

308923

126

893

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



BASES TEÓRICAS PARA LA ELABORACION DE UNA GUIA
DIRIGIDA A PERSONAL NO ESPECIALIZADO, QUE
SUSTENTE LA CONTINUIDAD DEL PROCESO DE
CAPACITACION EN UNA EMPRESA.

T E S I N A
Q U E P R E S E N T A :
LEONOR TERESA VERA ESTRADA
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DE TESINA :
LIC. JUAN MANUEL MARTINEZ GONZALEZ

MEXICO, D. F.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A DIOS,
A MIS PAPAS Y HERMANOS,
A MI ABUELA, MIS TIOS Y PRIMOS,
A TODOS MIS AMIGOS.

INDICE

pág.

INTRODUCCION

CAPITULO 1. LA EDUCACION EN LA EMPRESA

1.1. Concepto de Educación	6
1.2. Quién es el Educando Adulto	10
1.3. Educación de Adultos	14
1.4. Definición de Empresa	20
1.5. Educación en la Empresa	23

CAPITULO II. LA CAPACITACION EN LA EMPRESA

II.1. Concepto de Capacitación	30
II.2. Diferencias entre Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo	34
II.3. El porqué de la Capacitación en la Empresa	41
II.4. Marco Legal de la Capacitación en la Empresa	49

CAPITULO III. GUIA PARA LA COORDINACION DE CURSOS DE CAPACITACION

III.1. Justificación	56
III.2. Guía para la Coordinación de Cursos de Capacitación	62

INDICE

pág.

APARATO CRITICO

Análisis de la Obra	76
Conclusiones	81
Recomendaciones	83

<i>BIBLIOGRAFIA</i>	85
----------------------------	----

<i>ANEXO I. PROCESO DIDACTICO DE LA CAPACITACION</i>	88
---	----

INTRODUCCIÓN

La capacitación ha existido desde siempre. De una manera u otra, el individuo en el ámbito laboral se enfrenta continuamente con situaciones diversas de capacitación, al recibir instrucción sobre cómo desarrollar una labor específica, a través del asesoramiento en la implementación de un nuevo proyecto, en la resolución de dudas de carácter laboral, en la corrección de un trabajo realizado, a través de la interacción diaria con los compañeros de trabajo, en fin. Aunque no siempre bajo un enfoque estrictamente formal (con mayor alcance), el hombre en la empresa continuamente está capacitándose, lo cual le permite perfeccionarse a sí mismo y perfeccionar su trabajo.

La capacitación como proceso planeado adquiere, sin embargo, un enfoque formal dotado de toda una estructura organizada y sistemática, encaminada a proveer al trabajador de toda la preparación necesaria que le permita enfrentarse en las mejores condiciones a su trabajo diario.

Vista desde cualquier perspectiva, la función de capacitación juega hoy en día un papel determinante que repercute favorablemente no sólo en el desarrollo de las empresas y sus individuos, sino en el fortalecimiento y solidificación de las economías de los diferentes países, esto en función a la concatenación natural que existe entre el personal calificado, su desempeño y la consecución de los objetivos organizacionales, dentro de los que figuran principalmente, la generación de ganancias y el mayor nivel competitivo de la empresa, con sus respectivas implicaciones.

El desarrollo de este trabajo responde principalmente a la imperante necesidad de continuar ejerciendo esta importante función en las diferentes empresas o establecimientos laborales. Pese a que, actualmente, una gran cantidad de empresas se ven en la necesidad de prescindir de ésta por cuestiones de tipo económico, alternativas de solución deben ser propuestas para lograr su continuidad, y con esto, disponer de los beneficios que de ella se desprenden.

El objetivo principal de este trabajo es, por tanto, el de fundamentar la elaboración de una guía que (como alternativa de solución) sustente la coordinación e impartición de cursos de capacitación, con el objeto de lograr la continuidad de este proceso en las empresas que, por falta de recursos económicos, se ven en la necesidad de prescindir de ésta, y, simultáneamente, orientar al personal de las empresas sobre cómo lograr este seguimiento sin la necesidad de invertir recursos económicos.

De esta manera, a través de una investigación documental, con el respectivo apoyo de una metodología descriptiva-analítica-sintética se presenta aquí una visión general del contenido del presente trabajo.

El primer capítulo - "Educación en la Empresa" - procura un primer acercamiento con la educación, su concepto y generalidades, como base para posteriormente ahondar en la educación de adultos enfocada al trabajo en las empresas. Este segmento servirá al lector como referencia para adentrarse y comprender cómo es, de dónde surge y cuáles son los objetivos de la educación de la persona adulta en el ámbito empresarial.

Los principales lineamientos de la educación de adultos en el terreno laboral, conducen necesariamente al concepto de capacitación (segundo capítulo), término a través del cual se denomina al proceso educativo aplicado a la empresa. A través de este segundo segmento se conocerá el concepto de capacitación, así como sus diferencias con los términos *adiestramiento* y *desarrollo*, objeto de constantes confusiones; se dejarán ver, asimismo, las bases que fundamentan la importancia y la necesidad de la capacitación en la empresa aludiendo a sus alcances, así como a las repercusiones que, en su defecto, se generarían en caso de que ésta faltara. Este último subtema - "El porqué de la Capacitación en la Empresa" - conforma en sí uno de los aspectos centrales de este trabajo, ya que a partir de su contenido se manifiesta y se hace particularmente palpable la exigencia por parte de las empresas para promover la continuidad de la capacitación, respaldada por las respectivas disposiciones legales que la acreditan, contenidas en este mismo capítulo, referente al "Marco Legal de la Capacitación".

La tercera y última parte de este trabajo, está finalmente destinada a la presentación de la guía para la coordinación de cursos, cuya elaboración ha sido previamente justificada. Cabe señalar a este respecto, que dicha guía, quizá se encuentre formalmente diseñada y sea utilizada actualmente para la coordinación de cursos en muchas empresas, en muchas otras no. Su valor, por el contrario, radica principalmente en que puede ser utilizada bajo cualquier circunstancia - por personal especializado o no especializado en capacitación -, así como estrategia para muchas otras empresas con presupuestos económicos muy limitados, que aún no han tenido la ocurrencia de utilizarla como recurso para poder continuar con el proceso de capacitación. La elaboración de la guía no pretende, por tanto, dar una solución de raíz al problema, ni sustituir la función que de ordinario realiza todo un equipo especializado de capacitación; únicamente es un recurso, un medio *provisional*

para lograr el efecto anteriormente mencionado que, reafirmando, puede ser utilizada por todas aquellas empresas que carecen de la capacidad económica requerida para sostener un área de capacitación como tal.

Asimismo, cabe advertir al lector, que en el intento por ubicar la coordinación de cursos dentro del proceso de capacitación, se ha recurrido a dar una visión general y relativamente superficial de este proceso partiendo respectivamente de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), con el único y exclusivo propósito de señalar las bases generales que dan lugar a ésta. Simultáneamente, lo anterior permite hacer una comparación entre el deber ser de la capacitación y el que resulta cuando ésta pasa a manos de un coordinador no especializado (nombrado por la misma empresa) como *parte* de la estrategia para dar continuidad a este proceso.

El papel del pedagogo dentro del área de capacitación es muy amplio, por lo que restringir su labor al seguimiento de una guía (que aunque muy útil), sería algo absurdo. Contrariamente a esto, el pedagogo dentro de la empresa tiene las herramientas suficientes para implementar todo el proceso de capacitación a partir de la DNC, estructurar planes y programas, desarrollar programas de capacitación, coordinar e impartir cursos, hasta la implantación de la evaluación de seguimiento. Tiene además la preparación necesaria para participar en cualquier proyecto relacionado con el desarrollo del personal, como es el de Personal con Potencial (PCP), Planes de Carrera y Vida, Parrillas de Reemplazo, Sistemas de Becarios, entre otros. Es también el encargado de establecer nexos con instituciones académicas de prestigio, con el objeto de establecer intercambios académicos, de los que también puedan surgir oportunidades para el otorgamiento de becas. Participa además en la implementación de nueva tecnología, apoyando su seguimiento a partir de toda su

documentación (documentación en tecnología). Presta y coordina, en su caso, el servicio de biblioteca y videoteca, así como de equipo audiovisual de capacitación, requerido y utilizado por el personal para fines diversos. Participa, asimismo, en la organización y coordinación de eventos culturales y recreativos del personal dentro de la empresa. Promueve la integración, motivación y comunicación del personal, a través de estrategias diversas como campañas, emisión de artículos sobre temas específicos, la elaboración periódica de revistas internas, entre otros.

Lo anterior es muestra palpable de que el área de Capacitación no es sinónimo de *cursos*, como generalmente se suele creer. La coordinación y la respectiva impartición de cursos es una parte y muy importante del proceso que, además de su finalidad propia (desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes) coadyuva a elevar el nivel motivacional del personal, además de que es una obligación legal. Sin embargo, la orientación de una parte significativa de sus funciones, más allá de los cursos, trasciende a la búsqueda de un desarrollo más integral de la persona, no sólo enfocado a optimizar el desempeño del trabajo, sino al mejor desarrollo individual y social de la persona.

CAPITULO I:

LA EDUCACION EN LA EMPRESA

CAPITULO I

EDUCACION EN LA EMPRESA

1.1. CONCEPTO DE EDUCACION

La educación es uno de los hechos que se genera de forma constante y universal en la vida humana, hasta el punto de poderse considerar como uno de los rasgos que distingue al hombre de los demás seres vivientes.⁽¹⁾

Sin embargo, este hecho tan importante en la vida humana, o mejor dicho, este "proceso" como más adelante se verá, es conocido en realidad por pocos - o confundido - en cuanto a su significado real.

Y es que en ocasiones se tiende a considerar a la educación desde una perspectiva meramente superficial, ya que vulgarmente se dice que es una cualidad adquirida que se traduce en cortesía y buenos modales, o bien, como un simple proceso cuya culminación radica en la posesión y el ejercicio de determinadas formas de comportamiento social.

Pero el significado real de la educación va mucho más allá de la cortesía y los buenos modales, lo cual hace referencia únicamente a su significado vulgar. Analizando sus raíces etimológicas es como podremos entenderlo.

⁽¹⁾ cfr. Gran Enciclopedia Bialp. Tomo 8., p.325

Etimológicamente, la palabra educación proviene de dos verbos latinos: *educare* y *educere*. *Educare* significa "criar", "alimentar", "nutrir", y en este sentido la educación vendría a ser lo mismo que instrucción o información ⁽²⁾. Esta acepción ha llevado a considerar a la educación desde una perspectiva externa, en la cual este proceso se da desde afuera, a través de conducir, de dar dirección, de llevar a la persona de un estado a otro, de una situación a otra. Efectivamente la educación tiene parte de esto, sin embargo, quedarnos en el *educare* equivaldría a parcializarla. La educación a partir de *educere* significa "sacar de", "extraer". La educación en este contexto equivale a extraer, sacar, actualizar aquello que se encuentra en potencia en el interior del hombre. ⁽³⁾

Así se podría decir que la verdadera educación es la "fusión" del *educare* y el *educere*, a través de la cual la persona desarrolla, mejora o actualiza una serie de facultades internas, con el apoyo y la conducción de un elemento externo.

Muchas han sido las definiciones que se han dado en materia de educación a lo largo de la historia. A este respecto, Victor García Hoz nos presenta un extracto que engloba de manera concisa el concepto de educación: "el perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas" ⁽⁴⁾

A continuación se explicarán los conceptos que componen la definición de educación para su mejor comprensión.

⁽²⁾ cfr., OLIVEROS F. OTERO, *Educación y Manipulación*, p. 30

⁽³⁾ cfr., *idem*

⁽⁴⁾ GARCIA HOZ, Victor, *Principios de Pedagogía Sistemática*, p. 25

Perfeccionamiento. La educación implica una transformación del hombre, es un proceso, es decir, el paso gradual de las facultades del hombre de un estado a otro.

Sin embargo, no tendría sentido hablar únicamente del "cambio por el cambio", sino que precisamente el sentido y la condición para que este cambio o proceso adquiriera un carácter eminentemente educativo es que implique un mejoramiento, un acercamiento de la persona a su propio fin, en otras palabras, que la perfeccione.

De lo contrario ¿Qué caso tendría esforzarse en hablar sobre transformar al hombre si este cambio no trajera consigo algo positivo, un perfeccionamiento? y a todo esto, ¿Qué es perfeccionar? Victor García Hoz nos dice que "todo lo que sea preparar al hombre para el cumplimiento de su destino es perfeccionarlo".⁽⁵⁾ Por lo tanto, se podría decir en otras palabras que perfeccionar es actualizar y desarrollar las facultades del hombre para que éste encuentre su realización plena, así como para que desarrolle la capacidad de satisfacer sus necesidades y de disponer, en general, su vida en torno a ello.

Intencional. Para que un acto se pueda calificar como educativo, debe de intervenir la voluntad de la persona. Así, solo la perfección que se obtiene como resultado de una acción intencional, deliberada y consciente, es educación.⁽⁶⁾

Las *potencias* por su parte se refieren a las facultades a través de las cuales opera el alma (acepción filosófica). Representan el "principio próximo de operación"⁽⁷⁾, ya que el hombre actúa a través de ellas.

⁽⁵⁾ *ibidem*, p. 20

⁽⁶⁾ *cfr.* *ibidem*, p. 21

⁽⁷⁾ VERNEAUX, Roger. *Filosofía del Hombre*, p. 206

Ahora bien, estas potencias o facultades específicamente humanas son la inteligencia y la voluntad. ⁽⁷⁾ Son específicamente humanas porque el hombre es el único ser que está dotado de estas dos facultades, al punto de poder afirmar que "la educación es perfeccionamiento de las funciones superiores del hombre, de lo que éste tiene de específicamente humano". ⁽⁸⁾

Finalmente, es importante señalar dos notas más que distinguen al proceso educativo: la educación es un proceso *personal*, en tanto se realiza en cada individuo en concreto, de acuerdo a sus necesidades y características propias. Es un proceso que actúa sobre el hombre, en tanto que es una realidad incompleta, pero perfectible, y cuyos efectos consisten en la aparición de nuevos modos de ser que lo van completando y conduciendo hacia el camino de la perfección. Por esto se dice que la educación es "un proceso de ayuda para la realización personal". ⁽⁹⁾ La educación, además de ser un proceso de mejora personal, ha de realizarse con *unidad*, en tanto que el hombre es una unidad sobre la cual actúa la educación. Si la educación careciera de unidad y se fragmentara, con ese mismo criterio se tendría que considerar al hombre. Sin embargo, la misma realidad nos constata que lo anterior no es así, ya que en función de la unidad del hombre, el perfeccionamiento de una facultad contribuye al de otra, permitiendo así que el desarrollo de una de éstas repercute en el desarrollo de otras posibilidades en el educando. Por tanto, desvirtuar la unidad de la educación es desvirtuar la unidad del hombre, lo que equivaldría a reducirlo a un simple conglomerado de actividades diversas. Esta unidad a la que nos referimos es

⁽⁷⁾ Ni. La inteligencia es la facultad del hombre para conocer la verdad; la voluntad es la tendencia hacia un bien concebido por la inteligencia. Para profundizar en estos conceptos cfr. VERNEAUX, R. op.cit., Cap IX, X y XIV

⁽⁸⁾ GARCIA HOZ, Victor., op.cit., p.25

⁽⁹⁾ ibidem., p 32

precisamente la que da lugar al concepto de *educación integral*, como "aquella (...) capaz de poner unidad en todos los posibles aspectos de la vida humana" ⁽¹⁰⁾

1.2. QUIÉN ES EL EDUCANDO ADULTO

En este apartado, se intentará analizar cómo es el educando adulto y cómo se comporta frente al proceso educativo. Esto responde al hecho de que, desde el punto de vista educativo, la persona adulta no es igual al niño, al adolescente o al anciano y, por lo tanto, el educador no puede reducirse a actuar tomando como base el concepto de hombre en su sentido universal, como si el adulto fuera "hombre en abstracto" sin ninguna peculiaridad distintiva.

Por el contrario, la persona adulta se caracteriza por rasgos específicos propios de su edad que habrá que tomar en consideración en el momento de la educación. De aquí el concepto de Pedagogía Diferencial, del que se hablará más adelante, mismo que adquiere sentido precisamente en el momento en el que se considera a la persona en su dimensión individual, con sus características, necesidades y posibilidades personales.⁽¹¹⁾ Se puede concluir, por tanto, que según sea el educando, según serán los lineamientos educativos a seguir.

