

67  
Zej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CAPACITACION, NECESIDAD O NECESIDAD EXPECTATIVA  
EN LA U.M.F. No. 36 DEL INSTITUTO MEXICANO  
DEL SEGURO SOCIAL.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

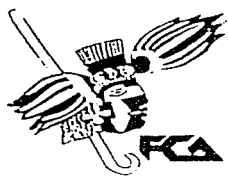
PRESENTAN:

SANDRA JULIA HERAS LOPEZ  
MARIA DEL CARMEN ROMERO HERNANDEZ  
TERESA DE JESUS VALDEZ MARTINEZ

ASESOR DEL SEMINARIO:

L.A. MANUEL RESA MONROY

MEXICO, D.F.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1997





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.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A la Universidad Nacional Autónoma de México**

**Por darnos hospitalidad en su seno durante nuestra vida Universitaria.**

**A la Facultad de Contaduría y Administración**

**Por brindarnos los conocimientos y herramientas necesarias para nuestro crecimiento tanto personal como profesional**

**Al Profesor Manuel Resa Monroy**

**Agradeciendo los valiosos consejos que nos ha brindado, con sus vastos conocimientos y amplia experiencia para la realización de este trabajo.**

**Carmen, Sandra y Teresa**

## **AGRADECIMIENTOS.**

**A Dios:**

Por darme la vida y por todos los bienes recibidos

**A mis Padres:**

Pedro Heras Hernández y Atanacia López de Heras.  
Ni con todas las frases hermosas podría agradecerles todo lo que me han brindado.

**A mis Hermanos**

Pedro Luis

Ma. de los Ángeles

Olimpia

Miriam

y muy en especial a:

Francis y

Juan Manuel, que sin su apoyo y ayuda no hubiera sido posible realizar el trabajo que estamos presentando.

**Mil Gracias.**

**A mi Novio:**

Miguel Ángel Roldan Hernández.

Por ser el compañero perfecto.

**A mis Sobrinos:**

Pedro Luis

Olga Beatriz

Manuel Alejandro

Andrea

Griselda

José Alonso

y

Alexis, por darme su amor tan puro.

A mis Tíos:

Jesús y Venancia.

Maurilio y Nicol.

Marciano y Julia q.e.p.d.

Por todo el amor que me han dado a lo largo de mi vida.

A mis Primos:

Jorge Martha

Mary Toña

Nora Adriana

Luis Felipe

Nelsi Carlos

Lucila Rogelio

Por su cariño.

Y muy en especial a esta investigación porque en el tiempo de elaboración me permitió conocer y diferenciar a las personas:

- Que realmente se comprometen y a las que sólo se involucran.
- A las que sólo utilizan en beneficio propio.
- A las que no saben ser humildes y agradecer.
- A las que son honestas y valiosas.
- Con las que se puede contar.
- En las que se puede confiar.
- A los que valoran el esfuerzo realizado y no se apropian de él.
- Los que realmente son amigos leales.

En fin a muchísimas más cosas que hacen más rico el conocimiento del ser humano. Y sobre todo, los errores que espero no volver a cometer.

A todos los que me han brindado una bellisima amistad, las mejores para mí que espero que perduren para siempre.

Gabriela Barajas.  
Edith Hernández.  
Patricia Telléz.  
Cristina Méndez.

Socorro Várela.  
Carla Solano  
Trinidad Velázquez.  
Alicia Lugo.

Con todo mi amor para cada una de  
**las personas mencionadas anteriormente.**

**SANDRA.**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A MIS PADRES**

**Moisés Romero Zaragoza**

**Te doy gracias por el apoyo y amor que me haz brindado a lo largo de toda mi vida y que me ha motivado e impulsado a lograr uno de mis más preciados anhelos.**

**Ma. Del Carmen Hernández de Romero**

**Gracias por tu comprensión, amor y lo más importante por ser como eres, una amiga incondicional.**

### **A MIS HERMANOS**

**Ana Lilia y José Antonio**

**Gracias por apoyarme y estar conmigo en todo momento, ustedes son una parte fundamental en mi vida. Ojalá que en un futuro no muy lejano logren todos sus objetivos.**

### **A MIS ABUELOS**

**Jesús y Josefina Hernández**

**Antonia Zaragoza, por tu recuerdo.**

**Por su apoyo a las familias**

**Romero Martínez**

**Cervantes Hernández**

**A mis amigos que de alguna manera me apoyaron a seguir adelante con su amistad incondicional.**

**Teresa Valdez  
Luna Ma. Torres  
Alejandra Leyva  
Arcelia Cruz  
Ma. Isabel Camacho  
Ricardo Villanueva**

**Selene Morales  
Amelia Aguilar  
Patricia Martínez  
Norma Ortega  
Ma. Inés García**

**A la Sra. Rocío Velázquez, por tu amistad y por transmitirme tus experiencias que han sido muy importantes para mí.**

**C A R M E N**



## **AGRADECIMIENTOS**

### **A MIS PADRES**

**Jesús Valdez y María Martínez**

**Sabiendo que no existirá una forma de agradecer toda una vida de sacrificios y esfuerzos, quiero que sientan que el objetivo logrado también es suyo y que la fuerza que me ayudó a conseguirlo fue su apoyo.**

**Con cariño y Admiración.**

### **A MIS HERMANOS**

**Con amor incondicional, dedico este trabajo a mis hermanos que me dan la fuerza y el valor para lograr mis objetivos.**

**Carmen, Pedro y Martín**

### **A MIS AMIGOS**

**A quienes me brindaron su amistad sin condiciones y recibí palabras sinceras de aliento, y en especial a Carmen Romero.**

**Agradezco a la Empresa Recuperación Contenciosa y en especial a Lic. Ulises Campos, Sr. Gustavo Campos y al Lic. Gabriel Higareda a quienes admiro por compartir conmigo sus conocimientos y aprender que el éxito no se logra con la suerte sino es el resultado de un esfuerzo constante.**

**TERESA**

## INDICE

	<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
1.	Antecedentes del Instituto Mexicano del Seguro Social	3
1.1.	Los primeros sistemas de protección social	3
1.2.	Su Historia	4
1.2.1.	Antecedentes a nivel Mundial	4
1.3.	Antecedentes de la Ley del Seguro Social	5
1.4.	Misión	6
1.4.1.	El Instituto Mexicano del Seguro Social básico de la seguridad social en nuestro país	6
1.5.	Objetivos	7
1.5.1.	El objetivo de la seguridad social en México	7
1.6.	Organización y funcionamiento del Instituto Mexicano del Seguro Social	8
1.6.1.	Los órganos de nivel Central	8
1.6.2.	Nivel delegacional o representativo	9
1.6.3.	Nivel operativo o de servicios (unidades de servicio)	9
2.	Legislación vigente	11
2.1.	Constitución Política	11
2.2.	Ley Federal del Trabajo	11
2.2.1.	Obligaciones que la Ley impone a los patrones	11
2.2.2.	De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores	12
2.2.3.	En relación a los ascensos	16
2.3.	Contrato Colectivo de Trabajo	16
2.3.1.	Capítulo XV.- Capacitación y estudios	16
2.3.2.	Reglamento de capacitación y adiestramiento	17
3.	Capacitación	35
3.1.	Antecedentes a nivel mundial	35
3.2.	Antecedentes de la capacitación en México	36
3.3.	La capacitación y el desarrollo en el IMSS	38
3.3.1.	La capacitación del personal para la atención de la salud	39
3.3.2.	Los propósitos de la capacitación	40
3.4.	Conceptos	41
3.4.1.	Capacitación	41

3.4.2	Adiestramiento	42
3.4.3	Entrenamiento	42
3.4.4	Educación	43
3.5.	Importancia de la capacitación	43
3.5.1	Innovaciones y/o desarrollo tecnológico	43
3.5.2	Complejidad en la organización	44
3.5.3	Desarrollo de personal	44
3.6	Empleo y capacitación	46
3.7	Beneficios de la capacitación	50
3.7.1	La capacitación y el progreso industrial	50
3.7.2	La capacitación y el progreso empresarial	52
3.7.2.1.	Beneficio de la capacitación a las organizaciones	54
3.7.3.	La capacitación y el progreso nacional	55
4.	La educación base del crecimiento y realización	57
4.1.	La base cambiante del conocimiento	59
4.2.	Educación en los adultos	60
4.2.1.	Diferencias entre la educación de los adultos y los jóvenes	62
4.3.	La educación en la empresa	65
4.4.	Principios y objetivos de la función de capacitación y desarrollo en las empresas mexicanas	65
4.4.1.	Educación y capacitación en México	67
4.5.	Binomio. Capacitación-Productividad	69
5.	El Licenciado en Administración como Instructor-Capacitor	71
5.1.	Perfil del capacitador	71
5.2.	Factores importantes que debe considerar el Licenciado en Administración para una buena instrucción	74
5.2.1.	Dinámica de grupo	46
5.2.1.1.	Comunicación	78
5.2.1.2.	Participación	78
5.2.1.3.	Integración	78
5.3.	Conducta de los participantes y del instructor	79
5.4.	Organización y desarrollo del tema	83
5.5.	Material didáctico	86
5.5.1.	Clasificación	87
5.5.2.	Criterios de selección	87
5.5.3.	Recomendaciones para su uso	87

5.5.4.	Características de algunos materiales de apoyo	88
5.6.	Técnicas didácticas	94
5.6.1.	Clasificación	94
5.6.1.1.	Técnicas didácticas grupales	95
5.6.1.2.	Técnicas didácticas individuales	96
5.7.	La evaluación	107
5.7.1.	Objetivos de la evaluación	107
5.7.2.	Funciones de la evaluación	107
5.7.3.	Características de la evaluación	108
5.7.4.	Dominios o áreas de la evaluación	109
5.7.5.	Momentos o etapas de la evaluación	109
6.	CASO PRACTICO	111
6.1.	Determinación del universo	111
6.1.1.	Determinación de la muestra	111
	Formato de cuestionario	113
6.2.	Gráficas	115
6.3.	Interpretación de resultados	127
	CONCLUSIONES	131
	BIBLIOGRAFIA	133

## INTRODUCCION

En los países de América Latina, con sus problemas de marginación, corrupción, subdesarrollo y desorganización arraigada, la necesidad de actitudes humanistas aún es más apremiante.

México, cuenta con una riqueza natural extraordinaria y contradictoriamente se cuenta entre los países subdesarrollados y todo ésto es consecuencia de que somos antes suborganizados, subadministrados y subeducados. En resumen nuestros grandes problemas son las fallas humanas.

Por fortuna en los últimos años la sociedad mexicana ha reaccionado favorablemente y se preocupa por desarrollar el factor humano a todos los niveles. Surgen por todas partes programas de capacitación integral con miras a que cada quién se responsabilice de su destino, se abra a la colaboración, cuestione sus metas, aclare sus objetivos y que ésto coadyuve a su superación personal.

Entre las instituciones que están involucradas con la capacitación encontramos al Instituto Mexicano del Seguro Social, que define a la capacitación como "el proceso educativo cuyo propósito es que el personal se mantenga actualizado y ápto para poder desempeñarse conforme a los requerimientos de un puesto específico".

Siendo la capacitación tan esencial en la actualidad fué para nosotros el tema que despertó interés para desarrollar ésta investigación, la cual contiene cinco capítulos y un caso práctico.

En el primer capítulo se muestran los antecedentes, historia, misión, objetivos, organización y funcionamiento del Instituto Mexicano del Seguro Social.

En el segundo capítulo, presentamos la Legislación vigente referente a capacitación.

En el tercer capítulo, tratamos sobre los antecedentes de la capacitación tanto a nivel mundial como nacional; así como los conceptos, importancia y beneficios de la misma.

En el cuarto capítulo, desarrollamos el tema de la educación como base del crecimiento y realización, que nosotros consideramos de gran importancia. En éste hacemos mención de la educación de los adultos, la educación en la empresa, los principios y objetivos de la capacitación en las empresas mexicanas.

En el quinto capítulo planteamos la función que puede desempeñar eficazmente el Licenciado en Administración como instructor-capacitador, además de plasmar herramientas de gran utilidad para el manejo de grupos, como son: dinámica del grupo, conducta del participante y del instructor, organización y desarrollo de un tema, material didáctico, técnicas didácticas.

Y por último en el caso práctico, se aplicaron cuestionarios a trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social con la finalidad de comprobar o anular nuestra hipótesis.

# **1. ANTECEDENTES DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.**

## **1.1. LOS PRIMEROS SISTEMAS DE PROTECCION SOCIAL.**

El hombre desde su aparición tuvo que enfrentarse a la solución de un cúmulo de necesidades, dados sus conocimientos, sólo pudo resolver las necesidades primarias: comida, vestido y habitación

El tiempo de que disponia para buscar satisfacciones era limitado, debido a que él sólo tenía que realizar todas y cada una de las actividades que le llevarian a su fin deseado.

Se da cuenta de que existen otros seres semejantes a él que realizan lo mismo recurre a organizarse y tal necesidad se convierte entonces en una obligación social que impone al hombre el derecho de usar los medios requeridos para subsistir.

Cuando todos se dividen el trabajo descubren cosas que se relacionan con el trabajo, hacen progresos e inventan cosas que les permiten satisfacer sus necesidades hasta llegar a los grandes descubrimientos.

Por lo que, el trabajo se presenta como una necesidad natural para la obtención de los medios de vida, el cual se ha desarrollado como un deber social, desde la época primitiva hasta nuestros días.

El Estado representante de la colectividad piensa que es conveniente buscar una forma o sistema de protección a los escasos recursos para que no haya fricciones ni malestares sociales.

## 1.2. SU HISTORIA.

### 1.2.1. ANTECEDENTES A NIVEL MUNDIAL.

\* Los ideólogos: Juan Luis Vives, siglo XVI, Juan de Mariana y Tomàs Moro en el siglo XVIII. Su pensamiento humanista abre perspectivas para la Seguridad Social.

\* El Contrato Social de Juan Jacobo Rousseau.

\* El espíritu de las Leyes del Barón de Montesquieu, originan la primera revolución del mundo: la francesa cuyo espíritu radica esencialmente en la igualdad y el derecho a la seguridad de todos los hombres.

\* La Revolución Industrial con ideólogos como Mills, Loke, Comte y posteriormente Marx y Engels pugnan por una transformación radical en los sistemas de trabajo.

Consecuentemente, no sin arduas batallas de por medio, hacen las primeras leyes de protección al trabajo humano.

\* **Alemania.** Otto Von Bismarck, crea el primer sistema de Seguro Social, se introdujo en tres etapas: el Seguro de Enfermedad en 1885, el Seguro de Accidentes de Trabajo en 1884 y el Seguro de Invalidez en 1889.

\* **Inglaterra.** La Seguridad Social se cristaliza tanto con el Plan Beveridge como una Ley sobre Seguro Social. En 1941, Sir William Beveridge, asume la dirección de la Comisión Interparlamentaria y surge un documento trascendente llamado "**EL SEGURO SOCIAL Y SUS SERVICIOS CONEXOS**".

El Plan Beveridge en 1948, contribuyó al intento de reconstrucción nacional de la Postguerra y convirtió el concepto de Seguro Social en sinónimo de Seguridad Social.



### **1.3. ANTECEDENTES DE LA LEY DEL SEGURO SOCIAL.**

Agosto de 1929 siendo Presidente de la República Don Emilio Portes Gil, se reforma el Art. 123 en los siguientes términos: " **SE CONSIDERA DE UTILIDAD PUBLICA LA EXPEDICION DE LA LEY DEL SEGURO SOCIAL Y ELLA COMPRENDERA LOS SEGUROS DE INVALIDEZ, DE VIDA, DE CESACION INVOLUNTARIA DEL TRABAJO, DE ENFERMEDADES Y ACCIDENTES Y OTROS FINES ANALOGOS "**,

En su plan de gobierno, el General Lázaro Cárdenas, también contempla la expedición de una Ley del Seguro Social.

El 2 de Junio de 1941, mediante acuerdos del entonces Presidente de la República, General Manuel Avila Camacho, se crea una Comisión Técnica para elaborar el proyecto de Ley del Seguro Social.

Dicho proyecto fué aceptado por el H. Congreso de la Unión, en Diciembre de 1942 Finalmente, el 19 de Enero de 1943, se promulga la Ley del Seguro Social que da origen, en 1944, al establecimiento del Instituto Mexicano del Seguro Social.

En 1973, las condiciones socioeconómicas del país, provocan modificaciones necesarias dando paso a una nueva Ley del Seguro Social y de hecho se materializa la Seguridad Social y Solidaridad Social.

En el Art. 2º de la Nueva Ley se da una importante definición de Seguridad Social.

***Art. 2º. La Seguridad Social tiene por finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.***

## **1.4. MISION.**

### **1.4.1. EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL BASICO DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN NUESTRO PAIS.**

La Seguridad Social satisface un conjunto de necesidades individuales y garantiza que sean satisfechas en un cierto límite, en lugar de las realizaciones individuales que dan servicios, que pueden integrarse a la organización administrativa del país o constituirse en instituciones autónomas con personalidad jurídica propia.

La Seguridad Social es un servicio público, tiene como objeto la satisfacción de un interés general, con fines desinteresados. Para la Institución que la lleva a cabo, significa ejercer una autoridad sobre los individuos, en particular sobre aquellos que deben respetar las obligaciones impuestas por la Ley. Las Instituciones perciben cuotas o impuestos obligatorios, las Instituciones constituyen una descentralización del poder público, en la medida en que reciben poderes que superan los medios de que disponen las Instituciones de derecho privado.

Lo anterior se contempla en el Art. 123 Constitucional, Apartado XXIX, el cual establece que es de utilidad pública la Ley del Seguro Social, ya que proporciona protección y ayuda a la población en casos de índole biológico, social o por alguna eventualidad que afecte su capacidad económica.

La Ley del Seguro Social promulgada el 19 de enero de 1943, formaliza la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social como Organismo Público Descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios y a cuyo cargo está la organización y administración del Seguro Social.

## **1.5. OBJETIVOS.**

### **1.5.1. EL OBJETIVO DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN MEXICO.**

La creación del Instituto Mexicano del Seguro Social traduce en actos concretos la política del Estado Mexicano en materia de Seguridad Social, la cual concede importancia vital al problema de la salud, sin descuidar los aspectos de tipo económico y social. De esta manera, la Seguridad Social en México se orienta a garantizar:

- El derecho humano a la salud
- La asistencia médica
- La protección de los medios de subsistencia y
- Los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo

El derecho humano a la salud se satisface brindando el apoyo necesario a la población, en aspectos que contribuyen de manera eficaz a conservar la salud, mediante la rigurosa implantación de campañas sanitarias y de medicina preventiva, propiciando además la ausencia de riesgos y enfermedades que amenacen al trabajador en el ejercicio de sus labores y fuera de ellas.

## **1.6. ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.**

### **1.6.1. LOS ORGANOS DE NIVEL CENTRAL.**

En los órganos de nivel central, donde se ubica la plenitud de personalidad jurídica, la adscripción de la totalidad territorial y la peculiar forma de integración al aparato administrativo del Gobierno Federal.

En el nivel central se realizan las funciones propias de la Alta Dirección de cualquier organismo o empresa. Tales funciones son: La Planeación estratégica, la normatividad general y la evaluación del desempeño global.

Este nivel, ubicado en la cúpula organizacional, se conforma por la administración superior y la administración funcional. A la administración superior compete autorizar los programas, presupuestos, Estados financieros y normas de operación interna y nombrar a los siguientes funcionarios del Instituto: Subdirectores y Secretario General, Jefes de Servicios y Delegados. Tomar decisiones significativas sobre su operación y desarrollo, así como verificar la compatibilidad entre el presupuesto aprobado y el presupuesto ejercido, para este efecto se integra por la Asamblea General, como autoridad suprema de la Institución, el Consejo Técnico responsable de su administración y Representación legal, la Dirección General para ejecutar los acuerdos emitidos por el propio Consejo Técnico responsable de su administración y representación legal, la Dirección General para ejecutar los acuerdos emitidos por el propio Consejo y representar al Instituto ante autoridades, organismos y personas, y la Comisión de Vigilancia, para verificar las inversiones y practicar la auditorías de los balances contables.

La conformación de los órganos superiores enunciados, excepto la Dirección General, se sustenta en la filosofía del tripartismo por integrarse con representantes de los factores de la producción obreros, patronos y ejecutivo federal.

