

64
281



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA

PROPUESTA DE LOS LINEAMIENTOS TECNICO-
PEDAGOGICOS PARA LA ELABORACION DEL
MANUAL DE CAPACITACION EN AEROPUERTOS
Y SERVICIOS AUXILIARES

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A :
MARTHA DEL PILAR ORTEGA MARTINEZ

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA



ASESORA: MARIA EUGENIA GONZALEZ TELLEZ

MEXICO, D. F.

TESIS CON
TALLA DE ORIGEN 1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

Gracias a DIOS porque me ha permitido vivir para llevar a cabo esta experiencia.

Gracias a mi MAMA ANITA y a mi PAPA JESUS por estar siempre conmigo, creer en mí, alentarme y ser mi guía. Ustedes son la razón de mi existir.

A la memoria de mi abuelita CONCHITA, por ser mi guía en el momento en que más lo necesité, por impulsarme a seguir adelante y no detenerme aun en los peores momentos.

A mis hermanos ARACELI, FRANCISCO y HUGO, porque con su manera de ser, entusiasmo y dedicación han sido siempre el mejor ejemplo para mí. Gracias también por estar unidos y a mi lado.

Gracias a mi familia por estar siempre unida.

Gracias a mis amigas y amigos, en particular a Alejandro Cornejo.

Gracias a mi asesora, Lic. María Eugenia, quien con talento y dedicación me guió en este proyecto.

*Como un reconocimiento especial por su apoyo incondicional y por alentarme en cada momento:
Gracias José Antonio.*

CONTENIDO

INTRODUCCION	3
I. MARCO TEORICO	
1. El enfoque sistémico	5
1.1 Características	6
Tipos de sistemas	7
Componentes del sistema	10
1.2 La capacitación como un sistema	11
Conceptualización	13
Proceso de capacitación	16
Contenidos de la capacitación	23
II. EL SISTEMA DE CAPACITACION EN AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES	
2.1 Caracterización	26
2.2 Insumos	29
2.3 Procesos	34
2.4 Productos	38
III. ANALISIS DEL PROCESO DE CAPACITACION EN AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES	44
IV. PROPUESTA DE LOS LINEAMIENTOS TECNICO-PEDAGOGICOS PARA LA ELABORACION DEL MANUAL DE CAPACITACION EN AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES	49
CONCLUSIONES	54
ANEXO 1	57
ANEXO 2	58
BIBLIOGRAFIA	61

INTRODUCCION

La evolución de nuestra sociedad exige elevar la productividad de cada uno de los sectores que intervienen en su desarrollo. Con base en esta premisa, la presente tesina hace hincapié en uno de los instrumentos más necesarios para que las entidades, ya sean públicas o privadas, se encuentren a la altura de tal desarrollo: la capacitación. En particular, se tomó el caso de Aeropuertos y Servicios Auxiliares (A.S.A.) por considerarlo representativo para la aplicación de fundamentos teóricos que hacen, en la práctica, que la actividad laboral adquiera un perfil más productivo y provechoso tanto para la empresa como para el trabajador mismo. El tema que nos ocupa, entonces, es el planteamiento de los lineamientos técnico-pedagógicos recomendables para que se incluyan en el Manual de Capacitación de A.S.A.

La razón para ello es que no existe un seguimiento adecuado del proceso de capacitación en A.S.A.; así, es importante sistematizar los lineamientos técnico-pedagógicos para la elaboración del Manual de Capacitación, cuya finalidad sea orientar al personal que se encuentra a cargo del área de capacitación y al personal en general.

Tenemos que estar conscientes de que el mejoramiento de las aptitudes y el cambio en las actitudes de sus recursos humanos son primordiales para que A.S.A. en conjunto alcance mayores niveles de productividad. Por este motivo se otorgó un papel relevante a la capacitación como elemento que permite contar con servidores públicos altamente productivos, que sean capaces de prestar los bienes y servicios que tiene encomendados, con altos niveles de calidad.

Con la intención de apoyar el desarrollo de A.S.A., se efectuó la presente tesina, que persiguió los siguientes objetivos:

- a) Caracterizar a A.S.A. como un sistema que debe mantener una gran interacción con su medio ambiente externo; puesto que no puede funcionar aisladamente, lo hace por medio de una relación congruente con sus propios elementos para alcanzar un fin común.
- b) Identificar a la capacitación como un subsistema del sistema de A.S.A. Este se caracteriza por ser un proceso de enseñanza-aprendizaje que proporciona al trabajador los elementos para que adquiera los conocimientos, destrezas y habilidades que le permitan obtener un mejor desempeño dentro de sus funciones y superación personal.
- c) Plantear la finalidad y el proceso de la capacitación desde un enfoque sistémico.

- d) Identificar cuáles son los insumos y cómo se desarrollan los procesos y productos.
- e) Proponer los procedimientos técnico-pedagógicos para la elaboración de un Manual de Capacitación.

Para realizar esta tesina se empleó la investigación documental y descriptiva. Se dividió en cuatro capítulos: en el primero se planteó el marco teórico en relación con los sistemas; en el segundo se describió el sistema de capacitación en A.S.A.; en el tercero se llevó a cabo el análisis del proceso de capacitación en A.S.A.; y en el último capítulo se hizo la propuesta de los lineamientos técnico-pedagógicos para el diseño del Manual de Capacitación en A.S.A.

I. EL ENFOQUE SISTEMICO

Se puede decir que la noción de sistema es tan vieja como la filosofía europea. Podríamos imaginar el nacimiento del pensamiento científico que se produjo con los jónicos presocráticos en el siglo VI a.C. de la siguiente manera: el hombre de los primeros tiempos de la cultura e incluso los hombres primitivos de hoy se sienten abandonados en un mundo hostil, gobernado por caóticas e incomprensibles fuerzas.

Durante muchos años el hombre se dedicó a atomizar el mundo con su razonamiento para explicárselo y a vivirlo individualmente en instituciones autónomas para resolver sus problemas. Otras corrientes de pensamiento, afortunadamente, han logrado integrarlo en una estructura equilibrada formada por sistemas en interacción.

La Teoría general de sistemas es el estudio científico de los "todos" y "totalidades" que no mucho tiempo atrás se consideraban nociones metafísicas que trascendían las fronteras de la ciencia. Y para tratarlos se han desarrollado nuevos conceptos, modelos y campos matemáticos. Al mismo tiempo, la naturaleza interdisciplinaria de los conceptos, modelos y principios correspondientes a los "sistemas" constituye un posible acercamiento hacia la unificación de la ciencia.¹

La teoría general de sistemas no busca, por supuesto, establecer una "teoría general autónoma e individual de prácticamente todo" que reemplace todas las teorías especiales de disciplinas particulares. Tal teoría casi no tendría contenido, ya que nosotros siempre sacrificamos el contenido por la generalidad, y todo lo que podemos decir acerca de prácticamente todo es casi nada. Sin embargo, en algún lugar entre lo específico que no tiene significado y lo general que no tiene contenido debe haber, por cada propósito y en cada nivel de abstracción, un grado óptimo de generalidad.

Con base en esto último, la teoría general de sistemas, según Von Bertalanffy,² se distingue por una tendencia general hacia la integración de las ciencias naturales y sociales. Es decir, tal integración parece girar en torno a una teoría general de los sistemas, la cual podría ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia. Ahora bien, al elaborar principios unificadores que corren verticalmente por el universo de las ciencias, la teoría general de sistemas nos acerca a la meta de la unidad de la ciencia, esto puede conducir a una necesaria integración.

Desde luego, para comprender plenamente la teoría general de sistemas, hemos de referirnos primero al concepto de sistema. Diversos autores han

¹ Von Bertalanffy, L., Tendencias en la teoría general de sistemas, p. 38.

² Cfr., Von Bertalanffy, L., Teoría general de sistemas, pp. 37 y 38.

propuesto sus propias definiciones de sistema, las cuales parten de distintos puntos de vista. Sería exhaustivo hacer una relación de todas ellas, por lo que me limito a citar algunas de las más importantes.

Un sistema es todo aquel conjunto de objetos dispuestos y conectados de algún modo.³

Complejo de elementos o compuestos que están directamente o indirectamente relacionados en una red causal de modo que cada componente se relaciona por lo menos con varios otros de forma más o menos estable en un lapso dado.⁴

Es una totalidad formada por partes separadas que trabajan en interacción para lograr objetivos enunciados con anterioridad.⁵

Es la concreción de la realidad, en cuanto se considera dicha realidad con una totalidad construida por un conjunto de elementos (así como sus atributos, características y propiedades).⁶

Como puede observarse en las acepciones expresadas anteriormente, se encuentra presente como característica común la relación de los elementos que componen un sistema de interacción, noción que se complementa con la aportada por Von Bertalanffy L., a quien algunos autores consideran verdadero y profundo promotor de una auténtica epistemología estructuralista y quien formuló por primera vez la noción de la Teoría General de Sistemas.

Para dicho autor el sistema es "un conjunto y combinación de elementos integrados e interdependientes que interactúan, en un proceso, cuyas relaciones entre sí y con sus componentes internos y externos integran un todo unitario que cumple una función determinada para lograr un propósito u objetivo común".⁷

Esta última definición de lo que es un sistema constituye el primer concepto referencial del marco teórico que sustenta esta tesis.

1.1 CARACTERÍSTICAS

Esta definición de sistema asumida en el apartado anterior ha permitido a diversos autores identificar las características y principios que constituyen un sistema. Entre los más importantes se encuentran J. Colom, McIver y Page.

³ E. D. Sontag y J. L. Tesoro, Temas de inteligencia artificial, p. 14.

⁴ Buckley, La sociología y la teoría moderna de sistemas, p. 70.

⁵ J. Colom, Sociología de la educación y teoría general de sistemas, p. 15.

⁶ Lilla E. H. De Mater y N. Ruth Bähler, Administración y organización de los sistemas escolares, p. 3.

⁷ Von Bertalanffy, Tendencias... op. cit., p. 8.

Colom señala como características las siguientes:

- Los elementos de un sistema interactúan de manera interrelacionada y dinámica.
- Existe una diferenciación de sus elementos y en consecuencia la variación de interrelaciones y la conservación del todo sistémico.
- El sistema se rige por un principio de organización superior y de organización hacia una finalidad.
- El sistema supone una acción reguladora y de integración coherente entre las acciones sistémicas y por lo tanto de dinamicidad de procesos.

Por otra parte, McIver y Page señalan como características:

- Los elementos del sistema son las unidades en competencia que se hallan sujetas a consideraciones comunes y a ciertas reglas instituidas.
- Existen fuerzas que actúan dentro y fuera del sistema.
- Una decisión adoptada por un grupo estratégicamente situado tiene inmediatas repercusiones tanto en su proximidad como en los lugares más apartados.
- Se produce automáticamente un reajuste de sus elementos a lo largo de toda su estructura, siempre que las circunstancias varíen en cualquier lugar.
- Su extensa interdependencia da origen inevitablemente a focos de regulación, unos dentro del sistema, otros fuera de él.⁵

Se reitera, entonces, que un sistema es un todo formado por elementos que mantienen entre sí relaciones tendientes a conservar la totalidad que evoluciona hacia distintas formas requeridas por el ambiente, llevando a cabo un ajuste de los elementos en su estructura.

TIPOS DE SISTEMAS

Con base en las características referidas en el apartado anterior, cabe ahora señalar los tipos de sistemas. La mayoría de los autores, cuando se refieren a sistemas, hablan con un lenguaje muy rebuscado, además de describir al sistema como una máquina compleja o como un ámbito de la ciencia que está fuera de nuestro alcance, sin percatarse de que podemos ampliar la teoría general de sistemas a lo social, económico, familiar, educativo y urbano. Es por ello que en este apartado se van a incorporar diversas clasificaciones de sistemas, que permitirán obtener el tipo de sistema que servirá de marco de referencia en el transcurso de este trabajo. Partiremos de los tipos que algunos autores proporcionan y que más adelante se retomarán:

⁵ McIver y Page, *Sociología*, p. 97.

a) Sistemas abiertos

Funcionalmente, los sistemas abiertos, también conocidos con el nombre de cibernéticos, se caracterizan por ser sistemas autorregulados. Estos sistemas responden a las características enunciadas (integralidad, adaptabilidad, equifinalidad, ultraestabilidad, información y decodificación con respuesta de conducta aprendida) para todos los sistemas, y lo específico de ellos es su intercambio con el medio y su adaptabilidad a él sin destruirse.

El sistema abierto tiene un constante intercambio de información con su medio, que le sirve para lograr su funcionalidad, en un proceso de adaptabilidad a los requerimientos de dicho medio. Posee entradas por las que recibe información del medio, la cual provoca tensiones y desequilibrios, pero al ser ultraestables se adaptan cambiando su conducta. Los sistemas abiertos además tienen capacidad de aprendizaje, porque ante situaciones similares responden con conductas aprendidas.

A su vez, el sistema abierto influye en el medio a través de sus salidas, las cuales resultan del proceso a que son sometidas las entradas en la actividad específica sistémica.

En cuanto a sus características, destaca que la totalidad se da como la integralidad operativa de los elementos, o sea, la variación de uno de ellos suscita la variación de los otros.⁹

En el proceso teleológico, se observa que el sistema abierto tiene la particular propiedad de alcanzar sus objetivos por diversos procedimientos, sin que el sistema tenga los insumos iniciales para obtener con "equifinalidad".¹⁰

De acuerdo con las definiciones anteriores, los sistemas abiertos son todos los sistemas vivos (plantas, insectos, células, animales, hombres, grupos sociales, etc).

b) Sistemas cerrados

Los sistemas cerrados, por su parte, pueden concebirse como el conjunto de todos los objetos con capacidad de influencia en la operatividad de un sistema. Estos sistemas están representados por todos los sistemas físicos (máquinas, minerales y en general objetos que no contienen materia viva).

El sistema cerrado es aquel cuya corriente de salida, es decir, su producto, modifica su corriente de entrada. Un ejemplo de ello sería un curso de

⁹ H. De Materi, op. cit. pp. 7 y 8.

¹⁰ J. Colom, op. cit. p. 39. Equifinalidad: se entiende la propiedad de conseguir objetivos determinados por diversos procedimientos con independencia de las condiciones individuales que posea el sistema.

capacitación en el cual el instructor proporcione la información adecuada (comunicación) y el capacitando perciba la información y la canalice.

Algunas características del sistema cerrado son:

1. Las variaciones del medio que afectan al sistema son conocidas.
2. Su ocurrencia no es predecible (el modelo de comportamiento de la variación es desconocido).
3. La naturaleza de las variaciones es conocida.

