métodos individuales; dentro de los métodos grupales podemos mencionar las reuniones de trabajo y los cursos en aula.

Por su parte, las técnicas se distinguen de los métodos, entre otros aspectos, por tener las siguientes características:

- "-Ser formas específicas de organización de los participantes, empleadas por los instructores.
- Comúnmente contemplan un grupo de personas, que se encuentran juntas y realizan actividades de aprendizaje similares.
- Ser de corta duración y combinarse con otras técnicas en lapsos relativamente breves".<sup>31</sup>

De las técnicas que se utilizan más comúnmente en la instrucción destacan las siguientes:

- |                     |                                |
|---------------------|--------------------------------|
| -asamblea           | -ejercicios de sensibilización |
| -conferencia        | -enseñanza programada          |
| -comité             | -foro                          |
| -confrontación      | -lectura comentada             |
| -corrillos          | -mesa redonda                  |
| -charola de entrada | -phillips 66                   |
| -debate             | -panel                         |
| -demostrativa       | -simposio                      |
| -estudio de casos   | -visita guiada                 |

---

<sup>31</sup> *Ibid*, p. 19.

- escenificación                      -entre otras.
- exposición

Estas técnicas pueden ser, al igual que los métodos, individuales o colectivas; las primeras se utilizan cuando se instruye a una sola persona (entrevista, demostrativa, visita guiada, estudio de caso y enseñanza programada) las segundas cuando se instruye a varias personas al mismo tiempo (asamblea, conferencia, comité, confrontación, corrillos, charola de entrada, debate, demostrativa, escenificación, exposición, ejercicios de sensibilización, foro, mesa redonda, lectura comentada, phillips 66, panel, simposio y visita guiada).

Para seleccionar correctamente el tipo de métodos y técnicas a utilizar es necesario conocer sus características y desarrollo, ya que de ello depende, en parte, el que se apliquen de la manera más adecuada. Casi siempre es necesario que los métodos y las técnicas se combinen para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

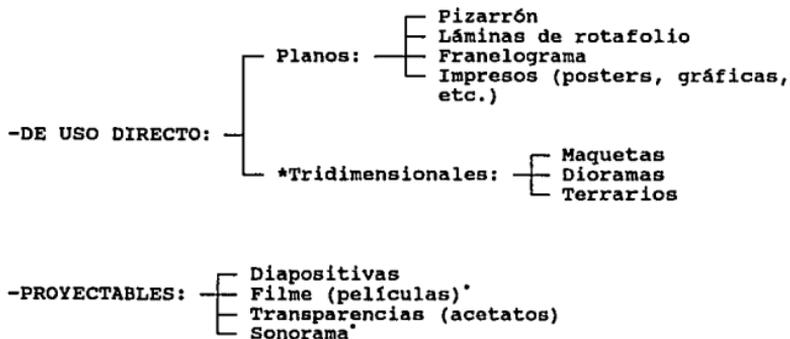
#### **DETERMINACION DE MATERIALES DIDACTICOS**

Los materiales didácticos son un apoyo para el instructor, no lo sustituyen, y su eficacia va a depender de la habilidad que tenga el instructor para manejarlos, por ello es necesario que se familiarice con sus características y usos, sólo así estará capacitado para seleccionar y combinar tan importantes medios de instrucción.

Entre otros aspectos, los materiales didácticos estimulan la motivación de los participantes, le informan sobre el contenido de los programas y las actividades a realizar, le ayudan a adquirir las informaciones y los ejemplos, lo guían en los ejercicios y permiten evaluar los resultados.

Para lograr una adecuada selección de estos materiales es necesario tomar en cuenta las características de los métodos y las técnicas que se emplearán, la función que deben cumplir, el número y las características de los participantes, los costos, la durabilidad del material y el tiempo de elaboración.

Los materiales didácticos de uso más frecuente se clasifican de la siguiente manera:



-AUDITIVOS: [ Grabaciones en cinta magnetofónica  
[ Discos  
[ Sonorama\*  
[ Películas\*

\* Este tipo de materiales son tanto auditivos como proyectables, es por ello que algunos autores los dan el nombre de audiovisuales.

La mayoría de este tipo de materiales se utilizan en eventos colectivos en donde se concentran varios participantes, pero también existen materiales que se pueden utilizar de manera individual como las hojas impresas con material de lectura y los manuales.

#### ELABORACION Y/O DETERMINACION DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION

Una vez que se han redactado los objetivos de aprendizaje, que se ha estructurado el contenido y que se han seleccionado los métodos, las técnicas y los materiales didácticos es indispensable elaborar los instrumentos de evaluación, los cuales se deben diseñar a partir de la naturaleza del evento a realizar.

Al respecto Mauro Rodríguez E. nos dice que "un instrumento de evaluación es una serie de reactivos que llevan al participante a emplear la información, las habilidades y las actitudes aprendidas para la solución de determinados problemas."<sup>32</sup> Antes de poder determinar que tipo de instrumentos son los adecuados para evaluar

---

<sup>32</sup> Mauro Rodríguez Estrada, *Op. Cit.*, p. 85.

los cambios de conducta de los participantes, es necesario conocer las formas de evaluación; ARMO las clasificó en dos tipos: de acuerdo a su amplitud y según el momento en que se apliquen.

- Por su amplitud: puede ser general o parcial, la primera explora el contenido de todo el curso; la segunda sólo una parte del mismo.
- Por el momento de aplicación: inmediata, se realiza durante la ejecución del programa o a su término; mediata, que se realiza al volver el participante a su trabajo.

Otro aspecto importante es que se seleccionen de acuerdo a los objetivos del programa. Al analizar y determinar los tipos de conducta que éstos incluyen se podrán prever los instrumentos convenientes para evaluar el aprendizaje de los participantes.

Para evaluar los conocimientos o las habilidades intelectuales se recomienda utilizar las pruebas escritas, que pueden estar conformadas por preguntas, por problemas o por afirmaciones incompletas.

En el caso de evaluar destrezas se pueden utilizar las pruebas de ensayo que consisten en la ejecución de actividades previamente seleccionadas, como ejemplo mostraremos las siguientes:

- Lista de verificación.

Señala cada una de las actividades de un proceso para marcar su ejecución y/o el orden de los mismos.

- Escala estimativa de ejecución.

Indica cada uno de los pasos de una operación para anotar la calidad de su ejecución.

- Escala estimativa de producto acabado.

Indica las características que debe tener un producto terminado, para señalar la calidad que se logró en su realización.

Para evaluar las actividades que se desarrollen durante el curso o evento se debe observar la conducta del participante, ya sea en situaciones reales o simuladas en que estas se manifiesten o utilizando una escala estimativa de actitudes en donde se presenten las conductas que se pueden tener ante una situación y el grado o frecuencia en que se manifiesten.

Para detectar el grado en que se van alcanzando los objetivos del programa se debe efectuar la evaluación tomando en consideración tres momentos de su desarrollo:

- a) Al inicio del programa, para saber qué grado de conocimientos se tienen sobre el contenido de éste; para ello se pueden aplicar cuestionarios o realizar una autoevaluación.

- b) Durante el programa, para identificar el avance de los capacitandos en cada tema; se debe tomar en cuenta su participación o utilizar listas checables y complementarse con la autoevaluación.
- c) Al final del programa, para conocer el porcentaje de aprovechamiento real de los asistentes, se puede aplicar el mismo cuestionario para comparar el grado de conocimientos inicial y el final.

#### **2.4. HABILITACION DEL PROGRAMA**

El propósito esencial de esta actividad es contar con todos aquellos elementos necesarios para ejecutar los cursos y eventos de Capacitación. En esta etapa del proceso se deben reunir todos los recursos indispensables para poder operar los programas del proceso. Podemos considerar tres tipos de recursos a saber: humanos, materiales y financieros.

##### **RECURSOS HUMANOS**

Es importante designar a la persona que realizará los cursos y eventos de Capacitación tomando en cuenta sus características y conocimientos para que desarrollen adecuadamente los contenidos programáticos y puedan alcanzar los objetivos deseados.

Pueden participar instructores internos, es decir, personal que sea parte de la empresa o institución que estén debidamente preparados para desempeñar las funciones correspondientes; en este caso se aprovecharán los recursos de la misma organización con la ventaja de que conocen las características del trabajo y de los participantes.

En ocasiones la organización no es autosuficiente y requiere de la ayuda de otras instituciones para cubrir sus necesidades de Capacitación, en tal caso se puede enviar a los participantes a tomar cursos fuera de la institución o se puede auxiliar de los servicios

de algún instructor externo, para ello se debe de tomar en cuenta la experiencia y el prestigio que tengan en la materia.

Respecto a los participantes, se pueden formar grupos homogéneos para facilitar el proceso instruccional tomando en cuenta la edad, la escolaridad, los horarios de trabajo, los puestos que desempeñan y las necesidades de Capacitación.

Por otro lado, se debe designar al personal que colaborará durante el desarrollo del curso en la elaboración de carpetas con el material de cada participante, en los recesos para los refrigerios, para la entrega de reconocimientos, etc.

#### **RECURSOS MATERIALES**

En este aspecto se deben preparar todos aquellos elementos de apoyo logístico que el programa necesite para desarrollar eficazmente su contenido.

Se debe determinar y acondicionar el lugar sede para la realización del programa considerando algunos aspectos que permitan el bienestar y comodidad de los capacitandos como por ejemplo:

- Que cuente con la luminosidad suficiente y necesaria.
- Que tenga una adecuada ventilación para abatir las distracciones y el sueño de los participantes.