Tomando como base los lineamientos señalados por las autoridades superiores, la administración funcional plena, norma, evalúa y controla

### **1.6.2. NIVEL DELEGACIONAL O REPRESENTATIVO.**

La presencia y actuación del Instituto en todo el territorio Nacional, de manifiesta en la operación ininterrumpida de sus unidades que en la práctica cotidiana se traduce en millones de actividades, realizadas por miles de empleados profesionales y técnicos, al mismo tiempo El Instituto necesita allegarse una gran variedad de recursos materiales, físicos y financieros, indispensables para el funcionamiento de las unidades y la consiguiente respuesta a la demanda de servicios que plantean los derechohabientes.

Es fácil percibir que una tal multiplicidad de elementos necesita para una eficiente operación de conjunto, disponer de instancias de apoyo, coordinador y supervisión. A esta necesidad responde la existencia de las Delegaciones Regionales, Estatales y del Valle de México

### **1.6.3. NIVEL OPERATIVO O DE SERVICIOS ( UNIDADES DE SERVICIO).**

La base de la pirámide organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social está conformada por las Unidades de Servicio, las cuales por tener contacto directo con la población, constituyen la parte medular de la organización.

Es el nivel de servicios donde los objetivos Institucionales se cumplen por lo que merece la mejor atención, pues de su funcionamiento eficiente y eficaz depende el impacto positivo o negativo que se tenga de la seguridad social en México

Estructuralmente, las Unidades de Servicio se conforman de dos áreas funcionales, la que se responsabiliza de la operación de los servicios y la que coordina y controla los recursos humanos, materiales y financieros asignados, así como los servicios de tipo general, como son mantenimiento, intendencia y vigilancia entre otros

Las Unidades de servicio pueden agruparse en seis tipos: Unidades de Servicios Técnicos y Tesorería, Unidades Médicas, Guarderías, Unidades de Prestaciones Sociales, Unidades de Servicios Sociales de Ingreso y Unidades Auxiliares de Apoyo. (12)

## **2. LEGISLACION VIGENTE**

### **2.1 CONSTITUCION POLITICA**

La obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores data de 1970, sin embargo, se promueve su cumplimiento hasta que se eleva a rango constitucional.

Con la publicación en el Diario Oficial del 9 de enero de 1978, de una adición al artículo 123 constitucional, en su fracción XIII del apartado "A"

Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación (6)

### **2.2. LEY FEDERAL DEL TRABAJO**

En Abril de 1978 se publicaron en el Diario Oficial las reglamentaciones correspondientes, las cuales están incluidas en la Ley Federal del Trabajo; de ahí que para facilitar el estudio de los diversos artículos referentes a la capacitación, se agrupan según lo que reglamenten

#### **2.2.1. OBLIGACIONES QUE LA LEY IMPONE A LOS PATRONES.**

Art. 3 ... es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

**Art. 25.** El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de que los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.

Art. 132. Son obligaciones de los Patrones.

XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores...

## **2.2.2. DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.**

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

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



**Art. 153-E.** La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153- A , deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

**Art. 153-F.** La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre aplicación de nueva tecnología en ella.

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo.

IV. Incrementar la productividad, y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador

**Art. 153- G** Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar recibe ésta , prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

**Art. 153-H.** Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimiento y de aptitud que sean requeridos.

Art. 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Art. 153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberá cumplir los siguientes requisitos

I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años.

II. Comprender todos los puestos y/o niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores en un mismo puesto y categoría.

V. Especificar el nombre y el número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras, y

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación

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

Art. 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y el inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

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

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

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos para fines de ascenso dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento. Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

### **2.2.3. EN RELACION A LOS ASCENSOS**

Art. 159. Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación; serán cubiertos escalafonariamente por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132, fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia.<sup>(11)</sup>

## **2.3 CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO**

### **2.3.1. CAPITULO XV.- CAPACITACION Y ESTUDIOS**

Cláusula 114 - Capacitación y Adiestramiento.

El Instituto y el sindicato, considerando esencial el desarrollo de los trabajadores, así como la elevación de su calidad de vida, acuerdan la permanente impartición de cursos de capacitación, adiestramiento, actualización y orientación para todos los trabajadores de base

En congruencia con estos propósitos y en cumplimiento de la Fracción XIII del Apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las Fracciones XV y XVIII del Artículo 132 y el Capítulo III Bis del Título Cuarto de la Ley Federal del

Trabajo , el Instituto, se obliga a organizar e impartir permanentemente cursos y actividades de capacitación, adiestramiento, actualización y orientación de los trabajadores, conforme a los planes y programas elaborados por las dependencias del Instituto de común acuerdo con el Sindicato, siguiendo las normas establecidas por la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento , informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Las dependencias del Instituto se sujetarán en lo que se refiere a la capacitación, adiestramiento, actualización y orientación, invariablemente a lo dispuesto en el Reglamento de Capacitación y Adiestramiento que forma parte de este contrato. En todos los casos se impartirá la capacitación dentro de la jornada de trabajo. El Instituto y el Sindicato acuerdan la organización de eventos técnicos y culturales que mejoren la formación y el nivel cultural de los trabajadores.

El aprovechamiento de los cursos a que se refiere esta Clausula será objeto de evaluación.

## **2.3.2. REGLAMENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

### **CAPITULO I.-GENERALIDADES**

Art. 1.El presente Reglamento establece las normas y lineamientos para organizar e impartir permanentemente cursos y actividades de capacitación, adiestramiento, actualización y orientación en los términos de la Cláusula 114 y demás relativas del Contrato Colectivo de Trabajo.

Art. 2. Para la interpretación y aplicación del presente Reglamento, se entiende por:

**Plan de Capacitación y Adiestramiento del IMSS:** Expresión escrita de la estrategia con la que el Instituto organiza los conjuntos de programas de capacitación, adiestramiento y actualización de cada una

de las áreas ocupacionales que lo integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo.

**Programa General:** Unidad forman y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo y está integrado por uno o más módulos.

**Capacitación:** Proceso educativo, activo y permanente que consiste en adquirir, mantener, renovar, reforzar, actualizar o incrementar los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo personal y colectivo de los trabajadores

**Adiestramiento:** Todas aquellas acciones encaminadas al desarrollo de habilidades y destrezas del trabajador, en el manejo de equipos, instrumentos, aparatos, etc., con el propósito de incrementar la calidad y la eficiencia en su puesto de trabajo

**Detección de necesidades:** Proceso sistemático y objetivo que proporciona información sobre necesidades de capacitación, adiestramiento y actualización y que se efectúa con la participación de directivos y trabajadores

**Inducción al Área y al Puesto:** Proceso mediante el cual se orienta a un trabajador de reciente contratación, como al que cambia de adscripción o de puesto, proporcionándole los conocimientos e información necesarios sobre su unidad de inscripción o de puesto, área de trabajo y aspectos fundamentales de la actividad a desarrollar, que le permitan su adecuada integración para el eficiente desempeño de sus labores.

**Programación:** Documento operativo básico, en que se calendarizan las actividades de capacitación, adiestramiento y actualización.

**Modalidad Educativa:** Son las diferentes formas y estrategias que puede adoptar el proceso de enseñanza-aprendizaje, para ofrecer a los trabajadores las técnicas necesarias para su capacitación, adiestramiento y actualización.

**Constancia:** Documento expedido por el Instituto y autenticado por la Representación Ejecutiva de la Comisión Nacional Mixta o Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, con el cual el trabajador comprobará haber aprobado un curso de capacitación, adiestramiento o actualización.

**Curso:** Conjunto de actividades educativas para la adquisición o actualización de las habilidades, conocimientos y desarrollo relativos a un puesto de trabajo, cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento.

Art. 3 Para los efectos de este Reglamento y en los términos de las cláusulas 114, 115 y 117 del Contrato Colectivo de Trabajo en vigor se consideran cuatro tipos de capacitación:

**a) Capacitación y Adiestramiento en el Puesto,** dirigida tanto a trabajadores de reciente ingreso como a los que ya laboran en el Instituto y comprende la enseñanza sobre los módulos de Integración a la Misión Institucional y Sindical y Seguridad e Higiene en el Trabajo de conformidad con los contenidos mencionados en el Artículo 18

Los trabajadores con categorías cuyos requisitos no incluyan certificados o títulos con reconocimiento de validez oficial de estudios, cursarán los módulos que contienen la enseñanza sobre conocimientos técnicos y administrativos de las funciones, actividades y responsabilidades del puesto de conformidad con los profesiogramas respectivos con especial énfasis en la práctica de sus operaciones básicas.

El trabajador que apruebe la capacitación técnica y básica tendrá derecho a recibir constancia de habilidades laborales.

**b) Capacitación Continua en el Trabajo.** que comprende la enseñanza para que el trabajador reciba, actualice o incremente los conocimientos, destrezas y actitudes que sus actividades demanden, previa detección de necesidades de capacitación;

**c) Capacitación y Adiestramiento Promocional a Plazas Escalafonarias.** que comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales contenidos en los programas generales registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y que es aplicable a todas las categorías escalafonarias.

**d) Capacitación y Adiestramiento para Cambio de Rama,** que comprende la enseñanza de los módulos técnicos comprendidos en los programas generales, registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dirigida a categorías autónomas y de pie de rama.

Asimismo el Instituto proporcionará capacitación selectiva de acuerdo con sus necesidades.

Art. 4 El Instituto proporcionará locales en donde no existan y sean necesarios, así como todo lo indispensable para su funcionamiento. Esta misma obligación incluye el Centro Nacional de Capacitación y Productividad en el Distrito Federal y los que la organización tenga en el futuro.

## **CAPITULO II. DE LA COMISION NACIONAL MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, SUBCOMISIONES Y COMITES.**

Art. 5. En congruencia con lo expresado en el Artículo I, se establecen la Comisión Nacional, las Subcomisiones Mixtas y Comités de Capacitación y Adiestramiento para vigilar, analizar, evaluar y supervisar la instrumentación y cumplimiento del sistema de capacitación, adiestramiento y actualización que emanen del Contrato Colectivo de Trabajo y del presente Reglamento.



**Art. 6.** La Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento que estará integrada por cinco Representantes Normativos y un Ejecutivo del Instituto, e igual número de representantes por parte del Sindicato, los que serán designados libremente por las partes.

**Art. 7.** La Comisión Nacional sesionará por lo menos una vez al mes en forma ordinaria y en forma extraordinaria cada vez que así lo acuerden las partes.

**Art. 8.** En cada Delegación del Instituto Regional, Estatal y del Distrito Federal, funcionará una Subcomisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, integrada por dos representantes del Instituto y dos del Sindicato designados por las partes.

**Art. 9.** Las partes constituirán de comun acuerdo los Comités de Capacitación y Adiestramiento que a nivel de Subdelegación y Unidad Operativa consideren convenientes para contribuir para el cumplimiento del Plan y programas de Capacitación y Adiestramiento, los que dependerán de las Subcomisiones en las Delegaciones Regionales, Estatales y del Distrito Federal del Instituto. Los de Oficinas Centrales dependerán de la Comisión Nacional.

**Art. 10.** Los Representantes ante la Comisión Nacional, Subcomisiones Mixtas y Comités de Capacitación y Adiestramiento, tendrán iguales derechos y obligaciones en cuanto a las funciones que les corresponden.

**Art. 11.** El domicilio de la Comisión Nacional y Subcomisiones Mixtas será el del Instituto y dispondrá de una plantilla de personal autorizada y adecuada a sus necesidades, así como local, mobiliario y equipos necesarios para dar cumplimiento a su operación.

### **CAPITULO III. DE LAS FUNCIONES DE LA COMISION NACIONAL MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

**Art. 12.**

**I. Son funciones de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento**

- a) Normar las acciones propias de Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento.**
- b) Acordar el plan y programas de capacitación y adiestramiento o en su caso las modificaciones convenidas acerca del plan y programa ya implantados con aprobación de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social;**
- c) Promover y vigilar la elaboración y difusión de los programas y debido cumplimiento de la normatividad y en su caso emitir recomendaciones para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.**
- d) Determinar los procedimientos de operación de las Subcomisiones Mixtas y Comités de Capacitación y Adiestramiento;**
- e) Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación y adiestramiento del Instituto.**
- f) Participar en los acuerdos de las partes, que tengan por propósito la creación de nuevas categorías distintas a las actualmente establecidas en el tabulador de sueldos, a fin de determinar la naturaleza de la capacitación que requieren.**
- g) Aplicar en los casos de su competencia el Contrato Colectivo de Trabajo, el presente Reglamento y las disposiciones supletorias sobre la materia.**

## **II. Son funciones de la Representación Ejecutiva:**

- a) Vigilar, supervisar y evaluar la instrumentación y cumplimiento de programas de capacitación y adiestramiento y actualización del Instituto;**
- b) Asesorar, vigilar y supervisar que las Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento cumplan con sus atribuciones de acuerdo a lo establecido en el presente Reglamento;**
- c) Coordinar con la Comisión Nacional Mixta de Escalafón, La programación de la capacidad promocional a plazas escalafonarias y comunicarlo oportunamente por escrito las calificaciones obtenidas;**
- d) Detectar necesidades de capacitación y adiestramiento posteriores a la elaboración de planes y programas en proceso de realización, como consecuencia de la dinámica de operación y elaborar propuestas para satisfacerlas;**
- e) Establecer coordinación con la Comisión Nacional Mixta de Selección de Recursos Humanos para las acciones de capacitación para cambio de rama;**
- f) Enviar a la Comisión Nacional Mixta de Becas la programación sobre capacitación, actualización y postgrado que se impartirán en el año siguiente, para su difusión y para cuya existencias requerirán becas;**
- g) Emitir y difundir convocatorias para los cursos de Capacitación Promocional a Plazas Escalafonarias en el Distrito Federal y Valle de México cuando existan plazas vacantes o listados escalafonarios próximos a agotarse;**
- h) Emitir dictámenes que tendrán el carácter definitivo dentro del plazo de quince días hábiles a partir de la fecha en que se reciban los documentos que servirán de base para su resolución sobre los casos de discrepancia que presenten las Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.**

**i) Difundir los programas de capacitación y adiestramiento a través de los medios que considere convenientes;**

**j) Conocer y resolver en definitiva de las impugnaciones a los dictámenes emitidos por las Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;**

**k) Programas los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud, en aquellos casos en que éstos se requieran;**

**l) Designar cada una de las partes un Representante, quienes validarán que los bancos de reactivos de la Capacitación Promocional a Plazas Escalafonarias sean congruentes con las actividades que señalen los respectivos profesiogramas, los programas generales y en su caso los materiales didácticos.**

**m) Integrar los cuestionarios definitivos que se aplicarán a los aspirantes que participen en los cursos y actividades de Capacitación y Adiestramiento Promocional a Plazas Escalafonarias y designar cada una de las partes un sinodal, que vigilará la correcta aplicación de los exámenes;**

**n) Conocer y resolver en definitiva las solicitudes de revisión de exámenes que presenten los trabajadores adscritos a oficinas Centrales.**

**ñ) Autenticar las constancias de habilidades laborales de los trabajadores de Oficinas Centrales que hayan acreditado la Capacitación y Adiestramiento en el puesto;**

**o) Asesorar a los Representantes de las Subcomisiones, y a los integrantes de los Comités de Capacitación y Adiestramiento en el Distrito Federal y Valle de México;**

**p) Aplicar en los casos de su competencia el Contrato Colectivo de Trabajo, el presente Reglamento y las disposiciones supletorias sobre la materia.**

#### **CAPITULO IV. DE LAS FUNCIONES DE LA SUBCOMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

**Art. 13.** Son funciones de las Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento:

**a)** Promover, vigilar y supervisar el establecimiento y debido cumplimiento de la programación de capacitación, adiestramiento y actualización en su ámbito de responsabilidad, así como informar permanentemente a la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento el comportamiento del programa y proponer acciones para su mejoramiento.

A estos programas podrán adicionarse los previos acuerdo de las partes, otros cursos específicos que resuelvan situaciones laborales apremiantes,

**b)** Coordinar con la Subcomisión Mixta de Escalafón la programación de la Capacitación promocional a Plazas Escalafonarias en el ámbito de su responsabilidad y comunirle oportunamente por escrito las calificaciones obtenidas;

**c)** Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación y adiestramiento del Instituto;

**d)** Vigilar que los programas de capacitación, adiestramiento y actualización que se realicen, se sustenten en necesidades surgidas en el ejercicio de la operación;

**e)** Emitir y difundir las convocatorias para los cursos de capacitación promocional a plazas escalafonarias en el ámbito de su responsabilidad cuando existan plazas vacantes o listados escalafonarios próximos a agotarse;

**f)** Difundir los programas de capacitación y adiestramiento a través de los medios que consideren convenientes;

**g) Vigilar y supervisar la instrumentación y operación del sistema de capacitación de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y sugerir a la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento medidas tendientes a perfeccionarlos.**

**h) Programar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes en aquellos casos en que estos se requieran.**

**i) Integrar los cuestionarios definitivos que se aplicarán a los aspirantes que participen en los y actividades de Capacitación y Adiestramiento Promocionar a Plazas Escalonarias y designar cada una de las partes, un sinodal que vigilará la correcta aplicación de los exámenes;**

**j) Conocer y resolver en primera instancia las solicitudes de revisión de exámenes que sean presentadas por escrito, dentro de los plazos que para tal efecto se señalen en las convocatorias, mismos que habrán de iniciarse a partir de la fecha en que se hayan publicado las calificaciones.**

**k) Remitir a la Representación Ejecutiva de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento, con los antecedentes correspondientes, los casos de discrepancia que surgen entre los representantes, así como las impugnaciones que reciban por dictámenes que hayan emitido.**

**l) Autenticar las constancias que acrediten la capacitación y adiestramiento utilizando las formas correspondientes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.**

**m) Informar a la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento de los resultados y avances obtenidos en los programas y cursos aplicados, en los términos que la misma establezca;**

**n) Dar cumplimiento a los dictámenes de la Representación Ejecutiva de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento dentro de los quince días hábiles siguientes a su recepción.**

- ñ) Enviar a la Subcomisión Mixta de Becas de Programación de cursos que se impartirán y que para su asistencia requerirá beca;**
- o) Enviar a la Representación Ejecutiva de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento, el catálogo de instructores, asesores y tutores del ámbito de su competencia;**
- p) Establecer coordinación con la Comisión Nacional Mixta de Selección de Recursos Humanos para las acciones de capacitación para cambio de rama;**
- q) Asesorar a los Representantes de los Comités de Capacitación y Adiestramiento.**
- r) Vigilar que los Comités de Capacitación y Adiestramiento, cumplan con sus funciones.**
- s) Establecer un registro actualizado de las actividades de la Subcomisión Mixta y de los acuerdos que se hayan tomado en cada sesión ordinaria y extraordinaria que se celebre.**
- t) Aplicar en casos de su competencia el Contrato Colectivo de Trabajo, el presente Reglamento y las disposiciones supletorias sobre la materia**

**Art. 14. Son obligaciones de los Representantes Ejecutivos y de las Subcomisiones.**

- a) Asistir al desempeño de sus funciones dentro de las horas regulares de trabajo del Instituto.**
- b) Vigilar que las actividades del personal comisionado y adscrito se desarrollen normalmente sin atrasos ni demoras.**
- c) Atender con cortesía a los interesados que acuden a exponer sus asuntos;**

**d) Atender, acordar y firmar conjuntamente la correspondencia oficial;**

**e) Dictar en forma conjunta las medidas necesarias para mantener el orden en las diligencias que se practiquen;**

**f) Vigilar el estricto cumplimiento de este Reglamento y de las disposiciones de la Comisión Nacional en el ámbito de responsabilidad.**

**Art. 15.** El personal comisionado y adscrito a la Representación ejecutiva de la Comisión Nacional y a las Subcomisiones Mixtas, dependerá administrativamente de los Representantes de las partes y al igual que todos los trabajadores del Instituto, observará las disposiciones del Contrato Colectivo de Trabajo y sus Reglamentos.

**Art. 16.** Las vacaciones, licencias y permisos del personal comisionado y adscrito a la Comisión Nacional y de Subcomisiones Mixtas, deberán solicitarse a la Jefatura de Servicios o al Titular de la Delegación correspondiente, pero se requerirá en cada caso la previa conformidad de los representantes.