Asimismo, debe tomarse en cuenta el principio de equifinalidad en cualquier sistema cerrado, ya que está inequívocamente determinado por las condiciones iniciales.

c) Sistemas complejos

Los define Beer,¹¹ basándose en dos criterios: la mayor o menor complejidad del sistema y el determinismo o probabilidad del mismo.

La combinación de estos dos criterios y de sus taxonomías nos da la clasificación definitiva de sistemas realizada por Beer:

- a) Sistemas simples deterministas: revelan un comportamiento dinámico completamente predecible (el cerrojo de una ventana).
- b) Sistema complejo determinista: efectúa sólo lo que se le programa (una computadora).
- c) Sistema simple probabilístico o sistema sin seguridad total en su comportamiento (arrojar una moneda al aire).
- d) Sistema complejo probabilista: con más dificultades de descripción que en el caso anterior (un reflejo condicionado).
- e) Sistema determinista excesivamente complejo: si fuera determinista, por muy complejo que resultara, sería descriptible plenamente, por lo que de hecho no existen estos sistemas.
- f) Sistema probabilista excesivamente complejo: tal como la economía de un país, el cerebro humano o una compañía industrial. Son los sistemas estudiados específicamente por la cibernética. La educación podría incluirse dentro de esta categoría sistémica.

d) Mayor o menor dinamicidad de los sistemas

Buckley,¹² atendiendo a la mayor o menor dinamicidad de los sistemas, aporta una clasificación muy simple pero de gran utilidad; considera tres modelos básicos: sistema de equilibrio, sistema homeostático y sistema procesal o complejo adaptativo. El primero es aplicable a aquellos tipos de sistemas que

¹¹ Beer, cit. por J. Colom, Sociología, p. 31.

¹² Buckley, op. cit., pp. 68 y 69.

se caracterizan por perder organización al desplegarse hacia un punto de equilibrio, por lo que luego tienden a mantener ese nivel mínimo dentro de condiciones de perturbación relativamente estrechas. El segundo tipo se aplica a sistemas que tienden a mantener un nivel organizativo elevado a pesar de las influencias externas que puedan disminuirlo. Por último, el modelo procesal o adaptativo se aplica a los sistemas caracterizados por la elaboración o evolución de las organizaciones. Estos son sistemas que se benefician con las variaciones y perturbaciones del medio.

e) Sistemas según Opter

Opter¹³ habla de sistemas elaborados, adaptables y totales. Los primeros son aquellos que pueden reproducir en un medio controlado las condiciones naturales que son controlables en el mundo real. Los sistemas adaptables están sometidos a un aprendizaje continuo-proceso de auto-organización en movimiento. El sistema total está formado por todos los objetos, atributos y relaciones necesarias para lograr un objetivo dado un número de restricciones. De hecho, el objetivo de estos sistemas define el propósito para el cual todos los objetos, atributos y relaciones del sistema han sido organizados.

COMPONENTES DEL SISTEMA

Los componentes del sistema están conformados por un conjunto homogéneo de elementos. Estos son los que realizan las acciones específicas que se llevan a cabo, de acuerdo con sus partes o subsistemas. Estos son: estructura, procesos, entradas (insumos), productos o salidas, ambiente y realimentación.

La estructura de un sistema es el ordenamiento físico y tridimensional de sus distintos subsistemas, componentes, elementos, miembros y partes. Puede decirse que estructura es un conjunto de elementos entre los cuales existen vínculos tales que toda modificación de un elemento o de una relación entraña una alteración de los otros elementos o relaciones; toda estructura supone determinadas relaciones entre los elementos, al mismo tiempo que un orden relativamente estable de las partes de un todo. Desde el momento en que la estructura está formada por un conjunto de elementos en interrelación, los límites de todo sistema estarán dados por los límites de su estructura. La estructura fundamenta entonces la realidad y hace posible la existencia de una realidad como sistema.

Los procesos son elementos de acción o la modificación a lo largo del tiempo en los aspectos informativos y energéticos de un sistema. Cuando se habla

¹³ Opter, S., Análisis de sistemas para empresas y solución de problemas industriales, p. 49.

de procesos es importante considerar la manera lógica en que todo lo que ingresa en el sistema se transforma en sus resultados o productos.

Las entradas son lo que el sistema extrae del ambiente para convertir en resultados o para contribuir al proceso de transformación.

Los productos o salidas son los resultados que se obtienen al procesar los insumos.

El ambiente es el lugar de donde provienen las entradas y adonde van a ir los egresos. Es el conjunto de circunstancias y condiciones externas que influyen en el funcionamiento del sistema.

Por último, la realimentación es el proceso mediante el cual ingresa información con los objetivos establecidos y la cantidad de entradas suministradas. Esta información se obtiene de los resultados de su actuación en el exterior.

1.2 LA CAPACITACION COMO UN SISTEMA

Los aportes de la teoría general de sistemas y la definición de los principales conceptos presentados anteriormente fundamentan el enfoque desde el cual se construirán los lineamientos técnico-pedagógicos propuestos en el último capítulo de esta tesis: el enfoque sistémico de la capacitación.

La capacitación, para fines del presente trabajo, se concibe como un sistema abierto que tiene relación con otros sistemas, principalmente con el de la economía, ya que a través del hombre y su trabajo se eleva la productividad, se mejoran los mercados globales y con ello la generación de satisfactores sociales de un país.

En este marco, la capacitación es un sistema en el cual es relevante conocer los elementos que la conforman, sus objetivos, así como los subsistemas que la constituyen para posibilitar las acciones de capacitación de manera más adecuada y confiable.

El sistema es producto de la conjunción de sus subsistemas. Estos se encuentran tan interrelacionados que una deficiencia en alguno repercute en el resto del sistema. Por ejemplo, si en la producción no se logran las metas fijadas, tal vez la causa sea la baja calidad de la materia prima que se adquirió, o bien alguna deficiencia en el desempeño de los trabajadores de un área. En el primer caso se recurre al departamento de compras para investigar lo que está pasando en la adquisición de equipo o materiales; en el segundo, se recurre al departamento de capacitación para tratar de solucionar el problema que atañe al operador.

Esta interrelación entre los elementos y subsistemas ubica a la capacitación no sólo como una organización de recursos humanos, sino también de procesos e instrumentos pedagógicos a través de los cuales se desarrollan procesos de enseñanza-aprendizaje, que a su vez suscita un cambio de conducta en las personas. La capacitación es, ante todo, una formación integral y permanente a través de la cual el hombre desarrolla aprendizajes inherentes a la realización como persona y a la contribución que hacen a la sociedad con su trabajo.

Pese a que el aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre y la base del progreso y la civilización, no es sino hasta el inicio de la Revolución Industrial que el fenómeno de la capacitación para y en el trabajo tiene un acelerado desarrollo; ha sido producto del impacto del avance tecnológico que genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera.

Basta mencionar que los conocimientos adquiridos por el hombre en miles de años se duplicaron en 150 años (1750-1900) y nuevamente se duplicaron en los siguientes 50 años, de manera tal que a la fecha la magnitud del conocimiento parece no tener límites.

Las generaciones de otros tiempos transmitían sus conocimientos y habilidades en forma directa. Es decir, una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio a un novato que, después de un largo periodo, iba a poder hacerse cargo del trabajo. "La reglamentación de este tipo de aprendizaje del trabajo se remonta hacia 1700 a.C, cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hammurabi (Babilonia)."¹⁴

Más cercano a nosotros encontramos el sistema al que debía integrarse aquel que aspirara a ser "maestro". El maestro era propietario de la herramienta y la materia prima, tenía a su cargo a los "oficiales" que realizaban el trabajo bajo su supervisión y a los "aprendices", a quienes únicamente se les daba comida, alojamiento y la oportunidad de aprender el oficio en cuestión. Al cabo de un lapso no definido, y una vez que el aprendizaje se hubiese realizado, se les consideraba oficiales y podían recibir una paga.

En la sociedad actual, la capacitación es considerada una forma escolarizada o extraescolar de aprendizaje que ha derivado en diferentes modalidades: capacitación para el trabajo y en el trabajo, esta última asumida por la empresa o institución como una obligación y para los trabajadores como un derecho.

¹⁴ Rodríguez, E., y Ramírez, B., Administración de la capacitación, p. 16.

CONCEPTUALIZACION

Con el propósito de retomar aquellos elementos afines al enfoque sistémico de la capacitación en el trabajo, se citan a continuación algunas definiciones de capacitación o de adiestramiento como algunos autores la delimitan:

Capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.¹⁵

Capacitación es proporcionar al trabajador los conocimientos necesarios y requeridos para el puesto a desempeñar. [...] Adiestramiento son las prácticas reales que el trabajador debe realizar para obtener la habilidad requerida en el puesto a desempeñar.¹⁶

Capacitación se le concibe como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social.¹⁷

Capacitación, acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. [Por lo tanto.] Adiestramiento, acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.¹⁸

La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas. [Sin embargo.] Adiestramiento es proceso de enseñanza-aprendizaje referido a las tareas definidas por un puesto de trabajo... no se limita al desarrollo exclusivo de destrezas motoras, sino que incluye la adquisición de los conocimientos tecnológicos y organización del trabajo.¹⁹

[Adolfo Tena Morelos dice que hay que] guiarse por el diccionario para poder dar estos dos términos, ambos significan en realidad lo mismo, ya que capacitar, por una parte, es hacer más capaz y adiestrar, por otra es hacer más diestro algo.²⁰

Como podemos observar, del concepto de capacitación sobresalen las siguientes características:

¹⁵ Silieco, Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, p. 20.

¹⁶ Grados Espinoza, Inducción, reclutamiento y selección, p. 66.

¹⁷ Calderón, C., Manual para la administración del proceso de capacitación de personal, p. 13.

¹⁸ UCECA, Gufa técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa, p. 50.

¹⁹ Mendiola Z., María, Criterios para seleccionar cursos y programas de capacitación y adiestramiento, p. 32.

²⁰ Cit., Tena Morelos, A., Aspectos prácticos de la capacitación y adiestramiento, p. 18.

- Proporciona conocimientos.
- Suscita un creciente y acelerado proceso de cambios.
- Satisface el imperante reto que tiene el hombre como ser social.
- Es una acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador.
- Es un proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por su parte, el concepto de adiestramiento:

- Promueve el desarrollo de habilidades.
- Es un proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Conlleva la adquisición de conocimientos tecnológicos y de organización.

Las características antes mencionadas se sustentan en un punto de vista administrativo y puede ser abordada desde una perspectiva sistémica. De hecho, esta perspectiva es la que nos interesa para enfocar el concepto de capacitación, así como el de adiestramiento, y su uso en esta tesina, ya que indudablemente podemos incluir a la pedagogía en ese marco sistémico en el cual se da una serie de elementos que guardan relación entre sí a fin de ejercer la función de educar.

Es pertinente entonces, como se dijo antes, señalar que la capacitación es, ante todo, una formación integral y permanente a través de la cual el hombre desarrolla aprendizajes inherentes a la realización como persona y a la contribución que hace a la sociedad con su trabajo. Por su parte, el adiestramiento es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

La capacitación y el adiestramiento son un factor determinante y primordial para los adultos; es inherente a su naturaleza para que día con día aumente su aprendizaje, es decir, que adquiera nuevos conocimientos, destrezas y habilidades que le permitan un desempeño mejor y más satisfactorio en su vida personal y laboral. Al respecto, cabe referirnos a tres conceptos que son el fundamento para llevar a cabo la propuesta de los lineamientos técnico-pedagógicos: educación, aprendizaje, proceso de enseñanza-aprendizaje.

La educación es el vínculo entre el individuo y la cultura, o sea, entre el individuo y el mundo cultural que le es alcanzable; la educación contribuye decisivamente a consolidar o modificar el modo de pensar del individuo, pues una de las finalidades de la educación es estimular su desarrollo.

Toda empresa posee cultura, la cual le permite que su desarrollo sea en su beneficio, trayendo como consecuencia mayor productividad, es decir, que la cultura que posee la transmite a su personal por medio de acciones de capacitación, así como fomentar el avance de los estudios de adultos

(primaria, secundaria, preparatoria, etc.). La educación que el personal recibe va a contribuir a estimular su desarrollo personal y laboral, consolidando o modificando, como se dijo, el modo de pensar del individuo.

Aunque el aprendizaje suele ser un fenómeno complejo, multidimensional y por lo tanto difícil de definir, existen algunos autores que a través de ciertos estudios han intentado conceptualizarlo y explicarlo. Entre éstos podemos distinguir a:

Nerici,²¹ quien afirma que el ser humano aprende con todo su organismo para poder integrarse mejor al medio físico y social del que forma parte atendiendo a los requerimientos biológicos, psicológicos y sociales que se le presenten en el transcurso de la vida, que puedan considerarse como ciertas dificultades o problemas. Según este autor, el hombre aprende sólo cuando enfrenta obstáculos y siente la necesidad de salvaguardarlos, por lo que todo aprendizaje no es más que el resultado de vencer y superar los obstáculos que se nos presenten. Lo que implica que un individuo podrá realizar un auténtico aprendizaje únicamente cuando se le coloca ante situaciones para las que no tiene respuesta y se le anima a que las busque y descubra.

Martín Arredondo expresa que el aprender no significa incorporar conocimientos digeridos o un recipiente vacío, tampoco es memorizar. Aprender, es pues, "aprehenderse a sí mismo. Es ir haciendo de los simples sucesos una experiencia útil para las siguientes actuaciones, es cobrar conciencia de cada situación, asimilando las experiencias propias y ajenas para obrar mejor. Siendo así como el aprendizaje envuelve a toda la personalidad del individuo e implica una situación vivencial".²²

Ante las definiciones, se puede concluir que este proceso consiste en un crecimiento integral de la persona, que ocurre en el interior del sujeto y se da mediante la apertura de nuevas configuraciones, a través de una serie de actividades a las que se les conoce con el nombre de experiencias de aprendizaje, las cuales ayudan a procesar y a asimilar la información captada a través de los sentidos, para obtener un estudio más enriquecedor.

Cuando se cree que el aprendizaje consiste en memorizar determinada información y repetirla, las acciones didácticas residirán sólo en esto; ahora bien, si se considera que aprender es cambiar una determinada conducta, las actividades que se realicen estarán encaminadas a lograr tal objetivo; pero si se está de acuerdo en que cuando el ser humano aprende, además de registrar, transfigurar y responder ante un suceso, también es capaz de procesarlo, entonces las actuaciones del instructor deberán ser congruentes con esto.