- Que cuente con los accesorios necesarios para eliminar posibles limitaciones (butacas, ventanas, conexiones eléctricas, etc.).
- Que el lugar esté aislado de sonidos que causen perturbaciones en los capacitandos.

Es necesario proveerse del material y papelería suficientes para utilizarse durante el desarrollo del programa, además, se debe elaborar el material didáctico requerido, ocupándose de su reproducción e integración por paquetes de acuerdo a los establecido en el contenido temático.

Previo al evento, se deben revisar las instalaciones y probar el equipo audiovisual, rotafolio, pizarrones, proyectores, etc., teniendo la precaución de contar con repuestos o equipo suplente en caso de requerirse.

Es de gran importancia buscar la mejor manera de informar sobre el evento que esté por realizarse, para esto se pueden utilizar boletines, carteles o invitaciones, a fin de que se le haga una buena propaganda.

#### **RECURSOS FINANCIEROS**

"En este rubro se incluyen las necesidades de tipo económico para el desarrollo del programa y comprende todos los costos del

mismo, por sus diferentes conceptos".<sup>33</sup>

- Compra de papelería y materiales.
- Alquiler de equipo y/o instalaciones.
- Honorario a instructores (si es externo a la organización).
- Gastos de alimentación y hospedaje, si es el caso.
- Gastos de contratación de servicios de apoyo en general, y otros que se requieran.

Es necesario que los programas de Capacitación se presenten a autorización, acompañados del presupuesto pormenorizado correspondiente, para estimar costo-beneficio de cada programa.

---

<sup>33</sup> S.E.P., *Metodología para el Diseño de Cursos de Capacitación*, México 1987, p. 4.

## **2.5. EJECUCION DE LA CAPACITACION**

Es en esta etapa del proceso en donde se van a satisfacer las necesidades de Capacitación mediante la realización de los cursos y eventos que se han previsto. De la forma en que se hayan preparado las etapas anteriores va a depender el éxito que se obtenga al realizar las actividades en este momento.

Para guiar el éxito y el logro de los objetivos en los cursos y eventos es necesario que el instructor, al conducir el proceso de instrucción-aprendizaje, cuide y maneje positivamente dos aspectos que son de gran importancia al momento de ejecutar la Capacitación: las actitudes que tome ante el grupo y las actitudes del mismo grupo.

### **ACTITUDES DEL INSTRUCTOR ANTE EL GRUPO**

-Preparar la sesión.

La dará mayor seguridad si dentro de la preparación hace un ensayo previo en condiciones semejantes a las que habrá en la sesión.

-Conocerse.

En la primera sesión debe hacer su presentación ante el grupo y pedir a los participantes que cada uno haga lo mismo. La forma en que maneje y dirija la presentación creará desde el principio un ambiente afable y cordial.

-Control de la situación.

Debe dirigirse a cada participante por su nombre, si no tiene buena memoria debe procurar que en cada silla se coloque un letrero con el

nombre del participante que la ocupe. El conocer a cada uno por su nombre le dará un mayor control de la situación.

**-Seguridad en sí mismo.**

Debe presentar confianza y seguridad en sí mismo por lo que debe estar suficientemente preparado en el área que va a enseñar. Conocer la materia y saber cómo enseñarla es una gran responsabilidad para el instructor.

**-Presencia.**

Para que todo el grupo pueda observarlo durante las sesiones y con ello se influya positivamente en el ánimo de los participantes se deberán cuidar las siguientes actitudes:

- \* Estar de pie y erguido en forma natural, no apoyarse contra el escritorio ni recargarse en la pared porque esto demuestra indiferencia ante el grupo.
- \* Usar adecuadamente las expresiones faciales y el movimiento de las manos, cuidando no abusar de ellos; esto permitirá una mejor comunicación con los participantes.
- \* La mirada debe abarcar a toda la clase, se debe hacer sentir a cada participante que se le está hablando a él en particular, esto ayudará a establecer una atmósfera cordial y se estará más alerta al percibir lo que ocurre en el grupo.
- \* Mostrar entusiasmo durante el curso y no permitir que la impaciencia y el aburrimiento aparezcan, ya que el grupo siempre lo refleja si la persona que dirige la instrucción denota estas actitudes.
- \* Saber modular la voz, no gritar, pero tampoco hablar tan bajo que

no pueda escucharse. No se debe utilizar un lenguaje tan sofisticado ni muy sencillo para que el grupo pueda entenderlo.

-Promover buenas relaciones.

Es indispensable que estimule interrelaciones positivas entre los participantes, brindando la misma oportunidad para poder intervenir en la sesión, para que el grupo se estructure y funcione en forma eficaz al formar una agradable atmósfera de trabajo.

-Demostrar autoridad.

Puede tomar decisiones que afecten a otras personas, por ello debe utilizar su poder en forma adecuada para lograr resultados satisfactorios. No debe hacer sentir al grupo que él es el jefe sino la persona que conduce las actividades del aprendizaje.

-Manejar las diferentes conductas de los participantes.

Es necesario que conozca y maneje las diferentes características de los participantes y en esa forma sepa tratar al silencioso, al sabelotodo, al agresivo, etc. El tacto con el que se trate a las diferentes personas que forman un grupo evitará que haya desertores mentales o físicos.

\* Silencioso. Se puede ayudar a este tipo de personas "rompiendo el hielo", haciendo preguntas que deba contestar todo el grupo e incluirlo.

\* Sabelotodo. Desde el principio del curso se debe dejar asentado que todo el grupo tendrá que intervenir y hacer que el monopolizador de las intervenciones lo entienda.

\* Agresivo. Se debe manejar hábilmente el temperamento de este tipo de personas y ser discreto al rechazar alguna de sus argumentaciones.

-Corrección de errores.

Deberán ser corregidos en forma constructiva, el tacto que se emplee para ello le ayudará en la realización de su tarea.

-Madurez.

Todo instructor debe ser lo suficientemente maduro para aceptar las críticas o sugerencias que los participantes le hagan. Al finalizar un programa o unidad se debe presentar al grupo un cuestionario para que evalúen el programa, el material didáctico y sus actitudes como instructor.

#### **ACTITUDES DEL GRUPO**

Es pertinente aclarar que un grupo es la asociación de dos o más personas que se reúnen e interactúan de determinada manera para lograr uno o más propósitos comunes, por ello, para que un grupo sea considerado como tal se deben cuidar las siguientes actitudes:

-Que exista interacción frecuente entre los participantes.

-Que acepten las mismas normas.

-Que exista un sentido de participación orientado hacia las mismas metas e ideales.

-Que actúen en forma similar al ambiente.

-Que exista conciencia de grupo.

Algo que es inherente a todo grupo es la dinámica que se genera en él, la cual se entiende como el movimiento que lo impulsa a funcionar como tal. Este movimiento se crea a partir de las características individuales de cada participante y a las situaciones que se producen al interactuar con los demás miembros del grupo. Sin embargo, existen otros factores que determinan su funcionamiento y que son generados ya no tanto por lo que aporta la personalidad de cada integrante sino por los valores y expectativas de la comunidad, los valores institucionales y el prestigio y status de los capacitandos.

Es de vital importancia supervisar los cursos y eventos que se lleven a cabo ya que mediante esta actividad se verificará paso a paso el desarrollo de todas y cada una de las actividades que se vayan realizando. Dentro de los puntos claves a cuidar en la supervisión destacan:

- Vigilar estrechamente el desempeño de los instructores con el propósito de tomar acciones correctivas a tiempo, ya que la mayor parte de las responsabilidades de éxito en esta etapa recae sobre ellos. El mayor o menor grado en que los participantes logren los objetivos que se persiguen dependerá de la conducta que presenten los instructores frente a los grupos.
- Verificar que se evalúe el aprendizaje de los participantes. Con esta información se podrá identificar si han logrado el nivel de eficiencia deseado o si es necesario realizar algunas actividades

complementarias que les permitan alcanzar los objetivos previstos.

- Verificar si las condiciones en las que se da el evento ayuda al aprendizaje y en caso de no ser así tomar las acciones correctivas correspondientes.

## **2.6. EVALUACION DEL PROCESO DE CAPACITACION**

La evaluación de la práctica de la Capacitación es el elemento que cierra el proceso y a su vez lo reinicia, ya que los resultados que se obtienen con esta actividad permiten detectar y corregir las fallas que se tuvieron durante su realización.

No siempre se puede efectuar una buena evaluación debido a que dentro de la organización surgen algunos problemas que la limitan y pueden ser tanto internos como externos al proceso.

### **LIMITANTES EXTERNAS**

- Carencia de información, indicadores y, en general, insumos para realizar la Capacitación.
- Carencia de una estructura organizacional y sistema estable de trabajo.
- Resistencia, rechazo, falta de apoyo y conciencia para que la Capacitación sea una responsabilidad compartida.
- Falta de recursos tecnológicos, económicos, físicos y humanos.
- Etc.

### **LIMITANTES INTERNAS**

- Falta de una correcta detección de necesidades.
- Falta de políticas y lineamientos que normen la Capacitación y que sean respetados.
- Definición de objetivos desvinculados de las causas o razones que

justifican la acción capacitadora.

- Manejo equivocado de procedimientos legales y administrativos.
- Selección equivocada de estrategias, enfoques, métodos, técnicas e instrumentos de análisis y conducción instruccional.
- Deficiente selección y entrenamiento de instructores o falta de reforzamiento e incentivación del subsistema de instrucción interna.
- Carencia de personal calificado a cargo de la capacitación o por creer que ésta práctica se puede delegar a personas de otros puestos.
- Etc.