## **CAPITULO V. PLANES Y PROGRAMAS.**

**Art. 17.** La capacitación y el adiestramiento, se basará en necesidades reales detectadas y/o validas por la Comisión Nacional, de tal manera que los cursos y actividades se traduzcan en la satisfacción de éstas

**Art. 18.**

**I.** El Plan de Capacitación y Adiestramiento del Instituto estará integrado por los Programas Generales y Especificos, cuya finalidad es satisfacer las necesidades que la materia presente la Institución

**II.** Los Programas Generales que servirán como base para impartir la Capacitación y Adiestramiento en el Puesto, Promocionar a Plazas Escalafonarias y para cambio de Rama comprenderá los módulos siguientes:



**a) Integración a la Misión Institucional y Sindical mediante información sobre historia, filosofía y doctrina de la Seguridad Social, la Ley del Seguro Social, Organización y Funcionamiento del Instituto y del Sindicato, ordenamientos legales y contractuales que rigen sus relaciones, ética laboral, necesidad, importancia y trascendencia de cada uno de los puestos en la Misión Institucional;**

**b) Seguridad e Higiene en el Trabajo, conceptualizando acto inseguro, condición insegura y funcionamiento del sistema de Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene;**

**c) Conocimientos sobre las funciones, actividades y responsabilidades del puesto de conformidad con los profesiogramas respectivos con especial énfasis en la práctica de sus operaciones básicas**

**III. Los Programas Específicos que servirán como base para impartir la Capacitación Continua en el Trabajo comprenderán los módulos siguientes:**

**a) Actividades educativas, para que el trabajador reciba, actualice e incremente los conocimientos y destrezas que sus actividades demanden, previa detección de necesidades de Capacitación y Adiestramiento; y/o,**

**b) Materias de relaciones humanas que comprenden sobre conocimientos sobre ética, psicología social, relaciones públicas y comunicación, con objeto de mejorar las actitudes de los trabajadores y lograr óptima comprensión en el trato de los derechohabientes y con sus compañeros, vinculándolos mejor a la doctrina y fines de la Seguridad Social.**

**Art. 19** El plan y programa de capacitación, adiestramiento y actualización, comprenderán todas las categorías existentes del personal de base y deberán abarcar un periodo no mayor de cuatro años. Las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y adiestramiento a la totalidad de trabajadores, serán convenidas por las

partes, a través de Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Art. 20. Las Dependencias Institucionales, invariablemente pondrán a consideración de la Representación Ejecutiva de la Comisión Nacional y Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento respectivas en forma semestral o con la periodicidad que se acuerde, los programas de capacitación, adiestramiento y actualización que vayan a operar para su registro o supervisión.

Art. 21. Las Dependencias Institucionales deberán instrumentar, operar y evaluar sus programas de Capacitación y Adiestramiento y actualización e informar invariablemente en forma bimestral los avances e incidencias de éstos a la Representación Ejecutiva de la Comisión Nacional o a las Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento respectivas. Así mismo a las dependencias del Instituto deberán invariablemente proporcionar a los trabajadores inducción al área y al puesto al inicio de sus actividades en su adscripción o categoría y reportar los avances de este programa.

Art. 22. Con la periodicidad que se acuerden, el Instituto presentará ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento para su registro y aprobación el plan y programas de capacitación, adiestramiento y actualización que conjuntamente con el sindicato haya acordado establecer o, en su caso, las modificaciones convenidas en relación al plan y programas ya implantados con la aprobación de la autoridad laboral.

## **CAPITULO VI. DE LOS INSTRUCTORES, ASESORES Y TUTORES.**

Art. 23. Las Dependencias Institucionales están obligadas a integrar y mantener actualizado un catálogo de instructores, asesores y tutores de base o de confianza. Este catálogo lo enviarán a la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento, por conducto de las Subcomisiones Mixtas con la anticipación que se requiera.

**Art. 24.** Los jefes inmediatos serán considerados instructores, asesores y tutores potenciales del personal a su cargo, así como los trabajadores que demuestren tener los conocimientos técnicos necesarios y manifiesten su deseo de ser instructores o tutores los que en su caso serán capacitados y actualizados

## **CAPITULO XVII.- DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.**

**Art. 25.** De los Derechos:

- a)** Recibir la capacitación, adiestramiento, actualización y orientación que les permita elevar su calidad de vida y productividad de acuerdo con los Planes y Programas elaborados por las dependencias del Instituto conforme a las normas establecidas por la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento;
- b)** Recibir las constancias de aprobación correspondientes.
- c)** Solicitar y recibir del área correspondiente los manuales e instructivos actualizados que requiera;
- d)** Solicitar revisión de examen de capacitación promocional en los términos que se establezcan en las respectivas convocatorias;
- e)** Recibir de su área de adscripción las facilidades necesarias para asistir a las actividades de capacitación, adiestramiento, actualización y orientación;
- f)** A ser considerado en los programas de capacitación, adiestramiento, actualización y orientación como instructor, sinodal o asesor;
- g)** Recibir la inducción al área y al puesto.
- h)** Cuando el trabajador considere tener los conocimientos suficientes para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad, presentarse y aprobar el

**examen de suficiencia que señale la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.**

**Art. 26.- DE LAS OBLIGACIONES.**

- a) Presentarse con puntualidad a la hora y el lugar que se le señale en los programas correspondientes debiendo asistir y permanecer el tiempo completo de su realización;**
- b) Atender las indicaciones de los instructores que impartan la capacitación, adiestramiento, actualización y orientación; y cumplir con los programas respectivos;**
- c) Desempeñar con responsabilidad y eficiencia todas las actividades que impliquen el desarrollo de los cursos de capacitación, adiestramiento, actualización y orientación;**
- d) Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes correspondientes**

**Art. 27.** Los cursos de capacitación y adiestramiento en el trabajo, de capacitación promocional y de cambio de rama se efectuarán dentro de la jornada de trabajo.

**CAPITULO VIII.- DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PROMOCIONAL A PLAZAS ESCALAFONARIAS.**

**Art. 28.-** Tendrán derecho a inscripción para las actividades de Capacitación Promocional a Plazas Escalafonarias.

- a) Los trabajadores que a la fecha de la emisión de la convocatoria correspondiente ocupen plazas definitivas o interinas por dictamen**

escalafonario de la Comisión Nacional o Subcomisiones Mixtas de Escalafón de la categoría que se convoca;

b) Los trabajadores que hayan desempeñado un puesto de confianza y regresen a su puesto de base podrán concursar para promociones escalafonarias si a la fecha de la emisión de la convocatoria han computado un mínimo de 30 días en la reanudación de labores como trabajador de base;

c) Habiéndose emitido convocatorias Delegacionales y en presencia de vacantes en alguna localidad en que los candidatos registrados no hayan aceptado ser nominados se procederá a la emisión de convocatorias regionales o locales previo acuerdo entre las Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y Escalafón;

d) Se dará constancia con el resultado obtenido en los cursos de capacitación promocional, al participante que haya alcanzado calificación mínima aprobatoria de 70 puntos

Art. 29. Se dará constancia de habilidades laborales a los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos normados para capacitación y adiestramiento en el puesto

Art. 30. Las constancias de habilidades y conocimientos de cursos promocionales tendrán vigencia hasta que la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento y el área normativa correspondiente determine que se hayan efectuado cambios sustanciales en los sistemas de la dependencia

Art. 31. Las dependencias normativas deberán comunicar a la Comisión Nacional de Capacitación y Adiestramiento, el momento en que se presenten los cambios sustanciales en sus sistemas operativos indicando en qué consisten, asimismo, tendrán la obligación de modificar y actualizar sus materiales didácticos y/o de apoyo para la capacitación, adiestramiento, actualización y orientación, que servirán de base para la implementación y operación de los cuatro programas

señalado en el Artículo 3 de este Reglamento, con la periodicidad que se acuerde.

**Art. 32.** Las dependencias normativas proporcionarán a la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la asesoría e información que ésta requiera para el eficiente y oportuno cumplimiento de sus funciones.

**Art. 33** Todas las disposiciones que directa o indirectamente se refieran al cumplimiento del presente Reglamento deberán estar firmadas por los representantes de las partes ante la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento

**Art. 34.** Los casos no previstos en el presente Reglamento serán resueltos por los Representantes ante la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento, las resoluciones que emitan se harán por escrito

**Transitorio**

**UNICO.** Las partes convienen a que en un término de ciento ochenta días, a partir de la firma del Reglamento, se actualicen los manuales de operación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento y se proceda a su difusión. (7)

### **3. CAPACITACION.**

#### **3.1. ANTECEDENTES A NIVEL MUNDIAL.**

Para comprender el proceso de aprendizaje es necesario remontarnos a épocas pasadas con el fin de conocer la trayectoria de la preparación del hombre desde el principio de su existencia.

En los pueblos primitivos se empezó a obtener conocimientos mediante la experiencia con el fin de satisfacer sus necesidades primarias y es así como se enseñaba a los aprendices la manera de como realizar los trabajos (cazar, alimentarse, vestirse, pescar, producir armas, etc.) Originándose con esto un intercambio de conocimientos que avanzaban de acuerdo a las circunstancias.

En la primera mitad del siglo XVIII, el aprendizaje alcanza pleno auge, es ahí en donde surgen escuelas industriales, cuyas metas eran lograr conocimientos de métodos y procedimientos empleados en el desarrollo del trabajo en el menor tiempo posible.

En este siglo observamos como el hombre a venido realizando un esfuerzo constante para alcanzar un nivel de vida más adecuado que le permita desarrollarse dentro de su trabajo de manera óptima.

Actualmente las cosas han cambiado de manera radical, en donde la industria ha tenido un gran desarrollo y fue a partir de 1940 cuando se empezó a entender que la labor de enseñanza debía de ser una función organizada y sistematizada, en donde aparece la figura del instructor adquiriendo una especial importancia.

El sistema tradicional es aquel en que el empleado es enseñado en forma directa por uno de sus compañeros de trabajo sin considerar las fallas del (maestro) que proporciona sus conocimientos, los cuales muchas veces retienen por miedo a ser desplazados por su discípulo, sin embargo por ser el que menos costo genera, actualmente algunas organizaciones lo aplican.

### **3.2. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN MEXICO.**

Las organizaciones para llevar a cabo sus planes de trabajo demandan gran cantidad de personal calificado, sin embargo las escuelas superiores como las Universidades o bien otros Institutos no cubren dichas necesidades debido a la existencia de un bajo número de personas con nivel académico superior, lo que trae como consecuencia que en muchas organizaciones del país se encuentran laborando con escaso nivel de estudios.

El desarrollo de la capacitación en México va en aumento. Los cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos que se presentan, obligan a las organizaciones a superarse de manera dinámica, por lo que requieren de la capacitación, a fin de adaptar a su elemento humano a estos cambios.

En México, hace 25 o 30 años, las organizaciones le han dado especial importancia a la capacitación se han creado diversos Institutos que la imparten y a los cuales las empresas acuden para satisfacer sus necesidades. De esta manera la capacitación se ha intensificado a fin de que los diversos trabajadores que laboran en diversas organizaciones sean mejores en el trabajo que desempeñan y por ende puedan mejorar su situación económica.

A la organización también le resulta benéfico otorgar la capacitación ya que, como es natural está sujeta a un sinnúmero de situaciones que pueden resolverse a través de ésta, ya que ella misma la imparta o bien inscribiendo a sus trabajadores en algún Instituto o Centro de Capacitación según sean sus políticas.

La capacitación en las organizaciones en el país se ve contemplada en el Plan Nacional de Desarrollo.

a) En 1970, se suprime el contrato de aprendizaje y se crea la obligación patronal sobre capacitación.



b) También en 1970, se crea el Departamento de Vigilancia, sobre la Capacitación de los Trabajadores regulado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

c) En 1975, el Departamento de Vigilancia sobre Capacitación de los Trabajadores queda a cargo de la Dirección General de Organización de Recursos Humanos.

d) En 1976, se crea la Dirección de Formación de Profesionales, los que tienen como objetivo detectar las necesidades de capacitación de mano de obra.

e) El 9 de Enero de 1978, se decreta "el derecho de los trabajadores a recibir capacitación", de esta manera se crea la supervisión, registro y vigilancia.

f) En 1983, se propone el Plan Nacional de Desarrollo, del cual se desprenden los Programas Nacionales Sectoriales, los que elaboran programas llamados:

Programas Nacionales de Capacitación y Productividad que contemplan los siguientes subprogramas.

1.- De capacitación y productividad en sectores formal y social, en el apartado "A" del Art. 123 Constitucional.

2.- De capacitación y productividad en el sector público, en el apartado "B" del Art. 123 Constitucional.

### **3.3. LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.**

Capacitar es habilitar, es volver a alguien ápto, hacerlo capaz, proveerlo de condiciones personales tales que sirva para el trabajo o misión que se le ha destinado. La palabra tienen un sentido utilitario que la relaciona con la producción industrial y la gerencia de recursos humanos. Aunque el término se ha extendido hacia otros espacios, no ha dejado de relacionarse con el cumplimiento de las responsabilidades encomendadas. Es por eso que la capacitación se ha vuelto una prioridad gerencial pues resulta una muy buena inversión.

Los gerentes saben que los recursos que destinan a la capacitación de sus trabajadores se pueden traducir en una mayor productividad, de modo que el interés por capacitar a sus empleados no es precisamente altruista. Por el carácter interesado o egoísta de la capacitación que ofrecen los empleadores se suele compensar con las oportunidades que el empleado adquiere para lograr su propio desarrollo. Estos enfoques acerca de quien se beneficia más con la capacitación, deberían ser superados con la reflexión de que más allá de la consecución de ventajas personales para uno y otro y hasta para la organización misma, el sentido de las acciones puede dirigirse hacia la búsqueda de una superación de los seres humanos, en cuyo caso el término "capacitación" resulta claramente exiguo.

En el Modelo Moderno de Atención a la Salud del Instituto Mexicano del Seguro Social se define a la capacitación como el proceso educativo cuyo propósito es que el personal se mantenga actualizado y ápto para poder desempeñarse conforme a los requerimientos de un puesto específico; se reconoce que inherente a este proceso se encuentra el de desarrollo, cuyo propósito es propiciar el perfeccionamiento, la satisfacción de las expectativas y la promoción laboral del personal.

### **3.3.1. LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA LA ATENCIÓN DE LA SALUD.**

El personal para la atención de la salud puede ser juzgado como un engrane de una organización, en la que desarrolla un trabajo técnico más, o puede dimensionarse como un grupo social que tiene el privilegio de su alto cometido, que trasciende a la propia organización. El debate entre estas dos tendencias es el origen de algunas discrepancias dentro de la Institución, pues quienes se reconocen diferentes no se identifican con las políticas de capacitación del resto de los trabajadores, y se resisten a sumarse a los intentos de homogenizar las estrategias para ello.

Si la actividad del personal para la atención de la salud se redujera al desempeño de un trabajo técnico engendraría su propia aniquilación. Las profesiones relacionadas con la salud responden ante la sociedad, por el bienestar de sus miembros, lo que exige bastante más que cumplir escasamente con un trabajo encomendado.

Ciertamente se trata de atender pacientes o desarrollar programas de salud pero, sobre todo, de comprender a los seres humanos, percatarse de sus dimensiones biológica, psicológica y social; de encontrar soluciones que aún no han sido formuladas; apartarse de las reglas si la situación lo exige; entender la variabilidad del proceso salud-enfermedad y abordarlo con la flexibilidad que da el criterio de compadecerse por el sufrimiento ajeno y de luchar contra la organización misma si es necesario, cuando la vocación lo demanda. Por todo ello el personal para la atención de la salud no admite los rígidos lineamientos de la capacitación empresarial y, por principio, no puede identificarla tan sólo como una mínima habilitación para el trabajo.

La vertiginosa renovación de los conocimientos que caracteriza al área de la salud, exige una capacitación activa, diligente, que proporcione la oportunidad de aprovechar el progreso y no sólo aspire a integrarse a la organización. Si la capacitación resulta impredecible

para cualquier trabajador en el personal de salud se convierte en un imperativo ético. La capacitación no es, desde luego, un fin en sí mismo, sino un medio para efectuar el trabajo de la mejor manera a través de una educación permanente y para el desarrollo de los seres humanos que lo realizan.

En el personal para la atención de la salud el concepto de capacitación se suele extender hacia todas las actividades educativas que ocurren después de concluida la etapa formativa. Aquí conviene una precisión : la que se denomina "etapa formativa" en algunos medios se identifica como "capacitación para el trabajo", puesto que reservan el adjetivo "formativo" para cuanto tiene que ver con los valores. (16)

### 3.3.2. LOS PROPOSITOS DE LA CAPACITACION.

La capacitación persigue varios propósitos, por ejemplo la inducción u orientación de los trabajadores de recién ingreso, implementación de programas, renovación tecnológica, resolución en deficiencias formativas del personal, promoción laboral, especialización o subespecialización en el trabajo, actualización de los conocimientos, renovación de las capacidades, el perfeccionamiento de las personas, regularización de los trabajadores o reorientación de aquellos cuyas funciones han dejado de ser requeridas. En estos propósitos se identifica el nexo entre la capacitación y el desarrollo, la primera relacionada con el rendimiento de la empresa y el segundo, con el progreso personal de los individuos. Cada uno de estos propósitos exige obviamente, estrategias diferentes.

Quando un trabajador que no ha sido formado dentro de la institución ingresa a ella, obviamente requiere de un curso de inducción y orientación (14). Si la autoridad normativa diseña un nuevo programa y se propone ponerlo en operación, evidentemente necesita habilitar al personal para que lo desarrolle en la práctica. Está muy claro que la capacitación es una responsabilidad institucional y es la autoridad normativa la que debe diseñarla y planearla, que va dirigida exclusivamente a aquellos individuos destinados a poner en operación

el programa; que sus objetivos educativos y sus contenidos deben relacionarse exclusivamente con las actividades, acciones o tareas del propio programa; que el perfil del egresado incluya los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarios para poner en operación el programa y que tan sólo hay que seleccionar los métodos y técnicas didácticas y los procedimientos de evaluación más adecuados para estos propósitos. Algo parecido ocurre cuando se trata de capacitar al personal en el dominio de una técnica o en el manejo de un aparato.

La capacitación debe responder a la identificación de necesidades; de hecho, constituye la forma de satisfacerlas

Si las necesidades de capacitación son el conjunto de condiciones mínimas que el personal debe reunir para mantenerse actualizado y apto conforme a los requerimientos de su puesto, (19) no puede aceptarse que se ha logrado la capacitación si no se han satisfecho estas necesidades. En otras palabras, no se puede hablar de individuos capacitados por el sólo hecho de que asistieron a un evento educativo diseñado con ese propósito, mientras no se confirme que han logrado mantenerse actualizados y aptos para su puesto. La efectividad de una intervención educativa exige una serie de condiciones que resultan difíciles de satisfacer, de manera de que una buena parte de las intervenciones que se realizan hoy en día no garantizan el logro de los objetivos educacionales y mucho menos el impacto sobre la atención a la salud

### **3.4. CONCEPTOS.**

#### **3.4.1. CAPACITACION.**

**DEFINICION ETIMOLOGICA:** "Del adjetivo capaz, y éste a su vez, del verbo latino Cápere = dar cabida.(17)

**DEFINICION ADMINISTRATIVA:** La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. (17)

Es el proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un proceso sistemático y organizado por medio del cual el personal no gerencial obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular. (18)

### **3.4.2. ADIESTRAMIENTO.**

**DEFINICION ETIMOLOGICA.** Adiestramiento (del objetivo diestro, y éste, a su vez de la palabra latina dexter = derecho) es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva. (17)

**DEFINICION ADMINISTRATIVA.** Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. (17)

### **3.4.3. ENTRENAMIENTO.**

**DEFINICION ADMINISTRATIVA.** De acuerdo a su nombre générico es prepararse para un esfuerzo físico y mental para poder desempeñar una labor, como se ve, el entrenamiento, forma parte de la educación. Entendiéndose esta, como la adquisición intelectual de bienes culturales. (1)

### **3.4.4. EDUCACION.**

Desarrollo integral de las facultades físicas, intelectuales, y morales de una persona, para ayudarle a integrarse en el medio en que debe vivir. Generalmente se confunde la educación con la instrucción y con la enseñanza y es conveniente establecer las diferencias: la instrucción

puede ser considerada como una parte de la formación (se dirige a la inteligencia) del hombre, en tanto que la educación es la totalidad de las acciones que sobre él se ejercen espontáneo o reflexiblemente hasta lograr la integración de su personalidad. (8)

### **3.5. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.**

Se considera que actualmente la capacitación ha adquirido una gran importancia por tres razones fundamentales:

#### **3.5.1. INNOVACIONES Y/O DESARROLLO TECNOLÓGICO.**

En las últimas décadas las organizaciones, del sector público y privado respectivamente, en su afán por incrementar su productividad han experimentado un inusitado desarrollo tecnológico que ha venido a repercutir considerablemente en las funciones que desempeña cada una de las áreas que las integran. Esto es, desde el momento en que una organización decide aplicar nuevas tecnologías en sus operaciones y además modifica sus procesos de trabajo, surge paralelamente la necesidad de capacitar al personal en relación a la aplicación y operación de esta nueva tecnología, así como también en el manejo de los nuevos sistemas de trabajo que para tal efecto serán creados e implantados.