Así, concretizando en nuestro punto de interés, se explicará a continuación cómo es el adulto en tanto educando, cómo se desenvuelve dentro del proceso educativo.

⁽¹⁰⁾ *ibidem*, p. 335

⁽¹¹⁾ *vid infra*, p. 15

Al igual que otros educandos, el adulto cuenta con elementos, tanto positivos, como negativos a considerar en este proceso.

En primer lugar, el adulto se encuentra automotivado, un factor de crucial importancia para el logro de objetivos educativos. El adulto se "somete" al proceso educativo de manera voluntaria y libre, convencido de la importancia y de la necesidad de aquello en lo que se está formando.

Asimismo, en virtud de sus experiencias vividas, tanto de carácter personal, como laboral, el asimilar nuevas ideas resulta para el educando adulto una tarea fácil, en tanto que puede relacionar éstas con experiencias previas.

Por otro lado, la mayoría de los psicólogos coinciden en la opinión de que la capacidad mental tiende a incrementarse con la edad, a diferencia de lo que se podría creer. Así, como consecuencia de esta capacidad, el adulto hasta este punto ha desarrollado también todo un razonamiento lógico que le permite realizar fácilmente operaciones analíticas y sintéticas, así como establecer relaciones, comparar hechos, emitir juicios críticos, etc.⁽¹²⁾

A estos aspectos positivos, (que sirven como puntos de apoyo en la educación) le siguen otros negativos que caracterizan de igual manera a este educando. Sin embargo, no van más allá de ser obstáculos que el educador podrá encauzar con su dedicación y esfuerzo.

Podemos citar, en primer lugar la falta de confianza en sí mismo, como resultado de las circunstancias poco familiares en las que se encuentra en el momento de la educación, es

⁽¹²⁾ cfr., HERMANUS, Frank., Educación de Adultos, su Metodología y sus Técnicas, p.22

decir, el sentimiento de inseguridad que se produce al enfrentarse a lo desconocido, sin haber tenido aún la posibilidad de probar su capacidad para sacar adelante aquella situación. Sin embargo, pese a que representa un obstáculo educativo en un principio, irá desapareciendo con el tiempo, conforme el educando se vaya familiarizando con el proceso y sus circunstancias.

Por otro lado, el educando adulto tiende a mostrar resistencia al cambio y a todo aquello que implique de alguna manera "innovación". Esto se debe a que le es difícil abandonar ideas y prácticas que ha utilizado durante su vida, por otras cuyo contenido (por decirlo de algún modo) nunca ha experimentado y cuyos resultados desconoce.

El adulto también tiende en ocasiones a sentirse inhibido o inseguro para expresar sus ideas; teme a la crítica o al ridículo y para evitarlo prefiere permanecer en silencio. Esta consecuente falta de comunicación puede afectar al proceso educativo, en el sentido de que representa una barrera para que el educador conozca sus dudas, sus inquietudes, sus expectativas o bien, para ser participe de sus aportaciones personales como resultado de los avances adquiridos. Así, al desconocer el educador la situación educativa del educando, no puede haber lugar para la retroalimentación personal que requiere el primero para realizar, en su caso, los reajustes necesarios al programa, provocando con esto que el proceso educativo pierda efectividad.

Continuando con el punto anterior, si el educador procura infundir al proceso educativo un enfoque altamente participativo en contraposición con los efectos empobrecedores de una metodología que exige pasividad por parte del educando, esta falta de comunicación - o esta incapacidad - vendría a representar otro obstáculo educativo que el educador deberá

saber encauzar. Cabe señalar, sin embargo que esta tendencia negativa suele ir desapareciendo poco a poco con el tiempo, conforme el educando va adquiriendo confianza en sí mismo.

Dentro de su proceso de formación el adulto puede recurrir a ciertos mecanismos de defensa ante situaciones de dificultad que - según él - puedan comprometerlo de alguna manera. Por mencionar algún caso, puede por ejemplo manifestar falta de interés como escape y como excusa ante una situación que se encuentra fuera de sus posibilidades o que simplemente no se siente capaz de manejar. Esta situación representa un obstáculo, ya que el educador debe ser capaz de distinguir cuando este tipo de reacciones son reales y cuando son planeadas o fingidas; así, volviendo a retomar este mismo ejemplo, si la falta de interés manifestada se percibe, por el contrario, como real, ésto servirá al educador como indicador para corregir o rectificar el proceso y evitar así este tipo de reacciones.

Por otro lado, dado que el término *educando adulto* engloba a personas que oscilan entre los 25 y 65 años de edad, puede aceptarse el hecho de que estamos haciendo referencia a una población que, en su mayoría, pertenece al mundo laboral, es decir, personas que trabajan como medio de subsistencia y que tienen obligaciones personales, además de las propiamente laborales.

Esta situación puede representar en sí un obstáculo educativo, debido a que las mismas circunstancias del educando pueden ser causa de factores negativos tales como la tensión, el cansancio, las preocupaciones, asuntos por atender, etc., mismos que a su vez propician la falta de disposición requerida por parte del educando y una disminución en su nivel de recepción, con la consecuente falta de efectividad del proceso.

La memoria del adulto es frágil, suele olvidar fácilmente lo que aprende; es lento para comprender explicaciones, necesita trabajarlas antes de asimilarlas por completo; es poco cooperador, se le dificulta conceptualizar el trabajo en equipo, ya que laboralmente está acostumbrado a una existencia individualista. Asimismo, tiene malos hábitos de estudio, o los ha perdido, etc.⁽¹³⁾ Por todo esto, lejos de parecer una tarea sencilla, el educador de adultos tiene una ardua tarea que afrontar. El proceso educativo deberá basarse entonces en el aprovechamiento máximo de los aspectos positivos, y en ese saber encauzar los elementos negativos, en torno al logro de los objetivos educativos.

1.3 EDUCACION DE ADULTOS

La educación de adultos forma parte de la Pedagogía Diferencial en tanto considera al educando en su dimensión individual, con sus características particulares. En este sentido, la educación se orienta a promover el perfeccionamiento del hombre, más no considerado en su significación universal, sino que *éste, ése o aquel* hombre, el cual se distingue de los demás por ciertas peculiaridades. Considerada en una dimensión grupal, la idea de educación en este contexto consistiría, por tanto, en orientar el proceso educativo - llámese educación física, religiosa, estética, etc. - ⁽¹⁴⁾ a un grupo de educandos que

⁽¹³⁾ *cf.* *ibidem*, p. 23-25

⁽¹⁴⁾ *Id.* En tanto que se busca perfeccionar todas las facultades del hombre, se habla de diferentes tipos de educación. Así, al desarrollar sus distintas posibilidades y armonizarlas, se busca el perfeccionamiento de la persona como un todo único, como una unidad con diferentes posibilidades - físicas, intelectuales, estéticas, etc. - a perfeccionar

comparte características comunes, sin perder de vista sus cualidades singulares con sus singulares posibilidades.

"Dentro de la Pedagogía, ciencia de la educación, se va abriendo camino, cada vez más, la consideración de las diferencias individuales que existen en todos los hombres. Si el sujeto de la educación es el hombre y la educación tiene que estar adaptada a él, síguese que no podemos pensar en la trascendencia práctica de la Pedagogía si no tenemos en cuenta a cada uno de los sujetos educandos. Podemos tener ideas universales sobre la educación, pero cuando queramos llevar a la práctica alguna obra educativa, hemos de realizarla no en el hombre en abstracto, sino en uno o varios individuos con sus características propias, distintas de las de los demás. De aquí que junto a una Pedagogía general que nos habla del concepto universal de la educación aplicable a todos los hombres, vaya tomando cuerpo la existencia de una Pedagogía Diferencial, que se fundamenta en las características personales de cada uno de los seres humanos" (14) como son el sexo, la edad y la personalidad. (15)

Ubicada la educación de adultos dentro del marco de la Pedagogía Diferencial, se puede decir que ésta se considera comúnmente referida a personas entre 25 y 65 años. En tanto que sus objetivos dejan entrever la idea de "preparación para", de "mejora", de "realización", podría decirse que éstos coinciden en esencia con el concepto de educación anteriormente presentado, en el sentido de que, asimismo, intenta desarrollar en el hombre la capacidad para responder a las diversas exigencias y situaciones de la vida - con dignidad -, así como lograr un nexo coherente, o unidad, entre el pensamiento y la

(14) GARCIA HOZ, Victor, *op.cit.*, p 330-331

(15) En este trabajo se abordarán las características personales que giran únicamente en función a la edad del educando, como fundamento para abordar posteriormente el tema de la Capacitación.

acción, que le permita alcanzar su realización personal, como resultado de un juicio lógico y recto. ⁽¹⁵⁾

Podemos así designar el término *educación de adultos* como "la totalidad de los procesos organizados de educación (...) gracias a los cuales las personas consideradas como adultos (...) desarrollan sus aptitudes, enriquecen sus conocimientos, mejoran sus competencias técnicas o profesionales o les dan una nueva orientación y hacen evolucionar sus actitudes o su comportamiento en la doble perspectiva de un enriquecimiento integral del hombre y una participación en el desarrollo socio-económico y cultural equilibrados e independientes." ⁽¹⁶⁾

Frank Hermanus, por su parte, define el término *educación de adultos* como "toda tentativa concreta y organizada (...) para proporcionar a los adultos las oportunidades de aprendizaje (...) que contribuyan a su evolución personal, profesional y vocacional." ⁽¹⁷⁾

De lo anterior podemos concluir que la educación de adultos es un proceso de mejora sistemático y organizado, a través del cual la persona adulta obtiene oportunidades de aprendizaje, orientadas al desarrollo de aptitudes y conocimientos, así como a la modificación positiva de actitudes, que le permitan alcanzar su realización como persona y, al mismo tiempo, contribuir con el desarrollo económico y cultural de su sociedad.

La educación del adulto se convierte entonces en un medio a través del cual éste se libera de su ignorancia y al mismo tiempo se hace consciente de sus limitaciones y alcances.

⁽¹⁵⁾ cf., Gran Enciclopedia Rialp . p 340

⁽¹⁶⁾ apud , ANDER-EGG , et al . La Educación de Adultos como Organización para el Desarrollo Social , p 9

⁽¹⁷⁾ HERMANUS, F. , op.cit. , p.9

Siendo así, nos encontramos ante una persona que, como fruto de la educación, es capaz ahora de dirigir su vida con más autonomía, libertad y capacidad de decisión.

La capacitación es uno de los objetivos que persigue la educación de adultos ^(*) y, aunque se hablará a detalle sobre este tema en el próximo capítulo, cabe mencionar que ésta se encuentra encaminada a preparar a la persona adulta en el ámbito laboral, para que desempeñe con la máxima eficiencia posible su puesto de trabajo u oficio, independientemente de la rama - industrial, bancaria, comercial, etc. - y la naturaleza del mismo. Dados los alcances de la capacitación, ésta representa hoy en día una de las grandes preocupaciones de los gobiernos, debido, entre otras cosas, a la gran velocidad con que se generan los avances tecnológicos, al alto nivel de competencia, no solo a nivel nacional sino internacional, así como al importante papel que juega ésta para el logro de una economía sana y estable. ⁽¹⁸⁾

Sin embargo, antes de adentrarnos en el concepto de capacitación, del cual, como ya se dijo, se hablará más adelante, es necesario conocer más sobre este tipo de educación.

El hombre en sus primeros años es más moldeable, tanto para el aprendizaje, así como para la adquisición de hábitos. Como se mencionó anteriormente, el adulto, dentro del proceso educativo se presenta ante una situación nueva o diferente que le es difícil asimilar, entre otras razones, porque el concepto "educación" implica orden, disciplina, sistemas con los que quizá ya no se encuentre familiarizado. La persona adulta con frecuencia se encuentra viciada por un enfoque estrictamente práctico de las cosas o

^(*) N1. La Capacitación o formación profesional, la alfabetización y la ampliación cultural son los objetivos que se persiguen a través de la educación de adultos

⁽¹⁸⁾ vid infra cap II

situaciones y se encuentra inconscientemente reacia hacia el aprendizaje de conocimientos teóricos que en muchas ocasiones involucran a la tan desusada y "frágil" memoria, como se le calificó anteriormente. A diferencia del niño, como también se mencionó, el entendimiento del adulto en ocasiones tiende a estar empañado por las preocupaciones y pendientes normales de todo adulto, por prejuicios y por una serie variable de factores que pueden restar efectividad a este proceso. Se podrían citar más ejemplos, pero, en términos generales, se podría decir que el condicionamiento psicológico del adulto es uno de los retos a los que se enfrenta el educador. Sin embargo, también es fácil encontrar varios aspectos positivos que favorecen a este proceso, sobre los cuales ya hablamos en el apartado anterior, ⁽¹⁹⁾ como son la capacidad reflexiva o razonamiento, la facilidad para asimilar conceptos o situaciones que se relacionan con el mundo adulto, o bien con problemas o situaciones de la vida ordinaria, la experiencia acumulada que permite el enriquecimiento grupal a través de la participación y el diálogo, etc.

El educador por su parte debe tener un claro y profundo conocimiento de la psicología del adulto, que le permita encauzar los aspectos negativos y aprovechar al máximo aquellos que ayuden a promover el aprendizaje con mejores resultados. Es recomendable que la educación se imparta con un enfoque práctico, y en la medida de lo posible, altamente participativo. Esto permitirá que el educando encuentre su propio proceso de formación altamente atractivo, así como el hecho de que se mantenga activo e involucrado en asuntos de su interés. También es recomendable que los grupos sean homogéneos en cuanto al nivel cultural, así como en cuanto a las carencias o necesidades educativas, con el objeto de propiciar un ambiente de confianza en el que conviven personas con los mismos intereses, inquietudes y necesidades. Todo esto responde a que el adulto, por su

⁽¹⁹⁾ *vid supra* p. 11

misma capacidad reflexiva, se cuestiona constantemente sobre el beneficio o la utilidad que tiene aquello en lo que se está formando para su vida diaria, o bien, para el mejor desempeño de su trabajo. No irá obligado a educarse como el niño; como ya se dijo, el adulto es exigente y profundamente crítico (tanto en sentido positivo como negativo); capaz de proyectarse a futuro y de distinguir lo que le conviene de lo que no; está consciente de la necesidad y de la importancia de estar preparado y, más aún, ante las adversidades del mundo actual. En este sentido, el educador tiene una ardua tarea, preparar, no al hombre del futuro, sino al hombre actual, a aquel que tiene necesidades, obligaciones, aspiraciones de ser mejor.

Por todo lo anteriormente dicho, la educación del adulto no puede ser fruto de la espontaneidad o de la improvisación; conocemos su importancia, sus alcances, las dificultades u obstáculos que conlleva. Contrariamente, debe realizarse con el previo conocimiento del educando, teniendo siempre como base la identificación de un problema, de una necesidad concreta a ser satisfecha, la cual será traducida en términos de objetivos generales y específicos a ser alcanzados al finalizar el proceso. La interacción de los recursos económicos, didácticos y humanos coadyuvará significativamente al éxito del mismo. El educador debe proveer el contenido educativo, de forma que éste permita realmente cubrir las necesidades educativas que dieron lugar al proceso, con la ayuda de metodologías y técnicas educativas adecuadas y dentro de los límites de tiempo previamente asignados a cada actividad (educativa) que lo conforma.⁽²⁰⁾

El lugar donde se llevará al cabo el proceso debe estar lo suficientemente ventilado e iluminado, de forma que permita facilitar el proceso, más que entorpecerlo.

⁽²⁰⁾ cfr., HERMANUS, F., *op.cit.*, p 11, 17 y 19

Durante la realización educativa, el educador debe procurar que el proceso, en su interacción con el educando, se convierta en un medio de auténtica comunicación en dos sentidos, que nos permita hablar de una verdadera dinámica entre éstos.

Con la evaluación culmina el proceso educativo. Esta debe servir como medio de retroalimentación para el educador (evaluación de la sesión educativa), así como para comprobar el grado y el nivel de efectividad con el que se transfirió lo aprendido a situaciones concretas de carácter laboral o personal (evaluación de seguimiento). En otras palabras, se trata de analizar qué tanto y cómo se aplican en la práctica los conceptos aprendidos, lo que significa también que, a través de la evaluación podemos comprobar en qué grado se cumplieron nuestros objetivos educativos, así como los aspectos negativos que debemos evitar en situaciones educativas futuras.⁽²¹⁾ (*Ver Anexo I*)

El educador responsable debe estar consciente de la complejidad que caracteriza a este proceso; saber que el hecho de que el adulto se encuentre automotivado, no significa que la tarea sea necesariamente fácil. Esta labor educativa exige, por tanto, educadores que verdaderamente se comprometan en la labor de conducir al hombre con entusiasmo, con paciencia y con mucho profesionalismo.