Es de suma importancia analizar todos estos factores que afectan e impiden la realización de una evaluación efectiva, al hacerlo se podrán tomar las decisiones que se consideren pertinentes para lograr los fines propuestos.

La evaluación del proceso debe tener un carácter permanente e integral, es decir, debe estar presente en las diferentes fases o etapas del proceso de Capacitación y tomar en cuenta los acontecimientos ocurridos en cada una de ellas, a fin de realizar una evaluación más objetiva y poder obtener los siguientes aspectos:

- Determinar la efectividad de la Capacitación.
- Identificar los beneficios que se han obtenido para la empresa y para los trabajadores.
- Proporcionar información útil que permita mejorar el diseño,

habilitación y operación del proceso de Capacitación.

- Determinar las causas que pueden provocar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Perfeccionar los métodos y técnicas afines al proceso y, en general,
- Detectar, prever y corregir posibles errores dentro de todas y cada una de las actividades de Capacitación.

La evaluación va a proporcionar la información necesaria para normar la toma de decisiones sobre el desarrollo de la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores, ya que a partir de ella se puede determinar lo que ha pasado en relación al sistema de Capacitación adoptado, del proceso enseñanza-aprendizaje, de los métodos y técnicas utilizadas, de los procedimientos de ejecución y control, de las políticas generales y particulares, de los recursos económicos humanos y materiales empleados, de la fases y momentos de la Capacitación, entre otros. El alcance que tenga la evaluación va a estar en relación directa con la profundidad que se le imprima al propio sistema, de acuerdo al grado de tecnología de la organización y de la vinculación que ésta tenga con el grado de especialización requerida en los trabajadores.

En resumen, el proceso de Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores se integra por seis fases o etapas las cuales son:

- 1.- Planeación, dentro de la cual se especifican las políticas, los objetivos, las metas, los recursos, actividades e instrumentos a utilizar durante el proceso.

- 2.- Detección de Necesidades, la cual permite identificar las carencias y limitaciones que interfieren en el desarrollo del personal y de la organización.
- 3.- Elaboración del programa, consiste en determinar los objetivos, contenidos, métodos, técnicas, materiales didácticos y evaluación necesarios para desarrollar los cursos y eventos de Capacitación y que estarán en función de las necesidades detectadas.
- 4.- Habilitación del programa, en donde se reúnen los recursos humanos, materiales y económicos para poder llevar a cabo los cursos de Capacitación.
- 5.- Ejecución de la Capacitación, en la cual se satisfacen las necesidades previstas mediante la realización de cursos, eventos y actividades afines al proceso.
- 6.- Evaluación, en donde se determina exactamente que es lo que ha pasado en las etapas anteriores, a fin de tomar decisiones sobre el desarrollo del trabajo en la Capacitación de los trabajadores.

Bajo esta idea del proceso de Capacitación revisaremos las actividades que deben realizar el Instructor y el Director o Jefe del departamento de Capacitación, para determinar si el Licenciado en Pedagogía puede desempeñar estas funciones e identificar la importancia de su labor para las organizaciones.

**CAPITULO III.**  
**POSIBILIDADES DE DESEMPEÑO**  
**PROFESIONAL DEL PEDAGOGO**  
**EN EL PROCESO DE CAPACITACION**

### 3.1. LA ACTIVIDAD DEL INSTRUCTOR

En el Capítulo anterior (tema 2.5 Ejecución de la Capacitación) advertimos la importancia que tiene el instructor dentro del proceso de Capacitación -ya que es la persona responsable de impartir los cursos y eventos que se pretendan realizar en la empresa o institución- revisando las actitudes que debe tener ante el grupo de participantes para lograr buenos resultados en la actividad instruccional; en el presente tema revisaremos las características y actividades que todo instructor debe realizar, con el fin de determinar si el pedagogo tiene la posibilidad de realizar esta función.

El instructor "es aquella persona que organiza, coordina, dirige, opera y evalúa el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el objeto de desarrollar y perfeccionar los conocimientos, habilidades y actitudes de los capacitandos a través de un programa de Capacitación".<sup>34</sup>

Habitualmente se considera que el papel de los instructores es enseñar, esto es, mostrar y explicar cierta información y el de los participantes es aprender, entendido como la adquisición de la información que los instructores les proporcionan. Si entendemos a la Capacitación como un proceso participativo, dinámico y continuo para

---

<sup>34</sup> S.T. y P.S., *Guía Didáctica para el Instructor*, p. 7.

adquirir, actualizar y perfeccionar los conocimientos, habilidades y valores de los individuos, el aprendizaje tiene lugar cuando la instrucción modifica algún aspecto de la conducta de los participantes, por medio de la adecuada y orientada utilización de diversos recursos.

El instructor contribuye en la realización de este proceso al actuar como orientador o guía y su función es la de facilitar el aprendizaje en aquellos a quienes instruye; los conocimientos que posee son sus herramientas, que si son utilizadas con habilidad, las expectativas de los participantes serán satisfechas y en consecuencia habrá alcanzado su objetivo de transmitir conocimientos.

Es evidente que todo instructor debe poseer ciertas habilidades que le permitan obtener buenos resultados en la realización de cursos de Capacitación y Adiestramiento; dentro de las características deseables en todo instructor figuran las siguientes: interés por instruir, formación técnica y pedagógica, dominio de la materia, conducta cordial y comprensiva, capacidad para incentivar y comunicar, actualización personal, capacidad para transmitir y compartir conocimientos y experiencias de aprendizaje, actitud de superación personal y facilidad de palabra.

Partiendo de estos factores, a continuación se presenta el perfil del instructor tomando en cuenta algunas consideraciones para

lograr un buen desempeño como instructor y se divide en dos áreas:

1) conocimientos y 2) habilidades y actitudes.

Perfil del instructor.

"-Conocimientos

- + Del tema
- + Del grupo
- + Del medio ambiente

-Habilidades y actitudes

Para comunicarse con el grupo

- + Comunicación verbal: Transmitir mensajes sencillos y comprensibles y aclarar dudas, emplear palabras acorde al nivel de los participantes, iniciar lentamente y con volumen crecientes, resumir ideas al principio y al final de cada sesión y modular y matizar la voz.
- + Comunicación no verbal: posición erguida, postura relajada, contacto visual con el grupo, rostro expresivo, ademanes naturales y desplazamientos libres.
- + Elaborar cuidadosamente el plan de sesión.
- + Tener capacidad para tomar decisiones.
- + Conocer y manejar correctamente los recursos didácticos.
- + Seleccionar y utilizar correctamente las técnicas de instrucción.
- + Ser puntual.
- + Capacidad de autoevaluación de su propio desempeño."<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> *Ibid*, p.p. 9 y 10.

Asimismo, es necesario que antes de efectuar cualquier curso o evento de Capacitación tome en cuenta algunos aspectos que le permitan realizar su actividad:

- "-Identificar las necesidades de Capacitación y Adiestramiento.
- Analizar el programa instruccional elaborado a partir de dichas necesidades.
- Planear las actividades de instrucción-aprendizaje, de la que se deriva la definición y estructuración de: objetivos, contenidos, evaluación y esquema didáctico (plan de sesión).
- Conducir el proceso de instrucción-aprendizaje a través de la aplicación y desarrollo de:
  - + actividades de instrucción estructuradas mediante las técnicas instruccionales y técnicas grupales.
  - + recursos didácticos.
  - + proceso de evaluación.
- Elaborar el proceso de instrucción-aprendizaje en tres aspectos básicos: participante, instructor y curso."<sup>36</sup>

Además de los puntos mencionados el instructor debe estar familiarizado con los aspectos que caracterizan el aprendizaje de los adultos, ya que la Capacitación va dirigida a esa población. Haciendo referencia a lo anterior consideramos que los adultos aprenden:

---

<sup>36</sup> *Ibid*, p.p. 7 y 8.

- Cuando existe necesidad de hacerlo, es decir, cuando los conocimientos que va a adquirir los considera útiles dentro de su puesto de trabajo o para su personalidad.
- Mediante la resolución de problemas prácticos aplicables a su medio, encauzando la experiencia que ha adquirido dentro de su trabajo para encontrar soluciones concretas a los problemas laborales.
- En un ambiente informal y con la aplicación variada de métodos y técnicas.
- A través de la retroalimentación, entendida como la manera en la que se permite una modificación de mensajes para rectificar o aclarar un aspecto poco claro.

Es de gran importancia que el instructor determine y estructure la forma en que llevará a cabo su curso de Capacitación tomando en cuenta el tiempo, los recursos y el número de participantes que se tengan, además debe contemplar los tres momentos básicos para su impartición que son: el inicio, el desarrollo y el final de las sesiones.

#### 1. Inicio de la sesión.

Existen diversas formas de dar inicio a una sesión o curso. Cada instructor puede utilizar la que, de acuerdo a su criterio y situación, sea la más adecuada. Sin embargo, es deseable que se incluyan las actividades siguientes:

- Ruptura de hielo.

- Presentación del instructor y del curso.
- Presentación de objetivos.
- Expectativas y normas del grupo.
- Preevaluación.

## 2. Desarrollo de la sesión.

La mejor forma de asegurar un buen desarrollo de la sesión es prepararla de una manera adecuada. Además de conocer y estudiar el tema que se expondrá, el instructor debe:

- Planear las actividades que se realizarán y sus respectivos tiempos.
- Preparar con anticipación los apoyos didácticos necesarios.
- Elaborar una guía del instructor.