Lo anterior, significa que es necesario que las organizaciones cuenten con planes y programas de capacitación adecuados a las exigencias que impone el progreso tecnológico, con el objeto que el personal asimile y participe en forma satisfactoria en dichos cambios.

### **3.5.2. COMPLEJIDAD EN LA ORGANIZACION.**

Al conceptualizar a la organización como un sistema que como tal se encuentra en constante evolución y desarrollo y que además establece interacción con su medio se puede deducir que realmente, día con día la organización, junto con el avance tecnológico, sufre un proceso de transición que la hace cada vez más grande y compleja en la magnitud de su estructura administrativa y por lo tanto en sus actividades, de tal manera que su manejo y control es cada vez más complicado y difícil de lograr por parte del personal directivo, principalmente, aún cuando éste se encuentra debidamente preparado.

Consecuentemente, es necesario enfatizar que las organizaciones deben destinar los suficientes recursos económicos para la capacitación de su personal directivo y operativo, considerándolo a su vez, como una inversión que a corto, mediano o largo plazo reeditará sus beneficios.

### **3.5.3 DESARROLLO DE PERSONAL.**

Después de haber visto el papel que juega la capacitación en la tecnología y en la organización, ahora se pretenderá exponer la importancia que tiene para el desarrollo del hombre como ser humano y como trabajador.

Al respecto es conveniente señalar que el hombre tiene necesidades básicas, las cuales buscan satisfacer a través de las actividades que realiza y de las relaciones que de ella se derivan. Abraham Maslow en su teoría de las necesidades, clasifica en orden jerárquico las necesidades básicas del hombre:



**1.- Necesidades Fisiológicas:** Se refieren a la necesidad del alimento, agua, oxígeno, descanso, etc. , es decir, son aquellas que son esenciales para la vida.

**2.- Necesidades de Seguridad:** Se refieren a evitar el daño del medio ambiente, por lo que existe la necesidad de habitación, ropa, vestido, deseos de seguridad en el trabajo, trato justo, etc.

**3.- Necesidades de Pertenencia y Afecto:** Se considera que los seres humanos normales parecen tener fuertes necesidades de relacionarse con otras personas.

**4.- Necesidades de Estima:** Las personas requieren de autoestima o autorespeto, abarca sentimientos de competencia, autonomía, independencia, logros, etc. ... Incluye también necesidades de reconocimiento, atención y prestigio.

**5.- Necesidades de Integración:** Las personas tienen la necesidad de mantener una imagen íntegra, congruente de sí y del mundo. Esta necesidad da lugar a un deseo de conocimientos.

**6.- Necesidades de Autorrealización:** Es la tendencia del hombre por lograr realizarse en lo que él potencialmente es.

Al respecto, quizás surja la duda de cuál es el objeto de citar las necesidades del hombre en un punto que se refiere expresamente a la capacitación; la razón es que, a nuestro juicio existe una relación estrecha entre estos dos conceptos, ya que si se observa, el hombre al desempeñar cualquier actividad, dependiente o independiente de una organización, lo hace con el objeto de obtener medios que le permitan satisfacer, en orden de importancia, cada una de las necesidades anteriormente expuestas.

Del mismo modo, se considera que al proporcionarle capacitación, el individuo incrementará sus posibilidades de satisfacer todas esas necesidades, es decir, fomentaría su propio desarrollo como persona y trabajador.

En resumen, se puede señalar que el diseño de los planes y programas de capacitación, no sólo se deben de aplicar buscando únicamente incrementar la productividad del individuo, si no que además debe ser un proceso que realmente permita al trabajador desarrollarse individualmente, a través de la satisfacción de sus necesidades más elementales.

### **3.6. EMPLEO Y CAPACITACION**

El problema del desempleo, subempleo y deficiente mano de obra, se ha convertido en uno de los temas más preocupantes en el mundo contemporáneo. La presencia de la tecnología, de la robótica y de otros fenómenos técnico-laborales, de una forma o de otra están generando y lo harán cada vez más, un desplazamiento de personal con la consecuente desocupación y todos sus impactos socio-laborales.

Este problema está afectando por igual a los países en desarrollo y a las potencias industriales. El "primer mundo", así llamado, enfrenta importantes problemas y conflictos al respecto, Alemania, Japón, Estados Unidos y casi todos los países europeos, están todavía en búsqueda de soluciones laborales, sociales y económicas ante este importante problema.

Como es natural, tanto Latinoamérica como México no escapan a este tema preocupante. En nuestro país, diversos sectores de la industria han venido tomando decisiones que si bien son justificadas y racionales por un lado, por el otro están desplazando y dejando sin posibilidades de crecimiento a miles de obreros y empleos. Recortes y ajustes de personal están resolviendo parcialmente problemas de sobrepoblación laboral (rentabilidad y productividad) y se están creando núcleos sociales sin posibilidad alguna - o con posibilidades muy limitadas para ser justos para trabajar y desarrollarse individual, familiar y socialmente.

El problema del desempleo no tiene una sola solución, es un problema complejo que debe estudiarse desde sus diversas dimensiones, social económica, laboral, política, productiva, educativa, etc.; sin embargo, una de ellas, la más importante, es la que plantea su solución bajo la estrategia de un modelo educativo que tiene como eje a la capacitación y el desarrollo; el problema del desempleo no existe como tal, lo que existe es la imposibilidad de empleo de miles de seres humanos en virtud de una incapacidad laboral derivada de una falta de preparación y/o capacitación y entrenamiento. No existe gente desempleada o subempleada, más bien existe gente incapacitada o sub-capacitada situación que combinada con la carencia de fuentes de trabajo - derivada a su vez de una falta de inversión, promoción y desarrollo de empresas- está generando el *fantasma del desempleo*

Adicionalmente, en México el problema adopta diversas características preocupantes que obstaculizan el camino del desarrollo y modernización, a saber:

1. Niveles muy pobres de capacitación y adiestramiento del obrero (mano de obra calificada y no calificada)
2. Carencia relevante de estudios formales primarios y secundarios en los niveles de empleado, ayudante, auxiliar y puestos equivalentes. En estos mismos niveles gran deficiencia en la capacitación y entrenamiento para un desempeño eficaz de los puestos.
3. Un mercado de trabajo a niveles de supervisión y jefatura que ofrece muy reducidas posibilidades de encontrar personas capacitadas y desarrolladas para un buen desempeño de sus funciones.
4. A niveles ejecutivos y directivos, una lucha a veces leal y otras destale de búsqueda y selección de ejecutivos con la suficiente preparación como líderes y agentes de cambio. En este aspecto, todo los esfuerzos de desarrollo ejecutivo que se han realizado no han sido suficientes. La empresa mexicana no se ha caracterizado hasta ahora por su compromiso y efectividad en la formación de personal directivo.

Pensar en resolver el círculo vicioso del desempleo, no hay productividad porque no hay organizaciones productivas, éstas no lo son porque no se capacita a su personal y porque carecemos todavía de una filosofía del trabajo más sana y comprometida con la calidad, rentabilidad y productividad. Ello no permite que se invierta en capacitación y en nuevas fuentes de trabajo y así nunca podremos llegar a ser productivos, o bien, si lo vamos a lograr, hemos escogido el camino más largo y tortuoso

Debemos optar por el círculo virtuoso en lugar del círculo vicioso; esto significa darle la prioridad a los modelos educativos, es decir, a la capacitación, entrenamiento, adiestramiento y desarrollo del personal que sin duda constituyen la mejor inversión y la óptima vía de solución al problema. La historia ha demostrado que las civilizaciones que florecieron de manera constante, como la griega, tuvieron una alta vocación por la formación del espíritu, es decir, por la educación. De hecho, la Academia, el Liceo y la Universitas fueron las instituciones de mayor jerarquía y respeto. También la historia romana registra que cuando se olvidaron de la educación iniciaron los primeros pasos de su camino a la decadencia

En términos presentes y prácticos todo esto significa que las organizaciones de hoy deben tener como filosofía directiva el darle a la capacitación del personal su más alto significado; tanto como la inversión a corto y largo plazo como por ser el único medio a través del cual se podrán lograr los resultados de:

- Integración del personal a su empresa
- Identificación de los símbolos, valores y compromisos del personal respecto a su trabajo
- La formación de actitudes de calidad y productividad
- La preparación administrativa del personal de cualquier nivel.

- La capacidad y/o responsabilidad en el manejo de las máquinas y equipos.
- La adopción de criterios, conocimientos y habilidades que permitan un buen liderazgo y encauzamiento de las energías de los demás.
- La inspiración y creatividad, que derivadas de la capacitación, abren nuevas puertas para el mejor desempeño de una organización, en los renglones de:
  - Ahorro
  - Seguridad
  - Calidad
  - Productividad
  - Rentabilidad
  - Adaptación
  - Innovación
  - Crecimiento y
  - Expansión

Al parecer el rumbo que en este aspecto se está tomando es el correcto; afortunadamente en los últimos años parece ser que la función educativa de las empresas ha tenido un desarrollo que aunque no es el suficiente en cantidad y calidad, ha representado algo importante para los empresarios modernos y para la actualización y avance de sus organizaciones.

Sin embargo, el reto es mucho más grande y trascendente. La educación, entiéndase la capacitación que las organizaciones de hoy están llamadas a realizar, tanto desde su obligatoriedad legal como de su compromiso social y productivo, debe convertirse en una de las variables más importantes para medir su grado de madurez, posicionamiento y desarrollo como organizaciones generador de productos y servicios de alta calidad y por lo tanto factores claves de ayuda a la consecución del bien común de la sociedad. Es decir, que la educación organizacional mucho más allá de ser un simple conjunto de programas temporales, debe transformarse en muy poco tiempo en un valor institucional sólido y compartido que se vea expresado permanentemente en todas y cada una de las labores de la empresa; una nueva y más efectiva forma de vivir y hacer las cosas en el trabajo, un sólido soporte a las transformaciones socio-laborales de cara al siglo XXI.

### 3.7. BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

#### 3.7.1. LA CAPACITACION Y EL PROGRESO INDUSTRIAL.

Ser persona humana es vivir en proceso y constante devenir. No soy lo mismo hoy que hace un año, ni siquiera soy lo mismo que fui ayer; y para mañana ya habré cambiado, poco o mucho.

Somos seres evolutivos en mundo evolutivo en que todo cambia. Hace 2500 años el gran filósofo griego Heráclito observaba con agudeza que "no es posible bañarse dos veces en el mismo río".

Pero mientras otras épocas las adaptaciones exigidas por las circunstancias externas eran de poca monta y relativamente fáciles, ahora que la sociedad y la tecnología son cada vez más complejas, más innovadoras y más vertiginosas en el cambio, él que no se capacita se queda rezagado sin remedio.

Además, a surgido un factor que da dramaticidad creciente al tema de las habilidades y del aprendizaje: la competencia. Los hombres compiten con los hombres, y las máquinas compiten con los hombres, amenazando desplazar a los menos aptos

Entre los beneficios que la capacitación brinda a los individuos podemos encontrar:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual (17)

La capacitación brinda a las personas la posibilidad de participar de lleno en los procesos productivos, de mantenerse vivas y activas en la corriente de la historia y de mantenerse ágiles, vigorosas, juveniles, aún en "la tercera edad".

Podemos visualizar ambas alternativas en el siguiente cuadro:

Juan   "   rutinas   "   ineficiencia   "   estancamiento   "   vida  
frustrada

## CAPACITACION

Juan " dinamismos " buen " eficiencia " satisfacción " bienestar  
creativos empleo y eficacia de personal  
necesidades y familiar

### 3.7.2. LA CAPACITACION Y EL PROGRESO EMPRESARIAL.

Hay una relación íntima entre capacitación y progreso de las instituciones. El hecho, el qué, es evidente: el cómo nos lleva a distinguir los componentes de la productividad. Este valor es fruto de los hombres, de los sistemas y de los recursos materiales siendo el primero el elemento más básico; apoyado a su vez en dos columnas: el poder y el querer.

El *poder* es la esfera de los conocimientos y de las habilidades técnicas.

El *querer* es la esfera de las actitudes humanas: motivación, solidaridad, empatía, liderazgo, deseos de superación.

En el libro "En busca de la excelencia" de Peters y Watermann, señalan que existen ocho características que forman el común denominador de las empresas - estrella.

Pues bien, siete de las ocho tienen íntimos vínculos con el manejo del factor humano. En efecto, los resortes de la excelencia son:

- Proclividad de la acción
- Diálogo intenso y cercano con los clientes y con el público en general
- Segmentación estructural, tal que permita que cada grupo y cada división piensen y actúen con cierta independencia.



- **Productividad a través de la gente:** todo el personal se muestra consciente de que sus esfuerzos son útiles, valiosos y valorizados por la gerencia
- **Focalización** en valores institucionales claros, bien conocidos y compartidos
- **Organigrama sencillo**, de tal modo que la comunicación fluye clara y fácil
- **Centralismo y descentralización** al mismo tiempo, con lo cual se asegura, por una parte, el mantenimiento de la fisonomía peculiar de la institución y de su filosofía, y por otro lado, un clima de libertad y flexibilidad para decidir lo que las circunstancias muy concretas reclaman en cada lugar.

En resumen la gente calificada - la que puede y quiere - constituye la mejor riqueza para si misma y para la empresa

#### Personal mediocre

Empresa errores, desperdicios, sabotajes " baja productividad

#### Capacitación

Empresa buen funcionamiento " alta productividad

### **3.7.2.1. BENEFICIOS DE LA CAPACITACION A LAS ORGANIZACIONES**

- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crear mejor imagen
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementa a la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reducir la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto (17)

### 3.7.3. LA CAPACITACION Y EL PROGRESO NACIONAL

Uno de los rasgos de la sociedad moderna es la creciente división y especialización de las tareas. Así lo pide tanto la tecnología industrial, como la complejidad de las organizaciones

Da mucho que pensar el panorama de los países ricos; se caracterizan antes por su capital humano que por sus recursos materiales

En ellos, en efecto, observamos que se distinguen:

- Un alto nivel de autoestima
- Gran necesidad de logro
- Espíritu de disciplina
- Buena organización en todos los sectores
- Un alto nivel de escolaridad
- Y por supuesto, buena alimentación, que naturalmente florece en un clima de vitalidad y en una euforia de creatividad

Por otra parte está el hecho de la tecnología cambiante que origina rápida obsolescencia de los conocimientos y de las destrezas tecnológicas

Y resultan dos cuadros comparativos:

bajo nivel educacional

	" desorganización "	" impro- ductividad "	" sub- desarrollo "	" graves lacr sociales "
México	" cinismo "			



## 4. LA EDUCACION BASE DEL CRECIMIENTO Y REALIZACION.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual como en la grupal, tiene como causa fundamental a la *educación*

El grado y calidad con que a un niño, joven, aprendiz, técnico y ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad.

La educación es por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad, entendidas, desde luego, las sociedades intermedias como las empresas e instituciones.

Si atendemos a la etimología latina del vocablo educación: *exdurece, educere, educare*, estas raíces significan fenómenos humanos como los siguientes: "obtener lo mejor de alguien", "desarrollar la sabiduría interna", "alimentar", "criar", "formar y embellecer", "hacer crecer a otro".

Los grandes filósofos de la antigüedad que tienen como común denominador haber sido educadores, señalaron que es a través de la educación como se forma el espíritu del hombre, para que éste conozca y siga el recto camino. Civilizaciones como la Hindú y la China, cifraron su desarrollo superior en la educación. Los griegos a través del concepto de *Paideia*, llegan a una concepción rica y plena, dándole al fenómeno educativo el sentido de: "superación del espíritu, del arte, de los valores y del patriotismo".

A la educación se le define como el proceso humano-social a través del cual se incorporan al ser humano (individuos y grupos) los valores y conocimientos de una sociedad dada. También se puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad.

En cualquiera de los dos conceptos anteriores, se entiende al fenómeno educativo como un formador cualitativo de la cultura, que

basada en los valores humano-sociales vigentes regula la vida del hombre en la sociedad.

Estas concepciones es importante enfatizarlas, pues en muchas ocasiones se ha confundido a la educación, con fenómenos pedagógicos de simple aprendizaje formal, informativo y carente de conocimientos axiológicos y culturales. En el momento actual se plantean serios cuestionamientos respecto de la calidad humana de los fenómenos educativos que están formando hoy a nuestra sociedad. Los objetivos y sistemas escolares, los medios masivos de comunicación, los antivalores que se muestran a niños y jóvenes en los conflictos de interrelación humana y otros factores, reclaman una revisión a fondo y un cambio fundamental en la filosofía y la práctica de la educación.

Es indiscutible que la educación juega un papel muy importante y determinante en el incremento de la productividad ya que implica un aprovechamiento racional de los recursos del país como un incremento en el nivel de la salud de sus habitantes

En términos generales, la educación es importante para un país y para una organización, por un lado permite el aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos, por otro la educación puede significar mayores niveles de vida por el conocimiento de las condiciones higiénicas, de las situaciones que mejoran la alimentación y de factores que acrecentan la salud, así como por un mejor ingreso que permita un incremento en el consumo

Actualmente la educación se puede considerar como una inversión en el ser humano, es decir, que tanto sus conocimientos, la salud, las experiencias, las habilidades, etc. del hombre pueden ser incrementadas.

La educación tiene un impacto económico muy radical ya que para que nuestro país progrese debe planear programas de investigación con el objeto de coadyuvar en el desarrollo económico, puesto que ésta permite tanto el aprovechamiento de los recursos con que cuenta la inversión de métodos, sistemas y tecnología. Para ello, la investigación necesitará de personal altamente capacitado en las técnicas y doctrinas científicas.

#### **4.1. LA BASE CAMBIANTE DEL CONOCIMIENTO.**

La educación se transformará en las próximas décadas más de lo que ha hecho desde que, hace más de trescientos años, fué creada la escuela moderna gracias al desarrollo de la imprenta.

Una economía en la que el "conocimiento" ha llegado a ser el verdadero capital y el primer recurso productor de riquezas, plantea a las instituciones educativas nuevas realidades y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad educativa. La sociedad denominada del "conocimiento" formula demandas de eficacia y responsabilidad sociales todavía más nuevas e incluso más exigentes. Tendremos que redefinir el concepto de persona formada o educada. Al propio tiempo, están cambiando de modo espectacular y rápido los métodos de aprendizaje y de enseñanza, en parte como resultado de nuevos desarrollos teóricos sobre el proceso de comprender y de aprender, y en parte por la nueva tecnología. Finalmente, muchas disciplinas académicas tradicionales se están convirtiendo en estériles, si no en obsoletas. Debemos por tanto enfrentarnos a un cambio en lo que aprendemos y enseñamos y desde luego, en lo que entendemos por conocimiento.

Por esta razón, el conocimiento de las propias raíces y de la comunidad se ha hecho no obstante más importante. Los nuevos medios de comunicación proporcionan elementos de esta nueva cultura. El receptor de televisión y la reproductora de videocasete proporcionan seguramente más que la escuela. Pero todavía, sólo a través de la escuela, es decir, a través del aprendizaje organizado, sistemático y con objetivos, esta información puede convertirse en conocimiento y llegar a ser una posesión individual y una herramienta.