1.4. DEFINICION DE EMPRESA

La empresa es otro ámbito más en el que la educación actúa. Si recordamos el concepto de educación como proceso de mejora o de realización personal, resulta fácil percatarse

⁽²¹⁾ *cfr.* *ibidem.*, p.20

de cómo la educación puede encontrar en la empresa - en el ámbito laboral - un medio propicio para actuar y contribuir al perfeccionamiento de hombre. La educación, a diferencia de lo que muchos creen, no es exclusiva del ámbito escolar, sino que encuentra su curso de acción en el hombre independientemente del ambiente en el que se desarrolle. Los contenidos, las técnicas - el ámbito - podrán variar, pero el concepto "perfección" estará presente siempre que se realice una actividad con carácter educativo.

Sin embargo, antes de entrar en el tema de cómo actúa la educación en la empresa, es necesario comprender el concepto de esta última.

Una *empresa* es la unidad de carácter económico y social en la cual se coordinan varios elementos, como son el capital, la fuerza de trabajo y la dirección, para lograr la producción de un bien o servicio necesario para la sociedad. Se trata de una unidad muy compleja en la que intervienen recursos materiales, recursos tecnológicos y recursos humanos, por medio de los cuales toda empresa busca alcanzar cuatro *objetivos genéricos* a saber:

Generar utilidades o ganancias; crear fuentes de empleo; satisfacer las necesidades de la sociedad, a través de generar un producto o servicio y, por último, la permanencia como respuesta del cliente ante la calidad o la satisfacción de su necesidad.⁽²²⁾

Las empresas se pueden clasificar de acuerdo a diferentes *criterios*: según su actividad o giro, según el origen de su capital y según su magnitud.⁽²³⁾

⁽²²⁾ Para profundizar en los objetivos de la empresa, *cf.*, MUNCH G., Lourdes, et al., *Fundamentos de Administración*, p.47, 49 y 50 y CUNNINGHAM, William, et al., *Introducción a la Administración*, p.11-13.

⁽²³⁾ Para profundizar en la clasificación de empresas, *cf.*, MUNCH G., Lourdes, *op.cit.*, p.42-46.

Además de contar con recursos materiales, económicos, humanos y tecnológicos, la empresa está compuesta por cuatro grandes *áreas* que funcionan conforme a objetivos muy específicos que, en armonía, contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

El área de *Finanzas* se encarga de todo lo relacionado con los recursos económicos de la empresa, como son, la contabilidad, tesorería, inversiones, relaciones con bancos, etc.

Por su parte el área de *Comercialización* tiene a su cargo las ventas de la empresa, la distribución de la mercancía, las exportaciones, la publicidad del producto, la mercadotecnia, etc.

Recursos Humanos es el área encargada de todo lo concerniente al personal que labora en la empresa, como son los aspectos administrativos, (nómina, IMSS, SARH, INFONAVIT, etc.) selección y reclutamiento, relaciones industriales, capacitación y desarrollo, etc.

Finalmente el área de *Producción* es la encargada estrictamente de la operación, de la planeación, programación y control de la producción.⁽²⁴⁾

Y, aunque formalmente se engloban en cuatro las áreas que componen la infraestructura de la empresa, sería conveniente incluir *Sistemas* como área integrante de esta unidad, debido al papel determinante que juega ésta actualmente en muchas empresas mexicanas y de todo el mundo. Es así como a raíz de los complejos avances tecnológicos, las empresas han visto la necesidad de contar con sistemas computarizados que optimicen el trabajo,

⁽²⁴⁾ Para profundizar en las áreas de la empresa, cf., MUNCH G., Lourdes., et. al., op.cit. p 50-55 y CUNNINGHAM, William., et al., op.cit. p 6-10.

mejorando al máximo el tiempo y la calidad de respuesta en todas las áreas y a todos los niveles, y con esto, (añadido al crecimiento interno de la empresa y a la implementación de nuevas tecnologías) la necesidad de crear un área especializada encargada de su buen funcionamiento.

1.5 EDUCACION EN LA EMPRESA

La educación es propia del hombre, independientemente de sus circunstancias particulares y del ámbito en el que se encuentre o se desenvuelva. Así, la educación tiene lugar - y actúa - en el ámbito empresarial, en tanto que contribuye al perfeccionamiento del hombre frente al desempeño de una profesión o actividad laboral determinada, y como consecuencia de su sentido integral, al perfeccionarse en el ámbito laboral, se perfecciona también como persona.

Sin embargo, para muchos la educación culmina con la finalización de los estudios escolares. Se considera entonces que una vez alcanzada esta etapa, la persona está educada en todo lo que se le pudo educar. Posteriormente, se dice que el hombre ya no es susceptible de ser educado y, concretamente, en el terreno profesional sólo la práctica, la experiencia, el tiempo (y un poco de suerte) marcarán la pauta para poder alcanzar su realización. Y es que se piensa que la educación es propia de niños y adolescentes. Sin embargo, contrariamente a esta creencia tan común hoy en día, la educación es un proceso de perfección que nunca termina, en tanto el hombre puede perfeccionarse como realidad

perfectible que es, más nunca podrá llegar a ser perfecto como tal. La educación, por tanto, se convierte en un proceso *continuo y permanente*.

En el sentido real, la educación en la empresa surge como respuesta lógica a la necesidad natural del hombre por continuar perfeccionándose, como se dijo anteriormente. Sin embargo, a pesar de que esta necesidad natural es desconocida por muchos como tal, es un hecho que en la práctica, en el transcurrir diario de la vida de una empresa, la educación se hace indispensable. Llegamos entonces a la cuestión de ¿Porqué la educación en la empresa?

La educación en la empresa, o la "capacitación" como mejor se le conoce, nace como respuesta lógica a las deficiencias en la educación escolar, lo cual propicia que las empresas no puedan descansar en los esfuerzos que nuestro sistema educativo realiza por preparar personal competente. De lo anterior se deriva el hecho de que un gran número de empresas carezcan de personal verdaderamente calificada, capaz de hacer marchar correctamente a una entidad con funciones tan complejas y que a su vez contribuya significativamente al logro de los objetivos organizacionales, como resultado de su óptimo desempeño.

Asimismo, la capacitación ha surgido como respuesta a la necesidad de continuar desarrollando las capacidades del personal, que le permitan crecer dentro de la organización y como persona .

Por último, el creciente y acelerado surgimiento de cambios, no sólo de carácter tecnológico, sino que económico y social, exige la presencia de personal competente que cuente con la capacidad necesaria de adaptación y respuesta.

Sin embargo, la capacitación no sólo significa desarrollar la capacidad de adaptación y respuesta, sino que implica también "actualización", lo que, en otras palabras significa *"estar al día"*. Los cambios se generan a velocidades tan vertiginosas en el mundo de la economía, de la política, de la tecnología, que nuestro panorama puede ser de pronto completamente diferente y tomarnos por sorpresa, si no nos mantenemos actualizados.

Podemos decir entonces que el propósito fundamental que persiguen las empresas a través de la capacitación, es el de dotar al personal con todos los elementos que éste requiere para desarrollar de forma óptima las funciones inherentes a su puesto de trabajo. Necesitan personal altamente calificado, con iniciativa, con capacidad de decisión; personal comprometido, dispuesto a asumir el reto que nos presenta el mundo actual. Sólo así el logro de objetivos individuales quedará orientado al éxito y permanencia de la empresa.

Cabe mencionar, asimismo, que la empresa al considerar en sí misma la capacitación, además de estar en posibilidades de lograr una mayor efectividad organizacional, propicia el medio adecuado para la autosatisfacción de la persona considerada individualmente. Esto es, que la capacitación representa una ganancia no sólo para la empresa, sino para la persona capacitada, además de ser un importante factor motivacional que se verá reflejado en un mayor rendimiento. La persona motivada es más productiva en tanto se percibe a sí misma como parte de la empresa, una parte importante, cuyo esfuerzo es reconocido y

valorado. Considerar, por tanto, el enfoque motivacional de la capacitación es un factor importante para aquellos empresarios que aún dudan de sus alcances.

Ahora bien, ¿Cuál es la situación actual de esta educación empresarial? A este respecto, como ya se mencionó antes, recordemos que la palabra educación implica orden, sistematización, disciplina, no sólo por parte del educando, sino también por parte de aquel a quien se le ha encomendado esta tarea. Esto significa que la capacitación no puede ser realizada empíricamente como suele hacerse en algunas empresas, despojada de objetivos precisos, planes o programas específicos, sin el fundamento de una adecuada detección de necesidades, o bien, con la actitud conformista y mediocre del que busca cubrir únicamente el mínimo indispensable que marca la ley a este respecto.

Por otro lado, en ocasiones, el proceso educativo en la empresas tiende a conceptualizarse como una acción aislada, desligada de las actividades productivas. Se desconoce o se le resta reconocimiento al nexo directo que puede existir entre capacitación y logro de resultados. Esto puede dar como consecuencia que educar al hombre represente para la empresa un gasto más que una inversión.⁽²⁵⁾ Sin embargo, si el factor humano es el elemento más importante en una organización, se puede afirmar entonces que sólo el desarrollo de los recursos humanos traerá como consecuencia el desarrollo de la organización.

No obstante, antes de terminar, es necesario poner en consideración un tema del cual no podemos prescindir al hablar sobre educación en la empresa: *El Trabajo*. En este sentido,

(25) *vid infra*, p. 45-47

toda actividad que realiza el hombre en una empresa, es trabajo. Siendo así, se puede decir entonces que *educación en la empresa es educación para el trabajo*.

Oliveros F. Otero nos dice a este respecto que el *trabajo* es el "acto de la persona que ha de servir para mejorar personalmente a quien lo realiza, a la vez ayuda a mejorar a otras personas y se mejora el propio trabajo".⁽²⁶⁾

De aquí surge entonces un cuestionamiento, ¿Es necesario educar para el trabajo y, concretamente, para aquel que se realiza en una empresa? La respuesta es afirmativa y responde a una frecuente falta de calidad en el trabajo, que se traduce en trabajo mal hecho, trabajo incompleto, trabajo centrado en intereses egoístas. Este hecho se debe, entre otras cosas, a la pérdida de valores esenciales para realizar un trabajo, tales como la disciplina, el orden, la laboriosidad, el compromiso, el sentido de la obra bien hecha y terminada, etc. Asimismo, se ha perdido - o se desconoce - el sentido humano del trabajo, el cual conlleva la idea de perfección humana y de servicio.⁽²⁷⁾

Sin embargo, el enfoque educativo del trabajo nos indica que cada persona al trabajar puede proponerse conseguir el desarrollo de alguna capacidad; debe buscar la modificación perfecta de las cosas, movido siempre por una actitud de servicio a los demás. El trabajo visto desde esta perspectiva representa una ocasión de mejora personal.

⁽²⁶⁾ OLIVEROS F. OTERO, *La Educación para el Trabajo*, p.49

⁽²⁷⁾ *cf.*, *ibidem*, p.67

El trabajo será perfectible, entonces, si permite al hombre satisfacer sus necesidades, a partir de descubrir, procesar, perfeccionar y usar los recursos materiales del mundo visible y si, siendo digno, se realiza con una verdadera actitud de mejora.⁽²⁸⁾

No obstante, es una realidad el hecho de que muchos olvidan o no entienden esta conceptualización del trabajo; lo desligan de su sentido humano y de su sentido perfectivo, reduciéndolo únicamente en función a la remuneración económica que éste conlleva. Bajo esta única perspectiva, el trabajo, lejos de enriquecer, empobrece a quien lo realiza.

Muchos, por otra parte, no ven en el trabajo una ocasión de mejora personal, sino una carga a la que forzosamente la persona está sometida, en orden a cubrir sus necesidades básicas. Ciertamente es que el trabajo es un medio del que se vale el hombre para poder subsistir. Ciertamente es también que el trabajo conlleva, entre otras cosas, esfuerzo, desgaste y, en ocasiones, incluso hasta sacrificio. Sin embargo, este hecho no implica necesariamente que el trabajo pueda ser concebido únicamente desde una perspectiva negativa - como una carga, - ya que se le estaría despojando de dos aspectos esenciales: la *autosatisfacción* y el *crecimiento personal* que conlleva todo trabajo *humano*. Esta última acepción infunde al trabajo no sólo un enfoque positivo, sino que lo convierte incluso en algo *necesario* para el hombre.

Por lo tanto, para concluir, podemos decir entonces que la educación en la empresa debe iniciar educando al hombre para el trabajo, ya que la labor humana empapa por completo la vida de la empresa y su buen funcionamiento depende de éste.

⁽²⁸⁾ cfr., *ibidem.*, p.48 y 49

Sólo la educación para el trabajo predispone positivamente a la persona para vertir todo su potencial en la obra que realiza. Por esto, resulta conveniente crear situaciones fructíferas con carácter formativo, que permitan una mayor identificación de la persona con éste. El promover el trabajo realizado de forma independiente puede ser un buen ejemplo, ya que éste exige la acción de la voluntad, movido por el deseo de vencer el reto o la dificultad de la obra; fortalece la seguridad de la persona, y en su afán por realizarlo, lo hace susceptible de terminar experimentando una sensación de agrado y satisfacción, como resultado de conocer los detalles y peculiaridades de dicho trabajo. El trabajo independiente promueve, pues, el crecimiento personal, además de que exige disciplina, orden, responsabilidad.⁽²⁹⁾

Promover el sentido humano y perfectivo del trabajo debe ser, por tanto, una labor de toda empresa. Sólo hasta que la persona encuentre el lado amable del trabajo, el resto de la educación que se le otorgue tendrá sentido.

⁽²⁹⁾ cfr. RIEDEL, Johannes, La Formación para el Trabajo en la Empresa, p.15 y 23

CAPITULO II:
LA CAPACITACION EN LA EMPRESA

CAPITULO II

LA CAPACITACION EN LA EMPRESA

II.1. CONCEPTO DE CAPACITACION

En épocas difíciles como la actual, el verdadero empresario, es el que logra la permanencia y, más aún, si lo hace manteniéndose en una posición líder frente a la competencia. El triunfador es el que muy probablemente ha considerado la trascendencia de la educación y formación de su personal - ejecutivos, empleados y obreros - y su relación con el logro de los objetivos organizacionales.

Muchas han sido las definiciones que se han dado del término *capacitación*, muy probablemente porque los estudiosos en esta materia no llegan a un acuerdo al respecto, o mejor dicho, porque existe un alto grado de confusión entre éste y los de *desarrollo* y *adiestramiento*.

Alejandro Mendoza, especialista en el tema, en su intento por unificar criterios en torno a esta materia, nos ofrece un extenso panorama en el que participan un número significativo de estudiosos en un intento común por definir, en términos reales y precisos esta función. Sin embargo, el problema se origina desde el momento en que se suscitan desacuerdos y confusiones entre los términos *aptitudes*, *habilidades* y *destrezas*, lo cual impide emitir una definición precisa; asimismo, como se verá más adelante, existen diferencias para aplicar éste término y los de *desarrollo* y *adiestramiento* a determinados niveles de la

organización, y de igual modo, al tratar de determinar un criterio común para emplear este término, según se oriente al puesto actual de la persona, o bien, a un puesto que será ocupado a futuro, etc.⁽³⁰⁾

Más adelante se presentarán las diferencias entre *capacitación*, *desarrollo* y *adestramiento*, sin embargo, el mismo autor afirma que las particularidades que hacen la diferencia entre una definición y otra, no representan en realidad el aspecto trascendental del concepto *capacitación*, considerando que, legalmente, el término se ha venido utilizando indistintamente para designar la idea de preparación, de mejora, de formación, de entrenamiento y de todo aquello que implica de alguna manera el cambio de la ineficiencia a la eficiencia, de lo improductivo a lo productivo, de la ignorancia al conocimiento, aplicable por igual a todo el personal, según necesidades. De esta forma, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social habla, de forma general, sobre *capacitación* y *adestramiento* referido a todo el personal que conforma una institución determinada.⁽³¹⁾

Después de estas aclaraciones, se puede decir entonces que el concepto *capacitación* se refiere a "(...) una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes (...)"⁽³²⁾ (*)

⁽³⁰⁾ cfr., MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro, Manual para determinar Necesidades de Capacitación, p.21-29

⁽³¹⁾ cfr., ibidem, p.28 y 29

⁽³²⁾ SII.ACEO, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, p.20

(*) Entiéndase por *habilidad*, a la serie de destrezas que permiten ejecutar un acto con rapidez y esmero; entiéndase por *destreza* la facilidad y precisión para realizar un acto; la *aptitud* es la disposición innata o potencialidad que le permite al individuo aprender con facilidad, mediante algún entrenamiento o aprendizaje específico, alguna actividad u oficio; ésta, mediante práctica o una acción educativa, puede dar lugar a una serie de habilidades. Por último, la *actitud* alude al aspecto conductual de la persona, expresa la disposición externa del individuo hacia determinada actividad o situación.