²¹ Cfr., Nerici, Imideo, Hacia una didáctica general dinámica, pp. 213 y 214.

²² Cfr., Arredondo, Martín, Manual de didáctica, pp. 9-11.

El aprendizaje ya ha sido referido implícitamente líneas arriba. Aquí haremos énfasis en que éste no sólo significa retener conocimientos, sino adquirir en, y por la acción, experiencias y un nuevo modo de comportamiento, de actitudes, en la vida. Tal como ocurre con la educación, el aprendizaje modifica en lo deseable la conducta del educando. Es importante que la empresa tome en cuenta que los capacitandos no deben asumir el aprendizaje que se lleve a cabo en los cursos como una imposición de la empresa, sino como una superación propia; es decir, la empresa ha de propiciar las condiciones para que el deseo de aprender surja genuinamente del trabajador, incluso hasta convertirse en necesidad y exigencia de éste.

De ahí la necesidad de ahondar un poco más sobre la disciplina contemporánea de la enseñanza y el aprendizaje, para conocer las diversas propuestas pedagógicas que se han desarrollado y que interpretan al aprendizaje como un proceso continuo de organización de las estructuras internas del ser humano, que activan el pensamiento para generar nuevos conceptos.

El proceso de enseñanza-aprendizaje forma parte del proceso educativo. Los procedimientos de aprender se rigen por los procedimientos de enseñar; a su vez, éstos han de tener en cuenta a aquéllos. El proceso educativo está determinado por un sistema de valores explícitos —o sea, aquellos que se manifiestan, transmiten y adquieren en los cursos— o implícitos —aquellos que ya son parte de la formación y educación familiar, psicológica, moral, etc. del individuo—.

Todos los elementos que hemos presentado son base para la propuesta de los lineamientos técnico pedagógicos de esta tesina y con ello se constituyen los fundamentos del desarrollo del individuo. Cada uno contribuye al proceso de capacitación que, como se ha dicho, resulta imprescindible para que todo trabajador logre un mejor desempeño personal y laboral. Sobre ese proceso de capacitación ahondaremos a continuación.

PROCESO DE CAPACITACION

Como hemos podido observar, la capacitación requiere de un proceso adecuado en el cual se proporcione al empleado un confiable desarrollo. Para que el proceso de capacitación se ejecute óptimamente se requieren cuatro elementos:

a) Planeación, b) Organización, c) Ejecución y d) Evaluación.

A continuación se especificará cada uno de éstos, los cuales nos van a permitir ubicar el proceso de capacitación como un sistema en el desarrollo del trabajo.

a) Planeación. "Es decidir con anticipación qué se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro."²³

La planeación es la primera fase, ya que ésta le da razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar "qué se va hacer" valiéndose de cuatro etapas: D.N.C., definición de objetivos, elaboración de planes y programas y presupuestos.

Detección de Necesidades de Capacitación. Es un procedimiento que parte del reconocimiento de los insumos con que cuenta la empresa y en particular de las características de los recursos humanos; ésta nos va a permitir conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto a su desempeño laboral.

Para Roberto Pinto Villatoro "la determinación de necesidades de capacitación (D.N.C.) es la parte medular del proceso de capacitación que nos va a permitir conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación."²⁴

Este tipo de necesidades carece de un satisfactor, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar o actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones de su puesto.

Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre "el deber ser" o situación esperada y "el ser" o situación real; y esto nos permite conocer a qué personas se debe capacitar y en qué aspectos específicos, estableciendo también la profundidad y las prioridades.²⁵

Hay que tener presente que al elaborar la D.N.C. la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores.

La detección de necesidades es entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le permite desempeñar satisfactoriamente las funciones de su puesto.

Entre los beneficios que proporciona un buen estudio de D.N.C., como lo menciona Pinto Villatoro,²⁶ se encuentran:

²³ Pinto Villatoro, R., Proceso de capacitación, p. 59.

²⁴ Ibidem.

²⁵ Ibidem.

²⁶ Id., p. 60.

- Conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué.
- Identificar las características de esas personas.
- Conocer los contenidos en que se necesite capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- Identificar instructores potenciales.
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Definición de objetivos. Estos son los fines o metas a las que se dirige toda actividad, conforman la base estructural de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso, pues señalan el fin hacia el cual hay que dirigirse.

Es importante mencionar que los objetivos en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización, ya que es en ésta donde se va a observar la solución o reducción de los problemas.

Elaboración de planes y programas. La especificación de objetivos conduce al diseño del plan de capacitación, de ahí que habrá que diferenciar entre los objetivos generales del plan, los objetivos particulares de cada uno de los programas que integran el plan y los objetivos instruccionales, que a su vez se dividen en objetivos terminales para cada uno de los cursos que conforman un programa y los objetivos específicos por cada unidad o tema comprendidos en un curso.

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.

La elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la D.N.C. Las necesidades así detectadas orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar, éstos se ordenan y se traducen a cursos.

Los cursos se agrupan para formar programas y éstos pueden diseñarse por puestos, áreas de trabajo o niveles organizacionales. Por ejemplo, los cursos de mecanografía, archivo y redacción bien pueden integrar un programa de capacitación para personal secretarial y así satisfacer las necesidades de capacitación de un grupo ocupacional.

Del mismo modo, un programa de capacitación para el área de recursos materiales puede comprender los cursos de control de inventarios.

La elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso instruccional.

Presupuestos. Es un enunciado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos, ya sea de carácter financiero, en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro que permita su expresión numérica.²⁷

b) Organización. Esta fase sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos, los cuales están encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.

Cuando varias personas toman conciencia de que al coordinar sus esfuerzos pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismas, puede hablarse entonces de organización.

El autor Grados Espinoza²⁸ nos presenta algunas características del concepto de organización:

1. El concepto básico que subyace en la idea de organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua.
2. Pretende alcanzar objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades.
3. Al efectuar la coordinación de actividades se requiere una distribución equitativa de las mismas, en función de la especialidad que respalde a cada persona. A esta forma de distribución se le denomina división del trabajo.
4. En la organización hay una jerarquización de la autoridad, pues es obvio que no es posible la coordinación de varios individuos o diversas organizaciones si no existen los medios para controlar, dirigir o limitar las diversas actividades.
5. También hay una estructura; esto es quizá la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.
6. La idea alude siempre a funciones, niveles o actividades que están por estructurarse más o menos remotamente; ve el futuro, sea inmediato o distante.
7. La organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica. Nos dice, en concreto, cómo y quién va hacer cada cosa; esto último en el sentido de qué puesto, no precisamente de qué personal, y cómo lo va a hacer. Cuando la organización está terminada, sólo resta "actuar" integrando, dirigiendo y controlando.

c) Ejecución. Es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo

²⁷ *Id.*, pp. 46-49.

²⁸ Grados Espinoza., *op. cit.*, pp. 1 y 2.

que se está haciendo se haga según lo planeado; la ejecución integra cuatro fases: contratación de servicios, desarrollo de programas, coordinación de eventos y control administrativo y presupuestal.

Contratación de servicios. Aunque el entrenamiento se lleva a cabo en gran medida con recursos propios, también requiere de la contratación de servicios externos de instrucción, tanto de instituciones capacitadoras como de instructores externos y agentes auxiliares o programas generales. También se necesita recurrir a contratación de locales, hoteles, material fílmico, servicios de impresión y, en general, de apoyos instruccionales que demandan del capacitador ser un conocedor del mercado de proveedores y de cómo validar la calidad de los mismos para optimizar su presupuesto.

Desarrollo de programas. La fase de ejecución del proceso administrativo de la capacitación no es precisamente dónde se debe seleccionar y entrenar a los instructores internos o dónde se deben validar los servicios externos de instrucción, pero en la práctica es aquí donde se requiere diseñar, adecuar y reorientar los objetivos y los contenidos de los programas que fueron diseñados en la segunda fase de la planeación.

Aunque los programas hayan sido bien definidos y los instructores bien seleccionados y entrenados, es en este momento en que se deben transcribir guías y materiales didácticos, dibujar apoyos visuales, reproducir, compaginar y preparar paquetes didácticos instruccionales y donde el capacitador tiene que trabajar con los instructores para que éstos se induzcan en las necesidades particulares de cada evento y puedan hacer las adecuaciones a los manuales instruccionales y redefinir la metodología del proceso instruccional. Esta tarea es más de carácter técnico-didáctico que de naturaleza administrativa, como la coordinación de eventos.

Coordinación de eventos. Abarca desde los preparativos previos como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios antes, durante y después de cada uso, el ordenamiento de refrigerios, la reproducción y distribución de materiales, la preparación de diplomas y, en general, todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.

Control administrativo y presupuestal. Aunque el control se da en todo el proceso de la capacitación, se manifiesta principalmente en la fase de ejecución, ya que aquí es donde se pone en acción toda la dinámica del proceso.

El control requiere del diseño de formatos y registros del personal sujeto a entrenamiento, listas de verificación, listas de asistencia, instrumentos de evaluación del impacto o reacción, así como de formatos para registro de

movimientos presupuestales, erogaciones de caja chica, control de materiales y equipo didáctico, etc.

Los mecanismos, a veces engorrosos pero necesarios para mantener el control de todos los recursos y para retroalimentar al sistema, se dan en esta fase de la ejecución.

d) Evaluación. Es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes; implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende, en su amplia expresión, la medición y valoración del sistema, del proceso institucional, del seguimiento y la ponderación de resultados; esta cuarta fase comprende dos tipos de evaluación, éstos son:

Macroevaluación. El sistema de capacitación como ente concreto no existe, se manifiesta mediante la integración e interacción de estructuras, procesos, tecnología y recursos técnicos y humanos dispuestos para tal fin.

La evaluación del sistema se refiere a la evaluación total de la función en su planteamiento estructural, metodológico y sistemático y de los procesos legal, administrativo e institucional, de ahí que se le conozca como macroevaluación del sistema de capacitación.

Microevaluación. La evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje debe ser considerada como indicador del avance de la instrucción en tanto que permite constatar tanto al instructor como a los participantes hasta qué grado y de qué manera se están alcanzando los cambios de conducta esperados; no brinda elementos suficientes para evaluar el proceso instruccional en su totalidad.

La evaluación completa del proceso instruccional debe partir de los objetivos de instrucción técnicamente diseñados; comprende la evaluación de reacción, la evaluación del aprendizaje y la evaluación del proceso instruccional o evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Seguimiento. Este se hace con fines de corrección y ajuste de los programas impartidos valiéndose de los instrumentos necesarios (entrevistas, escalas estimativas y otros más), que muestran avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o necesidades detectados.

El seguimiento se hace en los programas con el propósito de conocer los obstáculos que presentan para lograr los cambios de conducta esperados después de los cursos impartidos, tomar medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo y reforzar e incentivar los cambios de conducta logrados.

Para medir el costo-beneficio de los esfuerzos y recursos dedicados al entrenamiento, es necesario definir con precisión en la fase de la planeación la magnitud de los problemas detectados y cómo afectan el trabajo. Esto requiere del establecimiento de estándares e indicadores de productividad y de la disposición de datos estadísticos que arroje el proceso productivo o de parámetros confiables para hacer comparaciones posteriores y diferenciar así qué beneficios son producto del entrenamiento y cuáles son resultado de acciones distintas.

La medición de costo-beneficio se hace, principalmente, cuando se sigue la estrategia de la D.N.C. con base en problemas, ya que ésta se basa en insumos objetivos más confiables que son los indicadores de productividad en general.

Ajustes al sistema. Son las adaptaciones, ajustes y conexiones que debe tener permanentemente todo el sistema de capacitación para que siempre esté acorde a la dinámica del sistema organizacional.

"Los ajustes que se realicen deben ser producto de la revisión periódica que se haga del funcionamiento del sistema aplicando la auditoría funcional."²⁹

El autor González de la Rosa³⁰ se adentra en la descripción de la evaluación como un proceso integrado a la capacitación; conviene retomar algunas consideraciones realizadas por él:

- a) La evaluación es un proceso para juzgar el proceso logrado por un conjunto de actividades en términos de un objetivo previamente aceptado.
- b) Es función de la evaluación retroalimentar al mismo sistema de evaluación, al sistema integral de capacitación, al sistema de empresa.
- c) Existen factores cualitativos y factores cualitativos difícilmente susceptibles de ser reducidos a una misma expresión cuantitativa.
- d) La capacitación es un sistema, y la evaluación es un subsistema que atiende al todo y a cada una de las partes interrelacionadas para corregir o perfeccionar el logro de objetivos.

El objetivo de la evaluación es de carácter indicativo; señala, indica, determina de acuerdo con criterios derivados del objetivo que se requiere lograr si éste ha sido alcanzado o no, a qué distancia se está de lograrlo, si cada acción que interviene contribuye o no a obtener los resultados contenidos con el objetivo.

²⁹ Pinto Villatoro, R., *op. cit.*, pp. 53-55.

³⁰ González de la Rosa, *Diseño de una metodología para evaluar el impacto de la capacitación en la empresa*, p. 16.

CONTENIDOS DE LA CAPACITACION

La filosofía constituye una serie de creencias, suposiciones y maneras de la vida y los problemas; es una manera de dar sentido y significado a las actividades propias y a la trayectoria vital. Así, cada persona tiene un sistema de pensamiento que sustenta las acciones. Tal vez la peor tragedia del ser humano sea carecer de una filosofía explícita y relativamente permanente, pues la persona se moverá de acuerdo con la dirección momentánea del viento.

Los capacitadores igualmente cuentan con una filosofía, por lo tanto, la tarea principal e inicial consiste en establecer explícitamente las ideas respecto a la capacitación.

Existe una confusión enorme; la capacitación, originalmente un medio para elevar la productividad y la calidad de vida, se transformó en un fin en sí misma. Este es un síntoma de patología burocrática: el trámite, instrumento para facilitar el logro de ciertos objetivos, toma prioridad; finalmente, la atención se vuelca en la tramitación y nadie se acuerda después de los objetivos iniciales. La importancia radica entonces en la forma, mientras el fondo se pierde de vista.

Debemos pensar en resolver el círculo vicioso en el que estamos inmersos, 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. Este comentario pudiera sonar tajante, pero considero que ello no permite que se invierta en capacitación y en nuevas fuentes de trabajo, pues así nunca podremos llegar a ser productivos, o bien, si lo vamos ha lograr, hemos escogido el camino más largo y tortuoso.