La sociedad del conocimiento requiere además que todos sus miembros aprendan a aprender. Es propio de la verdadera naturaleza del conocimiento cambiar con rapidez. Las habilidades manuales se modifican muy lentamente.

A los diez años o menos, de haber terminado la carrera, nos encontramos ya "obsoletos" si no se han refrescado una y otra vez los conocimientos; sean de cualquier carrera.

Ni el mejor sistema educativo, con mayor número de cursos académicos, podría posiblemente preparar a los estudiantes para todas las opciones. Todo lo que puede hacer es prepararlos para aprender. La sociedad empresarial, la sociedad del conocimiento, es una sociedad de continuo aprendizaje y segundas carreras

## 4.2. LA EDUCACION EN LOS ADULTOS.

La educación, como parte inherente de toda sociedad, ha sido un proceso en constante desarrollo; de representar un fenómeno espontáneo como en las comunidades primitivas, se ha convertido en una manifestación de elaborados sistemas educativos de la civilización moderna. Sin embargo, su surgimiento y expansión ha respondido siempre a las necesidades particulares de cada época de la historia de la humanidad.

Pero no es sino hasta el siglo XVI que la educación es estudiada por una disciplina científica: la Pedagogía. Prueba de ello es la obra *Didáctica Magna*, donde Juan A. Comenius (1592-1670) elabora ya un sistema educativo.

Es éste el momento entonces en el que resulta necesario definir tanto lo que se entiende por pedagogía como lo que es educación.

La pedagogía es la ciencia que tiene por objeto de estudio las leyes que rigen la dirección del proceso conscientemente organizado y dirigido, que es la educación.

Por su parte, a este último término se le define como el conjunto de influencias (el medio, la escuela, el trabajo) que ejerce la sociedad en los individuos. De acuerdo con ello los sujetos son educados durante toda su vida, es decir, todo hombre puede aprender de la realidad y coeducarse con los demás hombres.

Con el desarrollo de la ciencia pedagógica se ha centrado la atención en dos etapas de la educación del hombre: la *paidología* y la *andragogía*, la primera se refiere a la educación infantil y la segunda a la de adultos.



La educación de adultos queda entendida como el conjunto de actividades organizadas y dirigidas a individuos que han superado la edad escolar.

En este sentido, "la educación de adultos designa la totalidad de los procesos organizados de educación (formal y/o no formal), gracias a los cuales las personas consideradas adultos por la sociedad a la que pertenecen, desarrollan sus aptitudes, enriquecen sus conocimientos, mejoran sus competencias técnicas y profesionales y hacen evolucionar sus actitudes o su comportamiento en la doble perspectiva de un enriquecimiento integral del hombre y su participación en un desarrollo socioeconómico equilibrado".

EDUCACION INFORMAL					
EDUCACION					
	FORMAL	NO FORMAL		EDUCACION AMBIENTAL	
		EDUCACION DE ADULTOS			
APRENDIZAJE		ACREDITACION	- CAPACITACION	FAMILIA	
AL	SISTEMA DE	INSTITUCIONAL	- DESARROLLO	IGLESIA	
AZAR	EDUCACION	DE LOS	COMUNITARIO	CLUBES	
	ESCOLARIZADO	AUTODIDACTAS		AMIGOS	
				BARRIO	
				ETC.	

De aquí se deduce que la tarea de la educación de adultos es dar acceso a éstos a la cultura en general y satisfacer la necesidad de fuerza de trabajo calificada. Lo anterior se lleva a cabo a través de las siguientes formas que toma la andragogía o educación para adultos.

- El sistema escolarizado
- La enseñanza abierta
- La telesecundaria
- La acreditación institucional de los autodidactas
- La alfabetización
- El desarrollo comunitario
- La capacitación y el adiestramiento en servicio (3)

La capacitación se refiere a la adquisición o mejoramiento de conocimientos que la formación profesional no ha proporcionado y que las tareas a realizar exigen. Por su parte, adiestramiento en servicios se define como la formación que se proporciona y adquiere en el mismo lugar de trabajo y como requerimiento de éste.

#### **4.2.1. DIFERENCIAS ENTRE LA EDUCACION DE LOS ADULTOS Y LOS JOVENES.**

Ahora bien, para obtener resultados satisfactorios en el trabajo docente con los adultos, es importante tener claro que éstos tienen características y motivaciones peculiares, diferentes de los niños y jóvenes para aprender un ejemplo de ello es la comparación que presenta Francoise Gauquelin en el cuadro siguiente, en donde se presentan algunas características que aunque fueron observadas en otro país, se considera como información útil y relevante.

Algunas de las principales motivaciones de los adultos para aprender son:

- Obtener información en el trabajo
- Llenar agradablemente y provechosamente el tiempo libre

- Encontrar gente nueva e interesante
- Ser más capaz en el desempeño de su trabajo
- Escapar de la rutina
- Mejorar sus aptitudes y habilidades
- Desarrollar su personalidad y sus relaciones interpersonales
- Aumentar sus ingresos
- Aumentar sus conocimientos generales

A continuación presentamos un cuadro comparativo entre la educación de los jóvenes y los adultos:

#### EDUCACION DE LOS JOVENES

- 1) Tiende hacia temas generales
- 2) Orientada hacia los libros y su contenido, saber y conocimientos
- 3) Obligación de atenerse a un programa predeterminado
- 4) Se apoya en la experiencia de los demás
- 5) Aprende lo que oye y lee
- 6) Insiste en el éxito en los exámenes

#### EDUCACION DE LOS ADULTOS

- 1) Tiende primero hacia temas específicos
- 2) Orientada hacia quien estudia siendo el ser humano en sí mismo, para el adulto, un libro abierto
- 3) Programa elaborado en función de las necesidades e intereses del que estudia
- 4) Se apoya ante todo en su propia experiencia, que los nuevos conocimientos se limitan a enriquecer
- 5) Aprende lo que pone en práctica
- 6) Insiste en la mejora de trabajo, el ocio y la vida en común

- |   |   |
|---|---|
| 7) Conocimientos escolares apoyados sobre todo en el pasado distante de las aplicaciones actuales | 7) Aprende lo que tiene relación con las realidades de su vida presente                     |
| 8) Límites de los campos explorados, fijados por el profesor                                      | 8) Extiende su exploración a los campos que le interesan                                    |
| 9) El profesor es la fuente del saber, del conocimiento, distribuye información                   | 9) El profesor es un consejero, un guía, corrige, alienta, indica las fuentes del saber     |
| 10) Adquiere un catálogo de conocimientos prescritos  | 10) Adquiere conocimientos buscados por formar parte de necesidades y problemas personales. |
| 11) Lo que dicen los libros y los profesores constituye autoridad a priori                        | 11) Lo que su experiencia le ha enseñado constituye autoridad                               |
| 12) Busca las buenas notas  | 12) Nada de notas   |
| 13) Programa definido por el profesor   | 13) Programa definido por el que estudia  |
| 14) Utilización del aprendizaje previsto para el futuro   | 14) Utilización inmediata del aprendizaje   |
| 15) Asistencia a cursos ex cathedra   | 15) Discusión de igual a igual con otros adultos que estudian                               |
| 16) Preparación de una especialización  | 16) Ganarse la vida y enriquecerla  |
| 17) Estudios subvencionados por el Estado   | 17) Estudios financiados por quien estudia  |

### **4.3. LA EDUCACION EN LA EMPRESA.**

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Considerar a la capacitación como el aprendizaje de menos instrumentos y el manejo de cifras y sistemas no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización.

Precisamente los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados en la medida en que a través de un modelo educativo integral, se forme y transmita la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etc. Para ello, estamos involucrados todos (padres, empleados, obreros, directivos, empresarios), todos debemos participar en los modelos de educación que generen y consoliden una cultura y filosofía del trabajo hacia el logro del valor productividad.

### **4.4. PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DE LA FUNCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO EN LAS EMPRESAS MEXICANAS.**

Entendemos entonces que la capacitación es una condición sine-qua-non para la productividad y que el auténtico líder tiene dentro de su perfil ser un educador comprometido con la preparación y crecimiento de sus colaboradores.

El esquema de México debe instrumentar para enfrentar la modernización, la apertura comercial, el desendeudamiento y el incremento de los índices de productividad requiere que la importante función educativa tome en cuenta seria y profesionalmente los siguientes principios y objetivos:

1. A partir de las necesidades reales detectadas, establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades educativas en un mismo plan rector de desarrollo humano y profesional, que logre una mayor integración del personal en la empresa y un incremento en la productividad organizacional.
2. La creación de un ambiente en el que la capacitación y el desarrollo humano del personal signifiquen un reto, un interés y compromiso de crecimiento individual, grupal y organizacional
3. Convertir a la capacitación más bien en una filosofía y estilo de trabajo con clara dirección y significado en lugar de una actividad estéril y burocrática.
4. Brindar a todo el personal un nuevo concepto de la productividad, así como del trabajo en equipo y de los valores laborales: a través de todas las actividades de capacitación y desarrollo
5. Definir y buscar el compromiso de toda la empresa frente a las tareas educativas de cualquier nivel, creando sistemas propios de capacitación y desarrollo que respondan táctica y estratégicamente a sus necesidades, y que conviertan el trabajo en tareas significativas y trascendentes, es decir, en "logros productivos"
6. La formación de grupos que se conviertan en agentes de cambio y capacitadores que mantengan y enriquezcan las tareas de capacitación y desarrollo en la empresa
7. La creación de un programa de integración humana a través del trabajo en equipo que fomente la creatividad y el diagnóstico de problemas para una mejor toma de decisiones y busque sistemáticamente una forma de trabajo más productiva a través de la cual la "calidad" sea un valor que se manifieste en todas las conductas y actividades laborales.
8. A través de la presencia directiva en los diversos eventos educativos patentizar y enriquecer el liderazgo de la Dirección General

para motivar y reforzar las conductas de integración y productividad de todo el personal frente a la empresa.

9. El establecimiento de un programa estratégico que contemple actividades inmediatas y de mediano y largo plazo que de manera sistemática y acumulativa formen, enriquezcan y mantengan una cultura organizacional basada en la productividad.

10. Involucrar a los directivos, jefes, técnicos y personal en general, en las tareas educativas de capacitación y desarrollo como instructores y promotores de aquellos aspectos en donde su participación sea necesaria.

Sin duda alguna, los principios y objetivos planteados pueden entenderse como confrontación respecto de lo que se ha dejado de hacer o como un punto de partida para ir resolviendo problemas socioeconómicos y laborales añejos, cuya atención y solución no puede esperar más si se desea auténticamente participar en el proceso nacional de modernización.

#### **4.4.1. EDUCACION Y CAPACITACION EN MEXICO.**

La modernización integral para constituirse en un auténtico proyecto nacional, debe incorporar la dimensión humana y no ser reducida a una cuestión de simple eficiencia técnica. El desarrollo debe estar fundado en condiciones de mayor equidad social que las actuales, porque no hay modernización posible en una sociedad injusta.

Para desplegar las energías y la creatividad que requiere un proyecto de modernización que permita a México despegar como potencia industrial intermedia para el año 2020, se requiere no sólo de empleos en cantidades crecientes, sino servicios educativos, de salud, y alimentos para la población que no está aún en edad de trabajar y que constituye más de la mitad de la misma.

Atender en forma realista retos como éste, supone multiplicar por diez la productividad por hombre ocupado, o multiplicar por cinco el número de empleos productivos.

Una sociedad en proceso de transformación como la mexicana, requiere de la satisfacción, al menos, de las necesidades, exige niveles educativos y culturales básicos y demanda esparcimiento y recreación para una vida sana.

Debemos resaltar que la educación ha sido y continúa siendo el reto nacional, pues por una parte obliga o debe obligar a todos los sectores integrantes de nuestra sociedad, y por la otra debe buscar el fortalecimiento de todo el país ante los desafíos de la competencia internacional. "Solamente uniendo esfuerzos en un enfoque nacionalista, de complementariedad y no de rivalidad, es posible hacer realidad un proyecto de modernización".

Por otra parte resulta indudable y hasta obvia la necesidad de encuadrar los objetivos y políticas educativas en el marco del desarrollo socioeconómico nacional. Como estrategia de fondo para la atención y solución de los grandes problemas de nuestro país

Reiteradas declaraciones de nuestro actual gobierno han insistido en la modernización educativa como el mejor medio para enfrentar con visión estratégica los problemas de México

Recientemente, se manifestó que modernizar la educación es hacer un "México Fuerte" que nos permita salir del rezago y la dependencia; también se enfatizó que en la calidad de la educación está la batalla decisiva de México.

Las declaraciones desde luego no se refieren únicamente a aspectos formales y a la modernización tecnológica de la educación sino que contemplan los elementos de fondo, filosóficos y de contenido de los planes de estudio desde los niveles primarios, medios, universitarios, de postgrado y especialización

La educación en su sentido más sano y profundo es la "formación del espíritu", es la base de la cultura de un pueblo y esta formación se inicia desde las secciones de párvulos, la primaria y fundamentalmente en la educación que brinda la familia.



Los conceptos de *Calidad y Productividad* en beneficio personal, familiar, empresarial y nacional, deben ser enseñados desde los primeros años de estudio de manera tal que las nuevas generaciones de mexicanos aprendan, se concienticen y sensibilicen ante estos importantes conceptos de la vida y el trabajo.

Desde luego, esta estructura educativa debe contemplar necesariamente la enseñanza y toma de conciencia respecto de los "Valores Nacionales del Trabajo" definidos por todos los sectores productivo-laborales de México.

#### 4.5. BINOMIO : CAPACITACION-PRODUCTIVIDAD.

Si bien se han hecho algunos esfuerzos por mejorar los niveles de capacitación en nuestro país elevándola a rango Constitucional y estructurando sus obligaciones patronales respectivas, estas tentativas no han podido responder a las graves necesidades y deficiencias que en este trascendente renglón enfrentan las organizaciones de México.

En congruencia con lo anterior, toda la capacitación que se imparte en nuestro país debe responder a los objetivos fundamentales de:

1. Promover el desarrollo integral del mexicano para el mejoramiento de su calidad de vida.
2. Asegurar el conocimiento, aprendizaje e incorporación de los *Valores Nacionales del Trabajo*.
3. Crear sentido de conciencia y compromiso para participar en el fortalecimiento de México a partir de un desempeño laboral, grupal y organizacional en el que el incremento y mejoramiento de la *Calidad y Productividad* sean la razón de su diario quehacer.
4. Habilitar los aspectos técnico-administrativos propios de cada puesto para lograr un desempeño eficaz y productivo dentro de la empresa, comunidad y país.

México debe dar ya un paso decisivo hacia una concepción y una práctica diaria del **Binomio Educación-Productividad** que responda realista y firmemente a los -ya mencionados- serios requerimientos que en materia de resultados, servicios, calidad, rentabilidad y competitividad estamos enfrentando.

Este binomio sin duda la clave del desarrollo de nuestro presente y futuro. Existe una capacitación para "hacer", es la más común, la que se puede concebir como el adiestramiento pues persigue la transformación de la materia, permite la operación y el manejo de herramientas e instrumentos; pero existe otra capacitación, la más importante la capacitación para "ser y llegar a ser", ésta finca y proyecta el desarrollo del hombre, forma su espíritu de crecimiento, de solidaridad, integra su personalidad dándole su identidad y libera para optar por Valores y caminos de reto y responsabilidad frente a sí mismo, su familia, su empresa, su comunidad y su Patria.

## **5. EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO INSTRUCTOR - CAPACITADOR.**

### **5.1 PERFIL DEL CAPACITADOR**

Para ser instructor, es necesario poseer varias características específicas; no cualquier persona puede llegar a ser un buen instructor. A este conjunto de cualidades se le llama Perfil del Instructor y comprende tres grandes rubros: Conocimientos, Habilidades y Actitudes.

#### *CONOCIMIENTOS*

Se refiere al dominio teórico de una materia o de un procedimiento. Este dominio se obtiene con el estudio o por medio de la experiencia, aspectos que de inmediato se reflejan en una mayor eficiencia en el aula. Los conocimientos deben referirse, por tanto al tema, al grupo y al medio ambiente.

#### *HABILIDADES*

Entendidas como aptitudes logradas mediante un correcto entrenamiento. Entre las más importantes para el instructor se encuentran:

1. Para comunicarse con el grupo, a través de dos modalidades:

##### **Comunicación verbal.**

Transmisión de ideas, acciones y emociones mediante el uso de la palabra. En este rubro, el instructor debe:

- \* Transmitir mensajes sencillos, comprensibles y aclarar dudas
- \* Emplear palabras sencillas
- \* Evitar expresiones convencionales

- **Permitir un silencio inicial**
- **Hacer pausas**
- **Iniciar lentamente y con volumen creciente**
- **Resumir ideas al inicio y al final de cada sesión**
- **Modular y matizar la voz**

**Comunicación no verbal**

Sin utilizar palabras transmitimos un mensaje. Respecto a esta forma de comunicación, el instructor debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones

- **Posición erguida**
- **Postura relajada**
- **Contacto visual con el grupo**
- **Rostro expresivo**
- **Ademanes naturales**
- **Desplazamientos libres**

**2. Habilidades intelectuales**

- **Agilidad y claridad de pensamiento**
- **Amplitud y objetividad de criterio**
- **Memoria**
- **Capacidad de análisis y síntesis de la información**

### **3. Habilidades sociales**

- \* Para establecer relaciones interpersonales adecuadas
- \* Para saber manejar situaciones conflictivas e imprevistas
- \* Para percibir y responder bien a las reacciones del grupo
- \* Para propiciar la participación

### **ACTITUDES**

Son las inclinaciones humanas que incluyen sentimientos acerca de objetos y situaciones. Son recomendables para el instructor:

**Intères y entusiasmo por:**

- \* El tema
- \* Transmitir la informaci3n
- \* El grupo

**Aceptaci3n y respeto:**

- \* Al grupo
- \* A sus opiniones

Disposici3n para aprender del grupo ( aceptar que se puede estar equivocado o no se cuenta con toda la informaci3n )

Ademàs debe su conducta observar:

- \* Sencillez y cordialidad

- \* Congruencia

Responsabilidad por el logro de los objetivos

- \* Etica

- \* Oportunidad (13)

## 5.2. FACTORES IMPORTANTES QUE DEBE CONSIDERAR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION PARA UNA BUENA INSTRUCCION.

La conducción de grupos constituye una de las experiencias más interesantes y descriptivas de lo que es la convivencia y la comunicación interpersonal en el proceso de *enseñanza-aprendizaje*

Al concluir la planeación de la enseñanza, el instructor afronta las necesidades reales del que aprende, sus características y antecedentes, los cuales deben ser observados constantemente a fin de impulsar al grupo y promover aprendizajes significativos

La relación *instructor-participante* es una dinámica que obliga a la flexibilidad, la cual es básica sobre todo en el primero para aceptar propuestas y cambios ( sobre los contenidos, actividades o tiempos asignados al plan de trabajo ), así como para establecer una correspondencia de trabajo eficiente. Dicha flexibilidad, sin embargo, no es sinónimo de modificación de sus objetivos primarios, puesto que éstos deben constituirse siempre en el punto de referencia principal de su actividad.

### Al inicio de la sesión

Ya que una de las responsabilidades del instructor es facilitar el desarrollo del proceso *enseñanza-aprendizaje*, resulta deseable entonces que propicie, a través de diferentes actividades, un ambiente favorable de cordialidad y confianza ("rompimiento de hielo") que

coadyuve a la obtención de resultados positivos. Este ambiente debe ser favorecido llevando a cabo una presentación breve, ágil y descriptiva del instructor y los participantes, que a su vez propicie cierta disposición para aprender en grupo.

Es muy importante, sobre todo, que al inicio de una sesión el instructor dé a conocer los objetivos de aprendizaje, es decir, comunicar y compartir con el grupo las metas, hacia dónde se quiere llegar, así como también qué contenidos y a través de qué actividades de aprendizaje se alcanzarán.

Para la concreción del ambiente apropiado es indispensable efectuar una revisión de las expectativas de los participantes ( de su disposición, inquietudes, esperanzas, etc. ) , hecho que facilitará su relajamiento e identificación de puntos de vista, y propiciará la formación, constitución e integración de los grupos de trabajo

Por otra parte, sobre la base de los puntos anteriores y por cuestiones formales, se sugiere establecer un compromiso grupal, es decir, establecer algunas normas sobre el funcionamiento del curso, tales como horario de actividades, responsabilidades individuales y colectivas.