Este cambio al que alude A. Siliceo, connota un sentido eminentemente positivo, en el que se pretende, con respecto a los conocimientos, ampliarlos; con respecto a las habilidades, desarrollarlas; con respecto a las actitudes, modificarlas positivamente, y por último, sería conveniente añadir lo relacionado con las aptitudes, las cuales aunque no pueden adquirirse o cambiarse radicalmente por ser innatas, sí pueden desarrollarse y la capacitación es un medio para lograrlo.

Otra acepción de capacitación nos dice que ésta es la función que consiste en "asegurarse de que las personas de quienes depende la organización, cuenten con los conocimientos y las destrezas necesarias para manejar un ambiente que cambia rápidamente".⁽³³⁾ Su papel consistirá, entonces, en garantizar que la empresa disponga del personal indicado para cada puesto de trabajo, a partir de brindarle oportunidades de aprendizaje y motivación, orientadas a obtener el máximo rendimiento. Implica, por lo tanto, ayudar a las personas para que aprendan y obtengan todos los elementos que requieren para un mejor desempeño.⁽³⁴⁾

La capacitación se convierte entonces en el único camino para evitar la ignorancia y la obsolescencia humana, en razón del cambio que promueve el mismo proceso. Este cambio, como se vió anteriormente, no se refiere más que a la transición de un estado (poco deseable) a otro (ideal). Así, de acuerdo al "bombardeo" de transformaciones que caracterizan a nuestro mundo actual, podrían citarse dos principalmente importantes: el cambio de lo *complejo a lo sencillo*, lo que forzosamente implica el paso continuo de lo *obsoleto a lo actualizado*, ésto, como fruto, en gran parte, de los avances tecnológicos, que, por atractivos que parezcan, han requerido y requieren de la capacitación para

⁽³³⁾ BENTLEY, Trevor., Capacitación Empresarial, p.XVI

⁽³⁴⁾ cfr., ibidem, p.44

afrontarlos adecuadamente y disponer así de los privilegios que nos ofrecen en la optimización del trabajo. Así, la mayoría de las empresas que alcanzan el éxito son aquellas que demuestran toda su capacidad para responder al cambio y que, en muchas ocasiones, son promotoras de la transformación. Se trata de personas que tienen confianza, seguridad en sí mismas y una disposición positiva hacia la innovación. De esta forma, lejos de considerar el cambio como un riesgo, lo consideran como una oportunidad en sentido de mejora y de apertura hacia nuevas ideas y maneras de hacer las cosas, ⁽³⁵⁾ de acuerdo a las posibilidades, pero también a las exigencias del mundo actual.

La capacitación debe servir como medio para promover el cambio, así como para propiciar en la persona una respuesta positiva hacia éste. La transformación no implica en sí un problema, naturalmente cuando se promueve a partir de una previa y cuidadosa planeación. El principal obstáculo radica, por el contrario, en el factor humano y de éste depende para su implementación.

La clave radicará, pues, en saber motivar y concientizar al personal sobre los alcances y expectativas de este proceso, así como en dotar al mismo con los conocimientos, habilidades y actitudes para enfrentarlo con éxito. Finalmente, lo que se persigue en concreto es que *las cosas se hagan lo mejor posible*, en orden a una mayor productividad, lo cual, a su vez, permitirá mejorar el nivel de vida del trabajador, al darle la posibilidad de desarrollarse y de crecer dentro de la organización.

Para concluir, podemos decir que la capacitación es la función estratégica para el desarrollo futuro. Su efectividad nos permite, en primera instancia, establecer niveles

⁽³⁵⁾ *cfr. ibidem.*, p. 13

comparativos precisos entre *lo que sucede realmente* y *lo que debería suceder*, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos particulares del personal, y con esto al logro de los objetivos organizacionales. La capacitación es, por lo tanto, la vía que nos permite garantizar el progreso de los individuos, de las organizaciones y, consecuentemente, el fortalecimiento de las economías.

II.2. DIFERENCIAS ENTRE ADIESTRAMIENTO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Como se mencionaba en el apartado anterior al hablar sobre el concepto de la función de *capacitación*, muchas son las confusiones que se han suscitado en torno a este término. Como también se mencionó, aunque lo importante no es tanto el término que se utilice para designarla, sino su enriquecedor efecto (como resultado de una acción intencional y planeada que conduce a la persona hacia la excelencia dentro de la organización), sería conveniente hacer una distinción real y correcta de cada uno de éstos - *adiestramiento*, *capacitación* y *desarrollo*, - lo cual nos permitirá, a su vez, conocer indirectamente en qué consisten éstas tres maneras de *formar* a la persona dentro del ámbito empresarial.

"El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista (...) se imparte a los

empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos"⁽³⁶⁾

Otra definición nos dice que el adiestramiento es la "acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo"⁽³⁷⁾

Otros coinciden por su parte, al definirlo como el "proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz"⁽³⁸⁾

Según las definiciones anteriores el adiestramiento se identifica principalmente con las destrezas y habilidades, así como con trabajos de carácter físico o motriz.

Lejos de estas definiciones, existen otras posturas que pretenden destacar otros elementos distintivos del adiestramiento, a través de dos criterios a saber:

a) *Según el momento en que se imparte y su orientación al puesto (actual o futuro).*

"(...) y el adiestramiento para el mejor desempeño del trabajo que *se realiza* "

"(...) se hablará de adiestramiento cuando la formación es proporcionada una vez que el trabajador *se encuentra laborando* en la empresa (...)"⁽³⁹⁾

⁽³⁶⁾ SILICEO, A., *op.cit.* p 13

⁽³⁷⁾ *apud.*, MENDOZA NUÑEZ, A., *op.cit.*, p.22

⁽³⁸⁾ *apud.*, *ibidem.*, p.25

⁽³⁹⁾ *apud.*, *ibidem.*, p 24 y 25

Según lo anterior, el criterio que define al adiestramiento coincide, en ambos casos, en que éste, para ser considerado como tal, debe tener lugar *durante* el tiempo en que el trabajador ocupa un puesto determinado y está orientado estrictamente al mejor desempeño de ese puesto de trabajo (que continuará ocupando). Así, cuando esta orientación cambia, es decir, cuando esa formación está dirigida hacia el mismo óptimo desempeño, pero en relación a otro puesto a ocupar, deja de llamarse *adiestramiento*.

b) *Según el nivel jerárquico*

"Adiestramiento: destinado a trabajadores no calificados que realizan exclusivamente labores manuales sencillas"

"En general, la palabra adiestramiento es referida a la educación e instrucción de obreros"⁽⁴⁰⁾

Según el criterio anterior, el término *adiestramiento* está dado en función del nivel jerárquico del individuo dentro de la organización, el cual, en este caso, aplica únicamente a los llamados niveles operativos y obreros.

Con respecto al primer criterio, se puede concluir que el término *adiestramiento* no puede polarizarse en una definición que alude únicamente al momento en que tiene lugar el proceso. El término connota mucho más que el espacio de tiempo en el que se llevará al cabo.

⁽⁴⁰⁾ apud. *ibidem.*, p 26

Con respecto al segundo criterio, se puede decir que, (de acuerdo a las definiciones que de *adiestramiento* se dieron inicialmente) dado que el adiestramiento implica el desarrollo de destrezas y habilidades relacionadas con actividades físicas o motrices, podría resultar lógica su identificación con los niveles operativos y obreros de la empresa, en razón de la misma naturaleza de sus funciones. Sin embargo, intentar definirlo estrictamente en función al nivel jerárquico al que aplica, significa también empobrecer su contenido.

Así, procurando complementar el significado del término (partiendo de las definiciones presentadas en un principio) y recabar, a su vez, el contenido esencial de los criterios con los que se ha manejado este término, podemos decir en síntesis que:

El adiestramiento es el proceso orientado a desarrollar habilidades y destrezas, así como a adecuar actitudes para que el trabajador desempeñe en forma óptima su puesto de trabajo, siendo éste de carácter físico o motriz e igualmente referido a niveles obreros y operativos, en general.

Con respecto al término *capacitación*, algunos autores concuerdan en afirmar que ésta tiene un sentido más amplio que el *adiestramiento*, y que incluso, este último forma parte del primero. La capacitación está orientada a "proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante".⁽⁴¹⁾

⁽⁴¹⁾ SILICEO. A. . op.cit . p 13

Otra acepción nos dice que la capacitación es la "adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo" ⁽⁴²⁾

O bien, que la capacitación es "la educación e instrucción de adultos, con el fin de hacer más productivo el trabajo"⁽⁴³⁾

Sin embargo, al igual que con el término *adiestramiento*, la capacitación es considerada por algunos autores con los mismos dos criterios que se presentaron anteriormente:

a) *De acuerdo al momento en que se imparte y la orientación:*

"Cuando se habla de capacitación, se está refiriendo a la aptitud del trabajador en una labor *diferente* de la que normalmente desarrolla"⁽⁴⁴⁾

"La capacitación es (...) la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar un puesto *diferente al suyo*"⁽⁴⁵⁾

b) *Según el nivel jerárquico:*

"Capacitación: para trabajadores calificados (...) encargados de tareas que impliquen conocimientos especiales"

⁽⁴²⁾ *apud.*, MENDOZA NUÑEZ, A., *op.cit.*, p 25

⁽⁴³⁾ *apud.*, *ibidem.*, p.26

⁽⁴⁴⁾ *apud.*, *ibidem.*, p 24

⁽⁴⁵⁾ Centro del Tepeyac, A.C. Centro de Capacitación de E. Lanzagorta., Aspectos Legales para Capacitación, p 2

El término Capacitación "es referido a los superiores"⁽⁴⁶⁾

De acuerdo a las especificaciones que nos han arrojado estas definiciones, podemos detectar algunos elementos en común. En primer lugar, algunos autores concuerdan en sostener, con respecto a este término, una alusión a los conocimientos de carácter técnico e intelectual, así como al desarrollo de aptitudes específicas. Asimismo, existe una tendencia relativamente generalizada (más no total), a considerarla en función a otro puesto de trabajo diferente del actual, lo cual nos indica que el término *capacitación* aplica estrictamente para los casos de ascensos y/o promociones. Por último, algunos otros coinciden en que la capacitación, en tanto que alude a funciones de carácter intelectual y técnico, debe estar necesariamente orientada a ciertos niveles de la organización que desempeñan sus funciones con el apoyo de conocimientos especiales.

La definición que resultaría a partir de lo anteriormente expuesto sería:

La capacitación es el proceso orientada a proporcionar al trabajador, conocimientos de carácter intelectual, al desarrollo de aptitudes específicas, así como a la modificación positiva de actitudes, con el propósito de prepararlo para ocupar, de forma óptima, un puesto diferente al suyo, quedando referida ésta a personal calificado, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual significativo.

Finalmente, para concluir, faltaría por analizar el término *desarrollo*, al que muy pocos autores aluden.

⁽⁴⁶⁾ apud . MENDOZA NUÑEZ, A. *op.cit.* , p 26

A este respecto, resulta convincente decir que el *desarrollo* tiene aún mayor amplitud que los términos *capacitación* y *adiestramiento*. El *desarrollo* "significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas."⁽⁴⁷⁾

El *desarrollo* es entonces el proceso de mayor alcance y el más enriquecedor, en tanto que abarca a la persona en una dimensión más amplia y más profunda, rebasando en mucho mayor medida el nivel de las destrezas, las habilidades o el desarrollo de aptitudes (que también tienen su importancia propia). Existe, por tanto, una tendencia a considerar y a buscar el desarrollo de la persona de una forma más integral.

A manera de conclusión, se puede decir que los tres términos - *adiestramiento*, *capacitación* y *desarrollo* - forman parte del mismo proceso, todos ellos con un común denominador: *optimizar el desempeño del trabajo, a través de perfeccionar a la persona que lo realiza*.

En resumen la diferencia entre éstos tres podría expresarse a partir de la siguiente secuencia:

⁽⁴⁷⁾ *apud*, SILICEO, A. *op.cit.*, p.13

- 1er. nivel.** El *adiestramiento*. Avocado *particularmente* al desarrollo de destrezas y habilidades de orden psicomotriz, correspondiente a personal operativo, con respecto al puesto actualmente ocupado.
- 2do. nivel.** La *capacitación*. Avocada *particularmente* a la adquisición de conocimientos intelectuales y desarrollo de aptitudes, correspondiente a personal calificado, para ocupar un puesto diferente.^(*)
- 3er. nivel.** El *desarrollo*. Avocado a una formación con carácter más profundo e integral de niveles jerárquicos medios y altos de una organización.

II.3 EL PORQUÉ DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA

Conocidas ya la trascendencia de la educación y su consecuente necesidad en la empresa, pasamos ahora a un punto de crucial importancia, en virtud del cual se valorará la función de capacitación dentro de la misma. Esto significa, en otras palabras, adjudicar a la capacitación un lugar, un valor en función de los resultados que de ella se obtienen, lo que implica definir en qué radica su necesidad, cuáles son los beneficios que arroja, cuál es su

(*) Cabe aclarar que el término *capacitación*, al aludir a la preparación para ocupar puestos diferentes, ha sido utilizado por estos autores con un enfoque estrictamente *promocional*. En este sentido cabe añadir que existe además la capacitación de *preingreso*, utilizada especialmente por las empresas bancarias, en la cual, a partir de un curso propedéutico, se procede a seleccionar al personal más apto para los puestos de trabajo. Asimismo, existe la capacitación de *inducción* con dos vertientes principales: por un lado, la capacitación de *inducción a la empresa*, como parte del proceso de integración, que permite al trabajador, una vez contratado, conocer el medio laboral en el que se desempeñará y con esto su mejor y más pronta adaptación, y por el otro, la *capacitación de inducción al puesto de trabajo*, como parte del proceso de entrenamiento, que tiene como fin el que el trabajador conozca mejor lo que tiene que hacer.

impacto sobre el rendimiento de la empresa, para así poder decidir si costea o no el considerarla. La pregunta es entonces, ¿Cuál es el porqué de la capacitación en la empresa?

Siendo el factor humano el elemento más importante dentro de una organización, la inversión en las personas se convierte en la clave para desarrollar estrategias de crecimiento organizacional. La capacitación efectiva promueve el perfeccionamiento de la persona, y por ende, su desempeño.

La capacitación ha estado siempre presente, de alguna manera, en las diversas situaciones laborales de la vida productiva. Sin embargo, hoy en día, su papel resulta indiscutible.

En tiempos pasados, la preparación que recibía un individuo a partir de la terminación de sus estudios era lo suficientemente basta como para colocarse a un nivel competitivo y mantenerse en una buena posición hasta su retiro. Actualmente, las cosas ya no son así. Las personas se ven obligadas a continuar preparándose - capacitándose - día con día, para luchar contra la obsolescencia de sus conocimientos y destrezas.

El origen de esta necesidad surgió a principios de la década de los 50's, como resultado de la introducción en el mercado de los sistemas automatizados que vinieron a revolucionar los esquemas laborales a todos los niveles. Inicialmente, las repercusiones se dieron a pequeña escala; actualmente, trabajar con computadoras es una necesidad que concierne a todos.