Debemos hacer hincapié en que debemos optar por el círculo virtuoso en lugar del círculo vicioso, ya que debemos 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 directa darle a la capacitación del personal

su más alto significado, tanto como inversión a corto y largo plazo como por ser el único medio a través del cual se podrán lograr los resultados de:³¹

- 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 aspectos de:
 - ahorro
 - seguridad
 - calidad
 - productividad
 - rentabilidad
 - adaptación
 - innovación
 - crecimiento
 - expansión

El autor Roberto Pinto Villatoro³² nos muestra un decálogo de la capacitación que a mi consideración es importante retomar.

1. La capacitación no es sinónimo de educación. La capacitación o entrenamiento en las empresas forma parte de la educación y de la formación integral de las personas. En las organizaciones de trabajo, el entrenamiento de los trabajadores debe vincularse y complementarse con otras actividades que contribuyan a su formación.
2. La capacitación es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta; por lo tanto, los cambios que se produzcan en los trabajadores deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo.
3. La capacitación sólo constituye un insumo de la productividad; por lo tanto, los programas de entrenamiento que se dirijan a acrecentarla deben formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que enlacen los cambios de conducta con los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos y tecnología del trabajo.
4. El entrenamiento efectivo modifica a las personas en su forma de pensar, de actuar y de sentir. La capacitación efectiva, por lo tanto, es la que

³¹ Arias Galicia, Fernando, Liderazgo para la productividad en México, p. 179.

³² Pinto Villatoro, R., op. cit., p. 32.

- desarrolla habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes, según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso particular.
5. Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos. El capacitador que no conoce los objetivos que debe lograr no sabe a dónde debe llegar, y el capacitador que sabe a dónde quiere llegar... ya llegó.
 6. El entrenamiento efectivo es sinónimo de efectivo aprendizaje, por lo que cualquier conocimiento que no modifique al individuo se puede considerar como buena enseñanza, pero no como efectiva capacitación. Los cursos no deben probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere, sino por la calidad del cambio, de modificación o de transformación que ese conocimiento provoca en las personas que reciben ese estímulo.
 7. La capacitación efectiva debe ser la específica enseñanza para la específica necesidad; por lo tanto, un curso debe ser siempre originado por un problema o a satisfacer esa necesidad, estrictamente no se justifica su desarrollo.
 8. La capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales, y sus resultados se deben apreciar en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo-beneficio logrado en su aplicación.
 9. La capacitación, al igual que las medicinas, puede ser peligrosa: un curso de calidad, pero mal dirigido, puede provocar malestar a la empresa al propiciar cambios de conducta no deseados; por su parte, el sobrecapacitar puede despertar falsas expectativas en los trabajadores.
 10. Por lo tanto, la capacitación, al igual que las medicinas, para recetarla con éxito:
 - Debe conocerse con el tipo y cantidad de ingredientes necesarios para curar el mal detectado (diseño didáctico, metodología, técnica y materiales de apoyo). Debe administrarse y dosificarse bajo tratamiento estricto (conducción y dosificación de aprendizaje).
 - Debe verificarse hasta qué punto el mal ha sido superado (evolución de cambios de conducta y evaluación de resultados).
 - Debe tomar medidas suplementarias para evitar que el malestar vuelva (seguimiento, reentrenamiento y reforzamiento, así como modificación de factores organizacionales que se adecúen a estas nuevas conductas modificadas).

Hasta aquí hemos abordado todas aquellas bases teóricas pertinentes para esta tesina. Haberlas presentado en este primer capítulo obedece a dos propósitos: por un lado, sentar el fundamento para el análisis del proceso del sistema de capacitación de A.S.A. y para la propuesta de los lineamientos técnico-pedagógicos, correspondientes a los capítulos tres y cuatro.

II. EL SISTEMA DE CAPACITACION EN AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES

2.1 CARACTERIZACION

Aeropuertos y Servicios Auxiliares es un organismo público descentralizado encargado de la operación y administración de la infraestructura aeroportuaria del país. Fue creado por decreto presidencial el 10 de junio de 1965.

A lo largo de este tiempo ha desarrollado importantes y variadas obras para garantizar la seguridad de las operaciones de miles de aeronaves nacionales y extranjeras, tanto en el espacio mexicano como en los aeropuertos del sistema nacional aeroportuario.

La evolución de nuestra sociedad exige elevar la productividad de cada uno de los sectores que intervienen en su desarrollo, es por ello que tenemos que estar conscientes de que el mejoramiento de las aptitudes y el cambio en las actitudes y sus recursos humanos son elementos primordiales para que Aeropuertos y Servicios Auxiliares en su conjunto alcance mayores niveles de productividad. Por este motivo se ha otorgado un papel relevante a la capacitación como el instrumento que le permitirá contar con servidores públicos altamente productivos para llevar a cabo la presentación de los bienes y servicios que tiene encomendados con niveles de calidad.

Antes de continuar es preciso mencionar el concepto de capacitación que Aeropuertos y Servicios Auxiliares maneja. Propiciar que los trabajadores del organismo adquieran y desarrollen en cantidad, calidad y oportunidad los conocimientos y habilidades técnicos y administrativos, así como modificar las actitudes del personal para que desempeñen eficientemente las tareas del puesto que ocupen en las diferentes áreas y posibilitar su desarrollo personal y colectivo. En A. S. A. se lleva a cabo el proceso de capacitación que consta de tres elementos, los cuales se mencionarán más adelante.

1. Detección de necesidades y elaboración de programas (cursos).
2. Administración y ejecución de la capacitación.
3. Evaluación y Seguimiento.

Es importante señalar que el contenido de este capítulo es una cita textual del manual del sistema de capacitación de A. S. A.¹ En los apartados siguientes se mencionará cómo están constituidos los insumos, procesos y productos en el

¹ Anexo 5 del Manual del sistema de capacitación, A.S.A., 1985. El lector apreciará que el texto del Manual adolece de problemas de redacción; sin embargo, para nuestros fines se ha respetado la integridad del texto.

sistema de capacitación en A.S.A, los cuales son nuestro objeto de análisis en el capítulo III.

SISTEMA DE CAPACITACION DE A.S.A.

El sistema de capacitación de A.S.A., al igual que todo sistema, está integrado por insumos, procesos y productos. Dentro de los primeros, podemos distinguir aquellos captados de un ambiente extraorganizacional y los provenientes del ambiente organizacional.

Insumos extraorganizacionales

En lo organizacional, encontramos una serie de normas que van desde el art. 123, apartado B, al reglamento de Secretarías e Instituciones relacionadas con la actividad y los lineamientos emanados del Plan Nacional de Desarrollo en aspectos políticos, sociales y económicos, estrategias de carácter educativo, aspectos culturales y de idiosincracia.

Insumos organizacionales

En cuanto a los insumos provenientes del ambiente organizacional, tenemos aquellos captados directamente de la detección de necesidades de capacitación, la que se obtiene a través del análisis del catálogo de puestos, poblaciones laborales, riesgos del trabajador y/o prevenciones, el carácter jurídico institucional y toda la información referente a los recursos administrativos, financieros y materiales.

Tanto los insumos de carácter extraorganizacional, como organizacional, constituyen la entrada al sistema, misma que, al combinarse y transformarse mediante las acciones contempladas en los procesos, dan por resultado la salida del sistema. Esto es, los productos.

Procesos

Siendo los procesos acciones organizadas y sistematizadas para convertir los insumos en productos, en la práctica se materializan a través de una unidad orgánica que en nuestro caso lo constituye la Subgerencia de Capacitación y Desarrollo, que agrupa su accionar fundamentalmente en tres fases:

1. Detección de necesidades y elaboración de programas.
2. Administración y ejecución de la capacitación.
3. Evaluación y seguimiento.

1. La detección de necesidades comprende el diseño de los instrumentos, su aplicación y procesamiento de la información captada con el objeto de estructurar el programa que va a solventar la carencia.
2. La administración de la capacitación se inicia desde la difusión de los eventos a realizar, la invitación a los participantes, integración de grupos de éstos, asignación de aulas, equipos y demás recursos instruccionales.
3. La evaluación y seguimiento comprende una pre-evaluación que realiza el instructor con el objeto de conocer el nivel de conocimientos de los participantes al entrar al proceso; una evaluación final del evento que se realiza con el objeto de conocer el nivel de asimilación y aprovechamiento en el proceso, y por último, una evaluación por seguimiento que se realiza entre los 60 y 90 días, con posterioridad a la asistencia de un curso, a efecto de medir el impacto en el trabajador después de su participación.

Productos

La salida del proceso constituye lo que hemos denominado producto, y al igual que los insumos podemos distinguir aquellos de carácter extraorganizacional y organizacional. Un producto extraorganizacional lo constituye el cumplimiento de las normas y lineamientos del Ejecutivo Federal, así como las informaciones y estadísticas que sirven a otras entidades y el personal capacitado de otras instituciones.

Un producto organizacional lo constituyen: el personal capacitado para el puesto y/o futuras tareas, un clima organizacional apropiado, el desarrollo integral de los trabajadores, el incremento de la productividad y la conjunción de intereses institucionales con los particulares de los empleados.

El subsistema de capacitación de A.S.A. forma parte del sistema de la Gerencia de Administración de personal; es decir, que éste tiene relación con diferentes subsistemas, entre ellos están: Subgerencia de Servicios, Subgerencia de Relaciones Laborales, Departamento de Evaluación y Desarrollo, Departamento de Investigación, Planes y Programas, etc.²

[Considero que es importante desarrollar adecuadamente el sistema de capacitación, ya que sin esto no se podrá llegar a un fin común, que es el reforzar tanto conocimientos como habilidad de los trabajadores.]

² Véase el organigrama que aparece en el Anexo 1 de esta tesis.

2.2 INSUMOS

Consideramos que dentro del sistema, los insumos representan la entrada interna o externa que alimenta la unidad de capacitación del macrosistema organismo u organización; tenemos que éstos pueden originarse en dos ambientes distintos:

Dentro del ambiente extraorganizacional, los insumos externos o extraorganizacionales se consideran prioritarios: las normas y lineamientos emitidos por el Ejecutivo Federal en materia de capacitación que conforman el marco legal en que se desarrollan y originan las actividades capacitadoras para los empleados y trabajadores del Estado y que está integrado por:

"Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos." "La fracción VII del apartado B del artículo 132 constitucional establece la obligación del Estado de mejorar los conocimientos y actitudes de su personal."

"Ley Federal de los trabajadores al servicio del Estado reglamentaria del apartado B del artículo 132 constitucional."

"En el artículo 34, inciso F de esta Ley, se precisa la obligación por parte del Estado de impartir conocimientos para que los trabajadores puedan obtener ascensos conforme al escalafón."

Por otra parte, el artículo 44, fracción VIII, señala la obligación de los trabajadores de asistir a los cursos de capacitación a fin de mejorar su preparación y eficiencia.

"Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado."

De conformidad con el artículo 141, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado debe proporcionar capacitación a sus empleados.

Políticas administrativas y financieras de la administración pública, en ello nos referimos a la influencia que tiene en la ejecución de los programas, las normas y decretos que emite la federación para racionalizar y optimizar el gasto público y que representan financieramente el cumplimiento de las metas previstas en la unidad de capacitación.

"Lineamientos normativos del Plan Nacional de Desarrollo", en los cuales se estipula la necesidad de crear a través de la capacitación nuevas y mejores oportunidades de empleos con una forma de coadyuvar el desarrollo e implementación del servicio civil de carrera institucional.

Tecnología educativa. Aquí nos referimos a los cursos técnicos que al incorporarlos al sistema nos permiten agilizar el proceso de capacitación a través de nuevos y mejores sistemas de enseñanza-aprendizaje; tal es el caso del sistema de videograbación que se viene utilizando en la producción de cursos y apoyos visuales para la instrucción.

Culturales. Nos referimos a los conocimientos y conductas adquiridas socialmente por los trabajadores y que vienen a conformar la idiosincrasia del recurso humano que entra al sistema, sea como participante en el proceso, o como espectador que se define en favor o en contra de las acciones capacitadoras y en consecuencia limitando o apoyando los procesos que se realizan en el sistema.

Información en capacitación. Está representada por todos los documentos recibidos en materia de capacitación tanto en su concepción teórica como práctica y que nos posibilita afinar aquellas actividades del proceso que sean susceptibles de mejorar, así como elegir y seleccionar aquellos cursos y eventos especializados que no es posible cubrir con instrucción interna.

Solicitudes externas de capacitación. Estas se integran por los requerimientos de capacitación especializada en materia aeroportuaria que presentan diferentes organismos del Ejecutivo Federal y algunos países de Centro y Sudamérica; de estas solicitudes destacan las de Nicaragua, Panamá, Secretaría de la Defensa, Secretaría de Marina y la de la Dirección General de Aeronáutica Civil.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A.S.A. considera como insumos del ambiente organizacional todos aquellos elementos y acciones que ingresan al sistema derivadas de las normas y lineamientos administrativos y operacionales propias del organismo o institución y con ellas nos referimos a:

Marco jurídico institucional. Estipulado en la Ley Orgánica de la Administración Pública que confiere a A.S.A. el estatus de organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, creado por decreto presidencial del 10 de junio de 1965 que le otorga las funciones de administrar, operar, conservar y mantener los aeropuertos del país.

Reglamento de las condiciones generales de trabajo

Artículo 68 en cumplimiento a la Ley Orgánica de Administración Pública Federal, del 22 de diciembre de 1976, y a la estructura de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, del 31 de enero de 1977, el

organismo en atención a sus necesidades y posibilidades presupuestales, proporcionará los medios necesarios para capacitar y adiestrar a sus trabajadores, con la finalidad de promover ascensos escalafonarios y aumentar la calidad y productividad del trabajo, a través de lo siguiente:

- Cursos permanentes de capacitación, adiestramiento y actualización teórico-prácticos.
- Ciclos periódicos de conferencias y seminarios.
- Bibliotecas.
- Publicaciones culturales, técnicas y de información general.

Artículo 69. Los programas de capacitación y adiestramiento serán aprobados por el titular del organismo y el secretario general del sindicato y se regirán por el reglamento correspondiente.

POLITICAS INTERNAS DE CAPACITACION

El organismo tiende a promover la capacitación, investigación y desarrollo tecnológico en las diversas áreas como vía para enriquecer el acervo cognoscitivo de los trabajadores, de forma que, en la medida de lo posible, ascienda o reubique al personal antes que recurrir a nuevas contrataciones, manteniendo por tanto una plantilla mínima sin detrimento de la seguridad y operatividad y productividad de los aeropuertos.

En el contexto anterior se procurará que todos los trabajadores sean sujetos de capacitación en algún momento de su trayectoria laboral, para lo cual los titulares de área deberán brindar las facilidades del caso para que el personal a su cargo asista oportunamente a los cursos programados.