Finalmente antes de empezar a trabajar con los contenidos del curso, es importante realizar una pre-evaluación que nos indique el nivel de conocimientos de los participantes acerca del tema y al finalizar el o los temas del curso hacer una post-evaluación para evaluar lo aprendido.

### **En el desarrollo de la sesión**

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

1. Planear las actividades que se realizarán y sus respectivos tiempos

2. Preparar con anticipación los materiales didácticos necesarios

3. Elaborar una guía de instrucción

Su tratamiento requiere de un especial cuidado, pero una vez entendidos asegura, como antes se indicó, el correcto desarrollo de la sesión

### 5.2.1. DINAMICA DEL GRUPO.

La dinámica del grupo es un término ambiguo al que podría ubicarse en dos sentidos: por un lado como fenómeno, es decir, como el conjunto de fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse en cierta forma; estas fuerzas pueden ser el movimiento, la acción, la cohesión, la interacción, la reacción, la comunicación. (5) Por el otro, como una disciplina que estudia las fuerzas que afectan la conducta del grupo, su origen, su desarrollo y conducción.

De acuerdo con las ideas de Kurt Lewin, todo comportamiento se inscribe en un campo psicológico ( los individuos y su medio ) y se apoya en un equilibrio ( inestático ) de fuerza que determinan las motivaciones y las actitudes. Así, el comportamiento de un individuo en grupo estará estrechamente ligado a la dinámica que se genere en su "aquí" y "ahora" ( situación presente ), así como la de interacción entre su personalidad y la de los otros miembros. Del análisis y manejo que se tenga de estas fuerzas dependerá el conocimiento y comprensión de los fenómenos y particularidades de la vida del grupo y sus componentes

El grupo es considerado no como una suma de individuos, sino como una totalidad, una estructura que surge de la interacción de sus miembros y que produce cambios en los mismos (5)



Esta estructura representa el motor del grupo, que le permite crear su propio conocimiento, que encierra no sólo a sus miembros sino que también a sus objetivos, reglas, actividades, etc.; constituye, en fin, el campo psicológico donde se vive la tensión entre éste y los deseos e intereses particulares o individuales. La función del grupo consistirá en superar dicha tensión y mantener un equilibrio, que por las múltiples interacciones ( repulsión, tensión, aislamiento ) en que viven sus miembros y entre éstos y su medio, no puede ser estático.

De acuerdo a la teoría de la dinámica de grupo, éste se caracteriza de la siguiente manera:

1. Una asociación definible... de dos o más personas identificables por nombre o tipo
2. Conciencia de grupo, los miembros se consideran como grupo, tienen una "percepción colectiva de unidad", una identificación consciente de unos con otros
3. Un sentido de participación en los mismos propósitos, los miembros tienen el mismo "objeto modelo", o metas e ideales
4. Dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades, los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo
5. Acción recíproca; los miembros se comunican unos con otros
6. Habilidad para actuar en forma unitaria, el grupo puede comportarse como un organismo unitario.

La comunicación, la participación, la integración, etc., son algunos de los fenómenos que aparecen y forman la dinámica de grupo. En los apartados siguientes hablaremos de éstos.

### **5.2.1.1. COMUNICACION.**

La comunicación constituye el principal medio de interacción entre los grupos sociales, esto es, influye en su funcionamiento impidiendo o favoreciendo la cohesión y la posible incidencia en las reglas o normas del grupo. Pero también la comunicación depende a su vez de la interacción del mismo. En otras palabras la comunicación se ve afectada por las situaciones de aceptación, rechazo o identificación que viven los miembros del grupo, por ejemplo, cuando sus miembros se encuentran en un estado de ánimo positivo y están en disponibilidad, existe mayor comunicación, pero si pertenecen a un estrato y estatus social y nivel cultural diferente, la comunicación se verá obstaculizada.

### **5.2.1.2. PARTICIPACION.**

La participación constituye no sólo la presencia física, sino las reacciones e intervenciones de los miembros de un grupo en sus actividades y decisiones. El progreso de éste se haya condicionado, entre otros factores, por la participación de sus miembros, es decir, éstos trabajan y producen más si son tomados en cuenta al tomar decisiones o decidir actividades, de lo contrario ello les puede ocasionar apatía o frustración.

### **5.2.1.3. INTEGRACION.**

La integración constituye el resultado de las fuerzas ( como la comunicación, la participación,... ) que llevan a los individuos a su constitución y mantenimiento como grupo. Ahora bien, dichas fuerzas dependen, a su vez, de ciertas características del grupo, o sea de sus propósitos, tipo de asociación, de sus habilidades para actuar en forma unitaria, etc.; pero sobre todo de la reciprocidad en la satisfacción de necesidades ( de independencia, sw comunicación, de participación, de mando,... ) y el grado de conciencia de grupos que tengan sus miembros. En resumen, del grado de fusión de los individuos.

### 5.3. CONDUCTA DE LOS PARTICIPANTES Y DEL INSTRUCTOR

En el desarrollo de las sesiones, dentro de la dinámica que se genera en ellas, los participantes pueden tener diversas reacciones, algunas no siempre favorables para los objetivos del curso. Es entonces cuando las actitudes, conducta y recursos del instructor deben entrar en juego, a fin de superar las situaciones difíciles, sin detrimento del respeto por sí mismo y por el grupo.

A continuación se ejemplifican ciertos tipos de conductas que en ocasiones emiten los integrantes de un grupo y se sugieren algunas de las posibles respuestas del instructor.

#### *Participantes*

1. El que quiere imponer sus opiniones

#### *instructor*

- Resaltar que su opinión es tan válida como la de otros compañeros y no la verdad única.
- Animar al resto del grupo a comentar libremente las opiniones de este compañero.
- Dejar que el resto de los integrantes del grupo se ocupen de él.
- Proporcionar más confianza a los demás participantes, con el objeto de que no se dejen influir por él.

ESTA TAREA NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

**2. El que discute hasta el mínimo detalle**

- Mantener la calma.  
El instructor no debe desesperarse.

- Preguntar al participante cual es el sentido de su comentario, qué pretende o qué desea proponer.

- Impedir que el grupo se involucre y tome partido. Esta no es una competencia entre dos personas.

**3. El que quiere hablar en todo momento**

- Fijar normas con el grupo para que nadie hable sobre el mismo tema más allá de cierto límite de tiempo

- Proceder con calma para interrumpir al participante, a fin de solicitar comentarios al resto del grupo.

**4. El que se muestra escéptico**

Si esta persona interviene inicialmente, puede estropear la reunión. Por ello conviene:

- Preguntar, con mucho tacto, qué opina, qué es lo que considera que no va a resultar, o bien aclarar el motivo de su escepticismo.

- Señalar que el logro de los objetivos depende del grado en que el grupo participe.

#### 5. El susceptible

- Ser tolerante en principio.
- Tratar de conocer cuales son sus opiniones.
- Estimular su participación sin censurar sus errores

#### 6. El que no participa

- Decirle con amabilidad que es importante que participe
- Mirarle con frecuencia y hacerle preguntas o comentarios para lograr que intervenga, sin que para esto se sienta presionado.
- Solicitar al grupo un compromiso de participación
- Hacerle comentarios favorables cuando participe

#### 7. El que agrade

- Preguntarle en forma directa pero amable, en que aspectos no está de acuerdo o le disgustan.
- Repetir algunos de los mensajes que él proporcione, a fin de que persiva su agresividad.

- Evitar las polémicas inútiles.
- Comentar que la experiencia puede ser útil a los demás aunque quizá no para él.
- Preguntar su opinión al grupo.
- Hablar con franqueza y no rehuir al participante agresivo.

### **8. El que pregunta continuamente**

- Controlar sus intervenciones. Hay preguntas que ayudan a que el grupo aclare o amplie su información pero existen otras, fuera de contexto o intrascendentes, que sólo restan tiempo e interés a la sesión. En este caso es mejor comentar que después se aclararán las dudas.

- Utilizar un cierto tiempo, al final de la sesión, para formular preguntas y contestarlas.

- Solicitar a alguno de los participantes que responda al compañero que interroga.

### **9. El que hace bromas a costa de los demás**

- Comentar que las bromas son agradables y que comprende su buen humor, pero que es conveniente que no afecten a los integrantes del grupo.

- Indicar al resto del grupo que más tarde habrá tiempo para bromear, y continuar con el desarrollo del curso.
- Puntualizar que el grupo y el instructor tienen el compromiso de lograr los objetivos del curso.<sup>(9)</sup>

#### **5.4. ORGANIZACION Y DESARROLLO DEL TEMA**

Para el instructor que se inicia como tal, la organización y desarrollo de un tema es posible que resulte complejo, ya que requiere de estructurar en forma didáctica el contenido de cada punto a tratar durante la instrucción.

El siguiente esquema presenta una serie de pasos que pueden facilitar la tarea de organizar el tema que se impartirá, además de ser un modo de reforzar la instrucción misma. Todas las actividades incluidas las que se realizan previamente a la sesión, pero influyen sobre ésta en el momento en que se expone ante el grupo.

<b>PASOS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1.	Recopilación de información relativa al tema
2.	Selección de contenidos temáticos
3.	Organización de dichos contenidos o en subtemas
4.	Elaboración del temario
5.	Desarrollo de cada punto del temario

6. **Elaboración de la guía del instructor**
7. **Preparación de la o las sesiones**

### Recopilación de información

Bien sea que el instructor conozca el tema, que haya revisado la bibliografía respectiva o elaborado el paquete didáctico, es indispensable que se concentre la información que va a utilizar durante el curso. Ello le ayuda a afirmar sus conocimientos y a contar con un punto de partida para organizar los subtemas

### Selección de contenidos temáticos

Una vez hecho lo anterior, se debe seleccionar aquella información que es en realidad fundamental; por ejemplo conceptos o definiciones, ventajas, fundamentos teóricos, limitaciones y posibles conclusiones. La selección puede variar en razón de los objetivos del curso, ya sean éstos orientados al aprendizaje teórico o a la práctica

### Organización de los contenidos temáticos

El primer paso es agrupar los puntos secundarios en torno a los principales (temas y subtemas). El segundo consiste en su ordenamiento, atendiendo a los siguientes criterios

1. ¿ Se requiere conocer el tema "X" para comprender el "Y" ? Es obvio que si la respuesta es afirmativa, "X" precederá a "Y"
2. En secuencia lógica. Consiste en el desarrollo de un tema principal, a través del desglose de los elementos que lo componen.
3. En secuencia de menor a mayor complejidad. Consiste en presentar inicialmente aquellos tópicos de más fácil comprensión y después los más complejos. Una de las ventajas de este orden es involucrar poco a poco a los integrantes del grupo, a fin de crear en



ellos expectativas de interés sobre el tema, estimular su participación y obtener mayores logros en el aprendizaje.

4. Secuencia cronológica. Es importante en algunos cursos. Consiste en establecer un orden temporal, citando los antecedentes o los primeros pasos de un procedimiento.

#### Elaboración del temario

Consiste en la subdivisión de los temas principales en subtemas, apartados o incisos. Es un paso que prácticamente se elabora en el momento mismo de la organización del tema.

#### Desarrollo de cada punto del temario

Consiste en el tratamiento más amplio de cada punto, señalando las características más relevantes del mismo y estableciendo su relación con otros rubros y con el tema central. Para el instructor que ya lo domine, será suficiente con que elabore un esquema que facilite el desarrollo de este punto.

#### Estimación de actividades, materiales didácticos y tiempo

La elaboración del temario permite al instructor tener una idea aproximada de las actividades que puede realizar en compañía del grupo, a fin de establecer lo pertinente para el logro del objetivo, además de los materiales didácticos y los tiempos correspondientes para dichas actividades.

#### Guía del instructor

Ante la responsabilidad del instructor de impartir cursos y facilitar el aprendizaje correspondiente, es imprescindible que previo a aquél, elabore una guía de instrucción, es decir, un plan de trabajo que le permita contar con una visión global del mismo, diseñando cada uno de los pasos a seguir para orientar la enseñanza.

Dicha guía está constituida por la relación de los objetivos a alcanzar y las actividades y materiales didácticos requeridos, que se presuponen son las adecuadas para alcanzar dichos objetivos.

Este instrumento de planificación también se pueden emplear después del curso, como un resumen, que permite auxiliar a la evaluación en un análisis retrospectivo del evento, es decir, para comprobar si los métodos, técnicas y principios de aprendizaje fueron seleccionados adecuadamente.

Sin embargo, cabe aclarar que, como su nombre lo indica, una guía de instrucción es sólo eso, un instrumento que orienta sobre el quehacer didáctico de un curso y un grupo específico, por lo cual dicha guía es susceptible de sufrir modificaciones en función del "aquí" y "ahora" de cada grupo. Así, por ejemplo, se pueden manejar los mismos temas, subtemas y objetivos, pero el tiempo, actividades y técnicas didácticas dependerán de las condiciones particulares del grupo.

#### Preparación de la o las sesiones

Una vez elaborada la guía del instructor, nos encontramos en magnífica posibilidad de preparar con más consistencia nuestra sesión o sesiones.

Esta actividad es muy importante llevarla a cabo a efecto de garantizar los buenos resultados del curso, además de que proporciona seguridad al instructor con respecto a su papel ante el grupo; al mismo tiempo, evita la improvisación y es una práctica análoga del curso o sesión que se impartirá.

### **5.5. MATERIAL DIDACTICO**

Los materiales didácticos son instrumentos que coadyuvan a facilitar el proceso de *enseñanza-aprendizaje*, ya que ofrecen la posibilidad de interpretar la realidad e ilustrar gráficamente los mensajes que se

desean comunicar. Su función es ayudar al instructor a ser más descriptivo y propiciar una enseñanza más efectiva, y al participante a estimular su interés, comprensión del tema y aprendizaje.

### **5.5.1. CLASIFICACION**

Existen diversos tipos de materiales didácticos, los cuales pueden ser clasificados en

- Materiales de estudio Sirven para analizar la información de manera directa, entre ellos se puede mencionar: documentos, guías de trabajo, modelos, libros. Todos poseen un contenido didáctico.

- Materiales de apoyo Son aquellos que facilitan la presentación gráfica de la información, entre los que se encuentran el pizarrón, las láminas, el rotafolios y medios audiovisuales. Estos instrumentos pueden apoyar cualquier contenido didáctico

### **5.5.2. CRITERIOS DE SELECCION**

Los criterios para la selección de estos materiales dependerá de distintos factores como la modalidad del proceso (curso, taller, etc.), las facilidades con que se cuenta para impartirlo, el costo, el tiempo de que se dispone, la funcionalidad de los materiales, aspectos de la instrucción que se quieran reforzar, así como la técnica empleada.

### **5.5.3. RECOMENDACIONES PARA SU USO**

Se pueden aprovechar mejor los materiales didácticos cuando se toman en cuenta los aspectos que se mencionan a continuación:

1. Hacer comentarios del tema, referentes a los materiales o apoyos didácticos antes de presentar éstos.
2. Tratar de que dichos materiales funcionen como complemento del

**mensaje expresado, a fin de reforzar las ideas expuestas, o bien para resumir las más importantes.**

3. Cuidar el orden en que se presentarán los materiales con que se cuente, puede coincidir con los temas a exponer
4. Calcular un número adecuado de materiales, a efecto de que no se conviertan en un bombardeo de estímulos ni en una limitada aparición de los mismos
5. Tratar de que los materiales no sustituyan o limiten el papel del instructor. Su principal finalidad es enriquecer la instrucción
6. Reducir la improvisación. Se debe conocer previamente el contenido de los apoyos o materiales didácticos; es deseable que se sepa el manejo de los aparatos necesarios para presentar dichos materiales.

#### **5.5.4. CARACTERÍSTICAS DE ALGUNOS MATERIALES DE APOYO.**

En seguida se describen algunas características de los apoyos didácticos utilizados con más frecuencia.

### Pizarrón fijo

En apariencia resulta el apoyo más accesible y fácil de usar.

<i>CARACTERISTICAS</i>	<i>RECOMENDACIONES PARA SU USO</i>
1. Es económico, fácil de adquirir y disponible en la mayoría de	1. No es conveniente usarlo durante mucho tiempo en forma continua
2. No requiere ser transportado	2. El instructor debe cuidar su posición a fin de no cubrir los mensajes escritos o perder contacto visual con los participantes
3. Se cuenta con más espacio para registrar los mensajes escritos	3. Es necesario borrar los mensajes cuando ya no se utilicen
4. Permite hacer cambios sobre la marcha	4. Si se emplea señalador, debe usarse exclusivamente como tal para evitar que se convierta en un distractor
	5. Es importante no repetir oralmente lo que el instructor está escribiendo en el pizarrón, ya que los participantes tendrán que atender a dos estímulos simultáneos

### Rotafolios

De tan frecuente uso como el pizarrón, el rotafolios resulta útil en cualquier técnica didáctica.

<i>CARACTERISTICAS</i>	<i>RECOMENDACIONES PARA SU USO</i>
1. Permite preparar con anticipación las ideas, esquemas e ilustraciones que se emplearán	1 Requiere que se escriba en él con letra legible y adecuada en tamaño
2 Permite al ponente o instructor recordar las ideas fundamentales	2 Deben utilizarse colores fuertes y contrastantes
3 Presenta al grupo una visión total del tema a revisar	3 La información en él no debe ser abundante. Sólo enunciar las ideas principales
4 Su costo es mínimo y se puede utilizar varias veces el mismo	4 Debe colocarse en un lugar visible para todos los participantes
5 Permite registrar las opiniones del instructor y del grupo en forma inmediata	5 No funciona con grupos numerosos
6 Pueden utilizarse abreviaturas en palabras "clave"	

## **DIPOSITIVAS**

Cada día más utilizadas, las diapositivas requieren mayor actividad del instructor que la presentación de una película.

<i>CARACTERISTICAS</i>	<i>RECOMENDACIONES PARA SU USO</i>
1 Representan un magnifico medio de ilustrar ideas medulares del tema	1 Requieren los comentarios del instructor en forma simultánea a la proyección de cada diapositiva
2 Resulta costeable ya que el material puede utilizarse varias veces	2 Requieren de un minucioso orden de presentación
	3 Utilizar el puntero y no el dedo indice para señalar la pantalla
	4 Proyectarlas el tiempo suficiente para que el grupo las estudie o analice
	5 No conviene utilizar demasiadas

## **Películas**

Ayuda que resulta más estimulante a los sentidos y más impactante por sus contenidos.

<i>CARACTERISTICAS</i>	<i>RECOMENDACIONES PARA SU USO</i>
1 Contienen los elementos visuales	1 Su costo es elevado
2 Pueden emplearse varias veces seleccionándolas de acuerdo al tema	2 Son indispensables los comentarios de presentación de la película y las conclusiones derivadas de la misma
3 Estimulan al grupo en la obtención de opiniones e ideas creativas	3 No proyectar ninguna película que el instructor no haya visto antes



### Retroproyector

También llamado proyector de acetatos elevado o de "hombro".

<i>CARACTERÍSTICAS</i>	<i>RECOMENDACIONES PARA SU USO</i>
1. Pueden proyectarse diapositivas dibujos o esquemas realizados en acetatos o papel transparente	1. Requieren un adecuado manejo por parte del instructor
2. También se pueden proyectar objetos montados sobre vidrio	2. Los acetatos deben mantenerse libres de polvo
3. El proyector está frente al grupo y la proyección se refleja sobre una pantalla que se encuentra arriba y detrás del instructor	3. Estos mismos deben cuidarse, ya que fácilmente se rayan o se borran las líneas impresas
4. Para señalarlo no es necesario colocarse de espaldas al aparato se requiere de un señalador que se vaya deslizando sobre la mica o acetato	4. Al utilizar este aparato debe contarse con una lámpara de repuesto y apagarla al terminar la presentación

En resumen, los apoyos didácticos correctamente usados complementan y aún mejoran la instrucción, en tanto que si son mal utilizados constituyen un distractor que dificulta la comprensión del tema. (10)

## 5.6. TECNICAS DIDACTICAS

Por lo regular las actividades de aprendizaje que realiza el participante las hace compartiendo responsabilidades con sus compañeros y la dirección del maestro; siendo así, es importante que el instructor aproveche este potencial enriquecedor del esfuerzo colectivo, introduciendo elementos dinamizadores como lo son las técnicas didácticas.