## 3. Final de la sesión.

Al concluir la última sesión los participantes deben tener la impresión de que hubo un cambio en su conducta, ya sea en materia de aprendizaje, de opinión, de experiencia o de vivencias. Además se deben realizar las siguientes actividades:

- Revisar las expectativas que tenía el grupo inicialmente, si es que se hicieron por escrito.
- Revisar los objetivos del curso en compañía del grupo para determinar cuales se lograron.
- Aplicar evaluaciones.

- Comentar resultados de la evaluación sobre el logro de objetivos.
- Revisar opiniones en relación al curso.

Podemos ver que la función del instructor tiene gran importancia para lograr el éxito en todo programa de Capacitación por ser la persona responsable de que los objetivos previstos se cumplan; al respecto, Alfonso Siliceo nos dice que "pueden existir las mejores condiciones para la instrucción, esto es, edificio, mobiliario, instrumentos o equipo, métodos, etc, pero si el instructor falla y no es aceptado, todo irá mal y con seguridad habrá triste fracaso. Se puede presentar también la situación contraria, que ni el edificio o los medios sean los mejores, pero si el instructor es eficiente y sus habilidades y características de liderazgo son tales que mantiene al grupo interesado y motivado, se puede llegar a un gran éxito".<sup>37</sup>

Los factores y actividades descritas constituyen el fundamento básico para llevar a cabo la instrucción de manera adecuada, por ello es necesario que la persona que realice esta función cuente con esas habilidades para desarrollar su trabajo con la seguridad de obtener buenos resultados.

Con base en lo anterior, consideramos que el Licenciado en Pedagogía tiene la posibilidad de desempeñarse como instructor por contar con las bases para ello; a lo largo de su formación

---

<sup>37</sup> Alfonso Siliceo, *Op. Cit.*, p. 95.

profesional se revisan contenidos referidos al proceso enseñanza-aprendizaje y adquiere conocimientos relacionados a métodos técnicas y procedimientos en la enseñanza y el aprendizaje, dinámica de grupos, auxiliares didácticos, elaboración de planes y programas, evaluación, entre otros, situación que le permite contar con un sustento teórico bien fundamentado para instruir a los individuos. Además, dentro de las actividades que realiza en diferentes materias destacan el ejercicio y coordinación de las clases y la elaboración y utilización de diversos materiales didácticos que le permiten aproximarse a esta función educativa; cabe señalar que la forma en que realice esta actividad va a depender en gran medida de su capacidad personal y de la disposición que tenga por resolver los problemas educativos dentro de la organización.

### 3.2. LA ACTIVIDAD DEL DIRECTOR O JEFE DE LA CAPACITACION.

Aunque no existen documentos que nos precisen con exactitud el papel del Director de la Capacitación en la empresa, abordaremos este tema revisando los intentos que se realizaron para definir el alcance de las tareas del profesional que se dedica a dirigir el proceso de Capacitación. Al respecto, Belman y Bliet en el año de 1959, realizaron el primer estudio para determinar cuales eran las actividades propias de esta actividad, aunque consideraron que la información recabada no era suficiente para cubrir con los propósitos que pretendían.

Siguiendo con estos estudios los autores Planty, McCord y Efferson\* consideraron necesario definir cual era la preparación formal requerida por el Director de la Capacitación, estimando que era de gran importancia tener conocimientos sobre Educación y que era valioso el conocimiento de la Psicología. En su propuesta mencionaron que "en cuanto a Educación, los campos con los que el Director debe estar muy bien familiarizado para desempeñar su puesto son: Métodos de enseñanza. Administración educacional, Desarrollo de planes de estudio, Educación vocacional y Formación de instructores; los deseables son: Supervisión educacional, Auxiliares visuales, Guía vocacional, Psicología social, Psicología industrial y Educación para

---

\* Autores de uno de los primeros libros de texto sobre Entrenamiento Industrial.

adultos. En Psicología se sugieren los siguientes campos: Psicología educacional, Psicología del aprendizaje, Diferencias individuales, Psicología de la educación vocacional y Desarrollo personal; los deseables son: Psicología industrial, Pruebas de selección, Ocupaciones y análisis de trabajo, Asesoría y Psicología industrial."<sup>38</sup>

La aseveración de estos autores nos permite identificar algunos prerrequisitos educacionales para desempeñar esta función; observamos que existe una clara necesidad de conocer sobre el proceso educativo, la psicología y la administración de empresas para comprender la naturaleza de la Capacitación y contar con las habilidades y características requeridas por el puesto.

Respecto a los deberes del Director o Jefe de la Capacitación los autores Planty, McCord y Efferson bosquejaron una serie de actividades generales señalando las siguientes:

1. Descubrir las necesidades de Capacitación de grupo; planear nuevos programas y revisar los viejos para adecuarlos a esas necesidades.
2. Analizar las tareas y operaciones; hacer pausas en el trabajo para permitir la Capacitación.
3. Preparar guías de cursos; escribir manuales, hojas de trabajo e impresos para cursos cortos especializados...

---

<sup>38</sup> Robert L. Craig y Lester R. Bittel, *Op. Cit.*, p.p. 561 y 562.

4. Elegir y entrenar a los instructores en cuanto a métodos, dirección de mesas redondas, uso y desarrollo de auxiliares instruccionales, selección y uso de películas...
5. Equipar o amueblar las aulas de instrucción; hacer arreglos que permitan la Capacitación vestibular y de producción; conservar las unidades de costo de la Capacitación; preparar presupuestos. .
6. Hacer propaganda a la Capacitación "vender la idea"... , estimular, por medio de boletines y el periódico de la compañía (si existe), el uso del servicio de la Capacitación; relacionarse con el departamento de operaciones, los supervisores y los empleados, ganar su confianza y ofrecer servicios útiles para todos ellos; cooperar al mejoramiento de la actitud de las personas hacia la Capacitación.
7. Dar consejo individual a la alta gerencia sobre los problemas que se puedan resolver por medio de la Capacitación; sugerir soluciones alternativas y bosquejar los programas que sean necesarios para actuar; participar en la planeación gerencial.
8. Relacionarse con las agencias estatales, federales y privadas para obtener los servicios que puedan ser útiles.
9. Hacer un plan para instalar una biblioteca y estimular su uso.
10. Supervisar o editar las publicaciones de la compañía.
11. Medir y mantener la moral del empleado en el transcurso de la Capacitación, asesoría y otras actividades.

12. Planear, supervisar y administrar el departamento de Capacitación, cualquiera que sea el número de personas con que cuente."<sup>39</sup>

Como podemos ver, las actividades del Director de la Capacitación son muy diversas y la consecuencia de ello es que cualquier profesional se ha dado a la tarea de realizar la función capacitadora, hasta el extremo de que personas que no tienen ninguna relación con el tema la han manejado con resultados muy variados.

Esta situación originó que se realizaran varias investigaciones en Estados Unidos para determinar si era necesario crear un plan de estudios que permitiera obtener los conocimientos requeridos en el área y que lo pudieran ofrecer las instituciones de educación superior. Uno de estos estudios fué realizado por George W. Thormeyer en el año de 1957, quién muestreó algunas instituciones que tenían alguna relación sobre el campo y de ésta manera pudo determinar las partes que pueden integrar un curso sobre la Capacitación. Consideramos pertinente puntualizar los contenidos del curso denominado "Principios y métodos del entrenamiento industrial", para identificar la importancia que tiene un conocimiento previo de la Capacitación del personal; el orden de los temas lo realizó tomando en cuenta su secuencia lógica, quedando estructurados de la siguiente manera:

---

<sup>39</sup> *Ibid*, p. 561.

1. Evolución del entrenamiento industrial.
2. Estado actual del entrenamiento industrial.
3. Naturaleza del entrenamiento industrial.
4. Necesidad del entrenamiento industrial planeado.
5. Tipos de entrenamiento.
6. El departamento de entrenamiento.
7. Identificación de las necesidades de entrenamiento.
8. Organización y administración del programa de entrenamiento.
9. Métodos y técnicas de entrenamiento específico".<sup>40</sup>

El contenido que se presenta en este curso debe ser considerado por el profesional que dirige la Capacitación, ya que son los conocimientos básicos que se manejan dentro del área y su conocimiento permitirá reconocer la esencia de la Capacitación, identificar y entender las necesidades organizacionales en la materia y encontrar soluciones a los problemas que surjan al respecto.

Los datos anteriores nos dan una idea clara sobre los conocimientos que el Director o Jefe de la Capacitación debe poseer para realizar las actividades que le competen. Estimamos la posibilidad de que el Licenciado en pedagogía desarrolle este puesto por tener los requisitos educativos para ello, ya que su formación se centra esencialmente sobre el complejo proceso de la Educación y contempla conocimientos básicos sobre psicología y administración.

---

<sup>40</sup> *Ibid*, p.p. 574 y 575.

Dentro del Plan de Estudios de la Licenciatura existen una serie de materias que en su conjunto le brindan los conocimientos necesarios para realizar las actividades de la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores, tales como: Psicología de la Educación, Auxiliares de la Comunicación, Didáctica General, Organización Educativa, Coordinación de Grupos de Apoyo al Aprendizaje, Psicología del Aprendizaje y la Motivación, Laboratorio de Didáctica, Teoría y Práctica de las Relaciones Humanas, Elaboración de Material Audiovisual, Educación de Adultos, Historia de la Didáctica, Análisis de Contenidos, Evaluación de Acciones y Programas Educativos, Teoría y Práctica de la Dirección y Supervisión Escolar, Planeación Educativa, Taller de Organización Educativa y Didáctica Laboral.