Asimismo, se procurará intensificar la formación de instructores internos con el objeto de satisfacer las necesidades de capacitación con recursos propios.

Se procurará establecer un vínculo estrecho entre los requisitos específicos que impone cada puesto, con las expectativas y aspiraciones individuales y colectivas de los trabajadores.

Se promoverán cursos permanentes en los Aeropuertos Foráneos, como apoyo concreto al programa de Desconcentración Aeroportuaria impulsado por la actual administración.

Por último se propiciará un proceso de comunicación permanente que, mediante actividades de enseñanza-aprendizaje, contribuya al desarrollo integral de los trabajadores del organismo.

RECURSOS ADMINISTRATIVOS

Están representados por los elementos asignados por la alta dirección para realizar los procesos del sistema, generando así la estructura organizacional del área capacitadora de A.S.A. con sus recursos financieros, humanos y materiales que transforman los insumos en productos.

Recursos humanos. Se considera en ellos tanto a los elementos asignados para realizar los procesos, así como al personal de las otras áreas que participan en los cursos o eventos que genera la unidad capacitadora.

Recursos financieros. Son los insumos de capital o económicos que requiere el área para cubrir los pagos originados en la operación del sistema, tales como viáticos, pasajes, pago de instrucción, energía, etc.

Recursos materiales. Estos se conforman por los bienes de activo fijo y de consumo que ingresan a los procesos del sistema como elementos administrativos o de apoyo didáctico, entre ellos están: mobiliario, papelería, equipos audiovisuales, etc.

Plan y programa de productividad institucional. Lo conforma el documento emitido por el Comité de Productividad de Aeropuertos y Servicios Auxiliares, las acciones específicas de productividad de las áreas o subsistemas que integran el sistema de Aeropuertos y sus vinculaciones y/o requerimientos de capacitación.

NECESIDADES DE CAPACITACION

Se conforman por los problemas referidos a: deficiencias cognoscitivas, desarrollo de habilidades, mejoramiento de actitudes y todas aquellas conductas que afectan el desempeño del conjunto de sistemas que integran el organismo y por ende afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales, mismos que no pueden ser solucionados por la adquisición de nuevos y mejores equipos, reacomodos ergonómicos y/o cambios en las políticas de administración de personal.

Ingresos de personal y promociones. Este insumo está representado por todas las altas y transferencias de personal que requieren de una identificación previa con el organismo y su estructura, en el caso de las nuevas contrataciones, y de una identificación con sus nuevas actividades, en las situaciones de promoción o transferencia (Inducción).

Cambios en los procedimientos. Son las acciones que realiza el sistema de planeación con la finalidad de optimizar el desarrollo de las actividades de un área y que en consecuencia necesitan ser implementadas en los sitios de

trabajo que así lo requieren y deben ser conocidas por los empleados para su correcta aplicación.

Tecnología. Está representada por la incorporación de los nuevos equipos a las áreas de trabajo y cuyo funcionamiento debe ser conocido por sus operarios para una mejor utilización.

Catálogo y descripciones de puestos. Aquí se contemplan como insumos las necesidades cognoscitivas, actitudinales y las habilidades propias de cada uno de los puestos diseñados en dicho documento.

Población trabajadora (censo de recursos humanos). Este proporciona al sistema la información concerniente a preparación cognoscitiva, experiencia laboral, conocimientos prácticos y especializados que posee el conjunto o inventario de recursos humanos que ingresan al sistema y que le otorga a la unidad capacitadora los datos individuales de cada trabajador para ubicar su entrada en un proceso específico del sistema.

Estructura orgánica de la institución. Es el insumo que ubica a la unidad capacitadora en el macrosistema y le proporciona la información base sobre los niveles ocupacionales que deberán ingresar a los procesos para dar cuerpo y forma a los programas de capacitación por niveles de puesto; por ejemplo, desarrollo de habilidades de dirección para funcionarios, mandos medios, supervisores, etc.

Estadísticas de personal. Con ellas ingresan al sistema indicadores de accidentes, ausentismo, desempeño, eficiencia, puntualidad, etc.; y que son elementos que originan acciones específicas de capacitación: motivación, comunicación, seguridad, etc.

Indicadores de evaluación. Se refiere a las mediciones de desempeño, estándares de ejecución, índices de eficiencia, etc., que proporcionan valiosos datos comparativos en materia de D.N.C. y niveles de desempeño posteriores a la capacitación.

Programas y políticas de relaciones laborales. Este insumo está referido a las acciones y decisiones que toma la dirección del sistema administración de personal y que están en relación directa con la contratación del personal y/o la formación del trabajador para que ocupe puestos de mayor jerarquía; aquí se ubican también: la administración de sueldos y salarios, escalafón, prestaciones, etc.

2.3 PROCESOS

La unidad capacitadora, Subgerencia de Capacitación y Desarrollo, adecua las acciones de capacitación impulsadas por el organismo a las necesidades laborales, con miras a optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos con que cuenta cada una de las áreas que lo integran, pero sin soslayar las inquietudes cognoscitivas y de desarrollo de la gran mayoría de los trabajadores, de tal manera que esta institución cumpla cabalmente con las disposiciones del Ejecutivo Federal, que aunadas a los objetivos institucionales de A.S.A. determinan los contenidos y elementos metodológicos de aplicación y seguimiento que habrán de regir los eventos de capacitación.

Para satisfacer lo anterior se ha dividido la capacitación en los siguientes subprogramas: capacitación inductiva, en el puesto, para el cambio de puesto, para el perfeccionamiento directivo y formación de instructores.

La Subgerencia de Capacitación y Desarrollo tiene por objetivo procurar un incremento de la productividad dirigida a todos los niveles ocupacionales dándole prioridad a aquellos puestos que de acuerdo a la detección de necesidades realizada presentan mayor número de problemas a resolver a través de la capacitación.

Tiene como base fundamental en sus objetivos de aprendizaje el desarrollo de las habilidades intelectuales y sociales de los ocupantes de los diversos puestos, de manera que estén en posibilidades de desempeñarse en mejores condiciones al recibir a través de la capacitación un soporte académico de carácter integral, esto es, todos los conocimientos que la naturaleza del puesto requiere.

Cada curso o series de cursos permite una capacitación completa para el nivel ocupacional al que se destina. Su estructura hace que puedan integrarse a él en cualquiera de sus cursos o que puedan organizarse programas de capacitación acordes con necesidades específicas de una persona o grupo de trabajadores.

Asimismo, cada curso tiene sus propios objetivos de aprendizaje, de manera que puede funcionar como un curso independiente.

De la evaluación y el seguimiento se deriva un análisis comparativo entre la detección de necesidades inicial y los resultados finales, para determinar en qué medida las necesidades fueron satisfechas, convirtiéndose a su vez en parte de la detección de necesidades de capacitación que reinicia el proceso.

a) Detección de necesidades de capacitación y elaboración de programas

Necesidades manifiestas

Se obtienen a través del análisis de documentación relativa a la administración de personal en cuanto al promedio del personal de nuevo ingreso, promociones, transferencias de organización y métodos en cuanto a cambios de procedimientos, de tecnología, en cuanto a la adquisición de nuevos equipos y ante lo cual es indiscutible la conveniencia de preparar adecuadamente al personal.

Necesidades encubiertas

Se detectan a través de:

- a) Aplicación de un cuestionario a los responsables de área de los diferentes niveles ocupacionales, quienes conscientes de la problemática de su competencia, a través de una serie de respuestas señalaron aquellos problemas susceptibles de remediar mediante la capacitación.
- b) Entrevistas realizadas a los responsables de áreas, que por el carácter especializado de su función requieren de un tratamiento especial para la determinación de las necesidades de capacitación, como es el caso de la Estancia Infantil, Procesamiento de Datos, etc.
- c) Análisis del Catálogo de Puestos, para conocer las actividades a realizar y lo relativo al perfil de puesto en donde existe acápites en el que señalan los cursos de capacitación que requiere cada puesto en términos generales.

La información obtenida de los cuestionarios es vaciada en formato diseñado para tal efecto, en el que se consignaron a través de columnas aspectos tales como: problemas de cada área susceptibles de atacarse mediante la capacitación, puestos que requieren capacitación en todas sus actividades o en algunas de ellas, sugerencias de los jefes acerca de los cursos a realizar y personal que podría habilitarse como instructores internos. Todos estos factores se consignan por gerencia.

En seguida, se procede a la agrupación de las categorías con similitud de funciones, de tal manera que se puede establecer el tipo de conocimientos generales y específicos para cada grupo de acuerdo a la frecuencia de problemas detectados.

Una vez obtenida en términos generales las necesidades de capacitación por grupos de categorías, se fijan prioridades, las que se obtienen a partir del comparativo entre las necesidades derivadas del Catálogo de puestos y de la reportada en los cuestionarios.

Elaboración del programa de cursos

Como una manera de garantizar una formación completa del trabajador acorde a los requerimientos del puesto y teniendo en cuenta que éstos no se cubren con cursos aislados, es necesario agrupar varios cursos interrelacionados en los que deberá participar el personal adscrito a una misma familia de categorías dando origen así al sistema modular.

Por otra parte, teniendo en cuenta las prioridades de impartir determinados cursos para cada grupo de categorías y en base al universo en cada una de ellas, es necesario establecer la frecuencia de los cursos a través del año al mismo tiempo se procede a delimitar el objetivo de aprendizaje perseguido, el universo a quien está dirigido, así como el número de horas de instrucción dando origen a una calendarización anual. Paralelamente, se determinan los cursos que podrán cubrirse con instructores internos y cuáles por necesidades concretas se contratarían con instructores externos.

b) Ejecución del programa

Metodología subprograma México

Una vez definido el o los cursos a realizar, se procede a su difusión y divulgación, mediante entrega por oficio del citado documento a las áreas y representantes sindicales.

En cuanto a los despachos seleccionados, se elabora un formato convenio con asesoría de la Gerencia General de Asuntos Jurídicos, que formaliza y rige las relaciones laborales de acuerdo a las condiciones planteadas en ese documento.

El inicio de los cursos se promueve mediante oficio dirigido a los empleados, así como a través de carteles y de la revista *Cipactli*, asimismo, cada semana el contador-administrador envía un recordatorio a los jefes de área en el que se indique el tipo de curso a iniciar, el nombre del instructor, el horario de instrucción y el aula asignada, así como los formatos de inscripción que deberán remitir al departamento a más tardar los días viernes de cada semana.

Por su parte la oficina de Administración de la capacitación es la encargada de concentrar en un formato las inscripciones recabadas en cada área y de esta manera se procede a la integración de grupos que posteriormente dé origen a la lista de asistencia.

Asimismo, se giran instrucciones al encargado de atender cada curso para que coordine la entrega de las hojas de registro de los participantes, carpeta con material de apoyo, servicio de cafetería y equipo a utilizar.

Inicio de cursos

Los cursos se inician con la recepción del instructor y la distribución del material a utilizar, temario, block, lápiz, etc., posteriormente se procede al registro de los participantes en el formato correspondiente en el que se consigna el nombre del curso la gerencia a que pertenece, clave y categoría del trabajador, así como el nombre de su jefe inmediato.

Posteriormente se presenta al instructor y se reseñan brevemente los aspectos más relevantes de la participación de los trabajadores y el esfuerzo que hace el organismo al brindarles la oportunidad para incrementar sus conocimientos, procediéndose en seguida a la inauguración formal.

A partir de ese momento, el instructor asume la conducción del grupo con una dinámica de presentación encaminada fundamentalmente a motivar a los participantes. Posteriormente, realiza una evaluación diagnóstica a cada uno de los participantes con el objeto de establecer el nivel con que recibe a cada uno de ellos, lo que a su vez le permite orientar el curso a las nuevas expectativas que pudieran surgir.

Al finalizar el curso se practica una evaluación final en la que establece el nivel de aprovechamiento de cada participante, a su vez, cada uno de ellos realiza una evaluación respecto al instructor, al curso mismo y a las condiciones en que se llevó a cabo.

Acreditación

Existen dos modalidades de acreditación en el sistema modular. Los participantes pueden obtener un certificado de participación por cada curso en el que se cumpla con un 80% de asistencia al total de horas.

Los participantes pueden obtener un certificado de habilidades y un diploma que le acredite su formación integral en el nivel ocupacional al que corresponda, el requisito será haber cumplido con el 90% de asistencia al tiempo total de duración del módulo y haber cubierto satisfactoriamente los exámenes de aplicación de cada curso.

El formato de inscripciones, la hoja de registro de los participantes, la lista de asistencia, el plan de instrucción, el temario de curso, mismo que constituirá fuente de información para la integración del grupo del curso subsecuente, así como permite alimentar el sistema de la administración de la capacitación por cómputo.

Por su parte, los despachos hacen entrega al departamento de un informe detallado acerca del desarrollo de cada curso, así como de las evaluaciones practicadas; también hacen llegar al departamento el recibo de honorarios con el objeto que éste tramite su pago de acuerdo al procedimiento vigente.

METODOLOGIA

Subprogramas foráneos

La administración y desarrollo de la capacitación en los Aeropuertos Foráneos, de acuerdo con el programa de Desconcentración Administrativa, es una responsabilidad que debe asumirse localmente.

En el manual básico de organización administrativa de los aeropuertos se establece. que es responsabilidad de la Administración:

"Formular, aprobar, coordinar y desarrollar programas de capacitación y adiestramiento del personal adscrito al Aeropuerto, evaluando sus resultados de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Comité Mixto de Capacitación, debiendo remitir al mismo, el programa, así como la relación de trabajadores a capacitar."

El mismo manual señala más adelante que es función del área contable-administrativa determinar las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal adscrito al Aeropuerto, para la formación de los programas respectivos.

De la misma manera, atribuye dentro de las funciones del área de personal y servicios administrativos:

"Determinar en coordinación con el contador-administrador y encargado de las diversas áreas, las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal del Aeropuerto de acuerdo a los lineamientos establecidos."

"Realizar en coordinación con las diversas áreas la selección del personal que recibirá la capacitación, procurando agruparlos por niveles académicos similares."

"Diseñar los temarios de los cursos, de acuerdo a las necesidades planteadas por las diversas áreas."