Las técnicas didácticas son procedimientos operativos concretos que sirven como medio para alcanzar un objetivo de aprendizaje delimitado y cuya aplicación es orientada por un método de enseñanza.

Es importante aclarar que dichas técnicas sólo son medios para alcanzar un fin, en otras palabras, por sí mismas ellas no "proveen el conocimiento" pero sí son medios que empleados adecuadamente facilitan la consecución de metas en el proceso de *enseñanza-aprendizaje*, activando las motivaciones tanto individuales como la de dinámica grupal, es decir, propiciando la interacción, la integración, la comunicación, etc. De ahí que también se sugiera una combinación de las existentes, o bien crear otras nuevas.

### 5.6.1. CLASIFICACION

Con el objeto de seleccionar determinada técnica didáctica en ciertas condiciones y en la perspectiva de ciertos objetivos, existe la clasificación de ellas en grupales e individuales, división basada fundamentalmente en el grupo como móvil o vehículo del proceso *enseñanza-aprendizaje*.

### **5.6.1.1. TECNICAS DIDACTICAS GRUPALES**

Son aquellas que permiten interactuar a los miembros del grupo y así participar conscientemente y de manera significativa en su propio

proceso de instrucción; su eje principal es el grupo como medio de aprendizaje. Estas técnicas a su vez se dividen en dos.

- a) Técnicas cuya organización o procedimiento, objetivos y contenidos están ligados y no admiten variación.
- b) Técnicas cuya organización, objetivos y contenido no están ligados, es decir, un mismo procedimiento u organización de la actividad grupal que admite diferentes contenidos y puede servir para lograr distintos objetivos

Entre las primeras se encuentran los llamados "Juegos Vivenciales o Estructurados", como son "Fantasía del futuro", "Cuadrados", "Islas", "Caballos", etc. Este tipo de técnicas, además de su procedimiento o pasos a seguir (estructura), guardan un contenido y objetivo preestablecido. Por ejemplo la técnica de "Cuadrados" tiene por contenido el análisis de roles y la concepción de colaboración, por objetivo, la constitución de equipos de trabajo y la participación y colaboración en equipo; y por estructura y procedimiento las instrucciones y reglas del juego

Entre las técnicas de la segunda subclasificación se encuentran la de "Corrillos", "Rejillas", "Phillips 6-6", etc., las cuales pueden adecuarse a los contenidos y objetivos que el instructor persiga aunque se mantiene el mismo esquema de organización de la actividad del grupo. Por ejemplo, por medio de la organización (división de un grupo grande en otros pequeños a fin de analizar o discutir un tema con la ayuda de un secretario que concentra la información) de los "Corrillos" es posible transmitir diversa información (cualquier contenido del programa, como definiciones de conceptos, características de un grupo, etc.) y así alcanzar los objetivos de dichos contenidos.

## 5.6.1.2. TECNICAS DIDACTICAS INDIVIDUALES

Estas se pueden aplicar independientemente de la existencia o no del grupo, o sin interacción de éste. Su eje de trabajo se fundamenta

en la relación "maestro-alumnos-contenido" o "alumno-contenido". Es precisamente con base en esta relación que se dividen.

Las técnicas cuya relación se establece entre el maestro-alumno-contenido son, por ejemplo, la "Conferencia informal", "Congreso", "Simposio", etc., donde el instructor transmite cierta información (contenido) al alumno cuya actividad es receptiva y reproductiva.

Las técnicas cuya relación se establece entre alumno-contenido son aquellas que no requieren la presencia del instructor, verbigracia la "Instrucción programada", los "Cuadernos autoinstruccionales", la "Enseñanza por computadora" y otros.

Cuya organización,  
objetivo y contenidos  
están ligados

Caballos  
Islas  
Cuadrados  
Fantasía del futuro  
Gato tridimensional

## GRUPALES

Cuya organización,  
objetivos y contenidos  
no están ligados

Foro o plenaria  
Debate  
Corrillos  
Seminario  
Rejillas  
Phillips 6-6  
Dramatización  
Estudio de casos

## INDIVIDUALES

Relación maestro-  
alumno-contenido

Relación  
alumno-contenido

Conferencia informal  
Congreso  
Simposio

Instrucción  
programada  
Enseñanza por  
computadora  
Cuadernos  
autoinstruccionales

## CUADRO COMPARATIVO DE LAS TECNICAS DIDACTICAS

TECNICAS	DESCRIPCION	VENTAJAS	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
Demostración-ejecución	El instructor demuestra una tarea ante el grupo y pide a los integrantes del mismo que la ejecuten, si se cometen errores, los corrige	<p>La tarea se practica correctamente bajo la supervisión del instructor</p> <p>La retroinformación es inmediata, con lo cual se eliminan errores</p> <p>Se evita dañar instrumentos y equipo valioso</p>	<p>Se requiere material, equipo e instrumentos en perfecto estado y no siempre los hay disponibles</p> <p>El grupo, por requisito, debe ser pequeño</p> <p>Consumo mucho tiempo</p>	
Cuadrados	<p>Se distribuyen sobres y hojas de instrucciones a cada grupo. Los sobres se abren hasta que se indica</p> <p>Para formar rompecabezas el trabajo se lleva a cabo según las instrucciones</p> <p>Se discute la experiencia vivida enfocándose a los sentimientos</p>	Es un ejercicio de poco costo, que ilustra en forma efectiva la importancia de la cooperación	Sólo es efectiva para su propio objetivo	Hay que organizar el material con cuidado y llevar todo preparado

## CUADRO COMPARATIVO DE LAS TECNICAS DIDACTICAS

TECNICAS	DESCRIPCION	VENTAJAS	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
Linea de la vida	Se hace una gráfica de la propia vida en la que se señalan los puntos clave. Se discute la gráfica de cada quien y cómo hemos enfocado cada acontecimiento de nuestra existencia	Propicia la reflexión y permite un ambiente de mayor acercamiento	No se puede aplicar más que para su propio objetivo	
Conferencia informal	El instructor expone un tema ante el grupo con la finalidad de proporcionar información	Permite presentaciones completas, detalladas y sin interrupciones  Es una manera rápida de transmitir conocimientos a un grupo	Propicia la comunicación en un sólo sentido  Control centralizado en el expositor  Es difícil medir objetivamente los resultados obtenidos	Exige un alto grado de conocimiento tanto en la materia como en aspectos didácticos que propicien y mantengan el interés de los espectadores.
Congreso	Los expertos dan a conocer sus trabajos al auditorio. La sesión final se emplea para realizar una sinopsis de los de los temas tratados	Permite una visión amplia sobre el tema a tratar  Permite la actualización de los participantes en una determinada materia	La comunicación fluye en un sólo sentido	Requiere de una planificación y una  Los participantes deben conocer el tema que los especialistas van a tratar

## CUADRO COMPARATIVO DE LAS TECNICAS DIDACTICAS

TECNICAS	DESCRIPCION	VENTAJAS	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
Simposio	Ante un auditorio coordinado por un moderador, un equipo de especialistas desarrolla diversos aspectos de un tema de forma sucesiva	Se obtiene información especializada sobre el tema.  Las presentaciones son precisas, de carácter formal	Requiere de especialistas  Tiende a prolongarse  Posponer la participación de los asistentes hasta el final de la sesión	Requiere de una planificación y organización cuidadosas  Técnicamente se termina con un panel para que los especialistas intercambien información  Requiere que los participantes tengan cierta información sobre el tema  El moderador realiza una síntesis de lo expuesto por cada ponente
Instrucción programada	Diseño de un programa de enseñanza que muestra al interesado la información en pequeños segmentos (conceptos).  El programa se complementa con una sección de preguntas con sus respectivas respuestas (correctas)	Permite capacitar a un mayor número de personas en forma individual y simultánea  Permite la evaluación inmediata	Requiere bastante tiempo para su diseño  El costo del diseño es elevado  El diseño debe ser realizado por un especialista	El texto debe estar organizado de acuerdo con un análisis sistemático de la materia  Todo material debe someterse a un proceso de prueba



## CUADRO COMPARATIVO DE LAS TECNICAS DIDACTICAS

TECNICAS	DESCRIPCION	VENTAJAS	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
	El alumno aprende sin instructor	<p>La información se presenta sucesivamente en tópicos fáciles de asimilar</p> <p>Involucra más al capacitando y lo responsabiliza de su propio aprendizaje</p> <p>No requiere de la presencia continua de un instructor, ni de reunir al grupo en horarios establecidos</p>		
Seminario	Un grupo de profesionales, dividido en subgrupos, investiga un tema o problema y presenta resultados para su discusión bajo la coordinación de un orientador	<p>Propicia la utilización de los métodos de análisis científico y de las técnicas de investigación</p> <p>Aumentar la capacidad para analizar y elaborar conclusiones en forma libre</p> <p>Propicie el intercambio de información</p>	<p>Requiere que los participantes hagan acopio de la información antes del seminario para poder discutir los contenidos y presentar los trabajos</p>	<p>Se requiere planificación por parte del grupo</p> <p>Los trabajos deben ser realizados en varias sesiones</p> <p>Requiere que el orientador organice los problemas, sugiera fuentes de información y administre el tiempo</p>

## CUADRO COMPARATIVO DE TECNICAS DIDACTICAS

TECNICAS	DESCRIPCION	VENTAJAS	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
		Fomenta el espíritu de grupo y las actitudes de cooperación y creatividad		El tema debe seleccionarse adecuadamente si los participantes no son expertos en la materia
Panel	Un grupo de expertos en una determinada materia se reúne para discutir informalmente un tema, desde el punto de vista de su especialidad, al finalizar el tiempo previsto contestan diversas preguntas que pueden ser formuladas por el moderador o por un grupo de asistentes	Permite confrontar las opiniones de diversos especialistas  Por su dinamismo, propicia interés en los participantes	Si el moderador no organiza adecuadamente la participación del auditorio, se crea confusión y no se obtienen conclusiones correctas  No se cuenta con una estructura definida para su desarrollo  Propicia la competencia entre los expositores	Es un evento del tipo informativo  No requiere que los asistentes posean información profunda sobre el tema
Mesa redonda	Miembros de un grupo de diez personas, como máximo, discuten un tema	Permite la libre discusión e intercambio de ideas  Distribuye el liderazgo entre sus miembros  Permite la comunicación cara a cara	Dispersa la responsabilidad entre los miembros del grupo  La conducción inadecuada puede crear exceso de	Requiere la ayuda de un coordinador y un secretario  No requiere planeación ni organización rigurosa

## CUADRO COMPARATIVO DE LAS TECNICAS DIDACTICAS

TECNICAS	DESCRIPCION	VENTAJAS	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
Tormenta de ideas	Un grupo se reúne para aportar libremente ideas respecto a un tema, un problema o tópico específico	<p>Se obtiene un mayor número de ideas en un tiempo límite</p> <p>Desarrolla la creatividad de los participantes</p> <p>Permite conocer más alternativas de solución para un problema o puntos de vista diversos sobre un tema</p> <p>No limita individualmente las ideas</p> <p>Propicia una atmósfera de apertura y respeto por las ideas de los participantes</p>	<p>Es completamente informal</p> <p>Puede haber tendencia a menospreciar las ideas de algún o algunos participantes</p>	<p>El coordinador debe estimular a los participantes</p> <p>No se debe permitir la evaluación de las ideas sino hasta el final de la sesión</p>
Dramatización	Dos o más personas representan una "escena" basada en una situación (hipotética o real); el resto del grupo observa	<p>Permite crear conciencia de algún problema o situación</p> <p>Despersonaliza las situaciones problemáticas existentes</p> <p>Permite identificar alternativas de solución al problema expuesto</p>	<p>Se corre el riesgo de que los actores se posesionen demasiado del papel o por el contrario que no representen correctamente la escena</p> <p>Las escenas pueden desviarse del objetivo deseado</p>	<p>Es relativamente fácil de planificar pero exige mucha habilidad del instructor para su aplicación</p> <p>Los actores deben ser miembros del grupo</p>

## CUADRO COMPARATIVO DE LAS TECNICAS DIDACTICAS

TECNICAS	DESCRIPCION	VENTAJAS	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
			Se puede prestar para la informalidad y la burla	
Taller	Reunión de un grupo de personas con un orientador que con-	Propicia actitudes positivas	Los contenidos temáticos deben prepararse antes	El orientador debe conocer a fondo la materia
y	juga sus conocimientos y habilidades para obtener un fin creativo	Al final, se cuenta con información objetiva de los logros obtenidos	del taller para poder trabajar sobre la información  Requiere supervisión y control en su aplicación  Sus resultados están sujetos al nivel de conocimientos y habilidades de los participantes	tener mucha experiencia en el manejo de esta técnica  No es útil con grupos muy numerosos
Cornillos	División de un grupo grande en otros pequeños, para analizar o discutir un tema con la ayuda de un secretario que concentra la información	Permite la participación de todo el grupo  Alenta la división del trabajo y de la responsabilidad  Se obtienen acuerdos rápidamente	Puede producir enfrentamiento de opiniones  Puede propiciar el uso excesivo de la palabra por alguno de sus miembros  Puede producir confusiones falsas por desconocimiento de la situación	Se debe evitar el abuso de esta técnica  Requiere planificación previa  El instructor debe cuidar que la participación en los cornillos sea equitativa
		Alivia la fatiga producida por		

## CUADRO COMPARATIVO DE LAS TECNICAS DIDACTICAS

TECNICAS	DESCRIPCION	VENTAJAS	LIMITACIONES	OBSERVACIONES
		La reunión del grupo en su conjunto		
Phillips 6-6	Derivación de la técnica del corrallo; consiste en la reunión de seis personas que llegan a una conclusión en seis minutos usando cada una un minuto para exponer	<p>Obliga a sintetizar y concretar</p> <p>Asegura la participación de cada uno de los integrantes</p> <p>Se obtienen acuerdos y opiniones rápidamente</p>	<p>Su tiempo es reducido</p> <p>Puede producir opiniones muy diversas y/o antagónicas</p> <p>No es conveniente utilizarla en análisis de problemas</p>	<p>Requiere un moderador y un secretario en cada grupo</p> <p>Es necesario respetar el tiempo marcado</p>

## CONDICIONES PARA SU USO

Es obligación del instructor conocer las condiciones en las que se debe administrar las técnicas didáctica en los grupos, sin perder de vista, que éstas son sólo medios para alcanzar un fin. En otras palabras, por si mismas no "proveen el conocimiento", pero representan recursos que empleados adecuadamente facilitan la consecución en el proceso de *enseñanza-aprendizaje*, activando con ello las motivaciones individuales, así como los procesos grupales, es decir, propiciando la interacción, la integración, etc. (10)

## **5.7. LA EVALUACION**

La evaluación es una tarea que de algún modo cualquier persona efectúa cotidianamente en la vida. En la labor educativa es un proceso de análisis e interpretación que debe realizarse de manera formativa, integral y participativa, permitiendo disponer de una información pertinente y oportuna que sirva para la retroinformación de todo el proceso de *enseñanza-aprendizaje*.

La evaluación es un proceso y no un apéndice con lugar fijo dentro del mismo proceso didáctico, es decir, no debe considerársele como un fin de la instrucción o únicamente al término de ésta. Como actividad permanente y dinámica, la evaluación coadyuva a la toma de decisiones durante el desarrollo del proceso didáctico, proporcionando información no sólo del grado en que un alumno alcanzó los objetivos de aprendizaje, favoreciendo así la calidad de la actividad docente

### **5.7.1. OBJETOS DE LA EVALUACION**

Todos los recursos materiales y humanos que intervienen o participan en la instrucción son susceptibles de ser evaluados; por ejemplo, se evalúa el o los logros del alumno, la habilidad del instructor, la eficiencia del modelo de instrucción empleado, los factores que facilitan u obstaculizan el desarrollo del curso, los contenidos, la metodología, la valía de un programa, etc

### **5.7.2. FUNCIONES DE LA EVALUACION**

Retroinformar, proporcionar datos pertinentes y oportunos para la toma de decisiones, apoyar y orientar son las funciones más importantes de la evaluación.

- Retroinformar. Consiste en suministrar tanto al maestro como al alumno información sobre su progreso, es decir, darles a conocer su grado de avance, destacar sus aciertos y hacerles notar sus errores, pues sólo de esta manera se les motiva y contribuye a su formación.

- Apoyar y orientar. La forma más tradicional de la evaluación ha sido el "examen", instrumento de carácter selectivo y obstáculo en las relaciones pedagógicas; por el contrario, la evaluación debe ser concebida como un medio permanente de apoyo y orientación que fomente el pensamiento crítico y creativo. En este sentido la evaluación es formativa.

- Proporcionar datos pertinentes y oportunos para la toma de decisiones. Las decisiones pueden ser administrativas (promoción, aceptación, rechazo) o bien docentes (corrección de métodos, técnicas y/o material)

### 5.7.3. CARACTERISTICAS DE LA EVALUACION

Para hacer efectivos los beneficios potenciales de la evaluación, ésta deberá ser continua, integral y participativa.

- Continua. Significa que se estimulará e informará de manera permanente dinámica y reponsable al alumno y al instructor de sus avances y actuación.

- Integral. Esta característica corresponde a la función formativa de la evaluación, esto es, no sólo se tomarán en cuenta los aspectos instruccionales (conocimientos adquiridos), sino también la personalidad del alumno (desarrollo).

- Participativa. Quiere decir también que intervienen todas las personas que participan en el proceso didáctico, abriendo la posibilidad a la autoevaluación y evaluación grupal.



#### 5.7.4. DOMINIOS O AREAS DE LA EVALUACION

Otro aspecto importante a especificar para llevar a cabo el proceso de evaluación es definir el área de aprendizaje. De manera esquemática puede decirse que existen tres grandes áreas:

**Area cognoscitiva o de conocimientos**, que se refiere a los procesos intelectuales

**Area psicomotriz**, que trata acerca de las habilidades o destrezas físicas.

**Area afectiva**, se refiere a las actitudes, sentimientos y valores

La anterior división no quiere decir que el aprendizaje se realice en un área específica, sino de manera integral puesto que el sujeto interviene como totalidad, como un organismo bio-psico-social.

En otros términos, que aún cuando se defina un área dominante en el proceso de aprendizaje, también inciden modificaciones en las otras áreas, en las formas de pensar, sentir y actuar de cada individuo.

#### 5.7.5. MOMENTOS O ETAPAS DE LA EVALUACION

Por razones formales se ha ubicado a la evaluación en tres momentos o etapas del proceso de *enseñanza-aprendizaje*, evaluación inicial o de diagnóstico, evaluación de proceso o formativa y evaluación final o sumaria.

- Evaluación inicial o de diagnóstico. Permite ubicar si el nivel de conocimientos y habilidades que poseen los alumnos es suficiente para participar en el curso. También aclara y replantea las actividades del aprendizaje en función de las expectativas tanto de los participantes como del instructor.

- Evaluación de proceso o formativa. Posibilita que el proceso de *enseñanza-aprendizaje* se vea retroinformado, asimismo proporciona datos sobre la actuación de los alumnos en sus experiencias de aprendizaje, lo que permite rectificar el rumbo o continuar con una experiencia nueva.

- Evaluación final o sumaria. Se usa para constatar lo que el alumno es capaz de hacer, es decir, sobre su aprovechamiento en la formación respecto a los objetivos de aprendizaje establecidos; igualmente para verificar la metodología, el modelo instruccional empleado y en fin, todos los aspectos intrínsecos de un curso. (13)

## 6. CASO PRACTICO

Para obtener información acerca del tema que se presenta hicimos uso de cuestionarios, los cuales nos proporcionaron información que reúne las condiciones de confiabilidad y validez.

"El cuestionario es una técnica de campo, en el cual se formulan las preguntas por escrito y no es necesaria la presencia del investigador".

(2)  
El cuestionario está dirigido a todas las categorías que conforman la plantilla de personal de la Unidad de Medicina Familiar No 36 "Atzacualco", fué estructurado con la intención de comprobar o en su caso la anulación de nuestra hipótesis La que es **"El elemento fundamental para lograr la eficiencia del trabajador y el éxito de cualquier organización es la capacitación"**. Siendo nuestro objetivo. **"Definir si los trabajadores consideran la capacitación como un elemento necesario para su auto-desarrollo"**.