### **3.3. IMPORTANCIA DE LA LABOR DEL PEDAGOGO EN EL CAMPO DE LA CAPACITACION.**

Actualmente el crecimiento de la Capacitación como una función formal y establecida para todas las empresas e instituciones no ha seguido el mismo curso por las diferencias y variaciones en cuanto a su organización, ideología, objetivos y alcance de su misma práctica; además, cada una de las organizaciones que realiza esta función lo hace en relación a sus necesidades y de acuerdo a los recursos materiales, humanos y económicos con que disponga. Estos mismos factores han hecho muy difícil la tarea de puntualizar y generalizar la selección y organización del equipo de trabajo adecuado para llevar a cabo este proceso, lo que ha traído como consecuencia la elección de personas que no tienen las características para ello y por consiguiente, como ya puntualizamos, diferentes profesionistas se han dado a la tarea de realizar la Capacitación sin tener los conocimientos necesarios para cubrir el perfil del puesto. La situación anterior no ha permitido desarrollar de manera óptima todas las actividades que demanda dicho proceso, por este motivo surge la necesidad de que exista una perfecta efectividad al seleccionar y organizar al personal que realizará la función capacitadora.

Para ejecutar eficientemente el proceso de Capacitación es necesario contar con profesionales que se interesen por resolver problemas de índole educativo y sobre todo que su formación este directamente relacionada con la educación, ya que la esencia de la

Capacitación es proporcionar, mejorar y desarrollar las actitudes, aptitudes, habilidades, destrezas y conocimientos de los individuos a fin de lograr su desarrollo integral. En los temas anteriores pudimos constatar que el Licenciado en Pedagogía puede ejercer esta actividad por los conocimientos educativos, psicológicos y administrativos adquiridos a lo largo de su formación profesional. Para corroborar esta afirmación revisaremos las finalidades que se persiguen en la Licenciatura, las cuales son:

- "-Planear sistemas y procedimientos educativos acorde a las necesidades de la sociedad y su desarrollo;
- Supervisar y/o evaluar el rendimiento obtenido en el proceso de enseñanza-aprendizaje;
- Organizar el funcionamiento de instituciones educativas de cualquier nivel;
- Administrar los recursos humanos y materiales de los centros escolares de diversos niveles;
- La docencia de la teoría, métodos, técnicas de la educación y disciplinas afines;
- La investigación de los fenómenos que intervienen en el complejo proceso de la educación."<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Documento sobre: *Organización Académica. 1981-1982 de la ENEP- Aragón*, p. 68.

Observamos claramente que la finalidad primordial de la Licenciatura en Pedagogía es la de formar un profesional capaz de planear, programar, supervisar, controlar y realizar todas las actividades que se enmarcan dentro del amplio campo de la Educación. Aunque estas actividades se han orientado más hacia los trabajos académicos, de investigación y psicopedagógicos, por las ideas tradicionales que se han tenido sobre el desempeño laboral del pedagogo, consideramos que pueden implementarse en la Capacitación por la esencia misma de este proceso que es la formación de recursos humanos.

El fundamento para llevar a cabo esta actividad se obtiene al cursar las materias que conforman el área de Didáctica y Organización, adquiriéndose los conocimientos y habilidades para ello. Por un lado, la Didáctica permite desarrollar las actividades de instrucción al revisarse temas como el proceso enseñanza-aprendizaje, métodos y técnicas de aprendizaje, conocimiento de grupos, tipos de instrucción, elaboración de planes y programas, elaboración y manejo de materiales de apoyo para la instrucción, etc.; por otro lado, la organización posibilita coordinar y dirigir del proceso al revisarse temas como administración y organización de la Educación, tipos de dirección, planeación y diseño de proyectos educativos, supervisión, dirección y evaluación de la educación, detección y análisis de necesidades educativas, etc.

El cúmulo de conocimientos que el Licenciado en Pedagogía obtiene al revisar estos temas le permiten realizar las actividades correspondientes a la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores, entre otras:

- Planear las actividades del proceso.
- Detectar las necesidades de Capacitación.
- Diseñar y elaborar los programas de Capacitación y Adiestramiento.
- Analizar y evaluar los programas.
- Impartir los cursos y eventos.
- Asesorar en la elaboración de documentos y materiales educativos y de divulgación.
- Elaborar material didáctico o de apoyo para la Capacitación.
- Codificar y analizar encuestas para incrementar la productividad.
- Evaluar y dar seguimiento al proceso de Capacitación.

Consideramos que la importancia de la labor del pedagogo en la Capacitación radica en que en él se encuentra a un profesional con capacidad para desempeñar las actividades propias del proceso, debido principalmente a los conocimientos adquiridos durante su preparación escolar a nivel superior. Es por lo anterior que el pedagogo, al abordar durante su formación todos aquellos aspectos relativos a la educación, al aprendizaje, a la conducción de grupos, a las metodologías didácticas, a la psicología, a la administración, etc., es el profesionista que cuenta, en mayor porcentaje, con los elementos necesarios para competir y resaltar en este campo. Su

participación permite la posibilidad de asegurar que los objetivos y metas establecidas se puedan alcanzar, pero para ello se necesita de un involucramiento real y comprometido.

**CAPITULO IV.**  
**LA PRACTICA PROFESIONAL DEL**  
**PEDAGOGO EN LA CAPACITACION.**

#### 4.1. DETECCION DE LAS ACTIVIDADES DEL PEDAGOGO DENTRO DE LA CAPACITACION.

Para conocer qué tipo de actividades realiza el Licenciado en Pedagogía en la Capacitación del personal, efectuamos una investigación de campo para recabar la información al respecto utilizado el cuestionario (ver anexo 1) y la entrevista como instrumentos de investigación. Nuestra muestra incluyó a pedagogos que tienen relación directa con el proceso, en empresas e instituciones de la iniciativa privada, con el fin de obtener información respecto a su situación actual dentro de ellas.

El trabajo de investigación se aplicó en la iniciativa privada básicamente por dos razones: la primera se debe a que un buen porcentaje de este tipo de empresas e instituciones ven a la Capacitación no sólo como un cumplimiento formal de la exigencia legal, sino que se orientan más hacia la funcionalidad de los resultados que se obtienen al llevar a la práctica este proceso; la segunda razón es por que se presenta como una opción laboral en donde el pedagogo tiene la posibilidad de incursionar y poder lograr un amplio desarrollo profesional. En este marco, la Capacitación del personal juega un papel importante al presentarse como un medio para elevar la productividad y con ello incrementar la calidad de los bienes y servicios que éstas organizaciones generan.

La información que a continuación se presenta es el resultado obtenido mediante la aplicación del cuestionario a un total de 30 pedagogos; para corroborar y ampliar dicha información, al finalizar el cuestionario se efectuó una entrevista no estructurada que giró sobre la misma temática, dándole mayor importancia a la formación académica del pedagogo y a las actividades que realiza en el área de Capacitación. A continuación presentaremos los datos proporcionados considerando aquellos que fueron los más acertados, de acuerdo con la información expuesta en los capítulos anteriores.

De las preguntas No. 1 y 2, que se enfocan hacia la definición de lo que es Pedagogía y Educación respectivamente, se concluyó de manera general lo siguiente:

Aunque no hubo un consenso para definir lo que es Pedagogía, es decir, si es una disciplina, una ciencia o un área de la ciencia, sí existió generalidad en cuanto a que su objeto de estudio es el fenómeno educativo y de que para abordarlo es necesario que se auxilie de la psicología, la sociología, la administración, la economía, la investigación y la filosofía.

Contrario a lo anterior, dentro de las respuestas para definir a la Educación no hubo mucha discrepancia ya que la mayoría de las conceptualizaciones concordaron en que es el proceso mediante el cual los individuos alcanzan su formación integral a través de la enseñanza, del aprendizaje y del cambio o modificación de conductas.

En relación a la pregunta No. 3, en la que se cuestiona si la Pedagogía y la Educación están presentes en cualquier empresa e institución, el 100% de los pedagogos encuestados respondieron afirmativamente argumentando, entre otras, las siguientes razones:

"Porque en cualquier unidad productiva se trabaja con el subsistema de procesos sociales y en él se tiende a reeducar a las personas en la cultura organizacional".

"...el hombre siempre está involucrado en procesos sociales que de alguna manera implican procesos educativos; siempre está inmerso en un proceso de enseñanza-aprendizaje..."

En general, llegamos a la conclusión de que en todas las empresas e instituciones se encuentran inmersas la Pedagogía y la Educación porque el común denominador de ambas son las relaciones formativas que guardan con los individuos. Estas relaciones se hacen evidentes en el campo de la Capacitación del personal debido a que en él se formalizan una serie de actividades que tienen como fin el desarrollo de los individuos dentro de la empresa e institución.