De lo anterior, se infiere que el administrador, es quien tiene la responsabilidad de detectar las necesidades de capacitación, estructurar un programa local de capacitación y promover la participación de su personal de acuerdo a las necesidades concretas de cada área, el programa local de

capacitación de cada aeropuerto se estructura de acuerdo a las indicaciones proporcionadas a las personas que participaron en los cursos de Formación de Promotores de la Capacitación y calendarizarse de manera que a través del año distintas personas, de acuerdo a las necesidades de las áreas, tengan la oportunidad de capacitarse; asimismo, deberá remitirlo a la Subgerencia de Capacitación y Desarrollo, a efecto de llevar un seguimiento acerca de las actividades de esta naturaleza, así como poder brindarle el apoyo necesario oportunamente. Asimismo, deberá comprender actividades tanto en las instalaciones propias como en instalaciones educativas y de formación de trabajadores ubicados en la ciudad.

Lineamientos básicos

A.S.A.³ cuenta con diversos lineamientos de capacitación que forman parte de los procesos extraorganizacionales de este organismo. A continuación se observarán los lineamientos:

Quando el número a capacitar sobre una misma materia sobrepase los cinco elementos, el curso podrá contratarse con alguna institución de la localidad, o bien habilitar un instructor interno; en ambos casos el curso se impartirá en las instalaciones del Aeropuerto.

La contratación de una institución o instructor externo deberá formalizarse sobre la base de una cotización presentada por éstos, en la que señale el número de beneficiados a participar y duración en horas al curso, material de apoyo y constancias de participación.

La cotización más favorable, tomando en cuenta aspectos de calidad y costo, deberá ser remitida a la Subgerencia de Capacitación y Desarrollo para efectos de tramitar las partidas presupuestales oportunamente o en su defecto los reembolsos pertinentes.

Quando el número de trabajadores a capacitar sea inferior a cinco, se podrá optar por enviarlo con alguna institución educativa local o incluirlo en los cursos programados desde México en algunos aeropuertos de la red.

La selección de personal a capacitar deberá realizarse tomando en cuenta las necesidades específicas del área, los objetivos perseguidos por el curso y el nivel de preparación del participante, a efecto de que ésta se brinde realmente al personal que lo requiera.

Sin perjuicio de lo anterior, se ha considerado conveniente la realización de los cursos en Aeropuertos Foráneos, programados desde la Ciudad de México, los cuales se llevarán a cabo en aquellos aeropuertos que tengan un

³ Anexo 5 del Manual del sistema de capacitación, A.S.A.. 1985.

número considerable de personal o que su ubicación y medios de comunicación facilite la participación de aeropuertos cercanos.

La participación de trabajadores de adscripción diferente al aeropuerto sede deberá programarse con la debida anticipación, comunicando mensualmente a la Subgerencia de Capacitación y Desarrollo el nombre de los participantes, categoría, curso en que participará, especificando con exactitud los días en que está comisionado, así como el número de días de viáticos e importe otorgado por concepto de pasajes, a efecto de tramitar oportunamente la partida presupuestal correspondiente.

c) Evaluación y seguimiento

Además de la primera evaluación final de un curso, existe una tercera evaluación de carácter mediato que realiza el jefe directo del capacitado a través de un formulario que le hace llegar cada 90 días a partir de haberse integrado al sistema, con el objeto de que indique si realmente el aprovechamiento evidenciado en el curso se refleja de igual manera en el trabajo.

El análisis de reporte enviado por cada jefe, aunado a las evaluaciones inmediatas, dan origen a un informe que se envía al Comité Nacional Mixto de Productividad con copia al Departamento de Control de Personal para que determine, de acuerdo a sus políticas, la conveniencia de contemplar algún estímulo para aquellos que a través de la capacitación han demostrado mayor superación, de igual forma se registra en el sistema de administración por cómputo con el objeto de retroalimentar el inventario de los recursos humanos.

Retroalimentación

Se elabora un informe general de las evaluaciones de desempeño que permite determinar en qué medida las necesidades detectadas al inicio del proceso fueron satisfechas y realizar así, como parte de una nueva detección de necesidades, los ajustes necesarios en el programa subsecuente.

Los cursos que no forman parte del sistema modular o los que se realizan en los Aeropuertos Foráneos, reciben el mismo tratamiento respecto al registro, control y seguimiento del capacitado.

Educación de adultos. El censo de recursos humanos y las encuestas realizadas a los trabajadores permiten definir las condiciones en que los empleados entran al sistema, eso nos permite captar el nivel académico del personal y así canalizarlo a los cursos propios de su preparación o al sistema de educación básica para adultos; proceso en el que se reúnen e integran los

grupos que recibirán la educación primaria y/o secundaria con asesoría de la Subgerencia de Capacitación y Desarrollo.

Producción de T.V.

El avance tecnológico ha conferido a los medios audiovisuales un gran impacto social, en la transmisión y recepción de informaciones que refuerzan el conocimiento adquirido; en este sentido y para estrechar la comunicación en la red aeroportuaria y apoyar los temas tratados en los eventos de capacitación, la Subgerencia cuenta con un equipo completo de videograbación en el que se están realizando y produciendo los apoyos audiovisuales que requieren los programas nacionales de capacitación de A.S.A.

POLITICAS GENERALES DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Las políticas forman parte de los productos extraorganizacionales, de A.S.A.⁴ puesto que en toda organización es indispensable que exista una serie de procedimientos que le permitan al trabajador que acaba de ingresar, así como al que se encuentra en el organismo, tomar ciertas decisiones a partir de las siguientes políticas:

- Promoverá la capacitación, investigación y desarrollo tecnológico en las diversas áreas, para enriquecer el acervo cognoscitivo de los trabajadores, de forma en que la medida de lo posible se ascienda o reubique al personal, antes de recurrir a nuevas contrataciones, manteniendo por tanto una plantilla mínima sin detrimento de la seguridad operatividad y productividad de los aeropuertos.
- Los programas de capacitación responderán a las reales necesidades de capacitación que tengan las diversas áreas.
- Se procurará que todos los trabajadores sean sujetos de capacitación en algún momento de su trayectoria laboral, para lo cual los titulares del área deberán brindar facilidades para que el personal a su cargo asista oportunamente a los cursos programados.
- Se intensificará el programa de formación de instructores internos, con el objeto de satisfacer con recursos propios las necesidades de capacitación.
- Se procurará establecer un vínculo estrecho entre los requisitos específicos que impone cada puesto con las aspiraciones individuales y colectivas de los trabajadores.
- Se promoverán cursos permanentes en aeropuertos foráneos como apoyo a la desconcentración aeroportuaria.

⁴ Ibidem.

- Las promociones que se originen por acciones de capacitación quedarán sujetas a los acuerdos tomados por la comisión mixta de escalafón.
- Los programas de capacitación al personal tendrán bienes promocionales únicamente en las categorías sujetas a escalafón.
- La participación del personal foráneo quedará sujeta a los lineamientos establecidos en el programa realizado para ellos.
- Se promoverá la incorporación de los trabajadores que lo ameriten al sistema de enseñanza abierta.
- Se fortalecerá el servicio de la biblioteca entre los trabajadores del organismo, como un apoyo para enriquecer su acervo cultural y académico.
- La Subgerencia de Capacitación y Desarrollo será la única instancia autorizada en el organismo para administrar la capacitación, seleccionar y/o contratar a los instructores, aplicando para ello los instrumentos que considere necesarios.

POLITICAS DE ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

1. Se realizará la detección de necesidades de capacitación de todo el personal que labora en la institución, utilizando únicamente los recursos humanos y materiales que tienen asignado para ello.
2. Se presentará a más tardar en noviembre de cada año el programa de capacitación general que se llevará a cabo en el periodo administrativo inmediato.
3. La calendarización de los cursos y eventos estará sujeta a las prioridades sugeridas en la detección de necesidades de capacitación.
4. Los cursos contemplados en el programa de capacitación de Oficinas Generales y A.I.C.M. serán de 20 horas a la semana, a menos que la naturaleza de los mismos amerite otra duración.
5. Los cursos organizados para personal foráneo que tenga por sede un aeropuerto distinto al de la adscripción de los participantes tendrá una duración máxima de 40 horas a la semana.
6. Los objetivos de cada curso invariablemente serán redactados de forma que especifiquen las conductas, niveles de eficiencia y condiciones de operación.

POLITICAS DE ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION

1. Se ejecutarán los programas de capacitación en el organismo cumpliendo con los lineamientos emitidos por el Ejecutivo Federal y las condiciones generales de trabajo de A.S.A.
2. Todos los cursos de capacitación en el puesto, dirigidos a personal de base, se realizarán dentro de las horas laborales.

3. Los cursos organizados para mandos medios y directivos que se realicen en horas laborales no excederán de 2 horas diarias o 40 al mes; los que tengan una duración diaria mayor se realizarán los fines de semana en instalaciones externas preferentemente.
4. Todos los cursos contemplados en el programa como capacitación para el cambio de puesto se realizarán preferentemente fuera del horario de labores del personal participante.
5. Los programas específicos de cada una de las áreas, así como los cursos que en ellos se indiquen, serán coordinados por el área de capacitación, quien les proporcionará los apoyos inherentes a los mismos.
6. Las áreas usuarias del programa o programas y el área de capacitación vigilarán la asistencia y puntualidad de los participantes a cada uno de los cursos; cuando el participante se retire del evento, el área usuaria enviará un justificante por escrito al área de capacitación al día siguiente de la inasistencia.
7. El área de capacitación y el área de personal se responsabilizarán de que todo trabajador de nuevo ingreso reciba capacitación para la inducción en un plazo no mayor de 30 días naturales a la fecha de su ingreso.

POLITICAS DE EVALUACION DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO

1. Se crearán y aplicarán los instrumentos necesarios que permitan medir los resultados obtenidos en la ejecución de programas tanto en materia de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje como del sistema de capacitación.
2. Los contenidos temáticos de los cursos del programa invariablemente estarán enfocados a dar solución a las necesidades surgidas de la detección de necesidades de capacitación, para ello, se diseñarán y aplicarán los instrumentos que permitan medir la efectividad de las acciones de capacitación.
3. Los datos obtenidos de las evaluaciones aplicadas a los participantes deberán ser registrados en su totalidad en el periodo de aplicación de programas, esto será una de las guías para desarrollar el subsistema de seguimiento de personal capacitado a través de evaluaciones del desempeño posterior a la capacitación del trabajador.
4. Será responsabilidad del área de capacitación crear la instancia de supervisión interna que permita hacer cumplir los lineamientos y políticas emitidas por el organismo en materia de capacitación.
5. Los participantes egresados del sistema de capacitación serán sujetos de promociones y recategorizaciones que les permitan tener mayor movilidad y seguridad en el mercado de trabajo al desarrollar sus habilidades, conocimientos y actitudes en los términos que indica el plan nacional de desarrollo.

III. ANALISIS DEL PROCESO DEL SISTEMA DE CAPACITACION EN AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES

Este capítulo pretende presentar un análisis del sistema de capacitación retomando para ello el marco teórico del primer capítulo y la información captada de A.S.A., así como los elementos metodológicos y técnicos del análisis de contenido. La técnica para realizar el análisis es la de contenido con unidades de análisis de base no gramatical.

Dado el carácter de la información que se tiene sobre el sistema de capacitación en A.S.A., se aborda como principal fuente de análisis el Manual de capacitación, ya que éste es el documento normativo que define cómo debe operarse la capacitación en A.S.A. Este, a su vez, se divide en tres partes que son insumos, procesos y productos, los cuales serán analizados a partir de las categorías fundamentadas en el marco teórico de esta tesina.

Las categorías que se presentan a continuación tienen como finalidad orientar el análisis del sistema de capacitación en A.S.A. a partir de la información obtenida principalmente del Manual de capacitación. Como resultado del análisis, se identificarán desde una perspectiva diagnóstica los elementos técnico-pedagógicos no explícitos o faltantes en la operación del sistema de capacitación en A.S.A.

A continuación se definen los elementos que componen cada categoría y posteriormente se expone una serie de cuadros¹ con los cuales se pretende obtener indicadores, para finalmente realizar el análisis del Manual de capacitación.

3.1 CATEGORIA DE ANALISIS

Componentes del sistema. Se refieren a los elementos que posee el sistema de capacitación, insumos, procesos, productos.

Marco legal. Es decir, los procedimientos, reglas, políticas que rigen a la capacitación.

Conceptualización. Es la definición de términos en materia de capacitación.

¹ Para una referencia más precisa, el lector puede consultar estos cuadros en el Anexo 2 de esta tesina.

PROCESO DE CAPACITACION

Elementos del proceso. La ubicación del proceso de capacitación, planeación, organización, ejecución y evaluación.

Planeación. Es decidir por anticipado cómo y cuándo ésta se debe hacer; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir. La planeación a su vez se divide en D.N.C., definición de objetivos, elaboración de planes y programas, y presupuestos.

Detección de Necesidades de Capacitación. Está orientada a conocer las carencias de un trabajador y aquello que le permite desarrollar adecuadamente las funciones de su puesto.

Definición de objetivos. Se refiere al sentido y orientación que dan a todo el proceso de capacitación, señalando el fin hacia el cual hay que dirigirse.

Elaboración de planes y programas. Son las etapas a seguir y elementos necesarios para la elaboración de un curso de acción determinado.

Presupuestos. Abarcan los resultados esperados, expresados en términos numéricos, hrs-hombre, unidades de producto, hrs-máquina, y otros que permitan su expresión numérica.

Organización. Es la coordinación de objetivos propuestos, los cuales están encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.

Ejecución. Se refiere a la puesta en marcha del sistema de capacitación, el cual a su vez se divide en contratación de servicios, desarrollo de programas, coordinación de eventos, control administrativo y presupuestal.

Contratación de servicios. Aunque en gran medida el entrenamiento se lleva a cabo con recursos propios, también requiere de la contratación de servicios externos de instrucción.

Desarrollo de programas. O sea, el diseño, adecuación y reorientación de los objetivos y contenidos del programa.

Coordinación de eventos. Comprende todas las actividades necesarias para que se desarrollen adecuadamente los eventos.

Control administrativo y presupuestal. Es el control de diseño de formatos, registros, material y equipo didáctico.

Evaluación. Significa la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten al proceso de capacitación.

Macroevaluación. Es decir, la evaluación total de la función en su planteamiento total estructural.

Microevaluación. Es la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Seguimiento. Tiene como propósito conocer los obstáculos que se presentaron y lograr los cambios de conducta esperados tomando medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo.

Ajustes. Son las correcciones, adaptaciones, ajustes y conexiones de los programas impartidos haciendo uso de los instrumentos necesarios.

3.2 ANALISIS

Respecto a los componentes del sistema, se observa que en el Manual de A.S.A. se identifican los insumos, procesos, productos; es importante tener claro en qué consiste cada uno de los componentes, ya que son fundamentales en el proceso de capacitación.

Es importante mencionar el marco legal. Este consta de los Fundamentos Legales de capacitación; Constitución Política; Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo.