Los cambios continúan suscitándose día con día en todas las ramas del saber, y esto exige disposición de la persona para aprender cosas nuevas y para adaptarse a nuevas situaciones de trabajo.⁽⁴⁸⁾

A partir de lo anterior, podemos señalar tres criterios para clasificar los cambios, en los cuales la necesidad de capacitación queda implícita y es palpable en cada uno:

1.- *Cambios en la manera en la que se hacen las cosas.* La introducción principalmente de la computadora, ha traído consigo un cambio en cuanto a la forma de sistematizar la información, así como en el tiempo y la calidad de respuesta. Las computadoras asumen hoy en día muchas funciones que anteriormente se hacían de forma manual, o que en otros casos requerían de un control y supervisión constante por parte de la persona, o bien, que tomaba mucho tiempo el realizarlas. La manera en que se hacen las cosas no es la misma que antes. La utilización de las computadoras, y cabe agregar, el apoyo de las telecomunicaciones, han marcado la diferencia.

2.- *Las cosas que se hacen.* Las cosas que se hacen, las actividades, los productos, son el resultado del avance tecnológico. Tal es el caso de la introducción en el mercado de aparatos altamente sofisticados para todo tipo de aplicaciones, así como de productos cuya fabricación ha exigido un alto nivel de tecnología, con el exclusivo fin de simplificar al máximo el trabajo.

3.- *El concepto que tiene actualmente la persona del trabajo.* El mismo desarrollo de la tecnología, ha dado como resultado diferentes condiciones de trabajo. Con este apoyo, el

⁽⁴⁸⁾ cfr., BENTLEY, T., *op.cit.*, p.5

trabajo actualmente se realiza en menos tiempo y con mayor calidad, en ocasiones incluso fuera del sitio de trabajo. Asimismo, lo que antes se hacía entre varias personas, quizá ahora lo haga una sólo. Probablemente para otros, el contar con las amabilidades que ofrece la tecnología y disponer de su apoyo, los motive a retirarse de la organización y establecer un negocio propio, etc. La concepción que tiene la persona del trabajo hoy en día ha cambiado, debido a la gran diversidad de condiciones en las que éste puede realizarse. El mundo laboral es tan cambiante que cada vez hay más oportunidades - y necesidades - para que los individuos aprendan. Cabe añadir a esto, que las generaciones actuales se han concientizado por la misma experiencia, de que a mayor preparación, mejor nivel (jerárquico, de ingresos, de competencia). Así, sólo las personas preparadas son las que hoy en día logran destacar.⁽⁴⁹⁾

Sólo en la capacitación está la respuesta efectiva para enfrentar con éxito las condiciones cambiantes del mundo actual. Millones de personas necesitan y necesitarán capacitarse en el uso de la tecnología y, posteriormente, actualizarse de forma continua con respecto a los cambios que de forma natural continuarán surgiendo.

Los individuos sin capacitación tienden a volverse obsoletos en el aspecto laboral. La única forma de erradicar la obsolescencia humana es "mediante la capacitación y el desarrollo continuos del conocimiento, de las destrezas, de las actitudes"⁽⁵⁰⁾ y de la capacidad de adaptación al cambio.

Alfonso Siliceo nos dice a este respecto que "las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les

⁽⁴⁹⁾ *cf.*, *ibidem.*, p.5 y 6

⁽⁵⁰⁾ *ibidem.*, p.16

permíta enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria", a esto añade que "no existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad".⁽⁵¹⁾

La capacitación se presenta en este sentido con una doble función: por un lado "equipar" al trabajador con todas las herramientas que requiere, para obtener el 100% de efectividad. Y, por el otro, estimularlo proporcionándole oportunidades de aprendizaje y reafirmación que le permitan poner de manifiesto su capacidad y, a su vez, considerarse como un elemento importante del grupo. El desempeño bajo tales condiciones promueve, sin más, una mayor productividad.

A través de la capacitación además "se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras (...)"⁽⁵²⁾ al disponer (el personal capacitado) del potencial necesario para enfrentar nuevos retos, subsanar deficiencias y alcanzar los objetivos organizacionales establecidos, siempre con una visión a futuro, como fruto de una cuidadosa planeación.

Puede decirse que la capacitación en su sentido más profundo, permite a la persona "desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo (de la organización), mejorar la calidad de su vida (...) y continuar aprendiendo"⁽⁵³⁾

⁽⁵¹⁾ SILICEO, A. *op.cit.*, p.15

⁽⁵²⁾ *ibidem*, p.20

⁽⁵³⁾ *apud*, ANDER-EGG, E., et al., *op.cit.*, p.92 y 93

Pese a que la capacitación es el nexo que determina la unión entre el personal calificado y el éxito corporativo, continúa siendo considerada por muchos empresarios como un gasto y no como una inversión. Esto se debe, principalmente, a que muchas organizaciones no han descubierto aún el vínculo entre ésta y las ganancias.

El presupuesto que se asigna al personal para efectos de capacitación, parece no tener una intención más allá de cubrir con el mero requisito, mismo que generalmente comprende un porcentaje (%) mínimo, con respecto al presupuesto global. La mayoría considera que la capacitación es importante y que puede ayudar a las personas a mejorar, pero desconocen el impacto de ésta en el rendimiento y las utilidades de la empresa.

Es evidente que el mejor desempeño conduce a mayores ganancias; no obstante, técnicas financieras raramente se aplican en la organización para evaluar el impacto de la capacitación en relación a estas ganancias, de ser así, la capacitación ocuparía el lugar que verdaderamente le corresponde.⁽⁵⁴⁾

Por otra parte, en ocasiones los empresarios prefieren realizar inversiones y satisfacer la necesidad que dió lugar a esa inversión de forma inmediata. Este mismo criterio no aplica para el caso de la capacitación, en tanto que es un proceso, un proceso de mejora cuyos resultados no saltan a la vista de forma inmediata, sino que se traducen en beneficios a futuro, tanto para la persona, como para la organización. Así, por el simple hecho de permitir generar beneficios, por ningún motivo puede considerársele como un gasto, o lo que es lo mismo, un costo inútil, sino que es una inversión, y además muy valiosa. El sentido de la capacitación como inversión radica entonces en los beneficios que arroja.⁽⁵⁵⁾

⁽⁵⁴⁾ *cfr. ibidem.*, p.49

⁽⁵⁵⁾ *cfr. ibidem.*, p.50

La verdadera solución para conceptualizar la capacitación en su dimensión real - como una inversión - radicaría, pues, en generar formas efectivas de evaluación que permitan determinar en forma precisa el rendimiento financiero derivado de ella, es decir, el costo (cantidad a invertir) en confrontación con el beneficio recibido (utilidades).⁽⁵⁾ A este respecto, y conocidos ya sus alcances, podemos afirmar que una buena capacitación siempre produce beneficios.

Ahora bien, ¿Cuáles son estos beneficios que se obtienen de la capacitación con relación a los individuos? Como ya es sabido, el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes conduce a un mejor desempeño, el cual, integrado al de todo el personal conduce a su vez al logro de los objetivos organizacionales, mismo que a su vez se traduce en un éxito corporativo.⁽⁵⁶⁾

¿Cómo repercute la capacitación a nivel organización? En tanto que la organización está formada por individuos, el efecto es analógico en todos los casos; esto es, la organización que no cuenta con personal capacitado - altamente calificado - es incapaz de subsistir y mucho menos de competir en forma efectiva. La falta de calidad del personal genera la lógica falta de calidad en los productos y servicios, lo cual propicia una consecuyente caída de las ventas, que deriva en la caída de las ganancias, hasta una inminente quiebra.

Como se puede ver, el factor humano vuelve a ser el punto de origen del que emanan los éxitos corporativos, o, en su defecto, el fracaso de la organización. Por tanto, sólo en la medida en que se le atiende a tiempo y de forma adecuada, a través del desarrollo y

⁽⁵⁾ Ni. Para profundizar en la determinación de costo - beneficio de la capacitación, cfr. ibidem, p 50-51

⁽⁵⁶⁾ cfr., ibidem, p 8

consolidación de talentos, podrá garantizarse una permanencia con un alto nivel de calidad.⁽⁵⁷⁾

Finalmente, ¿Qué importancia tiene la capacitación y cómo repercute en la economía? Es un hecho que sin capacitación no puede haber lugar para el desarrollo de la fuerza de trabajo. Así, al no contar la economía del país con la fuerza de trabajo necesaria para satisfacer sus necesidades, tendrá que obtener los bienes y servicios del exterior, aumentando así el nivel de importaciones. De la misma manera, al no poder satisfacer a los clientes extranjeros, el nivel de exportaciones necesariamente se reducirá. La incompetencia traerá consigo la ruptura de las organizaciones, lo cual generará un alto nivel de desempleo y un aumento inflacionario. La consecuencia inmediata será una reducción en el nivel general de vida de sus habitantes y un descontento general, que podría llegar a tener implicaciones de otro carácter, además del meramente económico.⁽⁵⁸⁾

Las repercusiones son inmensas. Desafortunadamente es un hecho que ocurre en las economías de muchos países y seguirá ocurriendo mientras se busque la calidad en otras alternativas ajenas a las de la capacitación.

Es así como la función de capacitación en la empresa tiene un valor insustituible. Cuestionarse su necesidad después de conocer sus dimensiones resulta ilógico. Las organizaciones deben de reconocer y tomar las medidas pertinentes para aplicar los

⁽⁵⁷⁾ *cfr. idem*

⁽⁵⁸⁾ *cfr. ibidem*, p. 8 y 9

principios básicos del aprendizaje en el desempeño diario del trabajo y convertirse de este modo en promotoras del aprendizaje y, por tanto, del crecimiento de las personas.

La capacitación finalmente tendrá que ser aceptada como solución ante la escasez de personal calificado. Una vez aceptado el hecho de que el mejor desempeño proviene del desarrollo y crecimiento de la persona, podrá establecerse un nexo directo entre la capacitación y las utilidades. En este sentido, la capacitación es una inversión, pero una inversión continua, necesaria no sólo para formar personal calificado, sino también para mantenerlo actualizado y preparado para afrontar los cambios del mundo laboral. Por lo tanto, la capacitación no es un hecho que concierna sólo a los individuos o a las organizaciones, sino que las mismas economías de todo el mundo necesitan invertir hoy en día en el desarrollo de las capacidades humanas.

II.4. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

Es fácil entender cómo la importancia y la necesidad de la educación han exigido el reconocerla desde una perspectiva legal. En este sentido la educación se convierte ya no sólo en una necesidad, sino en una obligación, en un deber, además de en un derecho inalienable de todo ser humano.

Si el hombre es un ser educable en función a la perfectibilidad propia de su naturaleza racional y libre, esta tendencia constituye entonces un principio normativo de orden moral

exigido por él mismo, debido a que "el hombre necesita de la educación para lograr el perfeccionamiento inmediato de su naturaleza, sino también para alcanzar su fin último, por el cual se logra la plenitud de la perfección humana (...)"⁽⁵⁹⁾

La educación está inmersa dentro de la misma ley natural, en cuanto que impulsa a obrar al hombre en función de su misma naturaleza perfectible. De esta manera, si la educación pertenece al hombre por ley natural, se puede decir entonces que el derecho a la educación es un derecho de orden natural.

Sin embargo, la educación es un fenómeno que trasciende más allá de la frontera individualista de la persona. El hombre es un ser social por naturaleza, nace, vive y se desarrolla dentro de una sociedad, y tanto uno como la otra se necesitan mutuamente para poder perfeccionarse. Es así como de la interrelación hombre - sociedad surgen derechos y deberes mutuos.

De lo anterior podemos afirmar entonces que "si el hecho necesario de la educación se da en sociedad, y en este sentido, la persona tiene un derecho natural a la educación que se desprende de su propia naturaleza social, la contrapartida es la exigencia de esa educación por el mismo orden social que de forma correlativa al derecho impone el deber educarse"⁽⁶⁰⁾

La educación es *derecho* (y deber, en tanto que todo derecho genera obligaciones) entonces, en tanto se desprende de la ley natural que gobierna la individualidad de la

⁽⁵⁹⁾ DIAZ GONZALEZ, Tania., El Derecho a la Educación, p.30

⁽⁶⁰⁾ ibidem, p.36

persona y, al mismo tiempo, al ser el hombre un ser social, realiza - y recibe - el derecho-deber de la educación en sociedad.⁽⁶¹⁾

Cabe añadir además, que el derecho a la educación no sólo emana y se otorga al hombre en función de la ley natural, sino que también es exigido por el orden jurídico, en tanto que incide en el bien común, lo que propicia que también sea exigido por la misma sociedad. Lo anterior, en base a que la educación beneficia, promueve el bien común, en el sentido de que prepara y capacita al hombre para contribuir con el mismo, con lo cual la vida en sociedad se vuelve más provechosa, no sólo para ciertas personas, sino para toda ésta, en general.⁽⁶²⁾

Buscándose garantizar realmente el derecho natural a la educación, tres principios básicos se han integrado a la política educativa:

a) *La universalidad de la educación.* Ningún hombre deberá verse privado de los beneficios de la enseñanza.

b) *La obligatoriedad de la educación.* La educación no sólo supone un deber individual, sino que también trasciende al plano social, en virtud de lo cual el Estado exige su cumplimiento.

c) *La gratuidad de la educación.* Si ha de ser universal y obligatoria, habrá de proporcionarse al individuo igualdad de oportunidades en el orden económico.⁽⁶³⁾

⁽⁶¹⁾ *cfr.*, *ibidem.*, p. 33 y 34

⁽⁶²⁾ *cfr.*, *ibidem.*, p. 36

⁽⁶³⁾ *cfr.*, *ibidem.*, p. 75, 82 y 87

La consideración de la educación como derecho - deber de todo ser humano ha otorgado necesariamente a ésta un carácter legal, cuyo efectivo cumplimiento es vigilado por la ley. Bajo esta perspectiva, la educación se muestra como un medio asequible a todos los hombres para promover el desarrollo individual y social, lo cual se traduce en la capacidad personal de perfeccionarse y la mejor contribución de los individuos para el bien común, respectivamente.

De forma análoga, la educación en el ámbito de la empresa asimismo se ha garantizado, a través de ciertas disposiciones de carácter legal, cuyo contenido se encuentra en el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, con la respectiva aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), en lo referente a la capacitación y adiestramiento del personal.

(*) La ley señala que todo trabajador tiene el derecho a recibir la capacitación y el adiestramiento que le permitan elevar su nivel de vida y lograr una mayor productividad en su trabajo. Para tal efecto, es necesario que se formulen planes y programas, en común acuerdo, entre patrón y trabajadores, mismos que deberán ser aprobados por la STPS.

Las circunstancias específicas en que se realizarán el adiestramiento y capacitación podrán ser fijadas de común acuerdo entre patrón y trabajadores, según sus conveniencias.

Las instituciones, así como todo el personal docente en el campo del adiestramiento y capacitación, deberá ser reconocido y registrado por la STPS, ante la Dirección General

(*) A través del presente trabajo no se pretende hacer una transcripción de los artículos que en materia de capacitación y adiestramiento han promulgado las autoridades laborales, ya que éstos se encuentran contenidos en la Ley Federal del Trabajo. Contrariamente a esto, lo que se pretende es dar una visión global de los mismos, con la intención de que el lector se empape un poco de ellos.

de Capacitación y Productividad, así como cubrir los requisitos que marca ésta, para efectos de garantizar su efectivo ejercicio. Los programas de capacitación, por su parte, podrán desarrollarse e impartirse de forma independiente, de acuerdo a las características y necesidades específicas de cada empresa o establecimiento, siempre y cuando se realicen invariablemente durante la jornada de trabajo, salvo que, por motivos especiales, patrón y trabajador convengan en realizarla de otra manera.

Así, lo que se pretende lograr es:

1. Mantener actualizados y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador, así como proporcionarle la información requerida para la aplicación de nueva tecnología en su trabajo.
2. Preparar al trabajador para ocupar un puesto diferente al suyo.
3. Prevenir riesgos para evitar accidentes de trabajo.
4. Incrementar la productividad e incrementar, en general, las aptitudes del trabajador.

Por su parte, el trabajador que recibe el adiestramiento o capacitación, está obligado a cumplir con los requisitos que marca el proceso, en cuanto a la puntualidad y a las disposiciones académicas, en general, necesarias para optimizar el aprendizaje.

Cada empresa o establecimiento tendrá la obligación de constituir sus Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por el mismo número de representantes, tanto del patrón como de los trabajadores, los cuales deberán vigilar, mantener y asegurar la efectividad del proceso.

La STPS, por su parte, tiene la potestad para crear, en su caso, órganos auxiliares denominados Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, organizados en función a ramas industriales o actividades comunes, con el objeto de determinar y satisfacer los requerimientos que, en materia de capacitación y adiestramiento, tienen éstas.