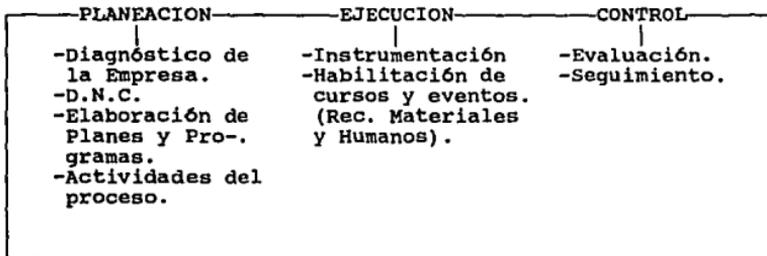
En la pregunta No. 4 se pidió una conceptualización de lo que es la Capacitación del personal y dentro de las respuestas que se proporcionaron al respecto encontramos las siguientes:

"Es un proceso educativo referido al campo y puesto de trabajo".

"Proceso que implica programas específicos de instrucción dentro de todo un plan estratégico que se desprende de los objetivos e intereses de la empresa".

"...conforma el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el desarrollo de un trabajador en su puesto de trabajo".

En resumen, la Capacitación del personal es un proceso educativo en donde se establecen programas específicos de instrucción, elaborados a partir del conjunto de conocimientos habilidades y actitudes necesarios para el desarrollo de los trabajadores, tanto en su puesto de trabajo como en su vida personal. El siguiente esquema nos muestra la manera en que se especificaron sus etapas constitutivas.



Para conocer a los profesionales encargados de realizar los cursos y eventos de Capacitación se elaboró la pregunta No. 6, de las respuestas obtenidas se concluyó que en las empresas e instituciones de la iniciativa privada generalmente se encuentra a psicólogos, administradores y pedagogos desempeñando la función de instructor, esto se debe principalmente a que su formación se relaciona -en menor o mayor grado- con el proceso de Capacitación y Adiestramiento.

Aunque existe la posibilidad de que cualquier persona lleve a cabo esta función siempre y cuando tengan algunas habilidades mínimas como facilidad de expresión, conductas de liderazgo, sean personas dinámicas y presenten buen trato con la gente, entre otras, existe la necesidad de adquirir los conocimientos técnicos para que las personas que desempeñen este puesto coordinen e impartan un curso con la seguridad de realizarlo de manera eficiente.

Mediante la pregunta No. 7 detectamos las actividades más comunes que realizan los instructores al impartir un curso o evento de Capacitación, encontrando las siguientes:

- Detectar y analizar necesidades.
- Determinar costos de la Capacitación.
- Planear los cursos y eventos.
- Reunir recursos materiales (aulas, butacas, material didáctico, etc.)

- Elaborar planes y programas.
- Realizar trámites legales ante la STyPS.
- Impartir los cursos y eventos.
- Realizar la evaluación correspondiente (contenidos, participantes y su actividad como instructor).
- Llevar a cabo el seguimiento del personal capacitado.

Los pedagogos que han tenido experiencia en este ámbito consideran que el conocimiento de todo lo que implica la Didáctica es de verdadera importancia por su aplicación y utilidad al capacitar al personal, por ello es necesario tener conocimiento sobre elaboración de planes y programas instruccionales, técnicas de instrucción y grupales, elaboración y manejo de recursos didácticos, educación de adultos, proceso de instrucción-aprendizaje, comunicación, conducción de grupos, evaluación y liderazgo (pregunta No. 8).

La pregunta No. 9 nos permitió identificar al profesional que se encarga de dirigir o coordinar el proceso, detectando que el puesto de jefe de la Capacitación es ocupado por psicólogos educativos, administradores de empresas y pedagogos. Al igual que el puesto de instructor, no existe un profesional específico que se encargue de su ejercicio y, por consiguiente, cualquier profesional que conozca y maneje la materia puede desempeñar esta función.

Con la pregunta No. 10 se determinó que el coordinador o jefe de la Capacitación se encarga de administrar y organizar el proceso en general, realizando actividades como la programación de cursos y eventos, supervisar su realización, planear la Detección de Necesidades, seleccionar al personal que se capacitará, evaluar el proceso capacitador, contactar con instituciones e instructores externos para llevar a cabo los cursos y eventos programados, identificar el costo-beneficio del proceso, entre otras. Los profesionales que cubren este puesto concuerdan en que se requiere de los siguientes conocimientos y habilidades para desempeñarse lo más eficientemente dentro del mismo (pregunta No. 11):

- Conocer todo lo que conlleva el proceso de Capacitación del personal, principalmente sobre los siguientes aspectos:
  - + Trámites legales relacionados a la Capacitación.
  - + Conocimientos técnicos del aspecto instruccional.
  - + Administración de recursos humanos.
  - + Desarrollo organizacional.
  - + Calidad.
  - + Productividad.
  - + Administración de sistema.
  - + Calidad de vida en el trabajo.
  - + Cómputo (varios lenguajes).
  - + Ingeniería industrial (básica).
  - + Ergonomía.

Para conocer las actividades que el pedagogo realiza en la Capacitación se incluyeron algunas preguntas específicas, de la No. 12 rescatamos algunas de las respuestas que se dieron al respecto, preguntando si el Licenciado en Pedagogía puede laborar en este campo:

"Sí. Porque tiene la formación profesional para desempeñarse en estas actividades, sobre todo lo que involucra el campo educativo".

"Sí. Por los elementos didácticos, de procesos sociales y administrativos que adquiere en el desarrollo de la carrera".

"Sí. Porque tiene los fundamentos educativos que implica la Capacitación de los trabajadores".

"Sí. Porque el pedagogo puede intervenir en todo proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo tanto tiene elementos para incertarse en el campo; no por ello quiero decir que solamente impartirá cursos, sino todo dependerá de su preparación..."

Estas respuestas nos permiten confirmar la hipótesis de que el Licenciado en Pedagogía tiene la posibilidad de incursionar al campo de la Capacitación gracias a que su formación académica le permite

realizar las funciones propias de este proceso al adquirir los conocimientos elementales para ello.

Por lo anterior consideramos que el pedagogo es el profesional más indicado para efectuar la instrucción en el proceso capacitador, ya que al egresar de la licenciatura ha adquirido los conocimientos y las habilidades que se requieren para lograr mejores resultados en la realización de esta actividad al cursar materias que le ayudan a cubrir satisfactoriamente el perfil de este puesto (esta serie de materias se mencionaron en el capítulo anterior).

La pregunta No. 13 nos permitió identificar aquellas actividades generales que el pedagogo realiza en la Capacitación, dentro de las que se mencionaron:

**-INVESTIGACION**

- \*Tipos de Capacitación
- \*Detección de Necesidades
- \*Proceso de Evaluación
- \*Escuelas capacitadoras
- \*Instructores para cursos especializados

**-PLANEACION**

- \*Planes y Programas
- \*Paquetes Didácticos
- \*Todas las actividades que se realizan en el proceso

**-EJECUCION**

**\*Elaboración de Materiales Didácticos**

**\*Implementación de Programas**

**\*Instrucción de cursos**

**-EVALUACION**

**\*De los cursos de Capacitación**

**\*Del proceso capacitador**

**-SEGUIMIENTO.**

**-ORIENTACION Y ASESORAMIENTO.**

Las bases para realizar las actividades anteriores se adquieren a través de los contenidos de algunas de las materias que ofrece el Plan de Estudios de la Licenciatura, al respecto, de la pregunta No. 14 concluimos que dentro de estas se encuentran:

**-Didáctica Laboral (DL)**

**-Organización Educativa (OE)**

**-Didáctica General (DG)**

**-Educación Permanente (EP)**

**-Elaboración de Planes y Programas (EPP)**

**-Evaluación Educativa (EE)**

**-Planeación Educativa (PE)**

**-Psicología Educativa (PSE)**

**-Coordinación de Grupos de Apoyo al Aprendizaje (CGA)**

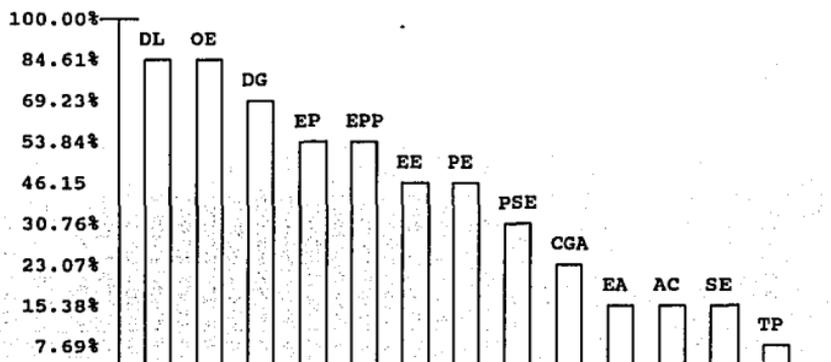
**-Educación de Adultos (EA)**

**-Auxiliares de la Comunicación (AC)**

-Sociología de la Educación (SE)

-Teoría Pedagógica (TP)

La gráfica siguiente nos muestra el porcentaje en que se mencionó cada una de estas materias, de acuerdo a la importancia que se le otorga para llevar a cabo la Capacitación (ver anexos 2 y 3):



Con base en lo anterior, podemos afirmar que el Licenciado en Pedagogía cuenta con los elementos suficientes y necesarios para laborar dentro del campo de la Capacitación del personal, en las empresas e instituciones de la iniciativa privada, aunque en la práctica se detectó que tiene la necesidad de adquirir otros conocimientos específicos que no se contemplan dentro del Plan de Estudios y que están relacionados con la Administración de los Recursos Humanos y, en general, con todo lo que se refiere al

conocimiento Organizacional. Esto nos lleva a considerar la necesidad de incluir nuevas materias y contenidos que refuercen y le permitan adquirir una formación más completa; consideramos que el momento actual es el indicado para poner énfasis en este aspecto debido al proceso de reestructuración del Plan de Estudios que se está realizando en la carrera de Pedagogía (ENEP-Aragón) y por ello proponemos lo anterior como un punto a considerar.