Dentro de los conceptos que se presentan en el Manual, encontramos el de capacitación y adiestramiento. Sin embargo, no se percibe el de capacitación en el trabajo, siendo este concepto un término importante para el Manual.

Proceso de capacitación

En cuanto a los elementos del proceso de capacitación, se percibieron tres en el Manual de A.S.A., éstos son: D.N.C., administración de la capacitación, evaluación y seguimiento. Sin embargo, en el marco teórico que sustenta la tesina se observa que son cuatro elementos: planeación, organización, ejecución y evaluación. Es importante tener presente estos elementos, puesto que son parte esencial en el proceso de capacitación.

Por lo que toca a la planeación, se percibió que únicamente es mencionada dentro de las funciones: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los programas de la subgerencia. Siendo ésta parte de los elementos de la capacitación.

La Detección de Necesidades de Capacitación sí se toma en cuenta; está conformada por los problemas referidos a deficiencias cognitivas, desarrollo de habilidades, mejoramiento de actitudes y todas aquellas conductas que afectan el desempeño del conjunto de sistemas que integran el organismo; se lleva a cabo de acuerdo a las necesidades manifiestas y encubiertas.

En la definición de objetivos se observa que éstos no se encuentran en el Manual, siendo éstos los que le dan sentido y orientación al proceso de capacitación.

Respecto a la elaboración de planes y programas, se menciona que se deben elaborar planes y programas con base en la información captada a través de la D.N.C.; elaborar y/o revisar los contenidos y material didáctico de los cursos que integran el programa; por último, únicamente la programación de los cursos.

En el Manual, los presupuestos son considerados dentro de los recursos financieros.

Cabe señalar que la organización únicamente se menciona en un apartado.

Por su parte, la ejecución se menciona en un apartado de políticas de administración de la capacitación.

La contratación de servicios sí se lleva a cabo. Sin embargo, es importante hacer un comentario al respecto. A.S.A. cuenta con el apoyo del ISSSTE para la impartición de los cursos; éstos deben tener un número mayor de 15 participantes a fin de que se pueda llevar a cabo, lo cual en ocasiones no es así, disponiendo del personal que tienen a la mano para llevar a cabo una lista, de modo que no sea cancelado el curso.

El desarrollo de programas sí se menciona; sin embargo, se observa que en un apartado de las políticas generales de la capacitación se menciona que los programas de capacitación al personal tendrán bienes promocionales únicamente en las categorías sujetas a escalafón. Lo anterior no se lleva a cabo, ya que no se toma en cuenta el escalafón, puesto que es difícil que quede vacante algún puesto.

Por lo que toca a la coordinación de eventos, sí existe. Sin embargo, de acuerdo a mi experiencia laboral ésta no se lleva adecuadamente, ya que la difusión de los cursos no es la adecuada, puesto que en ocasiones el número de participantes en el curso es mínimo y se tiene que recurrir a hablar por teléfono a las demás áreas para que asistan a los cursos de capacitación.

La evaluación también se menciona, de lo cual es importante retomar que en un apartado se señala el desarrollo de actividades de evaluación y seguimiento de investigación, tendientes a proporcionar retroalimentación continua al proceso. Lo anterior no existe puesto que, para que se dé, debe realizarse la D.N.C.; ésta no se lleva a cabo con frecuencia y eso repercute en el seguimiento que debe llevarse a cabo. No obstante, tampoco se menciona la macroevaluación y la microevaluación; estos dos tipos de evaluaciones son importantes puesto que una nos va a permitir evaluar todo su planteamiento estructural y la otra nos va a permitir la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por otro lado, se hace referencia a los ajustes al sistema, donde se elabora un informe general de las evaluaciones de desempeño que permite determinar en qué medida las necesidades detectadas al inicio del proceso fueron satisfechas y realizar así, como parte de una nueva detección de necesidades, los ajustes necesarios al programa. Sin embargo, con frecuencia esto no se lleva a cabo.

Por último, se detectó que en el Manual no se hace hincapié —o no lo suficiente— en los criterios pedagógicos, y por ello se plantea la necesidad de hacer explícitos los lineamientos técnico-pedagógicos que a continuación se exponen.

IV. PROPUESTA DE LOS LINEAMIENTOS TECNICO-PEDAGOGICOS

En el presente capítulo se proponen los lineamientos técnico-pedagógicos, esto es, los elementos conceptuales y metodológicos que deben articular y orientar el proyecto de formación de los recursos humanos en A.S.A. Son resultado del análisis del Manual de Capacitación de esta empresa y del marco teórico que sustenta esta tesis.

I. La capacitación en A.S.A. deberá ser congruente con la concepción sistémica que subyace en su organización.

- Es un elemento del sistema A.S.A. que "interactúa en un proceso, cuyas relaciones entre sí y con sus componentes internos y externos integran un todo unitario que cumple una función determinada para lograr un propósito u objetivo común".
- Como elemento del sistema, la capacitación está regida por los principios de organización de A.S.A. y está dirigida por las finalidades de esta empresa.
- La capacitación como elemento y proceso del sistema A.S.A. respeta las características y componentes de un sistema abierto, sus principios de organización y los procesos que son inherentes.
- Desde esta perspectiva, la capacitación en A.S.A. se entiende como un proceso educativo que se imparte en el área laboral.

II. Como proceso educativo la capacitación debe tomar en cuenta que:

- La educación es el medio por el que el individuo tiene acceso a la cultura; en otras palabras, la interacción entre la cultura y el individuo sólo es posible a través de una base educativa. Dado que toda empresa posee una cultura, debe ser preocupación primordial de la empresa hacer al individuo participe de esa cultura, por medio del proceso de capacitación, identificando los objetivos personales del individuo, los objetivos de capacitación, de acuerdo a la misión de la empresa.
- Durante el proceso educativo no debe olvidarse que el individuo posee sus propios valores, modo de pensar y una cultura; en consecuencia, no debe buscarse anular esa formación educativa previa, sino enriquecerla y ajustarla a las necesidades de la empresa y a la superación personal.

- Los cambios positivos de actitud, comportamiento y desempeño laboral del individuo se generan a través de un proceso educativo, resultado de una acción pedagógica directa, esto es, de un proceso intencionado de capacitación.
- Un eficaz proceso educativo propicia en el trabajador la necesidad de desarrollarse en su ámbito laboral, y para la empresa debe ser una obligación no limitar dichas necesidades, sino encauzarlas para bienestar de ella misma y del trabajador.

III. Como elemento del sistema, tiene como proceso característico el de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo debe ser promover, facilitar o acelerar los procesos de interacción entre el individuo y su medio laboral.

- La enseñanza-aprendizaje se desarrolla a través de procesos e instrumentos pedagógicos. Su objetivo es que el trabajador adquiera conocimientos, habilidades y actitudes propias del ámbito laboral y personal.
- La enseñanza-aprendizaje deberá organizarse en tal forma que sus funciones internas tengan como finalidad optimizar la enseñanza.
- La enseñanza-aprendizaje debe usar todas las estrategias didácticas que resultabuyan a la consecución del resultado deseado en el aprendizaje.
- Determinar las capacidades en el individuo y descubrir las condiciones de aprendizaje que deben producir dichas capacidades.
- Cualquier acto de enseñanza depende del resultado esperado, así como de las características de los participantes, las características de las circunstancias educativas y la naturaleza intrínseca del acto educativo.
- El sistema de enseñanza o sistema didáctico es un conjunto de experiencias de aprendizaje que pretende conseguir un determinado resultado para una determinada clase de trabajadores.

IV. La capacitación en A.S.A. se conceptualiza como:

- Una formación integral y permanente a través de la cual el hombre desarrolla aprendizajes inherentes a la realización como persona y a la contribución que hacen a la sociedad con su trabajo.

V. Por ser un proceso, la capacitación debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: a) planeación, b) organización, c) ejecución y d) evaluación.

a) En cuanto a la planeación, deberá considerar la congruencia entre la capacitación que se imparte y los procesos de enseñanza-aprendizaje.

- La planeación debe contemplar planes y programas que expresen el proyecto de formación de los recursos humanos de A.S.A.
- La planeación específica los objetivos y conduce al diseño del plan de capacitación, de ahí que habrá que diferenciar entre los objetivos generales del plan, los objetivos particulares de cada uno de los programas que integran el plan y los objetivos instruccionales, que a su vez se dividen en objetivos terminales para cada uno de los cursos que conforman un programa y en objetivos específicos por cada unidad o tema comprendidos en un curso.
- El proceso de planeación debe incorporar la Detección de Necesidades de Capacitación, esto es, identificar a los trabajadores que requieren capacitación y las áreas o aspectos de su vida laboral y/o personal que necesitan ser atendidas.
- El programa debe ser adaptable a las necesidades individuales de cada uno de los trabajadores en relación a su nivel previo de preparación, su tasa de aprendizaje y sus preferencias individuales sobre determinados temas.
- Las necesidades y aspiraciones presentes y futuras de la empresa se deberán tomar en cuenta, así como las metas personales del trabajador en formación.
- La D.N.C. posee una serie de procedimientos que se deben tomar en cuenta; éstos son: conocer, identificar, establecer, determinar y contribuir al logro de los objetivos propuestos.
- Los planes y programas deben contemplar la integración de los objetivos de aprendizaje previamente diseñados, la enunciación y el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso instruccional.
- Los programas de capacitación deberán considerar diferentes modalidades de enseñanza-aprendizaje, como cursos, seminarios, estancias interinstitucionales, etc.

- De acuerdo a las modalidades seleccionadas, deberán considerar la frecuencia, su número de horas y especificar la comunidad a la que van dirigidos.
- b) Dentro de todo proceso de capacitación es fundamental la organización; con base en ésta se van a coordinar esfuerzos y actividades para lograr el objetivo propuesto, que es:
- Proporcionar a cada individuo el trabajo que debe realizar y que el personal se adapte a las diversas circunstancias del medio.
 - Debe existir una integración, dirección y control dentro de la organización; se deben asignar los puestos clave de coordinación del personal, control de productividad y administración de recursos.
 - Medición y valoración del sistema de capacitación.
- c) La ejecución dentro de la capacitación implica poner en práctica todos los elementos necesarios como:
- Se debe llevar a cabo la selección de instructores aptos e idóneos que se asignen a cada área; o sea, no es suficiente que los instructores cuenten con un sólido respaldo académico —lo cual, es obvio decirlo, es imprescindible—, sino que también tengan la experiencia para llevar a cabo esa misión.
- d) El proceso de capacitación debe identificar el tipo de evaluación: de reacción, la evaluación del aprendizaje y la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Esta tiene dos dimensiones: la macro y microevaluación. La macroevaluación es la relativa al sistema entero, conformado por muy diferentes partes. Por contraste, la microevaluación —su nombre mismo lo indica— tiene que ver con un aspecto en particular, el proceso de enseñanza-aprendizaje; su relevancia estriba en que es un indicador clave del avance de la instrucción.
 - Es recomendable que continuamente se lleve a cabo un seguimiento y ajuste con técnicas que permitan que se enriquezca al proceso de capacitación. El seguimiento se hace con el fin de observar el progreso del desarrollo de capacitación, así como de los programas impartidos. No hay que pasar por alto que se deben tener definidos los parámetros que van a servir de base para llevar a cabo dicho seguimiento. Así como tener establecido un periodo de ajuste, ya que este permitirá realizar las correcciones pertinentes.

VI. Todo proceso de capacitación debe estar sustentado en un marco legal.

- Es imprescindible que todo manual tenga un marco normativo, claro, detallado y completo que incluya los aspectos jurídicos que permitan orientar a los empleados, para que con el conocimiento y aplicación de los apoyos que la ley otorga se logre un mejor desempeño de actitudes de cooperación hacia el trabajo de grupo y de superación personal.
- El marco legal de la capacitación tiene como objetivo cumplir con los requerimientos que señala la ley, así como ayudar y orientar al trabajador y al organismo. Deben fundamentarse en las políticas actualizadas con respecto a los programas de capacitación.

CONCLUSIONES

A lo largo de esta tesina se ha tomado como premisa el hecho de que el desarrollo del país exige que día a día el ser humano se encuentre en condiciones óptimas que le permitan un desenvolvimiento y crecimiento tanto personal como laboral; es por ello que hemos insistido en el relevante papel de la capacitación.

Por tanto, cabe subrayar una idea que ha sido recurrente en esta tesina: que la capacitación es fundamental para el trabajo, ello debido a que el trabajo no es una actividad definitiva, sino una actividad dinámica que requiere que periódicamente el trabajador reciba la capacitación que le permita estar al día respecto de las necesidades y actualizaciones de su trabajo.

La capacitación, según hemos visto en el primer capítulo, debe entenderse como una formación integral y permanente a través de la cual el hombre desarrolla aprendizajes inherentes a su realización como persona y a la contribución que hace a la sociedad con su trabajo. No olvidemos que es mejor capacitar al personal que renovar su plantilla, lo cual costaría dinero y tiempo a la empresa.

Debemos apuntar, a manera de corolario, que existe la capacitación para el ser y para hacer. Diremos que la capacitación para el ser es el proceso integral de enseñanza-aprendizaje que mejora las actitudes de los trabajadores; por su parte, la capacitación para hacer es el proceso de enseñanza-aprendizaje que optimiza las aptitudes de quien desempeña un determinado puesto.

Por otro lado, hemos señalado reiteradamente que el planteamiento sistémico nos permite identificar la interrelación e integración que se da en el proceso de capacitación. En consecuencia, todo sistema de capacitación debe poseer las siguientes características: uniforme, analítico, formativo y que fomente la participación del capacitando. Cabe aclarar que omitir alguna de éstas sería contraproducente, ya que el interés de los participantes se vería disminuido.

Todo proceso de capacitación ha de obedecer a una secuencia lógica y sistematizada que nos permita detectar dónde se encuentra la discrepancia o carencia de elementos para que se lleve a cabo el trabajo de una mejor manera.

Ahora bien, dentro de los aspectos que constituyen el proceso de capacitación se encuentra la educación, la cual ha ocupado un espacio muy importante en esta tesina. La educación es primordial en la capacitación porque a diario se

adquiere y deriva de nuestra cultura y costumbres. Es un factor prioritario de desarrollo individual y organizacional que hace posible aprovechar las oportunidades que han abierto la ciencia, la tecnología y la sociedad de nuestra época, las cuales brindan elementos básicos de acuerdo con la nueva realidad política, económica, social y cultural de nuestro país.

El conjunto y combinación de elementos integrados e interdependientes en el proceso de enseñanza-aprendizaje nos lleva a reflexionar que la capacitación no depende únicamente de que en el lugar de trabajo exista un departamento para ésta, sino que debe llevarse un proceso en el que interactúen, dándose así el proceso de enseñanza-aprendizaje entre el capacitador y el capacitando para lograr un propósito u objetivo común.

Los fundamentos teóricos anteriores, expuestos sucintamente, nos han conducido al logro de los objetivos que nos planteamos y que expusimos en la introducción. De manera que nuestra evaluación del rubro de la capacitación en A.S.A., reflejado en su Manual de Capacitación, correspondió a nuestras expectativas de que carecía de fundamentos pedagógicos más sólidos, según hicimos constatar en nuestro tercer capítulo.

En el cuarto capítulo hemos hecho la propuesta de los lineamientos técnico-pedagógicos que nos permitió plantear el proceso de capacitación desde un enfoque sistémico. Hemos planteado y procurado disipar las carencias y deficiencias que se percibieron en el Manual de A.S.A., y, después, incorporar el conjunto de bases teóricas que hemos expuesto.

Hemos demostrado que se ha cumplido nuestro propósito inicial de justificar que el Manual de A.S.A. fuera mejorado y aun sustituido con base en la inclusión de lineamientos pedagógicos que a través de su práctica hacen de la capacitación y de la actividad laboral en general factores esenciales para una optimización del desempeño y la productividad de A.S.A.

¿Dónde, entonces, adquiere relevancia el planteamiento pedagógico del tema que nos ocupa? La pedagogía ha sido importante en esta tesina, ya que atiende la formación educativa en el proceso de desarrollo de los individuos, así como en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La pedagogía permitirá instrumentar proyectos educativos: material didáctico, cursos de capacitación, planes y programas de capacitación, entre otros, que le permitirán fomentar una cultura para el proceso de enseñanza-aprendizaje que contribuya al logro de la calidad y eficiencia en el trabajo.

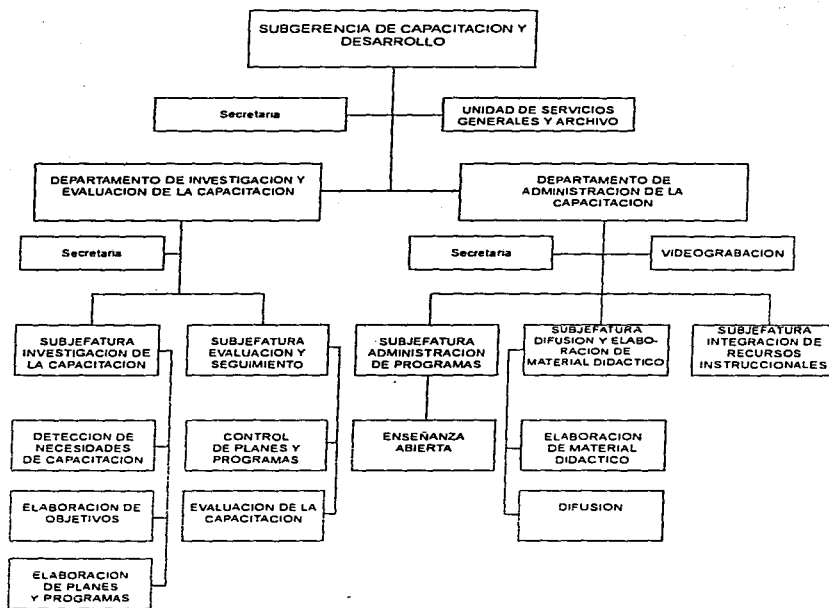
Por otra parte, todo pedagogo tiene la ineludible necesidad de adentrarse en la estructura y dinámica global que se vive actualmente a fin de hacer valer su importante tarea en el desarrollo de los recursos humanos abordado desde una perspectiva sistémica. Me pregunto, sin embargo, si el sistema será la

panacea en lo relativo a la capacitación, o más bien el principio de un proceso que permita tener bases sólidas.

Finalmente, una vez concluido este proyecto de tesina, deseo manifestar que significó mucho para mí, ya que a partir de él pude vincularme más con el área que me gusta: la capacitación, así como con mi carrera. Al tener la oportunidad de llevar a cabo la propuesta de los lineamientos técnico-pedagógicos, constaté que la pedagogía es muy importante en el plano educativo, pues sin ésta no se podría alcanzar un aprendizaje óptimo, entre otros objetivos.

ANEXO 1

ORGANIGRAMA DE LA SUBGERENCIA DE CAPACITACION Y DESARROLLO



ANEXO 2
CUADROS DE ANALISIS

CATEGORIA DE ANALISIS	PREGUNTAS	FUENTE/UNIDAD
<p>Sistema de capacitación</p> <p>¿Se identifican los componentes del sistema?</p> <p>¿Cuáles son?</p> <p>¿Se cuenta con un marco legal?</p> <p>¿De qué se compone el marco legal?</p> <p>¿Qué elementos toma en cuenta el marco legal?</p> <p>¿Se define el concepto de capacitación, de capacitación en el trabajo y adiestramiento?</p> <p>¿Se identifican los cuatro elementos del proceso de capacitación?</p> <p>¿Se considera la planeación?</p> <p>¿Existe un concepto de planeación?</p> <p>¿Qué elementos posee la planeación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se identifican los componentes del sistema? • ¿Cuáles son? • ¿Se cuenta con un marco legal? • ¿De qué se compone el marco legal? • ¿Qué elementos toma en cuenta el marco legal? • ¿Se define el concepto de capacitación, de capacitación en el trabajo y adiestramiento? • ¿Se identifican los cuatro elementos del proceso de capacitación? • ¿Se considera la planeación? • ¿Existe un concepto de planeación? • ¿Qué elementos posee la planeación? 	<p>Manual p. 25 Procesos p. 34 Productos p. 35</p> <p>29 (Constitución Política) 30 (Reclutamiento de las condiciones laborales) 31 (Trabajo) 32 (Política General de Capacitación y Adiestramiento)</p> <p>capítulo 2 se menciona el concepto de capacitación pero no adiestramiento y capacitación en el trabajo.</p> <p>capítulo 4 se menciona el concepto de planeación</p> <p>No existe concepto de planeación</p>

¿Se considera el desarrollo de programas?
 ¿Se considera la coordinación de eventos?
 ¿Se considera el control administrativo y presupuestal?
 ¿Se considera la evaluación?
 ¿Qué elementos posee la evaluación?
 ¿Qué tipo de evaluación se realiza?
 ¿Se identifica la macroevaluación?
 ¿Se identifica la microevaluación?
 ¿Se considera el seguimiento de la capacitación?
 ¿Qué elementos posee el seguimiento?
 ¿Se consideran los ajustes al sistema?

- ¿Se considera el desarrollo de programas?
- ¿Se considera la coordinación de eventos?
- ¿Se considera el control administrativo y presupuestal?
- ¿Se considera la evaluación?
- ¿Qué elementos posee la evaluación?
- ¿Qué tipo de evaluación se realiza?
- ¿Se identifica la macroevaluación?
- ¿Se identifica la microevaluación?
- ¿Se considera el seguimiento de la capacitación?
- ¿Qué elementos posee el seguimiento?
- ¿Se consideran los ajustes al sistema?

Capítulo 10
 Políticas de capacitación de programas de capacitación
 10.1 (Instituto de cursos)
 10.2 (Instituto de cursos)
 10.3 (Instituto de cursos)
 10.4 (Instituto de cursos)
 10.5 (Instituto de cursos)
 10.6 (Instituto de cursos)
 10.7 (Instituto de cursos)
 10.8 (Instituto de cursos)
 10.9 (Instituto de cursos)
 10.10 (Instituto de cursos)
 10.11 (Instituto de cursos)
 10.12 (Instituto de cursos)
 10.13 (Instituto de cursos)
 10.14 (Instituto de cursos)
 10.15 (Instituto de cursos)
 10.16 (Instituto de cursos)
 10.17 (Instituto de cursos)
 10.18 (Instituto de cursos)
 10.19 (Instituto de cursos)
 10.20 (Instituto de cursos)

BIBLIOGRAFIA

- ANDREANI P., RICARDO, **Trabajo-capacitación—Educación basada en competencias: una metodología de desarrollo curricular de la educación para el trabajo**, 1991.
- BERTALANFFY, LUDWIG VON, **Teoría general de sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones**, 1a. ed., FCE, México, 1976, 367 pp.
- BERTALANFFY, LUDWIG VON, **Tendencias en la teoría general de sistemas**, Alianza, Madrid, 1978, 323 pp.
- BERTALANFFY, LUDWIG VON, **Perspectivas en la teoría general de sistemas: estudio científico-filosófico**, Alianza, Madrid, 1979, 166 pp.
- BIGOTT, LUIS ANTONIO, **Introducción al análisis de sistemas educativos**, Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Central de Venezuela, Caracas, 1979.
- BELA H., BANATHY, **Instructional systems**, Fearon Publishers Inc., Belmon, California, 1968, 105 pp.
- BUCKLEY, Walter Frederik, **La sociología y la teoría moderna de los sistemas**, Amorrortu, Buenos Aires, 1970, 318 pp.
- COLES, BREMBECK, Y TIMOTHY J. T., **Nuevas estrategias para el desarrollo educativo**, Edit. Guadalupe, 1976, 302 pp.
- COLOM CANELLAS, ANTONI J., **Teoría y metateoría de la educación: Un enfoque a la luz de la teoría general de sistemas**, Trillas, México, 1982, 229 pp.
- COLOM CANELLAS, ANTONI J., **Sociología de la educación y teoría general de sistemas**, Oikos-Tau, Barcelona, 1979, 196 pp.
- CHARLES A Y FRANK M., **Método de enseñanza**, Aguilas, México, 1922, 302 pp.
- CHECKLAND, PETER, **Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas**, Noriega, México, 1993, 367 pp.

- DUVERGER, MAURICE, **Métodos de las ciencias sociales**, Ariel, Barcelona, 1981, 593 pp.
- ESCODERO MUÑOZ, JUAN MANUEL, **Modelos didácticos-Planificación sistemática y autogestión educativa**, 1a. ed., Oikos-Tau, Barcelona, 1981, 168 pp.
- FERNANDEZ DE CASTRO, IGNACIO, **Sistema de enseñanza y democracia**, Siglo XXI, México, 1980, 187 pp.
- GARCIA GONZALEZ, ENRIQUE, **Técnicas modernas en la educación: modelo logístico**, Trillas, México, 1971, 102 pp.
- GONZALEZ DE LA ROSA, JESUS, **Diseño de una metodología para evaluar el impacto de la capacitación de la empresa**, 1a. ed., Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1982, 116 pp. (Cuadernos INET, 23.)
- HADEN, HERBERT I. VON, Y JEAN M. KING, **Innovación en educación**, 1a. ed., Paidós, Buenos Aires, 1974.
- HENZ H., **Tratado de pedagogía sistemática**, 2a. ed., Herder, Barcelona, 1968, 619 pp.
- HUERTA IBARRA, JOSE, **Fines metas y objetivos**, Trillas, México, 1983, 219 pp.
- JIMENEZ JIMENEZ, B., *et al.*, **Modelos didácticos para la innovación educativa**, 1a. edic., Colección Didáctica y Organización Escolar, 1989, 254 pp.
- JUIF P. Y LEGRAND L., **Didáctica y renovación pedagógica**, Narcea, Madrid.
- KATELE, JEAN MARIE DE, **Observar para educar—observación y evaluación en la práctica educativa**, Visor, Madrid, 1984, 148 pp.
- KAUFMAN A., ROGER, **Planificación de sistemas educativos—ideas básicas concretas**, 1a. ed. en español, Trillas, México, 1988, 189 pp.
- KLAUS, DAVID J., **Técnicas de individualización e innovación de la enseñanza**, Trillas, México, 1976, 354 pp.
- LANDA, LEN N., **Algoritmos para la enseñanza y el aprendizaje**, Trillas, México, 1978, 559 pp.

- LUHMANN, NIKLAS, **Sociedad y sistema: la ambición de la teoría**, Paidós, Barcelona, 1990, 144 pp.
- MATERI, LILIA E. H. DE, y N. RUTH BÄHLER, **Administración y organización de los sistemas escolares**, El Ateneo, Argentina, 1987, 259 pp.
- MENDOZA NUÑEZ, ALEJANDRO, **Manual para determinar necesidades de capacitación**, 1971.
- MILTON I. BLUM, **Psicología industrial—sus fundamentos teóricos y sociales**, 1a. reimp., Trillas, 1991, 139 pp.
- NEEDHAM, CHRISTINA W., Y BETTY C. MORRIS, **Un modelo sistémico de enseñanza—objetivos de acción y criterios de evaluación**, CEAC, Barcelona, 1981, 145 pp.
- NOLKER, HELMUT, y EBERHARD SCHOENFELDT, **Formación profesional: enseñanza, currículo, programación**, Editorial Barcelona, México, 1994, 251 pp.
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, LAS NORMAS INTERNACIONALES DEL TRABAJO, **Manual de educación obrera**, 1978.
- Pedagogía para el adiestramiento**, vol. XI, núm. 42, publicación trimestral, Sector Laboral, enero/marzo de 1981.
- PINTO VILLATORO, ROBERTO, **Proceso de capacitación**, 1a. reimp., Diana, 1990, 191 pp.
- QUIROGA, ANA P. DE, **Matrices de aprendizaje-Constitución del sujeto en el proceso de conocimiento**, 5a. ed., 1991, 93 pp.
- RAZIK, TAHER A., **El análisis de sistemas aplicado a la formación de maestros y al desarrollo del currículo**, Avante, México, 1975, 151 pp.
- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, DIRECCION GENERAL DE EMPLEO, **Oferta y necesidades de capacitación 1985-1989**, México, 1986.
- SILICEO A., ALFONSO, **Capacitación y desarrollo de personal**, Limusa-Noriega, 2a. ed., 151 pp.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, **Programa regional de desarrollo educativo OEA—proyecto especial de educación para el trabajo**, 1982.

TRABAJO-CAPACITACION, Manual de capacitación sindical sobre formación profesional, Confederación del Trabajo de México, Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, 1976.

VIDART NOVO, GABRIEL, Capacitación y adiestramiento en el proceso de trabajo, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 1978.

VOLTES BOV, PEDRO, La teoría general de sistemas, Edit. Hispano-Europea, Barcelona, 1978, 177 pp.

VAN GIGCH, JOHN P., Teoría general de sistemas, Trillas, México, 1987, 607 pp.

W. H. LAY, Manual de pedagogía, Losada, Buenos Aires, 1967, 181 pp.