Por otro lado, la mecánica para la aprobación de planes y programas de capacitación y adiestramiento ante la STPS variará dependiendo de que, en su caso, rija o no el contrato colectivo de trabajo, más deberá cubrir en ambos casos los requisitos que señala la misma, para efectos de lograr un mejor control con respecto a la forma en que las empresas o establecimientos realizan este proceso. La Secretaría tendrá, asimismo, la facultad de aprobarlos (los planes y programas), o bien, de realizar los cambios o modificaciones que juzgue pertinentes, así como de sancionar en caso de incumplimiento.

El trabajador que ha aprobado los exámenes de capacitación y adiestramiento, podrá obtener su respectiva Constancia de Habilidades Laborales (documento expedido por el capacitador que acredita al trabajador por haber cursado y aprobado el curso de capacitación), misma que se hará del conocimiento y consideración por parte de la STPS al realizar ésta el padrón de trabajadores capacitados. Cabe aclarar que cuando el trabajador se considere lo suficientemente apto para ocupar, en su caso, un puesto inmediato superior al suyo, y, por este motivo se rehúse a recibir la capacitación indicada, deberá demostrarlo y de ser así, obtendrá su respectiva Constancia de Habilidades.

Finalmente, es importante señalar que las Juntas de Conciliación y Arbitraje son los organismos encargados de atender las anomalías o, en su caso, la falta de cumplimiento,

que en materia de capacitación y adiestramiento marca la ley, de acuerdo al art. 153 A de la Ley Federal del Trabajo.^(*)

^(*) cfr. LEY FEDERAL DEL TRABAJO 1995

CAPITULO III.

GUIA PARA LA COORDINACION DE CURSOS DE CAPACITACION

CAPITULO III

III. GUIA PARA LA IMPARTICION Y CONTINUIDAD DEL PROCESO DE CAPACITACION

III.1. JUSTIFICACION

Debido a la actual época de crisis económica por la que nuestro país está atravesando, muchos empresarios hoy en día se ven en la penosa necesidad de realizar reajustes diversos que garanticen, en el mayor grado posible, la permanencia de su empresa.

En la mayoría de los casos, estos reajustes se traducen en lo que comúnmente se conoce con el término "liquidación de personal", con lo cual la empresa busca una disminución de gastos en materia de sueldos. Esta forzosa alternativa trae asimismo como consecuencia, los correspondientes reajustes en cuanto a la distribución de trabajo, propiciando, en algunos casos, que una misma persona deba realizar el trabajo que anteriormente correspondía a tres. La misma situación aplica con respecto a los presupuestos; en este sentido la gente debe continuar generando los mismos resultados, pero disponiendo de menos recursos.

En muchas otras empresas, los reajustes consistirán además en la eliminación de ciertas prestaciones no estipuladas por la ley, que la empresa otorgaba a sus empleados por cuenta propia, como son los vales de despensa, el fondo de ahorro, bonos, etc.

Ante esta situación las empresas buscan, por tanto, desarrollar estrategias que les permitan obtener el mismo rendimiento, con el mínimo de gastos. Desafortunadamente, las medidas que se ven obligadas a tomar, afectan con frecuencia a una parte significativa de la población hoy en día, ya que una gran cantidad de personas pierden sus empleos a causa de esta situación.

Ante la determinación de dichos reajustes como vía de solución, las empresas realizan estudios preliminares que les permitan pronosticar el funcionamiento de las diferentes áreas y de la empresa, en general. Para tal efecto consideran, entre otras cosas, la naturaleza de las funciones de cada área, el grado de especialización requerido en cada puesto de trabajo y el impacto directo o contribución con los objetivos organizacionales.

El resultado casi siempre es el mismo; la empresa procede a realizar ciertos ajustes generales de personal en determinadas áreas - o en todas - y, concretamente la función de capacitación^(*) junto con todo su personal se eliminan en su totalidad, como mecanismo de supervivencia. Esto mismo sucede con áreas tales como Relaciones Públicas, Servicio Médico, Recepción, entre otras.

Como se ha dicho, muchos empresarios desconocen el nexo directo entre capacitación y utilidades; entre capacitación y motivación; entre capacitación y productividad. Quizá ésto se deba, en parte, al hecho de que la capacitación sea una inversión a futuro, cuyos resultados no saltan a la vista de forma inmediata, lo cual probablemente le reste el atractivo del carácter *inmediato* que muchos buscan al invertir.

(*) Los conceptos de adiestramiento y desarrollo quedan contemplados cada vez que se utiliza el término *capacitación*.

Sin embargo, por otra parte, resultaría igualmente comprensible el considerar que la capacitación se convierta en una inversión que la empresa, en épocas de crisis, sea incapáz de asumir. Bajo tales circunstancias, ésta deberá proceder a mantener forzosamente aquellas áreas cuyo funcionamiento resulte imprescindible para la misma; tal es el caso del área de Administración y Finanzas, de Administración de Personal y Ventas, por citar algunas de las más importantes.

Bajo este panorama, la empresa prescinde, por tanto, de la capacitación y no volverá a considerarla, hasta lograr la estabilidad económica deseada.

Sin embargo, partiendo de los conceptos que se han manejado en torno a la capacitación, su importancia, su necesidad, sus alcances, el cuestionamiento es entonces, ¿Cómo preparar al personal para afrontar nuevas responsabilidades como resultado de dichos reajustes?, bajo tales circunstancias, ¿Cómo lograr el óptimo desempeño que requiere la empresa para su mayor rendimiento?, ¿Cómo introducir al personal en el uso de tecnología que probablemente no utilizaba anteriormente, o, en su caso, de nueva tecnología?. ¿Cómo conjugar la productividad con el manejo del stress como fruto del trabajo bajo presión?, etc. Se podrían plantear muchos más cuestionamientos de orden técnico - y humano -, pero hay que recordar que la capacitación también está íntimamente relacionada con la motivación, y ésta a su vez con la productividad.

Así, bajo estas mismas circunstancias, es necesario tener en consideración que el trabajador probablemente tenga más responsabilidades, más cargas de trabajo, más presiones. Probablemente también continúe percibiendo el mismo sueldo por trabajar el doble y, más aún, sin contar ya con las prestaciones anteriores. Por los reajustes habidos,

quizá se vea obligado a atender asuntos que desconoce, lo cual quizá le produzca cierta inseguridad, etc. En términos generales, tiende a prevalecer en la empresa un sentimiento general de desmotivación.

Para evitar prejuicios, se aclara que el contenido de la guía que se presenta en el siguiente apartado (III.2), no pretende de ningún modo cubrir las necesidades generales que, en materia de capacitación, se desencadenan ante este tipo de situaciones, además de las ya ordinarias, ni mucho menos sustituir en forma alguna el papel del pedagogo con respecto a la misma.

En términos generales, la intención de esta guía es exclusivamente la de poder *dar continuidad, de alguna manera, al proceso de capacitación en una empresa, ante épocas de crisis.*

Con este nuevo panorama, se puede afirmar que si bien, la capacitación bajo este esquema no permite cubrir en su totalidad las necesidades propias del personal para el mejor desempeño de sus respectivos puestos de trabajo, sí promueve, en cambio, el trabajo más productivo, como resultado de su efecto motivacional. Disponer de la capacitación bajo este enfoque es tan válido, como válido es para el trabajador su derecho a continuar recibéndola, sin olvidar que además lo exige la misma ley.

Sin embargo, el hecho de dar continuidad al proceso de capacitación, desvirtuando quizá su sentido esencial^(*), pero retomando a la vez su función motivacional, acompañada de su

(*) Se refiere al desarrollo de destrezas, habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes *específicas*, como uno de los puntos esenciales a los que están encaminados el adiestramiento y la capacitación, respectivamente.

carácter legal, no significa que el desarrollo que se pueda lograr en relación al trabajador sea necesariamente nulo.

Bajo esta perspectiva, la cooperación del personal en la empresa resulta indispensable, ya que en función a ésta, podrá crearse un sistema de capacitación interna que funcione a partir del intercambio de conocimientos y aportaciones enriquecedoras diversas entre sus miembros. Esto es, la promoción de personal, que a manera de *instructores internos* deseen compartir sus conocimientos y experiencias (en determinada área especializada), contribuyendo con esto al crecimiento del resto del personal. De esta manera, contadores, secretarías, psicólogos y todo un equipo interdisciplinario de personal que labora en la empresa puede - con un poco de creatividad y buena disposición - contribuir significativamente con el proceso de capacitación.^(*)

Pese a que, hasta este punto, se cuenta ya con la valiosa participación de instructores internos, nada se puede hacer sin el elemento organizador que se encargue de coordinar las actividades y los recursos necesarios para llevar al cabo los eventos de capacitación, a partir de una cuidadosa planeación. Sólo de esta manera esos conocimientos y experiencias tendrán las circunstancias propicias para ser transmitidos y asimilados con el apoyo de los recursos didácticos y bajo la formalidad y el profesionalismo que distinguen a un proceso de capacitación como tal.

(*) En este caso concreto, al no existir personal especializado de capacitación o pedagogos, que determinen necesidades reales de capacitación, a partir de una adecuada Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), la capacitación que en estas circunstancias se procede a impartir, es únicamente en base a necesidades manifiestas, solicitudes del personal y/o promoción de cursos de interés y utilidad general, como es el caso de Optimización del Uso del Tiempo, Relaciones Humanas, Análisis de Problemas y Toma de Decisiones, Calidad en el Trabajo, paquetería computacional, Inglés, etc

En este sentido, dicha guía servirá como base para poder coordinar - y realizar - el evento de capacitación a partir de una detallada planeación, misma que a su vez permitirá asegurar el éxito del mismo. Dada la claridad de sus lineamientos, la persona destinada para esta tarea - el coordinador no especializado designado por la empresa - encontrará accesible su seguimiento y estará contribuyendo entonces con esta valiosa labor.

III.2 GUIA PARA LA COORDINACION DE CURSOS DE CAPACITACION

Conformada el área de capacitación - de ordinario - por una infraestructura en la que interviene todo un equipo especializado de personas dedicado exclusivamente a esta labor, la coordinación de un evento de capacitación partiría, en términos generales, desde ^(*) la *Detección de Necesidades de Capacitación* (DNC), parte medular del proceso de capacitación, a través de la cual se pueden conocer o identificar las necesidades del personal en una empresa y adoptar así medidas de acción con base a objetivos preestablecidos. Así, al hablar sobre las necesidades del personal en torno a la capacitación, aludimos, como se ha dicho anteriormente, a los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que la persona debe adquirir, desarrollar, reafirmar y actualizar, para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo.

Una adecuada y profunda DNC nos permite establecer marcos comparativos entre el desempeño esperado que requiere el puesto de trabajo y el desempeño real del ocupante y con esto, identificar en forma concreta las deficiencias o desviaciones que marcan la diferencia entre el perfil real y el ideal, entre lo que sucede y lo que debería suceder.

Dado que exponer aquí el muy extenso enfoque práctico de la DNC sería tema a tratar de forma exclusiva en otro capítulo, además de que nos desviaría de nuestro contenido esencial, nos atenderemos a decir que los métodos y técnicas para llevarla al cabo podrán ser tan variados como lo dicte la profundidad con la que se decida levantar la información,

(*) No se pretende hacer un estudio exhaustivo de cada uno de los pasos del procedimiento de capacitación; se presenta éste, por el contrario, con una visión general y superficial, para efectos de conocer únicamente las bases que *deben* sustentar la coordinación de un evento de capacitación como tal, así como establecer indirectamente las diferencias entre el deber ser de la capacitación (diagrama 1) en confrontación con el procedimiento que puede ser utilizado por las empresas que, por razones económicas, carecen de una infraestructura propia de capacitación (ver diagrama 2), cuya continuidad puede ser encomendada a personal que no está especializado en la materia.

el nivel de exactitud o prontitud con la que ésta se requiera, el tiempo disponible para realizarla, el personal involucrado en su realización, el grado de aplicabilidad que propicien las características y circunstancias de la empresa, etc.

Asimismo, al realizar la DNC podrán definirse también los *enfoques* - al puesto o al desempeño del puesto -, los *niveles* - directivos, mandos intermedios u operativos -, y las *áreas específicas* - conocimientos, habilidades, actitudes o aptitudes - a los que queremos llegar, según el grado de complejidad con que estemos dispuestos a realizarla, así como los alcances esperados, a partir de los cuales podrán elaborarse planes y programas de capacitación más o menos apegados a satisfacer las necesidades reales del personal.

El proceso de capacitación considerado a partir de una cuidadosa DNC garantiza de antemano la consecución de resultados, en el sentido de que podrá éste realizarse en función a necesidades reales diagnosticadas desde su origen, con la contribución segura al logro de los objetivos organizacionales.⁽⁶⁴⁾

Una vez realizada la DNC, se procederá a *concentrar* o *integrar* los resultados, apoyándonos en los sistemas computarizados, que a partir de la instalación de una base de datos del personal de la empresa (nombre, puesto, nivel, área o departamento, antigüedad en la empresa, etc.) nos permitirá "*jugar*" con la información y manejarla de acuerdo a los criterios que mejor nos convengan, así como llevar un control preciso del proceso de capacitación con respecto al personal.

⁽⁶⁴⁾ Para profundizar en la DNC, cfr. PINTO, Roberto, *Proceso de Capacitación*, cap III

Realizado lo anterior, podrán determinarse las *necesidades generales de capacitación*, clasificarlas en base a *prioridades* y con esto, proceder a *diseñar los planes y programas* de acuerdo a los objetivos reflejados a través de la DNC, con la *aprobación presupuestal* correspondiente por parte de los directivos de la organización.

Una vez diseñados los planes y programas de capacitación, no podrá perderse de vista la integración de los recursos materiales, económicos, humanos y tecnológicos (sistemas y procedimientos) necesarios para la realización o ejecución de la capacitación.

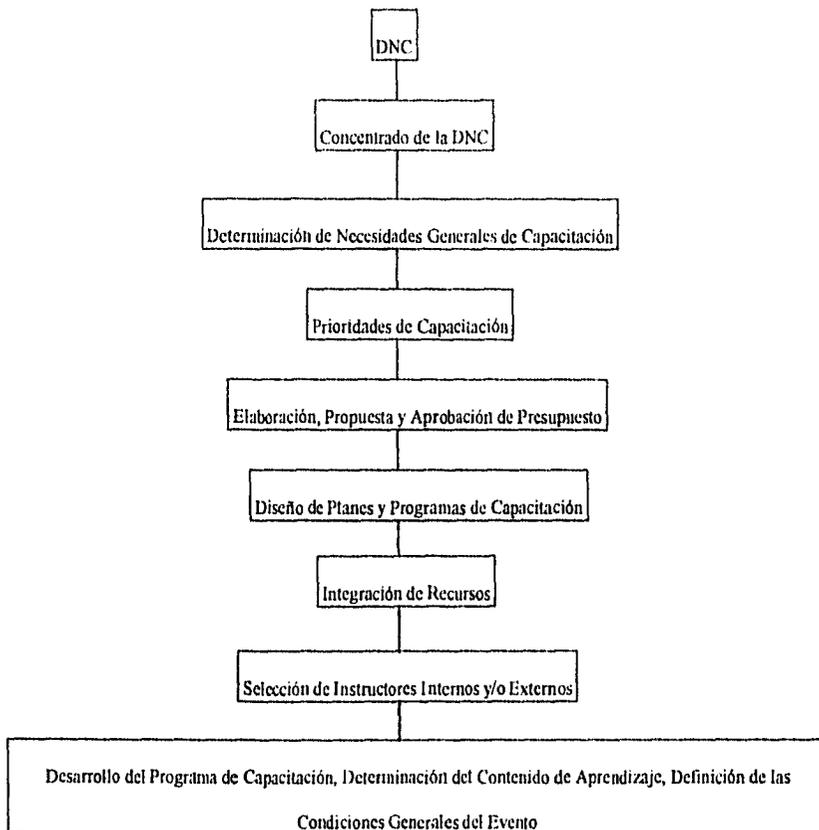
Las prioridades de capacitación, a partir de las cuales se trazan los planes y programas anteriormente mencionados, nos darán, asimismo, la pauta para iniciar la búsqueda o reclutamiento de *instructores externos y/o internos* calificados, previamente evaluados (*) quienes, en coordinación con el personal de capacitación, deberán avocarse al desarrollo de los programas específicos de capacitación y determinar los contenidos de aprendizaje de los mismos, con base a las necesidades del personal contempladas a través de los resultados de la DNC. El apoyo de un plan de sesión bien estructurado, servirá a los instructores como guía durante la realización del evento.

Acordados fecha, lugar, hora y duración del evento, negociadas las condiciones generales del evento y realizados los ajustes a los planes y programas de capacitación en cuanto a su calendarización, se procederá a *difundir* el evento a todo el personal, indicando el nombre del mismo, a qué puestos o niveles está dirigido, el lugar, la fecha, la hora de inicio y de terminación, el nombre y puesto del instructor, en caso de ser interno, o bien, el nombre y

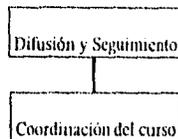
(*) En realidad el reclutamiento, la evaluación y *selección del instructor* marca el inicio de la coordinación de un curso de capacitación, en tanto que es uno de los elementos (el humano) a considerar para la realización del mismo. Sin embargo, para efectos de una mejor comprensión, así como para delimitar el momento en que debe realizarse este importante paso, se ha manejado de forma separada. Este mismo criterio aplica también para el diagrama 2.

la compañía (de capacitación u otra) del mismo, en caso de ser externo; de estar dirigido el curso a diferentes niveles o puestos, se procederá a difundirse a partir de invitaciones personalizadas. Realizadas estas actividades se podrá iniciar la coordinación propiamente del evento.

El diagrama 1 muestra el proceso anteriormente mencionado:



(Continuación diagrama 1)



Sin embargo, ante la ausencia de una infraestructura definida de capacitación, como resultado de las medidas que muchas empresas han adoptado a causa de la crisis económica actual, la capacitación puede seguir siendo atendida por personal - un coordinador nombrado por la misma empresa - que, aunque no especializado en el área, sí puede darle continuidad al proceso con un enfoque urgente y provisional, que prevalecerá hasta que la empresa recupere la estabilidad económica deseada.

A diferencia del proceso ordinario, la capacitación en circunstancias extraordinarias como ésta partiría de las llamadas *Necesidades Manifiestas*, es decir, aquellas cuya especificación no resulta complicada, ya que son evidentes en sí mismas. Ejemplos claros de estas necesidades serían la mala redacción y ortografía en los documentos que realizan las secretarías, el alto índice de accidentes de trabajo en una fábrica, el alto nivel de quejas recibidas por parte de los clientes, errores y entregas a destiempo por una mala utilización de los equipos de cómputo, etc. Otro punto de partida para este proceso estaría dado por las *solicitudes expresas del personal*, en base a la identificación de sus propias necesidades de capacitación, o bien, en base a la conscientización de sus propias

limitaciones con respecto a su puesto de trabajo; y, como último punto de partida, podríamos mencionar la iniciativa personal del coordinador (no especializado) para *promocionar eventos de utilidad o interés general*.

Cabe aclarar que ante la mencionada ausencia de personal especializado de capacitación, una DNC no procede, en función de la dificultad o conocimientos técnicos requeridos para su implementación. Así, al carecer ésta del sustento de una planeación propiamente dicha, puede decirse entonces que las mismas circunstancias promueven y originan que la capacitación sea en cierta manera *improvisada*, más no por esto necesariamente inválida, en función de su ya mencionada acción motivadora y de su carácter legal, además de que los tres criterios anteriormente expuestos en los que se fundamenta ésta, tienen un valor que habrá que poner en consideración en este tipo de situaciones.

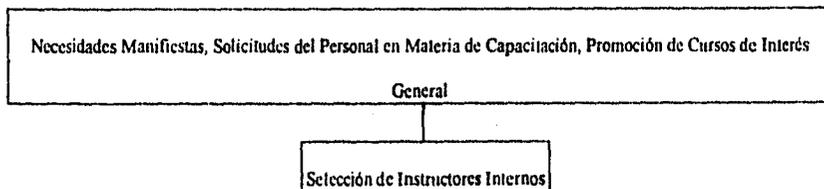
Así, detectadas ya necesidades manifiestas diversas, registradas las solicitudes varias del personal en materia de capacitación y contemplados, hasta este punto, cursos de interés general, se procederá a buscar personal que funja como *instructor interno* (además de los que ya lo son) y participe en el proceso de capacitación, (lo cual forma parte de las políticas de muchas empresas hoy en día) aportando sus conocimientos y experiencias, en relación a un contenido o área específica de su competencia. Éste mismo, como parte de su contribución, se encargará de realizar el *diseño y la estructuración del temario*, a partir del cual desarrollará el *contenido de aprendizaje del curso*, de acuerdo a los objetivos prácticos, que de forma natural y lógica se desprendan del mismo (recordemos que no se aplicó la DNC). Sería conveniente sugerir, asimismo - pese a que no todos los instructores sean profesionales de la enseñanza - la realización de un *plan de sesión* sencillo, que indique los pasos a seguir durante su desarrollo (ésto en función de que, como en toda

empresa, habrá instructores internos ya experimentados y otros más que incluso tendrán que ser "*dados de alta*" ante la STPS); se fijarán además las *condiciones del evento* en cuanto al lugar, fecha, hora, y duración, así como también se afinarán otros detalles del mismo.

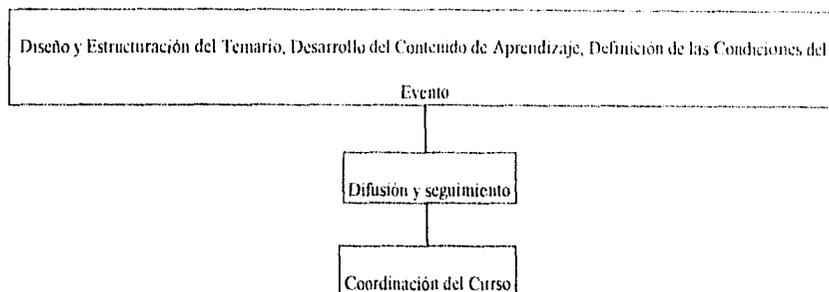
Una vez acordada la realización del evento, se procederá a su *difusión*, misma que puede realizarse a través de promociones en lugares visibles de acceso general, o bien, como en el caso anterior, mediante invitaciones personalizadas.

En caso de excederse en cantidad el personal suscrito a cursos (se recomiendan entre 10 y 20 participantes por curso), deberán programarse dos o más eventos, de forma que la capacitación logre abarcar a todo el personal en su totalidad. Se alude a esta última situación en concreto, ya que de acuerdo a la modalidad que ha adquirido la capacitación en estas circunstancias, puede ser frecuentemente factible el que se presenten necesidades manifiestas generalizadas, que requieran de la coordinación de dos o más eventos, además de los ya mencionados cursos de interés general, que podrían provocar la misma situación, debido a que conllevan una gran demanda por estar dirigidos a todo el personal en general.

Difundido el curso de capacitación se procede a su coordinación. El diagrama 2 nos muestra una visión general del proceso de capacitación anteriormente expuesto:



(Continuación diagrama 2)



Como podrá apreciarse, en este proceso no hay cabida para el diseño de planes y programas de capacitación, ni para su calendarización, entre otros, debido a que funciona en base a ir retomando todo lo útil que va surgiendo, nuevas ideas, nuevas solicitudes del personal, un evento tras otro, según la disponibilidad de los instructores internos, en función al tiempo que ocupa la preparación, especialmente del contenido del curso. Recordemos además que se trata de una capacitación cuyo proceso es más simplificado, por las mencionadas condiciones circunstanciales en que se realiza. Cabe aclarar, asimismo, que ante la indisponibilidad absoluta de presupuesto, los gastos generados en este sentido, deberán ser cubiertos por los departamentos correspondientes de los asistentes a cursos a través de un *prorrateo*. Estos gastos podrán referirse a fotocopias necesarias para la reproducción de materiales, servicio de cafetería y otros gastos adicionales. Los activos fijos del área de capacitación, como son el equipo audio visual, las instalaciones y el mobiliario, entre otras, podrán continuar siendo utilizados - en su caso - para este tipo de eventos.

Después de haber podido apreciar, a manera de introducción y en términos generales, cómo debe ser un proceso de capacitación como tal, en confrontación con el proceso que en circunstancias críticas se realiza en algunas empresas, podemos pasar finalmente a nuestro punto central, la Coordinación de Cursos de Capacitación, una guía accesible para personal no especializado.

Antes de entrar en materia, cabe mencionar que ésta abarca la consideración y disposición de todos los preparativos necesarios, de forma que los eventos de capacitación puedan realizarse satisfactoriamente. La coordinación es además un aspecto de vital importancia, en tanto que los capacitandos suelen evaluar el proceso y simpatizar con el mismo, en función a la eficiencia con que se realizan los eventos, además de que realizada en forma adecuada, nos ofrece una garantía de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrollará en las condiciones óptimas, con los elementos necesarios para el mismo.

El propósito de la coordinación es entonces la optimización del proceso de capacitación, a través de la supervisión y consecución de todos los elementos o recursos, desde la selección del instructor hasta todas las demás actividades que deberán realizarse antes, durante y después del evento de capacitación.

Partiendo del diagrama anterior (2), que nos indica cómo y de dónde surge el proceso de capacitación *provisional* (por llamarlo de algún modo), el coordinador tendrá que realizar las actividades propias de coordinación, además de lo relacionado con la selección del instructor interno, la revisión, en coordinación con el mismo, del diseño del temario y el contenido, así como la difusión del curso, que en realidad forman parte ya del inicio de la coordinación. La guía para la coordinación de cursos de capacitación es la siguiente.

Guía para la Coordinación de Cursos de Capacitación

1.- Reclutar y seleccionar instructor interno	Solicitar y definir diseño de temario; solicitar y revisar el desarrollo del contenido del curso; solicitar y comentar plan de sesión, fijar fecha, lugar, horario, duración y apoyos didácticos necesarios para el evento
2.- Difundir el evento	Promoverlo a nivel general o mediante invitaciones personalizadas.
3.- Dar seguimiento	Reconfirmar asistencias.
4.- Elaborar registro de participantes	
<p>5.- Realizar y revisar lista de verificación</p> <p>Antes del curso:</p> <p>Mantener comunicación con el instructor para cualquier aclaración o imprevisto.</p> <p>Recibir, revisar y reproducir el material de apoyo para participantes. Entregar éste al inicio del evento.</p> <p>Solicitar o conseguir los apoyos didácticos indicados y colocarlos debidamente en el aula: pizarrón, proyector de acetatos, rotafolio, audiovisuales, etc.</p> <p>Elaborar lista de asistencia y revisarla cada día</p>	

(Continuación)

Antes del curso:	<p>Elaborar gafetes y entregarlos a los participantes</p> <p>Preparar evaluaciones.</p> <p>Solicitar el curriculum del profesor, para efectos de presentarlo ante el grupo durante la apertura del evento.</p> <p>Checar condiciones generales del aula: disposición de mesas y sillas, funcionamiento del aire acondicionado, luminosidad, limpieza, etc.</p> <p>Solicitar o disponer el servicio de cafetería: refrescos, café, agua, galletas, azúcar, cucharas, vasos, tasas, servilletas.</p> <p>Revisar orden y limpieza de las instalaciones: baños, cafetería, recepción.</p> <p>Llenar formas de Constancias de Habilidades Laborales para ser firmadas al finalizar el evento.</p> <p>Otros detalles: gises, plumones para rotafolio y de tinta fugaz, suficientes hojas de rotafolio, borrador, buen funcionamiento de los aparatos eléctricos, jarra de agua y vaso para el instructor, ceniceros, apuntador.</p>
Duante el curso y/o receso:	<p>Supervisar condiciones del aula.</p> <p>Supervisar servicio de cafetería.</p>

(Continuación)

Durante el curso y/o receso:	Comentar con el instructor y los participantes sobre el desarrollo del curso Dar avisos telefónicos, en su caso.
Después del curso:	Entregar evaluaciones para ser llenadas por los participantes. Solicitar firma de Constancias de Habilidades Laborales a participantes e instructor. Solicitar a los participantes revisen sus datos. Agradecimiento y clausura del evento.

6.- Obtener resultados o consolidados de la evaluación del curso y del instructor.

7.- Realizar reporte cuantitativo de evaluación.

8.- Mandar reporte de evaluación y carta de agradecimiento al instructor.

9.- Elaborar, firmar y enviar certificados de cursos a participantes.

(Guía utilizada por el Área de Capacitación de Empresas Lanzagorta en el año de 1992. Sus lineamientos deberán adaptarse de acuerdo a las circunstancias y necesidades de cada empresa.)

La *evaluación de seguimiento* o impacto de la capacitación marca la terminación de todo proceso de capacitación y, aunque no forma ya parte de la coordinación como tal, sí nos indica que tan efectiva fue la capacitación en función a la modificación de conductas y/o a

las mejoras logradas en el desempeño del trabajo a partir de la misma. El papel de la coordinación se puede inferir a partir de lo anteriormente dicho, y aunque no se pretende que el encargado de la capacitación "aterrice" el proceso hasta este punto, sí es conveniente mencionarla (evaluación de seguimiento) en función de que los resultados de la capacitación se dan independientemente de que los consideremos o no.

De esta manera, la misma técnica de la observación utilizada para la identificación de las necesidades manifiestas del personal antes del proceso, puede ser igualmente utilizada para este efecto. Si se desea profundizar un poco más, la entrevista con los jefes inmediatos de los capacitandos nos puede dar un mayor acercamiento sobre los resultados del proceso aplicados al puesto de trabajo.

Es importante, asimismo, hacer hincapié en la necesidad e importancia de dar seguimiento a los aspectos legales de capacitación, que como se dijo anteriormente, es uno de los elementos que justifican la continuidad de la capacitación realizada bajo estas condiciones. En este sentido, la STPS imparte cursos y brinda asesoramiento específico de forma gratuita en esta materia a quienes así lo soliciten. Registrar al personal que fungirá como instructor interno y mantener actualizadas las Constancias de Habilidades Laborales son las dos funciones principales que requieren atención inmediata por parte del coordinador no especializado. La modificación a los Planes y Programas, así como la actualización de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento requieren por el contrario una atención periódica relativamente prolongada, que puede variar de dos a cuatro años, por lo que, a manera de especulación (positiva), frente a la posible reestabilidad económica de la empresa, podrían ser nuevamente retomadas por "la nueva área de capacitación".

Para finalizar sería necesario tomar consciencia de la tarea y la responsabilidad a la que se enfrentan las personas que reciben la encomienda de continuar atendiendo las labores propias de su puesto, además de las actividades de capacitación de sus propias empresas.

Cierto es que, como se dijo, el proceso se realiza en forma simplificada^(*) y que sus alcances no se pretenden sean del mismo nivel que el logrado a través de la capacitación realizada por profesionales. Sin embargo, esto no desliga a la persona de los méritos que conlleva esta labor y, muy seguramente el personal de la empresa que continúa recibiendo capacitación, así lo confirma.

(*) En resumen, la persona o coordinador no especializado en capacitación, que recibe la instrucción de dar continuidad al proceso tiene como funciones específicas: coordinar los eventos de capacitación que surgen a partir de los tres criterios expuestos, (necesidades manifiestas, solicitudes del personal y promoción de cursos generales) desde la selección del instructor interno, hasta el envío de los certificados del curso a los respectivos participantes, así como la atención específica a los aspectos legales de capacitación en lo referente al registro de los nuevos instructores internos ante la STPS y a la actualización de las constancias de habilidades laborales.

APARATO CRITICO

APARATO CRITICO

Análisis de la Obra

Dada la necesidad natural del hombre por perfeccionarse, la educación representa un asunto de interés general del que no nos podemos desentender.

Independientemente de sus características particulares y del ámbito en el que se encuentre el hombre, la educación actúa promoviendo y actualizando todo su potencial en función a su realización personal, misma que se traduce no sólo en ese infundir (en el hombre) un sentido de mejora, sino en lograr una trascendencia más allá de las fronteras internas que se refleja en un mejor nivel de vida (psicológico, social, físico, intelectual, etc.) y en un ambiente propicio para continuar desarrollándose con autonomía y capacidad de decisión.

Siendo así es fácil percatarnos de los efectos de la educación claramente reflejados en los diferentes ámbitos de la vida humana, la armonía y estabilidad de la familia, con el influjo de la educación familiar; los efectos de la capacitación, en la productividad de la empresa; de la función docente, en el alto rendimiento escolar, con la respectiva alta calidad académica de sus egresados; y el influjo de la educación en la comunidad, cuyos efectos se ven reflejados en el bien común y en el mejor desarrollo de la misma. Es así que el hombre como ser individual de naturaleza social encuentra constantemente en la educación el verdadero medio efectivo para satisfacer sus necesidades naturales de crecimiento.

El adulto, en tanto sujeto de la educación posee características muy peculiares que lo distinguen del niño, del adolescente y del anciano en cuanto a los lineamientos que sigue su proceso educativo. En este sentido, la educación se adapta a la persona (educando) y la dota de aquello que necesita para su realización.

Apoyarse en los aspectos positivos del educando y reforzar los débiles - siempre con una visión integral de la persona - debe ser, por tanto, la labor del educador, así como proveer al proceso de los elementos y condiciones necesarias para llevarlo al cabo con el profesionalismo requerido. Las actividades de aprendizaje, con base a objetivos educativos preestablecidos, con el apoyo de los contenidos (educativos) correspondientes, respaldados por una adecuada evaluación, son los lineamientos que infundirán efectividad al mismo.

Transferida la educación al ámbito de la empresa, adquiere ésta un matiz muy peculiar que actúa en el hombre y lo perfecciona en tanto trabajador, y como consecuencia de su enfoque integral, también lo hace crecer como persona.

La educación en la empresa, al igual que en cualquier otro ámbito tiene su origen en la misma necesidad y derecho natural del hombre por continuar desarrollándose. Esta misma necesidad en la empresa se aúna a la de buscar solventar, entre otras cosas, las deficiencias escolares de su personal y prepararlo en la mayor medida posible para que realice efectivamente su trabajo.

La capacitación, como mejor se le conoce, es además un eficaz medio para promover el desarrollo de nuestro país y de sus habitantes. Las repercusiones (de carácter positivo) que

se desprenden de su aplicación son inmensas, primeramente para las empresas, al disponer éstas de personal altamente calificado, responsable de la consecuente productividad de la misma; para sus empleados, al contar con un empleo digno que se traduce en un mejor nivel de vida y, para la economía del país, la producción de bienes y servicios de alta calidad que permiten satisfacer las necesidades de sus habitantes y de sus clientes en el extranjero.

La empresa, cuyo elemento más importante es el humano, requiere necesariamente, por tanto, invertir y concentrar esfuerzos en la capacitación de su personal, en razón de que de éste, y de su respectiva capacidad de respuesta ante las exigencias del mundo laboral dependen la permanencia y el éxito de la misma. Sólo así el elemento humano (capacitado) es capaz de transformar el entorno laboral en un ambiente propicio en el que brilla el trabajo, el entusiasmo, la calidad, la productividad y la consecución continua de los objetivos organizacionales.

Desafortunadamente la ignorancia de muchos empresarios con respecto a la capacitación, los induce a considerarla como un lujo del cual pueden fácilmente prescindir ante el surgimiento de necesidades económicas. Este fenómeno se presenta con frecuencia en muchas empresas, y se ha venido acentuando a raíz de la crisis económica general que ha asotado a nuestro país durante el presente año.

Existen algunas excepciones como es el caso de aquellos empresarios que consideran que la capacitación es necesaria en orden a cubrir necesidades específicas de personal específico, en cuestiones generalmente de orden técnico; sin embargo, satisfechas estas necesidades reinciden en prescindir de ella. Para otros, por el contrario, es una función

que *tradicionalmente* ha existido en la mayoría de las empresas, y este motivo los mueve a considerarla, sin conocer verdaderamente sus alcances.

Muchos son los criterios por los que las empresas acuden a la capacitación sin considerarla plenamente, o bien, por los que se le ignora, despojándola de todo valor. La realidad es que *no se le valora porque no se le conoce*. Lo anterior propicia que una cantidad considerable de empresas procedan a eliminar esta función en su totalidad, como una de las primeras estrategias necesarias para la supervivencia económica.

Pese a la situación anterior, aquellos que conocen sus alcances, aquellos que participan en la vida laboral de una empresa y que han vivido la experiencia de sus beneficios, deberían poner en consideración la necesidad de proponer estrategias o alternativas de solución para promover la continuidad de la capacitación dentro de las empresas.

La estrategia que se propone en este trabajo parte de la posible impotencia económica de la empresa para cubrir los honorarios profesionales de expertos en capacitación. En este sentido, se contempla como alternativa el seleccionar, dentro del personal de la empresa a un coordinador que, aunque desconociendo la función específica del área, pueda coordinar los diferentes eventos de capacitación, ésto con el apoyo de una guía especializada de fácil acceso. La tarea es ardua, no sólo porque implica enfrentarse a situaciones nuevas con las que no se encuentra familiarizado, sino además, porque la atención a las funciones de capacitación por parte de este coordinador no lo eximiría, de manera alguna, de la atención al desempeño del puesto de trabajo propio.

El presente proyecto presenta amplias perspectivas en cuanto a su viabilidad, en función y gracias al apoyo del personal interno que asignado o por cuenta propia, participe como instructor en el proceso, haciéndolo posible.

Sin embargo, pese a que no se logre dar continuidad a la capacitación de una manera profesional como tal, sí coadyuvará ésta en cambio, entre otras cosas, a mantener motivado al personal, así como cumplir con la ley en este aspecto.

Esta estrategia, además de funcional, puede parecer sumamente atractiva para las empresas, ya que no genera ningún tipo de gasto adicional, además de que es una manera efectiva de mantener contenta a la gente, lo cual repercute favorablemente en la productividad de las mismas. Es importante, sin embargo, buscar evitar que el personal recientemente asignado como instructor interno - o sin experiencia - descuide por este motivo su puesto de trabajo, ya que la capacitación, bajo esta perspectiva, vendría a ser algo contraproducente. Mucho será cuestión de planificar las cargas de trabajo; quizá conlleve sacrificio, horas extras de trabajo, finalmente todo esfuerzo sea por lograr dar continuidad a esta valiosa labor.

Conclusiones

- 1.- La educación es el proceso mediante el cual se busca guiar a un individuo concreto para que desarrolle de manera intencional e integral sus diferentes facultades, en torno a su realización personal.
- 2.- La educación de adultos (o capacitación) exige de un profundo conocimiento del educando adulto, así como de un proceso sistemático y organizado que le permita ser capaz de satisfacer sus necesidades biológicas y espirituales, y de alcanzar su propio fin.
- 3.- Con la capacitación las empresas buscan principalmente optimizar su rendimiento y generar ganancias, a través de promover el perfeccionamiento de la persona en su respectivo puesto de trabajo.
- 4.- La consideración más o menos generalizada de la capacitación como gasto y no como inversión radica principalmente en el desconocimiento del vínculo entre ésta y las ganancias de la empresa.
- 5.- El marco legal de la capacitación se fundamenta en el derecho-deber de la persona a la educación, cuyo debido cumplimiento se estipula en el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo.

6.- Dados los alcances de la capacitación, debe buscarse la mejor manera de promover su continuidad, particularmente frente a y como respuesta a los reajustes que las empresas realizan como medio de supervivencia ante la inestabilidad económica.

7.- La asignación de un coordinador (persona interna no especializada en las funciones de capacitación), que con el apoyo de una guía promueva y haga posible la impartición de cursos de capacitación, con la respectiva participación de instructores internos, puede ser una estrategia efectiva - excenta de gastos - para lograr la continuidad de este proceso.

8.- La función de capacitación en la empresa adquiere en sí misma validez con la sólo consideración de su acción motivacional y del carácter legal que la ampara.

Recomendaciones

Sería conveniente que la persona asignada para la función de capacitación tenga el perfil necesario (adaptabilidad, capacidad para trabajar bajo presión, habilidades para planear y organizar, facilidad de trato con la gente, capacidad de persuasión, iniciativa, creatividad, etc.) que le permita atender ésta, sin descuidar las labores propias de su puesto.

Se recomienda que el nuevo coordinador no especializado se elija de entre el personal que conforma el área de Recursos Humanos, ya que estará casi seguramente más familiarizado con la capacitación.

Es necesario que este último sepa acudir a otros compañeros dentro de la empresa para solicitar ayuda. En este sentido, la secretaria podría cooperar en la elaboración y redacción de invitaciones, en la confirmación de asistencias, en la elaboración de los gafetes, en la reproducción de materiales de apoyo para participantes, por citar algunos. El personal de limpieza, por su parte, podría participar en lo referente a la disposición de las instalaciones, el orden del aula, la colocación de los respectivos apoyos didácticos, la disposición del servicio de cafetería, entre otros.

Asimismo, es importante que el coordinador solicite apoyo, si no interno, si externo, ante posibles obstáculos de orden técnico (u otro) que desconozca. Tal es que caso, por ejemplo, de lo referente a las constancias de habilidades laborales y el registro de los nuevos instructores internos ante la STPS.

Se recomendaría identificar y revisar los programas de capacitación ya elaborados, con el objeto de considerar si pueden o no ser aprovechados para nuevos cursos.

Es importante desarrollar una cartera de instructores ínternos y las áreas de especialidad correspondientes, con el objeto de poder acudir a éstos para los cursos de capacitación respectivos, que surjan de acuerdo a cualquiera de los tres criterios ya conocidos.

Los instructores internos con experiencia pueden brindar asesoramiento, especialmente en aspectos de didáctica general, a los que apenas se iniciarán como tales. El coordinador debe solicitárselos.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Básica

- 1.- ANDER-EGG, Ezequiel., et.al.,
La Educación de Adultos como Organización para el Desarrollo Social.
Ed. Magisterio del Río de la Plata., Buenos Aires., 1991., 103 p.
- 2.- DIAZ GONZALEZ, Tania.,
El Derecho a la Educación.
Ed. Universidad de Navarra., Pamplona., 1973., 222 p.
- 3.- GARCIA HOZ, Victor.,
Principios de Pedagogía Sistemática.
Ed. Rialp., Madrid., 1981., 696 p.
- 4.- HERMANUS, Frank.,
Educación de Adultos su Metodología y sus Técnicas.
Ed. Edicol, S.A., México., 1981., 100 p.
- 5.- MENDOZA NUÑEZ, Alejandro.,
Manual para determinar Necesidades de Capacitación.
Ed. Trillas., México., 1991., 139 p.
- 6.- OLIVEROS F. OTERO.,
La Educación como Rebeldía.
Ed. Eunsa., Pamplona., 1980., 176 p.
- 7.- PINTO VILLATORO, Roberto.,
Proceso de Capacitación.
Ed. Diana., México., 1994., 199 p.

- 8.- RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro., et.al.,
Administración de la Capacitación,
McGraw Hill Interamericana, S.A., México., 1991., 122 p.
- 9.- SILICEO, Alfonso.,
Capacitación y Desarrollo de Personal,
Ed. Limusa., México., 1982., 152 p.
- 10.- TREVOR, Bentley.,
Capacitación Empresarial,
McGraw Hill Interamericana, S.A., Colombia., 1993., 237 p.

Complementaria

- 11.- CENTRO DEL TEPEYAC A.C. (Centro de Capacitación de Empresas Lanzagorta)
Taller de Instructores,
México., 1991., 26 p.
- 12.- CENTRO DEL TEPEYAC A.C. (Centro de Capacitación de Empresas Lanzagorta)
Aspectos Legales para Capacitación,
México., 1991., 62 p.
- 13.- CUNNINGHAM, William., et.al.,
Introducción a la Administración,
Ed. Iberoamericana., México., 1991., 515 p.
- 14.- EMPRESAS LANZAGORTA.,
Manual de Políticas y Normas Corporativas,
México., 1991., 94 p.

- 15.- GRAN ENCICLOPEDIA RIALP.
Ed. Rialp., Madrid., 1979.
- 16.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO 1995.
- 17.- MUNCH GALINDO, Lourdes., et.al.,
Fundamentos de Administración.
Ed. Trillas., México., 1990., 240 p.
- 18.- OLIVEROS F. OTERO.,
La Educación para el Trabajo.
Ed. Eunsa., Pamplona., 1989., 170 p.
- 19.- RIEDEL, Johannes.,
La Formación para el Trabajo en la Empresa.
Ed. Rialp., Madrid., 1975., 161 p.
- 20.- VERNEAUX, Roger.,
Filosofía del Hombre.
Ed. Herder., Barcelona., 1981., 234 p.

**ANEXO 1. PROCESO DIDACTICO DE LA
CAPACITACION**

ANEXO 1

PROCESO DIDACTICO DE LA CAPACITACIÓN

1.- DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION. La didáctica de la capacitación debe fundamentarse en los resultados que la DNC arrojó, con respecto a los aspectos (conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes) que el trabajador debe desarrollar para el mejor desempeño de su puesto de trabajo.

2.- DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION. Debe partir de los objetivos establecidos a partir de la DNC. Se refiere a un conjunto de cursos que pueden ser clasificados por puestos, por áreas de trabajo o por niveles organizacionales. El diseño de un programa implica, por tanto, la integración de objetivos, el ordenamiento o estructuración de contenidos, la clasificación de los apoyos didácticos a ser utilizados y la consideración de las características de los participantes.

3.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE. Diseñados los programas de capacitación, se debe proceder a establecer objetivos de aprendizaje por curso, es decir, la descripción específica de la conducta que los participantes deberán manifestar al término del evento, como resultado de la adquisición y/o desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes. Formularlos de forma efectiva implica definir *quién realizará la acción, cuál es el comportamiento deseado*, así como definir un *criterio de evaluación*.

4.- CONTENIDOS DE APRENDIZAJE. Trazados los objetivos, se podrán determinar los contenidos de aprendizaje, esto es la definición temática, su alcance y profundidad, misma que debe estar orientada a satisfacer los objetivos de aprendizaje previamente definidos. Los contenidos de aprendizaje deben estar de tal manera organizados que propicien la comprensión general, la captación de la atención, el impulso a la reflexión y el reforzamiento del aprendizaje.

5.- EL PLAN DE SESION. Consiste en planear las actividades que se realizarán durante la sesión, previendo, entre otras cosas, el tiempo que durará cada una de éstas.

El plan de sesión se estructura de la siguiente manera:

- * Ordenar el contenido por temas y subtemas.
- * Definir los objetivos (o tenerlos claros) que pretendemos a través de cada uno de los temas y subtemas anteriores.
- * Seleccionar los apoyos didácticos a utilizar.
- * Definir las metodologías y las técnicas de enseñanza.

Metodologías recomendadas.

Para el Adiestramiento: métodos objetivos, audiovisuales e informativos.

Para la Capacitación: métodos de participación en grupo.

Para el Desarrollo: métodos destinados al cambio y orientación de actitudes.

Algunas de las técnicas más comunes son:

Preguntas dirigidas. Mantienen al participante activo, y propician un mayor involucramiento de éste en el contenido.

Discusión. Para hacer pensar de manera crítica e independiente. Ayuda a mejorar las habilidades de comunicación o sociales.

Conferencia. Técnica expositiva centrada en el instructor para proporcionar información.

Tormenta de ideas. Técnica que permite la libre expresión de ideas por parte de los participantes, con el propósito de generar la mayor cantidad de datos posible en relación a un tema específico.

Congreso. Técnica que reúne personas, con el fin de intercambiar información, tomar decisiones, resolver problemas. Representa una integración de experiencias y opiniones entre un grupo de personas calificadas en una área de especialidad determinada o afín.

Estudio de Caso. Dirigida a propiciar una reflexión o juicio crítico, a partir de un hecho real o ficticio.

* Estimar el tiempo.

6.- APOYOS DIDACTICOS. La capacitación requiere para su buen desempeño de una serie de apoyos o recursos didácticos, que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los más utilizados son: pizarrón, gráficas, proyector de acetatos, rotafolio, audiovisuales.

7.- EVALUACION. Finalizada la impartición del curso, se deberán evaluar cuatro aspectos principales:

Evaluación del desempeño del instructor.

Evaluación del curso (de la enseñanza)

Evaluación del aula y demás instalaciones.

Evaluación del participante (reacción ante el proceso)

8.- EVALUACION DE SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN. Es necesario mantener frescos y activos los conocimientos adquiridos durante el curso, una vez que éste ha terminado. La evaluación de seguimiento de la capacitación consiste en diagnosticar si hubo o no una transferencia de los conocimientos adquiridos al desempeño del trabajo y en qué medida se observa una mejoría, como fruto de lo aprehendido durante el curso. En otras palabras, evaluar el seguimiento es evaluar el impacto de la capacitación.