Es evidente que el pedagogo ha abierto espacios de trabajo en este ámbito ejerciendo funciones como instructor, asistente, asesor, supervisor y hasta de jefe de la Capacitación, aunque los ha compartido con otros profesionistas que también tienen la posibilidad de incursionar en él, los alcances que ha logrado se deben a la capacidad e interés por lograr su desarrollo profesional dentro del campo. Por ello, es necesario que se esfuerce por tener una buena participación en la empresa privada para que se le otorgue la importancia requerida y se le reconozca su función, ya que en los documentos formales no se menciona su labor profesional quedando opacada por los profesionistas que compiten con él en este ámbito laboral.

#### **4.2 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PEDAGOGO DENTRO DE LA CAPACITACION.**

Mucho se ha especulado sobre lo que el pedagogo puede hacer dentro de las empresas e instituciones productivas, ya que tradicionalmente se ha pensado que su campo ocupacional está únicamente dentro de las instituciones escolares y por ello se ha considerado que al no ser su ámbito laboral no puede incursionar en él, sin embargo, es un hecho que el quehacer pedagógico está presente en todos los ámbitos en donde existen relaciones educativas.

Al revisar la forma en que se han ido desarrollando las actividades educativas, para y en el trabajo, llegamos a la conclusión de que el hombre siempre ha requerido de la enseñanza para aprender y ejercitar tareas y actividades específicas, a medida en que las sociedades se han ido desarrollando y se han vuelto más complejas esta situación se ha requerido aún más.

Actualmente los avances de la ciencia y la tecnología han generado nuevas y múltiples necesidades en todos los ámbitos sociales; particularmente las organizaciones productivas demandan que su personal tenga la capacidad suficiente para usar y manejar de manera adecuada la nueva maquinaria y equipo de trabajo para estar a la vanguardia en cuanto a los nuevos conocimientos que se generan en su ámbito de competencia, es decir, contar con personal calificado. Ante tales circunstancias se ha requerido que la Capacitación sea un

medio por el cual se satisfagan dichas necesidades.

En este sentido, la Capacitación del personal se presenta como un espacio en donde se desarrollan actividades de carácter educativo que permiten incrementar los índices de mano de obra calificada y a su vez ayudan al trabajador a mejorar tanto en sus niveles de productividad como en su bienestar personal y social. Las actividades que el pedagogo realiza como parte de este proceso y de la organización en general se orientan precisamente hacia la detección y prevención de los problemas educativos existentes.

La investigación realizada nos ha mostrado un panorama claro de las actividades que efectúa en lo que respecta al proceso capacitador como son la planeación de las actividades del mismo proceso, la conformación de las Comisiones Mixtas, la detección de necesidades de Capacitación, la elaboración de planes y programas y la habilitación, ejecución y evaluación de cursos, eventos y de todo el proceso en su conjunto, como las más generales.

Sin embargo, en la realidad existen algunos aspectos que obstaculizan su actividad profesional en las organizaciones, los cuales no le permiten que su función se realice eficientemente dentro de la Capacitación. Para conocer tanto los límites como los alcances que han tenido los pedagogos a lo largo de su experiencia laboral dentro de este ámbito, en el cuestionario aplicado se destinó la pregunta número 15. Las respuestas que se obtuvieron al respecto nos

indican precisamente cuales han sido estos aspectos que, de una u otra manera, impiden y obstaculizan su labor, así como los logros que ha alcanzado como parte del mismo proceso.

Las limitantes más relevantes que se mencionaron son las siguientes:

-De la institución o empresa, sobre todo en aspectos económicos o la falta de interés.

En ocasiones la misma organización impide que su desempeño sea óptimo, ya sea por carencias económicas o por las políticas que se manejan dentro de ellas. El costo de los programas y del material que se necesita para su realización es una limitante cuando no existe un porcentaje económico adecuado para ello. Existen algunas empresas que todavía creen que la Capacitación es un gasto inútil y que los esfuerzos que se hacen para llevarla a cabo no reditúan en nada a la organización, con ello se pone de manifiesto el poco interés que se tiene por esta práctica educativa.

-Desconocimiento de su campo laboral, ya que generalmente se le ubica en el salón de clases y en el cuidado o formación de niños.

-Su función no ha sido reconocida socialmente.

-La competencia que existe con otros profesionistas (psicólogos y administradores).

Aunque el pedagogo ha abierto muchos espacios laborales, en la actualidad existe todavía un desconocimiento enorme de las actividades que le competen. Esta situación es una limitante más que se presenta para no ver en él las capacidades que tiene para abordar y solucionar los problemas educativos. Aunado a lo anterior, la competencia que tiene con otros profesionistas dentro del campo es un factor más que limita su participación, pues en ocasiones son más reconocidos los psicólogos o los administradores por ser carreras con mayor tradición social.

-Falta de conocimientos detallados de lo que es el proceso de Capacitación, debido a la organización del Plan de Estudios de la Licenciatura.

-Carece de una visión clara de lo que se requiere en las empresas una vez que egresa de la carrera.

-Falta de conocimientos muy técnicos en procesos de producción, que sólo dominan expertos en el área.

-Desconocimiento de Planeación Estratégica, Desarrollo Organizacional, Calidad y Productividad.

-Desconocimiento de lo que ocurre en planta (dentro de las empresas e instituciones productivas).

Otra limitante es la falta de especialización dentro de su formación profesional para incursionar con los conocimientos generales y específicos de la Capacitación en las empresas; los pedagogos que han trabajado en este campo ven la necesidad de que al

egresar de la Licenciatura se tengan conocimientos más especializados que le brinden un panorama más completo de lo que involucra el campo empresarial y, de esta manera, los conocimientos educativos básicos que adquiere sean complementados para que su función sea la más adecuada dentro de las organizaciones. Generalmente esta situación se observa en casi todas las carreras, debido principalmente al desfase que se da entre el sistema productivo y la formación profesional que ofrecen las instituciones.

En lo que respecta a los alcances que ha logrado en la Capacitación se obtuvo que:

- Ha incursionado en empresas de diversas áreas laborales.
- Realiza actividades de instructor e incluso de director o jefe del área de Capacitación.
- Se ha ido ganando el reconocimiento de su función dentro del área.
- Ha abierto un campo de trabajo diferente -no limitándose a las escuelas simplemente- en donde puede tener un desarrollo amplio.
- La posibilidad de laborar en éste y otros campos de trabajo, gracias a los conocimientos humanísticos, didácticos y motivacionales adquiridos durante su formación profesional.

Detectamos que dentro de este ámbito su labor ha tenido gran relevancia en las organizaciones debido a la aportación que hace para cumplir los prerequisites funcionales; la formación que tiene le ha permitido abordar la Capacitación, por un lado, como un medio para que los sujetos involucrados alcancen una mayor realización personal al actualizar sus conocimientos y adquirir nuevas habilidades, por otro lado, como medio de difusión e incentivación para que el personal conozca y acepte los valores de la empresa o institución, para que se logre la coordinación necesaria entre los elementos del sistema y para contribuir en el logro de los objetivos organizacionales, es decir, ha logrado darle una orientación más humanista pero sin descuidar el aspecto técnico.

Sus acciones han logrado erradicar en gran medida el problema de la falta de mano de obra calificada al permitir la especialización y actualización de los trabajadores, proporcionándoles las herramientas más idóneas para que adquirieran una actitud personal positiva y contribuyan en el desarrollo empresarial como parte de un equipo de trabajo.

Asimismo, su participación en el incremento de la productividad ha permitido que tanto los trabajadores como los directivos estén lo suficientemente capacitados para organizarse y producir más en un tiempo menor, mediante el conjunto de cursos y eventos que se realizan, utilizando los medios de producción (recursos humanos, materiales y financieros) con mayor eficiencia para incrementar la

cantidad de bienes y servicios y generar en lo posible una mejor calidad.

Consideramos que su labor ha empezado a hacerse presente y que su capacidad le permitirá que le reconozcan su valor en la Formación de los Recursos Humanos a cualquier nivel.

## **CONCLUSIONES.**

Actualmente todas las empresas e instituciones se enfrentan al reto y a la necesidad imperiosa de capacitar a su personal, debido a los avances acelerados y drásticos que se suceden en aspectos de organización, administración, productivos y tecnológicos.

La investigación que efectuamos, en organizaciones de la iniciativa privada, nos ha permitido conocer la importancia que tiene el proceso capacitador para lograr su desarrollo social y productivo y para permitir el desarrollo integral de sus trabajadores. Además, las actividades que se realizan en este ámbito les permite tener capacidad competitiva ante las nuevas realidades y los impactantes y acelerados cambios que están surgiendo, tanto a nivel nacional como internacional, creándoles una actitud favorable para no derrochar recursos, duplicar esfuerzos, ni perder tiempo ni oportunidades.

El enfoque que se le ha dado a la Capacitación enfatiza los conceptos de calidad y competitividad, basados fundamentalmente en el cambio de actitudes, para erradicar conductas de indiferencia, de negligencia, de escepticismo y de prepotencia que deforman y limitan la capacidad productiva de estos centros laborales. No es posible pensar que todas estas situaciones dependan única y exclusivamente de la Capacitación y puedan resolverse a través de ella, en ocasiones el origen y solución a este tipo de problemas depende de otros aspectos que tienen gran repercusión en el ambiente laboral, como por ejemplo los salarios, los problemas familiares, problemas de salud, entre otros, y que son totalmente ajenos al proceso de Capacitación.