### 6.1. DETERMINACION DEL UNIVERSO

Por universo o población se entiende "el conjunto total de elementos que constituyen una área de interés analítico". Así como cualquier conjunto de individuos u objetos teniendo una característica común observable, constituye una población o universo.

El universo, objeto de estudio es la plantilla de personal de la Unidad antes mencionada que comprende un total de 181 plazas.

#### 6.1.1. DETERMINACION DE LA MUESTRA

Dentro de la gama de métodos estadísticos para determinar una muestra, se encuentra el muestreo **"aleatorio simple"**, que por su aplicación es el más apropiado para dicha investigación.

Este método consiste: en que cada elemento de una población tenga la misma oportunidad de ser incluido en la muestra, por lo cual la fórmula se presenta de la siguiente manera:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

En donde:

**n** = Tamaño de la muestra

**N** = Universo o población

**e** = Error de estimación

El universo objeto de estudio son 181 plazas dentro de la Unidad. El error de estimación fué considerando un 0.09, por lo tanto el tamaño de la muestra sustituyendo los datos en la fórmula quedo así.

$$n = \frac{181}{1 + 181 (0.09)^2}$$

$$n = \frac{181}{182 (0.0081)}$$

$$n = \frac{181}{1.4742}$$

$$n = 122.7784$$

$$n = 123 \text{ Cuestionarios}$$

## FORMATO DE CUESTIONARIO QUE SE APLICO A LA MUESTRA.

### CUESTIONARIO

Dirigido a trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social referente a Capacitación

- 1 - ¿ Sabes qué es la capacitación ?  
a) Si                      b) No
- 2 - Para ti ¿ qué es ?  
\_\_\_\_\_
- 3 - ¿ Consideras la capacitación como un medio para obtener conocimientos ?  
a) Si                      b) No
- 4 - ¿ Tienes información acerca de los cursos que imparte el Instituto ?  
a) Si                      b) No
- 5 - ¿ Conoces los cursos de capacitación que se imparten en tu Unidad ?  
a) Si                      b) No                      c) A veces
- 6 - ¿ Conoces los cursos de capacitación que están dirigidos para personal de tu categoría y/o área ?  
a) Si                      b) No                      c) A veces
- 7 - ¿ En qué medida crees que se deberían relacionar algunos cursos con las actividades que realizas ?  
a) Nada                      b) Poco                      c) Mucho
- 8 - ¿ Consideras la capacitación como un derecho ?  
a) Si                      b) No
- 9 - ¿ Sabías qué con la capacitación adquieres obligaciones con ésta ?  
a) Si                      b) No
- 10 - ¿ Consideras que la capacitación te ayude de alguna manera a tu superación personal ?  
a) Si                      b) No                      c) A veces

11.- ¿ Qué acciones de capacitación consideras convenientes para lograr tu superación personal ?

- a) Capacitación en el puesto
- b) Capacitación promocional

- c) Capacitación para cambio de rama
- d) Capacitación externa sobre qué

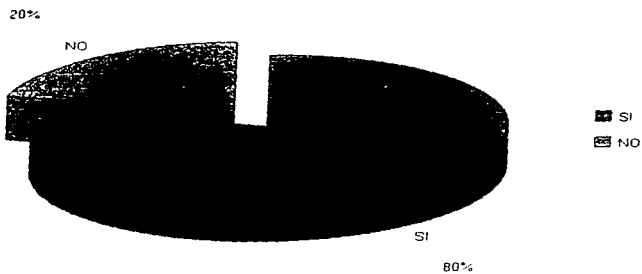
12.- ¿ Consideras qué la capacitación que has recibido hasta ahora es ?

- a) Mala
- b) Regular
- c) Buena

# 1.- ¿ Sabes qué es la Capacitación ?

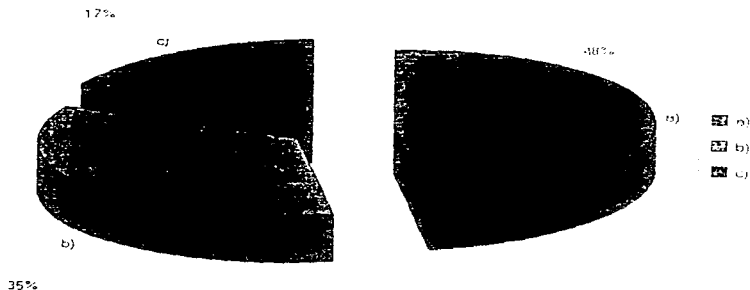
a) Si

b) No



## 2.- Para tí ¿ qué es ?

- a) La capacitación como la obtención de conocimientos.
- b) La capacitación como desarrollo laboral.
- c) La capacitación como superación personal.

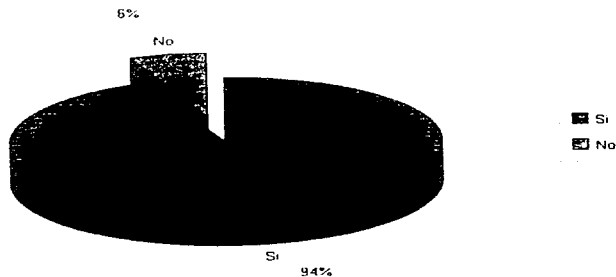




**3.- ¿ Consideras la capacitación como un medio para obtener conocimientos ?**

a) Si

b) No

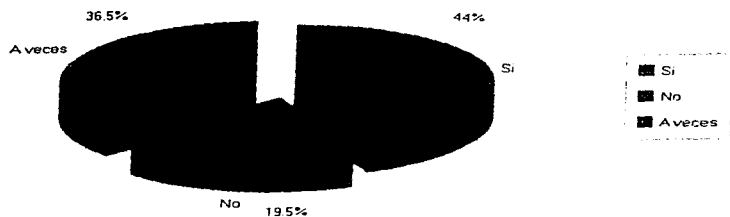


4.- ¿ Tienes información acerca de los cursos que imparte el Instituto ?

a) Si

b) No

c) A veces

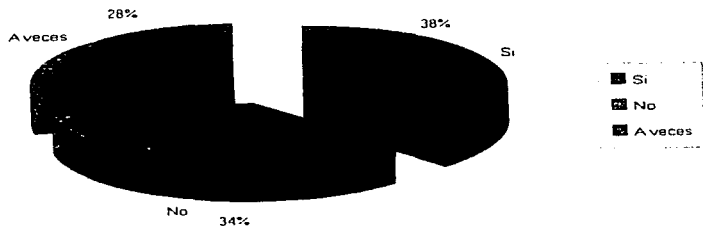


5.- ¿ Conoces los cursos de capacitación que se imparten en tu Unidad ?

a) Si

b) No

c) A veces

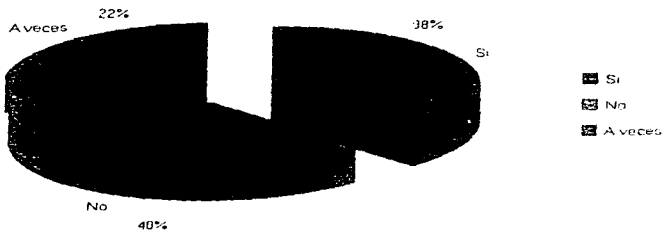


6.- ¿ Conoces los cursos de capacitación que están dirigidos para personal de tu categoría y/o área ?

a) Si

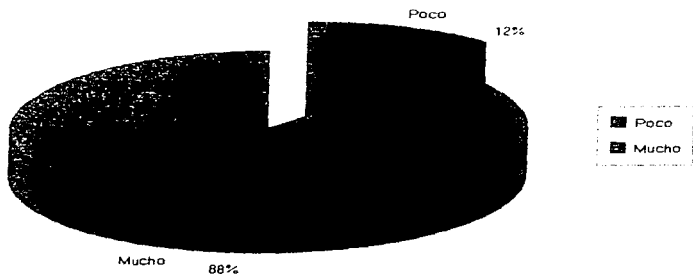
b) No

c) A veces



7.- ¿ En qué medida crees que se deberían de relacionar algunos cursos con las actividades que realizas ?

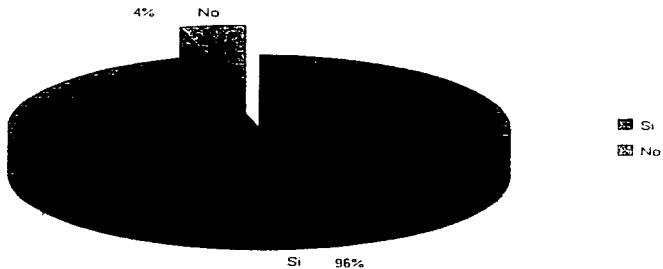
- a) Nada      b) Poco      c) Mucho



8.- ¿ Consideras la capacitación como un derecho ?

a) Si

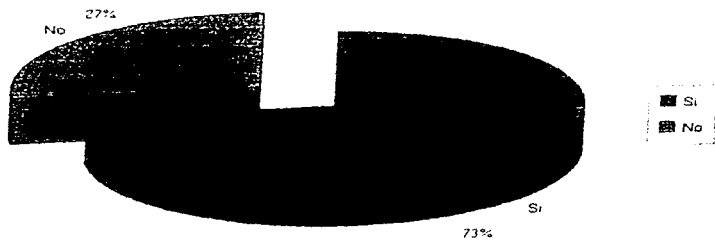
b) No



9.- ¿ Sabías qué con la capacitación adquieres obligaciones con ésta ?

a) Si

b) No

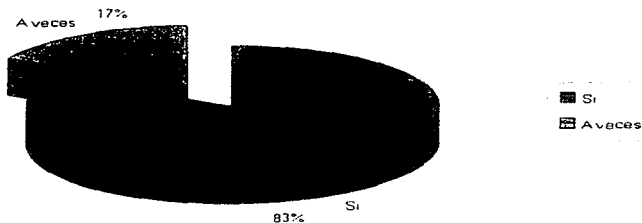


10.- ¿ Consideras que la capacitación te ayude de alguna manera a tu superación personal ?

a) Si

b) No

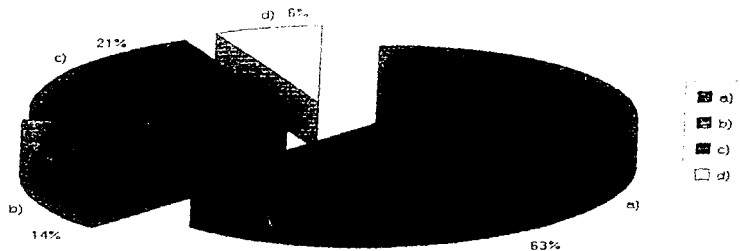
c) A veces





11.- ¿ Qué acciones de capacitación consideras convenientes para lograr tu superación personal ?

- a) Capacitación en el puesto.
- b) Capacitación promocional.
- c) Capacitación para cambio de rama.
- d) Capacitación externa. Sobre qué.

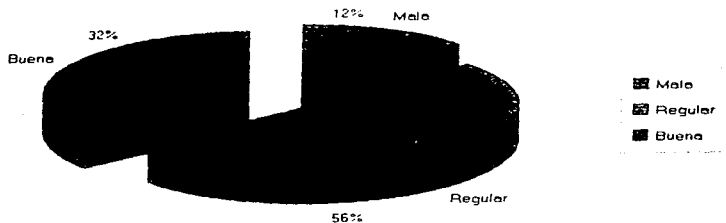


12.- ¿ Consideras que la capacitación que has recibido hasta ahora es ?

a) Mala

b) Regular

c) Buena



## INTERPRETACION DE RESULTADOS

### 1.- ¿ Sabes qué es la Capacitación ?

En esta pregunta obtuvimos que de las 123 personas encuestadas, 98 nos respondieron que si, esto equivale a un 80% y 25 personas contestaron que no, siendo el 20% restante de nuestra muestra.

### 2. Para ti ¿qué es?

Aquí la respuesta fué clasificada en tres parametros, siendo estos: la capacitación como desarrollo laboral, la capacitación como obtención de conocimientos y la capacitación como un medio de superación personal; dándonos como resultado que el parámetro que obtuvo mayor porcentaje fué el referente a la capacitación como la obtención de conocimientos con un 48%, en segundo lugar fué el de la capacitación como desarrollo laboral con un 35% y finalmente el de la capacitación como superación personal resultando de ésta un 17%.

Se observó que la mayoría de las personas encuestadas consideran necesario tener conocimientos para desarrollar adecuadamente su trabajo y por consiguiente aspirar a una superación personal

### 3.- ¿Consideras la capacitación como un medio para obtener conocimientos ?

En esta pregunta se obtuvo que el 94% considera que la capacitación es un medio para obtener conocimientos y sólo el 6% no lo considera así.

Aquí se observó que hay congruencia entre las respuestas de la pregunta número 2, con las que se obtuvieron en esta pregunta por que se concluyó que la obtención de los conocimientos es la base para una superación en las etapas tanto laboral como personal.

4.- ¿ Tienes información acerca de los cursos que se imparten en el Instituto ?

En esta pregunta se obtuvo que el 44% si tiene conocimiento, mientras que el 19.5% no; y un 36% a veces llega a tener este tipo de información, lo que nos indica que no se tienen canales adecuados para hacer llegar este tipo de información a los trabajadores en general.

5.- ¿ Conoces los cursos de capacitación que se imparten en tu Unidad ?

En esta pregunta obtuvimos un 38% que si están enterados, un 34% no y un 28% a veces llega a enterarse, lo que viene a reiterar la falta de canales adecuados para hacer difusión de esta información y los trabajadores pueden tener acceso, fomentando en esto más interés hacia la capacitación por parte de estos.

6.- ¿ Conoces los cursos de capacitación que están dirigidos para personal de tu categoría y/o área ?

En esta pregunta se obtuvo que el 38% conoce los cursos que están dirigidos hacia personal de su categoría y/o área, un 40% manifiesta no tener conocimientos de éstos y un 22% a veces. Como consecuencia muchos trabajadores no obtienen los conocimientos necesarios para desarrollar adecuadamente sus actividades.

7.- ¿ En qué medida crees que se deberían relacionar algunos cursos con las actividades que realizas ?

En esta pregunta el 88% considera que algunos cursos deberán relacionarse mucho con las labores que realizan mientras que un 12% lo cataloga como poco necesario, aquí se observa que existe interés de la mayoría y apatía por parte de otros en conocer todos los procesos que están inmersos en sus actividades; también observamos que esta minoría es la que obstaculiza la eficiencia del Instituto.

**8.- ¿ Consideras la capacitación como un derecho ?**

En ésta pregunta nos arrojó que un 96% de la muestra considera la capacitación como un derecho por ley, mientras que un 4% no lo ve así, por lo que consideramos conveniente que revisen cuales son sus derechos en lo referente a capacitación.

**9.- ¿ Sabías qué con la capacitación adquieres obligaciones con ésta ?**

Al analizar las respuestas obtenidas se observó que un 73% tiene conciencia de las obligaciones que adquiere con ésta, mientras que un 27% ignora dichas obligaciones

**10.- ¿Consideras que la capacitación te ayude de alguna manera a tu superación personal ?**

Aquí se observó que el 83% está de acuerdo en que gracias a la capacitación puede tener una superación personal, mientras que el 17% considera que pocas veces ésta le ayude a lograr sus aspiraciones

**11.- ¿Qué acciones de capacitación consideras convenientes para lograr tu superación personal ?**

En ésta pregunta se tomaron cuatro aspectos que el trabajador pudiera considerar como acciones que ayudarían a su superación personal. En la capacitación en el puesto se obtuvo un 63% que considera necesario el saber bien las actividades de su área para poder aspirar a otro tipo de capacitación "promocional", un 17% manifestó tener inquietudes hacia la capacitación para cambio de rama, mientras que un 14% considera conveniente que se le proporcione capacitación promocional para ascender y finalmente un 6% atribuye que la superación personal puede darse mediante la capacitación externa (desarrollo humano, motivación, relaciones humanas, etc.).

12.- ¿ Consideras que la capacitación que has recibido hasta ahora es?

En nuestra última pregunta marcamos tres parámetros a evaluar en los que un 56% considera que la capacitación que ha recibido hasta ahora es regular, mientras que un 32% opina que ésta ha sido buena y un 12% la considera mala por lo que hacemos hincapie en que la capacitación no es una NECEDAD sino una NECESIDAD vital para el crecimiento de cualquier individuo conllevando con ésto al éxito a cualquier organización

## CONCLUSIONES

No es por decreto ni por capricho de nadie; es por el vasto proceso de cambio que vive el mundo desde hace un siglo y que se acelera al empezar a sentirse la cercanía del nuevo milenio: novedades continuas, adaptaciones continuas y aprendizajes continuos.

Y la gran repercusión: además de la educación convencional del sistema escolar durante la primera parte de la vida, ahora también educación continua para conocer y asimilar los procesos y tecnologías que casi a diario se inventan y para poder desempeñarse en los puestos de trabajo, en una sociedad y en una empresa que son cada día más competitivas y exigentes. La excelencia ha llegado a ser un tema de manejo cotidiano y por eso mismo hay que tomar conciencia de la necesidad de crear, en los diversos medios sociales, actitudes de interés y de modo de afrontar el escepticismo y las objeciones que se suelen presentar.

En un país de tantas carencias sociales y económicas como el nuestro; es un país en que el nivel está alrededor del cuarto año de primaria, creemos necesaria la capacitación para la supervivencia.

Dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social específicamente en la Unidad de Medicina Familiar No 36, donde nos dieron las facilidades para realizar ésta investigación la que nos arrojó que los trabajadores consideran a la capacitación como un medio para obtener conocimientos, los cuales contribuirán tanto a su crecimiento profesional como individual. Considerando lo anterior observamos que una pieza importante dentro del proceso de capacitación es el Licenciado en Administración, quien cuenta con el perfil adecuado para participar activamente y con eficiencia en él, ya que dentro de sus objetivos están el promover consciente y sistemáticamente el valor de la capacitación ante el reto de crear en los trabajadores a todos los niveles una atmósfera de interés por ésta. En la que hará ver la gama de beneficios que el desarrollo profesional y laboral promete.

- A cada individuo.
- A cada familia.
- A cada empresa.
- Al país entero.

Por lo que al finalizar la investigación concluimos que la capacitación no es una Necesidad sino, realmente una Necesidad que coadyuvará al autodesarrollo de los individuos.



## BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia, Fernando.  
Administración de Recursos Humanos.  
Editorial Trillas México, 1981.
2. Baena Paz, Guillermina  
Instrumentos de Investigación.  
Editorial México Unidos S.A. México 1984.
3. Cenapro.  
Educación no formal para adultos.  
Año 3 No 1 México 1980.
4. Cirigliano, Gustavo y Paldao, Carlos  
Educación médica y salud  
Vol. 12 No. 2.
5. Cirigliano, Gustavo y Villaverde, A.  
Dinámica de grupos y educación.  
Editorial Humanitas Buenos Aires 1978.
6. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.  
Editorial Porrúa México 1990.
7. Contrato Colectivo de Trabajo 1993-1995.  
Instituto Mexicano del Seguro Social.  
Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social.
8. Enciclopédico UNIVERSO.  
Diccionario de Lengua Española.  
Fernández Editores 1988.

9. Guía Práctica Ilustrada de Didáctica Básica.  
Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo 1992.
10. Guía Práctica para la Selección de Técnicas Didácticas.  
Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo 1994
11. Ley Federal del Trabajo  
Trueba Urbina Alberto.  
Editorial Porrúa México 1992.
12. Manual de Integración a la Misión Institucional y Sindical.  
Instituto Mexicano del Seguro Social
13. Manual Técnico de Didáctica Básica.  
Subdirección General Administrativa. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo 1994.
14. Mendoza-Nuñez, A.  
La Capacitación Práctica en las Organizaciones  
Primera reimpresión Editorial Trillas México 1991.
15. Moliner, M  
Diccionario del uso del Español.  
Editorial Gredos Madrid 1988
16. Pinto Villatoro, R.  
Proceso de Capacitación.  
2a. Edición Editorial Diana México 1992.
17. Rodríguez Estrada, Mauro.  
Administración de la Capacitación.  
Serie Capacitación Efectiva.  
Editorial Mc. Graw Hill México 1990.

18. Sikula Andrew, F.  
Administración de Personal.  
Editorial Limusa México 1979.
19. Subdirección General Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social.  
Modelo Moderno de Atención a la Salud. Abril 1993.