Hasta el momento ninguna institución de educación superior ofrece la opción de cursar una carrera que se dedique específicamente a analizar y abordar el proceso de Capacitación, sin embargo, las licenciaturas de Administración, Psicología y Pedagogía contemplan, dentro de su formación académica, la alternativa de poder incursionar a este ámbito laboral.

De manera particular, la investigación de campo que efectuamos nos ha permitido ampliar nuestro marco de referencia sobre las actividades que el Licenciado en Pedagogía realiza concretamente en este ámbito.

Por un lado, corroboramos nuestras hipótesis iniciales al confirmar la existencia de una gran diversidad de profesionistas en este campo -dentro de los cuales se encuentra el pedagogo- que se encargan de impartir cursos y eventos, así como de administrar el proceso de Capacitación. Estos profesionistas, aunque tienen algunos elementos dentro de su formación para realizar las actividades al respecto, le han dado una orientación muy específica de acuerdo a su ámbito de competencia, situación que ha traído consigo una gran diversificación de resultados.

La instrucción o formación de instructores es una tarea que le compete al pedagogo debido a que es una actividad de corte netamente educativo. Ante tal situación, reiteramos que el pedagogo como profesional de la educación puede ejercer las acciones que exige el

proceso de instrucción-aprendizaje, así como diseñar y elaborar los recursos didácticos y de apoyo necesarios para esta actividad. Lo anterior nos ha llevado a considerarlo como el profesional idóneo para ejercer esta función por contar con los conocimientos y las habilidades que la misma naturaleza de esta actividad exige.

Por otro lado, aunque el pedagogo cuenta con elementos básicos de Administración y Organización y con la ventaja de conocer el fenómeno de la educación para poder emitir juicios valorativos con certeza, la falta de conocimientos específicos en materia administrativa exigen que, al ejercer el puesto de Coordinador o Jefe de la Capacitación, se actualice para mejorar su desempeño laboral en esta área y de esta manera desarrolle su capacidad y habilidades en el puesto.

Finalmente, el análisis de las actividades concretas que el Licenciado en Pedagogía realiza en la Capacitación del Personal, dentro de las empresas e instituciones de la iniciativa privada, nos ha permitido conocer y confirmar que su actividad no se reduce a ser sólo instructor de cursos, sino que realiza actividades que van desde la Planeación, Investigación, Asesoramiento y Orientación hasta la Administración misma del proceso.

Es un hecho que la Capacitación del Personal, como un acto de formación del recurso humano, es necesaria para las organizaciones de la iniciativa privada y que el contar con un pedagogo dentro del área

o departamento le reditúa grandes beneficios por ser un profesional que conoce la práctica educativa y por dar alternativas propias a los problemas educativos que existen en ellas.

Esperamos que este trabajo apoye en investigaciones posteriores y que sea un elemento de aportación más para todos aquellos que se interesen en abordar la Función del pedagogo dentro del campo de la Capacitación.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ARMO, Manual para Elaborar Programas de Capacitación, México, 1980.
- Ballesteros Pulido, Ramón, La Psicología Aplicada a la Empresa, Edit. CEAC, Barcelona, 1982.
- CENAPRO-ARMO, Memoria Sexenal 1876-1982, México, D.F., 1982.
- Chinoy, Ely, La Sociedad, Edit. Fondo de Cultura Económica, México, 1984.
- Del Campo, Salustiano, La Sociología Científica Moderna, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1962.
- Galvan Capistran, Magdalena, Consideraciones sobre la Capacitación del Personal desde la Perspectiva del Pedagogo (tesis), UNAM, ENEP-Aragón, 1978.
- Grawitz, Madeleine, Métodos y Técnicas de las Ciencias Sociales, Edit. Hispano Europea, Tomo II, Madrid, 1986.
- Herver Gómez, Roberto, Introducción a las Ciencias Sociales II, Edit. Porrúa, México, 1990.
- IMSS, Capacitación y Desarrollo de Personal, México, 1991.
- Laraque y Espinosa, Carmen de Lourdes, Las Nociones de Consenso y Conflicto en la Teoría Sociológica, Cuadernos de la ENEP-Aragón, No. 31, 1989.
- L. Craig, Robert y R. Bittel, Lester, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Edit. Diana, México, 1971.

- Marroquín Quintana, José, Capacitación a Trabajadores, Edit. Gernika, México, 1978.
- Mendoza Nuñez, Alejandro, La Capacitación Práctica en las Organizaciones, Edit. Trillas, México, 1991.
- Documento sobre: Organización Académica 1981-1982 de la ENEP-Aragón, UNAM, México, 1982.
- Rocher, Guy, Introducción a la Sociología General, Edit. Herder, Barcelona, 1978.
- Rodríguez Estrada, Mauro, Administración de la Capacitación, Edit. Mc. Graw Hill, México, 1990.
- Rojas Nava, Raúl, Curso: Programación por Objetivos, UNAM, ENEP- Aragón, México, 1990.
- SEP, Metodología para el Diseño de Cursos de Capacitación, México, 1987.
- Siliceo, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Edit. Limusa, México, 1976.
- STyPS, Guía Didáctica para el Instructor, México, 1986.

# **ANEXOS**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
" ARAGON "

LICENCIATURA EN PEDAGOGIA

El presente cuestionario tiene como propósito detectar las actividades que el Licenciado en Pedagogía realiza dentro del proceso de Capacitación, a fin de establecer los alcances y las limitaciones que tiene dentro del mismo.

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Lee cuidadosamente y responde en función de tu experiencia laboral.

CARRERA. \_\_\_\_\_

TIEMPO DE TRABAJO EN EL AREA DE CAPACITACION: \_\_\_\_\_

1.-Define lo que es Pedagogía.

2.-¿Qué es la Educación?.

3.-¿Consideras que la Pedagogía y la Educación están presentes en cualquier empresa e institución?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

-POR QUE:

4.-¿Qué es la Capacitación del Personal?.

5.-¿Cuáles son las etapas del proceso de Capacitación?.

6.-¿Quién es el profesional que realiza los cursos y eventos de Capacitación?.

7.-¿Cuáles son las actividades de un instructor?.

8.-¿Qué tipo de conocimientos son necesarios para ser instructor?.

9.-¿Quién es el profesional encargado de dirigir o coordinar la Capacitación?.

10.-¿Cuál es la función del director de la Capacitación?.

11.-¿Qué conocimientos se requieren para desempeñar el puesto de director de la Capacitación?.

12.-¿El Licenciado en pedagogía puede laborar en este campo?.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

-POR QUE:

13.-¿Qué tipo de actividades realiza el Licenciado en Pedagogía dentro del campo de la Capacitación?.

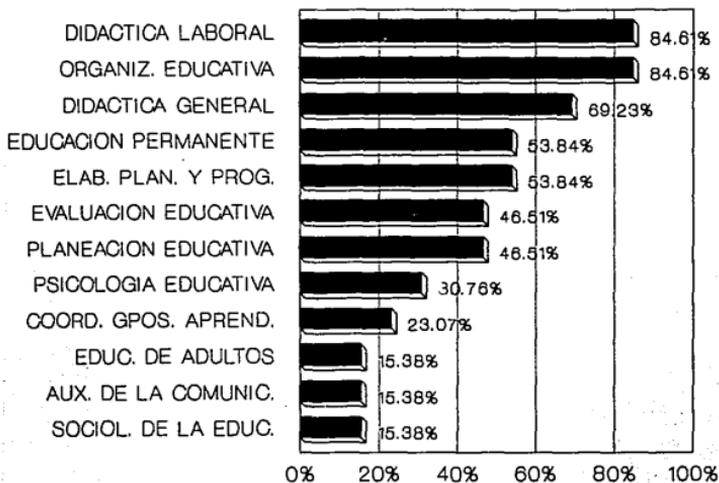
14.-¿Cuáles son las materias que apoyan la actividad del pedagogo en la Capacitación?.

15.-¿Cuáles son los alcances y los límites del pedagogo dentro de la Capacitación del Personal?.

-ALCANCES:

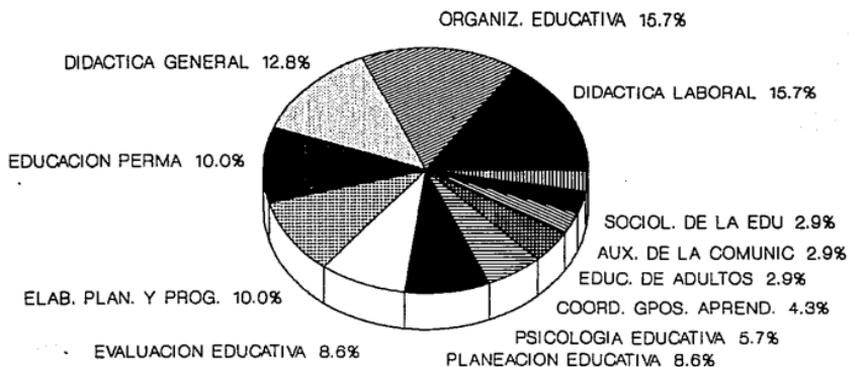
-LIMITES:

## MATERIAS BASE PARA LA PRACTICA DE LA CAPACITACION



SE ORDENAN DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA

## MATERIAS BASE PARA LA PRACTICA DE LA CAPACITACION



SE ORDENAN DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA