

11  
2E



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
CAMPUS ARAGON

LA CAPACITACION COMO ALTERNATIVA DE UN  
PROGRAMA MULTIPLICADOR DE FORMACION  
DE INSTRUCTORES INTERNOS EN EL INSTITUTO  
MEXICANO DEL PETROLEO

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

P R E S E N T A :

**LETICIA DIAZ ALVAREZ**

ASESOR: LIC. MARIA DE LA PAZ JIMENEZ CASTAÑEDA

SAN JUAN DE ARAGON, EDO. DE MEXICO

1999.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

274772



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

ARAGON  
DIRECCION

LETICIA DÍAZ ALVAREZ  
P R E S E N T E .

En contestación a la solicitud de fecha 15 de abril del año en curso, relativa a la autorización que se le debe conceder para que la profesora, Lic. MA. DE LA PAZ JIMÉNEZ CASTAÑEDA pueda dirigirle el trabajo de tesis denominado, "LA CAPACITACIÓN COMO ALTERNATIVA DE UN PROGRAMA MULTIPLICADOR DE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO", con fundamento en el punto 6 y siguientes, del Reglamento para Exámenes Profesionales en esta Escuela, y toda vez que la documentación presentada por usted reúne los requisitos que establece el precitado Reglamento; me permito comunicarle que ha sido aprobada su solicitud.

Aprovecho la ocasión para reiterarle mi distinguida consideración.

Atentamente  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"  
San Juan de Aragón, México., 27 de abril de 1998  
EL DIRECTOR

Lic. CARLOS EDUARDO LEVY VÁZQUEZ

  
c c p Jefe de la Unidad Académica.  
c c p Jefatura del Area de Pedagogía.  
c c p Asesor de Tesis.

CELV/AIR/MCA 'lla.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
CAMPUS ARAGÓN

SECRETARÍA ACADÉMICA

Mtro. JESÚS ESCAMILLA SALAZAR  
Jefe de la Carrera de Pedagogía,  
Presente.

En atención a la solicitud de fecha 24 de febrero del año en curso, por la que se comunica que la alumna LETICIA DÍAZ ÁLVAREZ, de la carrera de Licenciado en Pedagogía, ha concluido su trabajo de investigación intitulado "LA CAPACITACIÓN COMO ALTERNATIVA DE UN PROGRAMA MULTIPLICADOR DE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO", y como el mismo ha sido revisado y aprobado por usted, se autoriza su impresión; así como la iniciación de los trámites correspondientes para la celebración del Examen Profesional.

Sin otro particular, reitero a usted las seguridades de mi atenta consideración.

Atentamente  
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"  
San Juan de Aragón, México, 25 de febrero de 1999  
EL SECRETARIO

Lic. ALBERTO IBARRA ROSAS

c c p Asesor de Tesis  
c c p Interesado. ✓

*ALB* AIR/MCA/vr



ESCUELA NACIONAL  
DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES  
MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES "ARAGON"

JEFATURA DE CARRERA DE PEDAGOGIA

OFICIO: ENAR/JAPD/1371/98.

ASUNTO: Jurado Provisional.

LIC. ALBERTO IBARRA ROSAS  
SECRETARIO ACADEMICO  
Presente:

Por este medio me permito informarle de la designación del Jurado Provisional para revisar el trabajo de tesis "LA CAPACITACION COMO ALTERNATIVA DE UN PROGRAMA MULTIPLICADOR DE FORMACION DE INSTRUCTORES INTERNOS EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO", de la alumna LETICIA DIAZ ALVAREZ, con número de cuenta 8561299-0.

PRESIDENTE:  
VOCAL:  
SECRETARIO:  
SUPLENTE.  
SUPLENTE.

LIC. MA. DE LA PAZ JIMENEZ CASTAÑEDA  
LIC. JOSE LUIS ROMERO HERNANDEZ  
LIC. HILDA DEL CARMEN PATRACA HERNANDEZ  
LIC. CARMEN MARIA HERRERA REYES  
LIC. PATRICIA LEAL MARTINEZ

Sin otro particular, le reitero las seguridades de mi distinguida consideración.

Atentamente  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
San Juan de Aragón, Edo. de Méx., a 4 de diciembre de 1998.

EL JEFE DE CARRERA

  
MTRO. JESUS ESCAMILLA SALAZAR.

c.c.p. LIC. MA. TERESA LUNA SANCHEZ. JEFA DEL DEPTO. SERVICIOS ESCOLARES.  
c.c.p. INTERESADA.

JES/smb.-

Dic 8 7 08 PM 1998

SECRETARIA ACADEMICA  
EJEFATURA DE CARRERA  
UNIDAD

*Recibido*

*Si Piensas que estás*

*Vencida .*

*¡Lo estarás...!*

*Lánzate a hacer tus cosas con mentalidad siempre  
positiva, apostando "de entrada" a que "vas a  
hacerla", a que vas a tener éxito. No hay cosa peor  
que darte por "vencida" antes de comenzar. Trabaja*

*a conciencia. . Seguro vas a triunfar.*

## RECONOCIMIENTOS



*Gracias a Dios:* Porque por su creación existo, porque su palabra es la base de mi vida, la fortaleza de mi ser y el deseo de seguir.

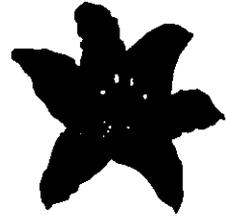
*A mis padres:* Por la vida que me dieron, por sus enseñanzas, principios y valores fundados.

*A ti madre:* Por tu amor sin barreras porque solo con él se logran grandes cosas, gracias por esa fuerza que le diste a mi vida y por tu luz radiante que ilumina mi camino

*A ti padre:* Por tu apoyo sin limite, gracias por tu sacrificio constante en velar por el bienestar de tus hijos.

*Gracias a Ernesto, Alberto e Irma:* Por motivarme a seguir la lucha por alcanzar mis metas.

*A Emmanuel y Alejandro:* Porque con ellos he aprendido a que un niño es tan sorprendente que pasa de la irritabilidad a la tranquilidad, se asemeja al bosque porque es tan extenso y maravilloso que puedes encontrar en él las más agradables notas y con ello formular todo un concierto, es tan inmenso como el cielo y el mar, tan pesado y ligero como el avión, tan dulce y tierno como una noche llena de estrellas, su rostro te inspira a la creación de la más bella pintura reflejada en ella los más obedientes y a la vez traviesos ángeles que aparecen en una iglesia.



*A mis Abuelos,  
Tías, Tíos, Primas,  
Primos, Amigos y  
Amigas:*

Por su apoyo, pero en  
especial a Pupis como diría  
Gaby.

*A mi gran amigo Marcelo Reyes García.*

Porque ha sido una luz en mi camino

### *Reconocimiento Especial:*

*A la Lic. María de la Paz Jiménez Castañeda:*

Por su grandeza espiritual y calidad humana, porque con sus enseñanzas aprendí que el secreto del éxito es amar todo aquello que debemos hacer.

*A mis compañeras y compañeros del seminario*

Porque lo que iniciamos juntos, poco a poco lo veremos concluido.

*A la ENEP Aragón:*

Por permitirme formar parte de sus filas estudiantiles y a mis maestros por sus enseñanzas.

## ESQUEMA TEMATICO O CAPITULARIO

Introducción.	1
---------------	---

### CAPITULO I

<b>La educación y capacitación como factores prioritarios en el desarrollo humano.....</b>	<b>7</b>
1.1 Antecedentes e importancia de la educación.....	9
1.1.1 Educación y sus clasificaciones.....	13
1.1.2 Educación formal y no formal.....	16
1.2 Origen y concepto de la capacitación.....	19
1.2.1 Marco legal de la capacitación en México.....	20
1.2.2 Capacitación y adiestramiento.....	23
1.2.3 Capacitación y educación no formal.....	26
1.2.4 Capacitación y educación permanente.....	27
1.2.5 Educación permanente como una alternativa de capacitación para los trabajadores.....	29
1.2.6 La capacitación, como factor complementario en la formación de adultos.....	31
1.3 La pedagogía en el campo de la capacitación.....	33
1.3.1 El pedagogo y su actividad en el área de capacitación.....	35
1.4 Programa multiplicador y su rentabilidad.....	37

## CAPITULO II

<b>Alternativas de un programa de formación de instructores internos con efecto multiplicador en el Instituto Mexicano del Petróleo.....</b>	<b>42</b>
2.1 Reseña histórica del IMP.....	44
2.1.1 Misión, visión, valores y objetivos.....	49
2.1.2 La importancia de la capacitación para el IMP.....	50
2.2 Factores de formación en el trabajador.....	54
2.3 Aspectos psicopedagógicos en la instrucción del trabajador.....	61
2.3.1 Proceso de instrucción Enseñanza – Aprendizaje.....	65
2.4 Efecto multiplicador como alternativa de formación.....	70
2.5 Elaboración y estructura del programa de capacitación.....	73
2.5.1 Criterios para determinar los recursos didácticos.....	78
2.5.2 Habilitar el programa de capacitación.....	83
2.5.3 Ejecutar y evaluar el programa de capacitación.....	85

## CAPITULO III

<b>Programa para capacitar instructores internos con efecto multiplicador.....</b>	<b>90</b>
3.1 Determinar las necesidades de capacitación.....	93
3.2 Selección del personal como instructor interno.....	96
3.3 La función del instructor en la capacitación.....	99
3.4 Formación de instructores.....	101
3.4.1 El instructor como conductor del efecto multiplicador.....	103
3.5 Perfil del instructor.....	107

- a) Características.
- b) Tipos.
- c) Funciones.
- d) Aspecto y consideraciones generales.

3.6 Técnicas de instrucción y recursos didácticos.....	113
<b>Anexos</b> .....	<b>118</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>122</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>130</b>

## I n t r o d u c c i ó n

Desde que el hombre se organizó y se concentró a un grupo de personas para laborar en una empresa, el hombre ha sido el recurso humano más valioso de toda institución, además que es el cimiento y motor de la misma y su actividad por mínima que sea es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la empresa. El ser humano es y sigue siendo el activo más importante; ya que sin él simplemente ésta no podría existir. Y el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) no es la excepción, requiere de personal capacitado, decidido y creativo que pueda transmitir sus experiencias y con ello ayudar al mejoramiento e incremento productivo de la institución.

En 1965, se crea el Instituto Mexicano del Petróleo, como un organismo descentralizado, de interés público. Con carácter preponderantemente técnico, con personalidad y patrimonio propio con el objeto de proporcionar a Petróleos Mexicanos el apoyo tecnológico necesario para coadyuvar en el suministro de los hidrocarburos y sus derivados requeridos para el desarrollo y expansión en la infraestructura industrial del país.

En la actualidad el IMP esta constituido por cinco subdirecciones y tres coordinaciones que van en búsqueda de tecnología de vanguardia en las diversas ramas de la ingeniería, geología, geofísica, yacimientos, construcción, perforación, ingeniería económica, sistemas informativos y protección ambiental.

Por consiguiente el IMP requiere de formación y actualización de cuadros directivos, profesionales, técnicos, administrativos, secretariales, etc., Para ello se cuenta con la subdirección de capacitación y servicios técnicos, su actividad principal es formar y desarrollar al factor humano a través de la administración de planes y programas integrales de capacitación institucional y específica, que fortalezcan las áreas de investigación científica, desarrollo tecnológico, gerencial y administrativas, incrementando los niveles de calidad y productividad.

Es importante que toda empresa cuente con personal competente por ser fundamental para el éxito de cualquier organización. La capacitación es necesaria como respuesta al cambio acelerado que se presenta en el campo económico, político y social, debido a que se vive una dinámica tecnológica intensa. Debe ser una capacitación flexible susceptible de renovaciones constantes que obedezca a un criterio de sustitución, continuidad o complementación de la formación escolar, es decir que el hombre tenga la posibilidad de adquirir el aprendizaje que le falto por diferentes causas.

Es un hecho real que el ser humano, involuntaria o deliberadamente, no cesa de instruirse y formarse a lo largo de su vida, bajo la influencia del ambiente y como resultado de sus experiencias. Pero día con día se vienen presentando exigencias que atañen al desarrollo mismo de nuestras sociedades, obligando a millones de hombres a formarse técnico y profesionalmente, para sobrevivir en una sociedad cada vez más compleja y difícil.

El problema no radica más en lograrlo mediante la educación misma; es necesario perfeccionar los conocimientos y la personalidad en función de la exigencia de participar y contribuir activamente en su entorno. Estar preparado para el cambio aceptarlo y aprovecharlo; formando un estado de espíritu dinámico, no conformista ni conservador.

Los adultos están capacitados y deseosos de instruirse, pero su facultad par orientar sus conocimientos se debilita cuando dejan de ejercerla. Es importante, pues, asegurar la continuidad del proceso de educación, apoyando su formación y su desarrollo en todas las fases de su vida, y permitirle adquirir los conocimiento y el conjunto de aptitudes intelectuales o manuales que contribuyan tanto a su crecimiento personal como a su progreso cultural, económico y social. Puede decirse que es necesario aprender a aprender, de modo que se puedan adquirir nuevos conocimientos a lo largo de la vida, aprender a pensar en forma crítica, aprender a realizarse mediante el trabajo creador y propósito.

La educación es el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura, es el proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social.

Es por ello conveniente el hablar de la educación permanente que es concebida como una corriente filosófica, en la medida que abarca el aprendizaje

del hombre durante toda su vida, en función y en respuesta al cambio permanente que vive. Es importante hacer mención que la educación permanente se encuentra vinculada con los procesos productivos y de trabajo sin descuidar la instrucción plena en la calidad humana.

La educación en términos de su permanencia a lo largo de la vida del hombre y de su adaptabilidad a dicho cambio, particularmente en la esfera laborar deberá tener como compromisos desarrollar al individuo en todas sus partes y en todo tiempo, de acuerdo con la cantidad, calidad y el ritmo de sus necesidades siempre renovadas.

La educación, capacitación y formación son una tarea necesaria, noble, formativa, responsable y comprometida con el desarrollo de las personas, de los grupos y de las organizaciones.

Cualquier esfuerzo que, en materia de capacitación se lleva a cabo para facilitar la integración del personal, contribuirá a consolidar un mejor clima de relaciones humanas y de productividad.

Es por ello que se ha venido dando mayor énfasis a la capacitación del personal dentro de las empresas, cuya reconocida importancia ha dado origen a disposiciones especiales dentro de la legislación laboral vigente.

Actualmente el país atraviesa por grandes cambios los cuales repercuten en todas sus organizaciones laborales entre ellas el IMP. Dentro de él se han

generado cambios importantes, por lo cual se requiere contar con personal fortalecido, especializado, plenamente actualizado y competitivo, que sea capaz de transmitir sus conocimientos y experiencias. Motivo por el cual surge la propuesta de aplicar un programa que permita formar instructores encaminada principalmente a la formación del recurso humano que propicie un efecto multiplicador cuyo propósito sea fortalecer el proceso capacitacional de la empresa mediante sus necesidades. Basada en los procesos ya existentes adaptándolos a la realidad de la institución.

Este trabajo se compone por tres capítulos y algunos anexos. En el capítulo I se habla de la educación y capacitación como factores prioritarios en el desarrollo humano en un contexto histórico y su importancia en la actualidad.

En el capítulo II se menciona las actividades que se realizan en el IMP, con la finalidad de dar un contexto histórico y el desarrollo que este a generado a lo largo de su devenir y, el porque de la importancia que tendría el programa multiplicador como una alternativa que le permitiría a la institución utilizar al recurso humano a su máxima potencialidad, contando con un sector de trabajadores polivalentes como lo exige la nueva sociedad tan cambiante. Donde hoy por hoy es obligación de todo empresario buscar las formas de que su empresa sea más rentable y confiable, no solo por su producción, sino también por el personal que labora en ella.

Por ultimo en el capítulo III se presenta la propuesta, misma que se basa el la experiencia adquirida dentro del IMP apoyada en aspectos teóricos. Esta

propuesta surge de las necesidades reales de obtener un grupo formado como instructores, que conozcan la situación y necesidad capacitacional de la empresa y den resultados óptimos en la generación de sus conocimientos, compartiendo la responsabilidad del aprendizaje con los grupos laborales y con los diseñadores de los programas y los cursos. Para alcanzar la eficacia y eficiencia de la intención de la capacitación; debiendo eliminar la idea que se tiene sobre la capacitación, es decir en la mayoría de las empresas creen que es un acto tan sencillo que cualquiera lo puede hacer. Por esta razón, existen muchas personas improvisadas, productos del nepotismo, el amiguismo, los compromisos sociales, e.t.c. que ocupan este puesto al interior de muchas organizaciones. Si a esto le agregamos que todo mundo cree saber de capacitación, la cosa se agudiza considerablemente. No hay conciencia de investigar, que la capacitación es una actividad tan relevante y seria como las de mayor trascendencia en la empresa. Mientras la sigan administrando gentes hechas a vapor, seguirá siendo como hasta ahora lo es, vista como algo sin importancia, una función sin beneficio que únicamente ocupa parte del presupuesto y que en cualquier momento se puede eliminar.

Los anexos contienen imágenes que ejemplifican algunos puntos de importancia.

Bien podría decirse que no hay nada nuevo, pero pretendemos obtener resultados positivos así como el hacer saber que el Lic. en Pedagogía es un profesional que está ampliamente capacitado para orientar a los coordinadores en las actividades del ámbito educativo y con ello la formación del ser humano.

*Quien dice instrucción, dice, por  
consecuencia, civilización, luces, humanidad,  
moralidad, libertad, justicia, bienandanza y  
prosperidad.*

*Quien dice ignorancia, dice ceguera,  
preocupaciones, error, superstición,  
arbitrariedad, humillación, miseria,  
inmoralidad.*

Victor Hugo

# *CAPITULO I*

## I. LA EDUCACION Y CAPACITACION COMO FACTORES PRIORITARIOS EN EL DESARROLLO HUMANO.

El individuo, a lo largo de su existencia, sufre cambios profundos y con ello sus relaciones y necesidades. El ser humano nace prematuramente; llega al mundo con un caudal de potencialidades que pueden perderse o realizarse con plenitud en la medida en que las circunstancias en que va a evolucionar él sean o no favorables "Se distingue de los otros seres vivos por el hecho de que debe recibir de su medio las técnicas para vivir y sobrevivir"<sup>1</sup> por ello está obligado a aprender constantemente. Es por naturaleza educable, es decir el ser humano día con día aprende algo que puede ser aplicable en su desarrollo.

Es un hecho real que el ser humano, involuntaria o deliberadamente, no cesa de instruirse y formarse a lo largo de su vida, bajo la influencia del ambiente y como resultado de sus experiencias. Para Manuel Kant "la experiencia sensible, es origen de los conocimientos de la humanidad."<sup>2</sup> Con ello se reafirma la importancia de la transmisión de conocimientos y experiencias de una generación a otra

Día a día se vienen presentando exigencias que atañen al desarrollo mismo de las sociedades, obligando a millones de hombres a formarse técnico y profesionalmente, para sobrevivir en una sociedad cada vez más compleja.

El problema no radica más en lograrlo mediante la educación misma; es necesario perfeccionar los conocimientos y la personalidad en función de la exigencia de participar y contribuir activamente en su entorno. Estar preparado para el cambio aceptarlo y aprovecharlo; formando un estado de espíritu dinámico, no conformista ni conservador y en gran medida esto se puede alcanzar mediante el proceso capacitacional. Ya que la capacitación es una

---

<sup>1</sup> MANGANIELLO1. Ethel M. Introducción a las ciencias de la educación. Edit. Librería del colegio. Buenos Aires, 1970 P. 13-30  
<sup>2</sup> G. FLORES Santiago. Doctrinas filosóficas. Edit. La Aurora. México 1954 p 101

extensión del proceso educativo, pero con objetivos intencionados e inmediatos.

A través de la capacitación y educación del hombre se buscan soluciones prácticas, mediante la adquisición de formas de conocimiento, habilidades y desarrollo de actitudes y aptitudes.

Pero bien es cierto que cualquier intento de educar o capacitar a un individuo, será un fracaso si se carece de una filosofía de la educación y no se entiende su necesidad y trascendencia.

Debe ir dirigida para formar al hombre con el fin de que esté lleve una vida normal, de desarrollo y de servicio a la comunidad, guiar al crecimiento de la persona en la esfera social fortaleciendo el sentido de libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades.

La educación y capacitación se han constituido como las actividades básicas para promover el desarrollo del hombre y su mejoramiento y perfeccionamiento en su proceso evolutivo (en su naturaleza, medio ambiente, como ser humano etc.). Contrarrestando las obsolencias educativas, siendo flexibles, susceptibles de renovación constantes, que obedezca a un criterio de sustitución, continuidad o complementación de la formación escolar, es decir que el hombre tenga la posibilidad de adquirir el aprendizaje que le falto por diferentes causas. " El aprendizaje es otro concepto para expresar el hecho de que el hombre es el ser plástico y abierto al mundo que puede mejorar su capacidad de relación partiendo de sus experiencias."<sup>3</sup>

La educación fortalece la formación de toda persona en su vida y desarrollo y en su progreso espiritual. El hombre, ser espiritual cuya finalidad natural es actualizar sus potenciales, es decir perfeccionarse no sólo en su dimensión personal sino también como miembro de una comunidad social, requiere de la educación para conocerse a sí mismo a su sociedad, a la naturaleza, a la técnica etc., la capacitación respaldará a la persona

brindándole conocimientos y desarrollando su personalidad para que así, actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento. "El hombre dirige con avidez sus miradas en torno suyo y escudriña, hasta en sus menores detalles, la creación entera. Luego se lanza mas allá y en alas del pensamiento campea en la esfera de las puras inteligencias. Lleva, enseguida, sus miradas sobre si mismo y penetra en los misterios mas secretos de su naturaleza intima," afirma kant.<sup>4</sup>

La educación y capacitación, además de ser fuentes fundamentales de productividad, deberá inculcar valores como los de responsabilidad, solidaridad, superación continua y capacidad de adaptación al cambio, pero lo más importante es conservar sus valores personales.

Bien es cierto que uno de los factores influyentes en la mínima evolución de una sociedad es la aplicación del proceso educativo, al no generarse adecuadamente no habría desarrollo, ya que es la base del conocimiento científico y técnico. Sin un alto nivel educativo, sin investigación, sin ciencia ni técnica no hay perspectivas de prosperidad para los pueblos. Es por ello necesario fortalecer e impulsar todo proceso educativo y capacitacional.

## 1.1 ANTECEDENTES E IMPORTANCIA DE LA EDUCACION.

"A lo largo de la historia, la educación ha sido un factor decisivo de superación personal y del progreso social. La educación surge desde el momento mismo que aparece el hombre, es un hecho que se ha producido en todas las épocas y en todos lo pueblos, como función esencial de la vida en comunidad".<sup>5</sup> Desde los tiempos más antiguos, el hombre ha sido orientado e influenciado en su formación por la sociedad a la cual pertenece. Hasta en los llamados pueblos primitivos, de las culturas rudimentarias, en los que no existían maestros ni instituciones, la sociedad moldeaba al individuo según sus

---

<sup>3</sup> DIENELT Karl. *Antropología*. Edit Aguilar México 1980 P 61

<sup>4</sup> G. FLORES Santiago. *Doctrinas Filosóficas*. Edit La Aurora. 1954. P 102

normas y ordenaciones, de conformidad con sus creencias, sus costumbres y sus maneras de proceder.

En las sociedades primitivas, al igual que en aquellas de cultura desarrollada, se observa el mismo esfuerzo, más o menos consciente de transmitir a sus generaciones todo su acervo cultural. Situación que sigue sucediendo en estos momentos en todas las sociedades. Jean Piaget nos dice que "Conocer es actuar, pero conocer también implica comprender de tal forma que permita compartir con otros el conocimiento y formar así una comunidad".<sup>6</sup>

El acto educativo es inherente y necesario a la naturaleza humana. El hombre al nacer es sin duda el ser de la naturaleza más desamparado, si este fuera abandonado a sus propias fuerzas en los primeros años de vida, no tardaría en sucumbir. Su inferioridad de sus recursos y medios físicos de defensa y lentitud en su proceso de maduración lo hace dependiente de la protección durante mayor tiempo que cualquiera de los otros seres vivos. Claro que si la naturaleza lo dotará de lo necesario para subsistir, no se diferenciaría mucho del animal.

Sin la educación el hombre no adquiriría el lenguaje, los hábitos, las ideas y los sentimientos que pertenecen a la vida cultural.

Pero la educación no sólo es importante y necesaria para el ser humano es también una función ineludible para la vida de la comunidad.

El hombre posee una herencia cultural transmisible por la educación, que se enriquece día a día. Definitivamente toda sociedad aspira a perpetuarse transmitiendo a sus generaciones todo su acervo cultural. Si esto no se logrará, si la sociedad fuera incompetente de comunicar a sus miembros su caudal de experiencias, costumbres, hábitos, su visión sobre el universo, sus creencias religiosas, es decir todos sus valores y bienes culturales, cada generación se

---

<sup>5</sup> MANGANIELLO Ethel M. Introducción a las ciencias de la educación. Edit Librena del colegio, Buenos Aires. 1970 P 13-30

<sup>6</sup> PANSZA Margarta. Una aproximación a la epistemología genética de Jean Piaget. Edit Seix Barral, s a México 1985 p 33

vería comprometida a buscar sus raíces para poder avanzar y evolucionar.

Por ejemplo en las sociedades militaristas, como la Esparta en la antigua Grecia, la educación se adscribió al ejército. En otros casos las sociedades eran eminentemente religiosas y entonces el sacerdocio controlaba la educación; tal era el caso de la edad media. Fue precisamente la secularización de la enseñanza una de las características de los tiempos modernos, durante los cuales el Estado se ha hecho cargo de casi toda la educación formal. Se ha utilizado la escuela tanto para inculcar lealtad como para perseguir determinados fines.

De esa manera, la historia de la educación es una historia explicativa de cualquier sociedad, que sigue de cerca el proceso de cambio de finalidades y métodos utilizados para cumplir sus metas.

Si hablamos de la evolución educativa en México podemos decir que todo momento se ha tratado de mejorar los empeños del pasado, aunque no lo parezca. Los mexicas vivían dentro de una sociedad militarista que preparaba a la mayoría de los jóvenes para la guerra y solo una pequeña elite para gobernar o para dirigir la vida religiosa. "Con la conquista, los fines de la sociedad variaron la aspiración, era educar buenos cristianos y la educación estuvo controlada por la iglesia. En el siglo XVIII la dirección volvió a cambiar; los tiempos estaban influidos por un pensamiento dominante: El ilustrado".<sup>7</sup>

Lo cual consideraba que la educación podía abrir las conciencias y acelerar el progreso de la humanidad. Con esa idea, se multiplicaron escuelas en la Nueva España. "Pero vino la independencia y un Estado en la crítica etapa de su formación intento utilizar la escuela para formar un nuevo tipo de ser humano: un ciudadano que respondiera plenamente a las aspiraciones del nuevo orden político".<sup>8</sup> Es por ello que la educación publica se convirtió en uno de los puntos de controversia entre liberales y conservadores, en la historia de

---

<sup>7</sup> KOBAYASHI Jose Maria *Historia de la educación en México*. Edit SEP 1976 p 153

<sup>8</sup> *Ibid*

1821 a 1867.

En 1867 cuando los liberales vencieron buscaron controlar la educación básica a pesar de que ello se oponía a la esencia de su ideología, es decir, el reconocimiento de que la libertad era un derecho natural.

Con la revolución se veía la necesidad de desarrollar una educación pública que ayudara a construir un México en verdad nuevo.

"La constitución de 1917 daría al Estado la fuerza y los medios legales para controlar la educación",<sup>9</sup> en realidad es una regla que aplica en casi todas las sociedades, el estado controla lo que la escuela enseña, solo varía el método utilizado para lograrlo. Es decir en nuestro país el gobierno federal cumple la tarea de vigilar la formación educativa del ciudadano.

La tarea cumplida por los responsables del gobierno mexicano no ha sido nada fácil, ya que este trabajo se ha realizado sacrificando la calidad educativa puesto que no siempre se han detenido a pensar como tendría que ser la educación.

En cuatro ocasiones se planteo profundamente que clase de ciudadano se quería formar en 1922, en 1934, 1946 y en 1971. La reforma educativa reciente ha tratado de poner al día objetivos y métodos que puedan ser planteados en el sistema educativo.

Así que la educación ha desempeñado siempre un papel básico para preparar a los individuos para la vida social, asegurándose de que se reciban los principios, valores, ideas y referencias que constituyen el fundamento del medio ambiente que les rodea, ubicándolos en la vida de modo que lleven consigo las interpretaciones del pasado y de lo que puede ser el futuro.

---

<sup>9</sup> Ibid

### 1.1.1 EDUCACION Y SUS CLASIFICACIONES.

Al tratar de estudiar la evolución que ha logrado el hombre a través de un largo proceso histórico, necesariamente se tiene que hablar de la educación como elemento fundamental de este desarrollo.

Así fue que en el momento en que las sociedades llegaron a un grado complejo de organización fue necesario crear una institución que socializara al individuo; de acuerdo a cada sociedad. Por consiguiente surgió la escuela para llevar a cabo la educación sistemática y formal, según la necesidad de cada comunidad.

Etimológicamente, la palabra educación toma su sentido del verbo latino educare, que quiere decir criar, alimentar, instruir, hacer crecer. Este concepto va dirigido a la idea de "nutrir", es decir llevar a otro el alimento material o espiritual; esto es de un proceso que va de afuera hacia adentro.<sup>10</sup>

O bien la palabra educación tiene asimismo un sentido opuesto, de extracción, cuando se deriva de otro verbo antiguo, ex educare, que equivale a extraer, sacar afuera hacer salir.<sup>11</sup>

De acuerdo a estos dos conceptos, la educación es, o bien un proceso de incorporación de los elementos externos al hombre, que edificará su mundo cultural o, en forma opuesta, es un proceso que va de adentro hacia fuera, de expansión, de desenvolvimiento de las facultades.

Es importante, señalar que estas dos acepciones etimológicas contrapuestas están vinculadas entre sí, mediante la síntesis de los dos

---

<sup>10</sup> ROURA - PARELLA Juan. Educación y ciencia Edit F ce México

<sup>11</sup> *Ibid*

conceptos.

La educación, considerada en su íntima y verdadera esencia es, al mismo tiempo, un proceso de desarrollo de las posibilidades que están presentes en el ser humano y de incorporación de elementos del medio históricos – socio – cultural.

De esta manera se puede decir que la educación es a la vez un proceso autónomo y heterógamo. Es autónomo si se considera la actividad creadora y libre del ser humano la espontaneidad activa del educando como ser individual. Así mismo es un proceso heterógamo si se considera que este individuo que se educa está sometido a influencias exteriores, a interactuar con su medio natural y humano, a la presión de los valores y bienes culturales que han de modificar, inevitablemente su desenvolvimiento espontáneo y natural.

Toda idea de educación se base en una concepción del mundo y de vida, es decir acerca de la existencia del hombre, de su esencia y de su futuro. “Existe una estrecha relación entre la doctrina de la educación y la antropología filosófica de modos muy diversos en cada época y momento histórico, según los distintos conceptos y clasificaciones antropológicas que dominaron”<sup>12</sup>. De ahí, que existan tantas definiciones sobre la educación.

Esa relación tan estrecha entre ambas se da en el momento mismo que el hombre aparece y/o se sitúa para crear una comunidad y con ello una cultura; la educación viene a fortalecer el avance científico de cada una de las sociedades y del estudio y evolución del ser humano esto ha permitido que los grandes filósofos educativos expresen sus ideas mediante definiciones o clasificaciones de la educación y su relación con el hombre, algunos considerando exclusivamente el aspecto formativo, algún otro el desenvolvimiento armónico de sus facultades.

La idea de educación está completamente vinculada a una actividad de

indole cultural, superior al orden biológico, que solo puede darse en el ser humano. El hombre no es un ser aislado del universo. Pertenece al reino animal, con todos sus instintos y tendencias naturales, pero el hombre sobrepasa a todos los seres de la naturaleza por ser el único que vive en un mundo cultural. Kant establece "que la naturaleza ha querido que el hombre logre completamente de sí mismo todo aquello que sobrepasa el ordenamiento mecánico de su existencia animal, y que no participe de ninguna otra felicidad o perfección que la que el mismo, libre de su instinto, se procure por la propia razón".<sup>13</sup>

El hombre es capaz de modificar su conducta y de elevarse, por encima de la simple satisfacción de sus necesidades biológicas, a una esfera que no esta sujeta a las leyes de la naturaleza. Esta esfera espiritual de la creación humana es la que coloca al hombre en la cima de la escala animal y que le da fundamento moral.

Por medio del espíritu el individuo alcanza un orden que es exclusivamente suyo, reflejándolo en un mundo de valores, entre ellos la belleza, la bondad, la verdad, etc., que solo para la humanidad tienen valor. Kant nos dice que el valor del hombre no solo esta en la claridad de su inteligencia; sino también, y sobre todo en el sentimiento, en la intimidad y profundidad del alma".<sup>14</sup>

Se establece que el proceso educativo se realiza ininterrumpidamente en todas las etapas de la vida del hombre, a través de las cuales se va plasmado y definiendo su personalidad.

Es decir el ser humano en términos generales, se educa desde que nace hasta que muere. El proceso formativo no se interrumpe es continuo aunque en los últimos años de vida se realiza con mayor esfuerzo.

---

MANGANIELLO Ethel M Introducción a las ciencias de la educación Edit Librería del Colegio, Buenos Aires, p.273

<sup>13</sup> G FLORES Santiago. Doctrinas filosóficas Edit La Aurora 1954 p 102

La educación es el proceso interior de formación del hombre realizado por la acción consciente y creadora del sujeto que se educa y bajo la influencia exterior o el estímulo del medio social cultural con el que se relaciona.<sup>14</sup>

La definición expuesta abarca al fenómeno educativo en su totalidad es decir en su integridad. A lo largo del desarrollo histórico del hombre se han generado una serie de definiciones o clasificaciones a cerca de la educación algunas se refieren únicamente al proceso de formación interior como por ejemplo para Pestalozzi la educación es el desenvolvimiento armónico de las facultades y disposiciones originarias de la naturaleza humana, esta conceptualización de bases psicológicas, encierra la idea de un proceso de autoformación equilibrada del sujeto.

Otras definiciones, en cambio, toman en cuenta la acción educadora la cual surge como consecuencia de la conexión del sujeto con el mundo sociocultural. Como lo ejemplifica Dilthey cuando expresa que la educación es la actividad planeada por la cual los adultos forman la vida anímica de los seres en desarrollo

Hasta en las agrupaciones más primitivas la comunidad ejercita en todo momento la acción educadora sobre las nuevas generaciones, aunque esta acción constituya una influencia meramente espontanea o no formal, las nuevas generaciones eran incorporadas a la forma de vida de las generaciones adultas sin planes ni métodos.

### **1.1.2 EDUCACION FORMAL Y NO FORMAL.**

El desarrollo evolutivo de algunas sociedades primitivas más complejas y evolucionadas provocan la necesidad de incorporar a las nuevas generaciones a un proceso educativo más o menos consciente, de tipo formal destinado a la formación de profesionales especializados en determinados oficios destinados

---

<sup>14</sup> Ibid p 126

<sup>15</sup> RUIZ HERNANDEZ y TIRADI BENEDI La Ciencia de la Educación. Edit Atlante México.

al aprendizaje comúnmente de carácter hereditario como escultores, tatuadores, albañiles, etc.

La actividad educativa formal no hace a un lado la educación espontánea de la sociedad. Ya que la educación formal está constituida por la educación espontánea que es el resultado de las múltiples influencias que la sociedad entera ejerce en todo momento sobre el individuo. La función educativa formal complementa y perfecciona la acción difusa de la familia y de medio social.<sup>16</sup>

Viéndolo de esta manera, bien se podría considerar que se dan dos influencias formativas educativas, la primera mediante la educación no formal como influencia espontánea y difusa, que se lleva a cabo en la familia y en la sociedad. La segunda es complemento de la primera y se conoce como educación formal, siendo una influencia planeada, intencionada, que se realiza en la escuela, con objetivos definidos, con normas y reglas previamente determinadas, con contenidos seleccionados, e impartida por personas especializadas.

Pero para buscar otras alternativas se debe comenzar por considerar a la educación como un continuo que va de la educación informal a la no formal y finalmente, a la formal. Coombs y Ahmend, " identifican a la educación como el aprendizaje, definen estos términos de esta manera: La educación informal es el proceso que dura toda la vida, por lo cual cada persona adquiere y acumula conocimientos, capacidades, actitudes y comprensión a través de las experiencias diarias y del contacto con su medio, la educación no formal es toda la actividad organizada y sistematizada fuera de la estructura del sistema formal, para impartir a ciertos subgrupos de la población, ya sean adultos niño, etc. Y el formal es conocido como el sistema educativo institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que abarca desde la escuela primaria hasta la universidad."<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> *Ibid*

<sup>17</sup> LA BELLE Thomas h Educación formal, no formal e informal Edit: México nueva imagen 1988 p77-78

La educación no formal no es selectiva, se transmite sin discriminación los contenidos y acciones buenos y malos, convenientes e inconvenientes, verdaderos y falsos.

La educación formal es selectiva e intencional, transmite solo aquellos conocimientos positivos y valiosos adoptados a las características y necesidades de los educandos.

Es importante aclarar que la educación formal se conceptualiza como aquella que está controlada, sistematizada y que normalmente forma parte de la estructura oficial, es decir, es escolarizada, por otro lado la educación no formal es la que se engloba fuera del sistema formal, pero ambas son completo retroalimentativo entre sí.

Ivan Illich establece que el aprendizaje como la educación, son vitales para el desarrollo y perpetuación de la humanidad en el hombre.

Asimismo dice que hay que estimular al individuo a participar activamente y prepararse día a día brindándole la oportunidad de modificar su ambiente; de ahí la importancia de una educación no formal aceptando el hecho de que el individuo aprende de situaciones reales y significativas de manera casual, no necesariamente, mediante el ritual formalizado de la escolaridad.

La capacitación se puede considerar como educación no formal puesto que, es el proceso educativo que tiene lugar fuera del proceso escolarizado, abarca todo tipo de educación que la persona puede recibir a través de las instituciones sociales no educativas en sentido estricto y aquella educación que gesta de las relaciones sociales de producción como la empresa, fábrica, industria, la familia, iglesia etc.

La educación no formal por lo que respecta a tareas concretas se ha incluido, como anteriormente se menciona, por aquellas de tipo social entre las que destacan los programas de extensión agrícola, las tareas de alfabetización,

capacitación y educación para adultos en general.

## **1.2 ORIGEN Y CONCEPTO DE LA CAPACITACION.**

El fenómeno de la capacitación surgió desde que el hombre tuvo la necesidad de transmitir a las nuevas generaciones los conocimientos y habilidades que le permitirían conocer el manejo y uso de sus instrumentos de trabajo para sobrevivir.

En el desarrollo histórico el hombre ha presentado diferentes fases en su forma de vida; cada una de las cuales han recibido influencias externas acordes a la situación económica, política, social y cultural.

Por lo que es conveniente mencionar los cambios políticos sufridos con los avances tecnológicos y la influencia de la revolución industrial.

Con sus avances científicos y tecnológicos la revolución industrial constituye un factor influyente para determinar la utilización de la maquinaria para acelerar la productividad y a la vez obtener productos de mayor calidad, en mayor cantidad a un mínimo de tiempo y esfuerzo.

El uso de la maquinaria da como resultado la necesidad de adiestrar al hombre con la finalidad de incrementar la producción, a través de habilidades, experiencia o aptitudes en el trabajador, utilizando todos los elementos que conforman el recurso humano, tales como conocimientos, experiencias y capacidades.

La capacitación es considerada como el proceso dinámico encaminado a desarrollar las aptitudes del trabajador con la finalidad de prepararlo para desempeñar eficientemente los aspectos técnicos en su área de trabajo.

En la actualidad el recurso humano es considerado cimiento y motor de toda empresa y su influencia por mínima que esta sea es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma, por ello es necesario tomar en cuenta las características que lo integran como son sus conocimientos, experiencias, aptitudes, capacidades físicas y mentales, emociones, vocación e intereses para que así pueda alcanzar su desarrollo que es la evolución de las posibilidades de crecimiento, de promoción de una persona, o de una idea en un sentido amplio y general es la planeación de la utilización del potencial de un individuo al ofrecerle oportunidades para su crecimiento personal lo que lograría crear un clima de interés y competencia. Claro que no necesariamente el trabajador puede aspirar a una promoción ya que para ello necesita que los movimientos se den por recorrimiento, es decir escalafonariamente.

### **1.2.1 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN MEXICO.**

A raíz de la revolución industrial los avances tecnológicos provocaron cambios lo cual impulso que la capacitación obtuviera un grado de mayor interés por la parte empresarial para beneficio de los trabajadores y por consecuencia para la misma empresa, así es como la capacitación es llevada al rango de norma constitucional.

La capacitación es un derecho constitucional de todo trabajador como podremos ver mas adelante. En el campo del adiestramiento y la capacitación la legislación mexicana tiene antecedentes valiosos en el contrato de aprendizaje que contempla el Código Civil de 1870 hasta 1977 donde se realizaron cambios significativos a través de los años, pues en el año 1931 el contrato de aprendizaje pasa a formar parte de la ley federal del trabajo, pero bajo los mismos lineamientos de explotación de menores y adultos bajo el pretexto de estar sujetos a un periodo de aprendizaje la ley contemplaba la posibilidad de que el aprendiz recibiera un salario menor al mínimo cuando se encontraba en proceso de enseñanza.

En la ley federal del trabajo de 1931 igual que en 1970, antes de la reforma de abril de 1978, se creía que la capacitación era un beneficio para los trabajadores. Sin embargo por falta de normas reglamentarias y la necesidad de hacer a la capacitación un instrumento de cambio, ésta nunca llegó a convertirse en un proceso permanente de superación para el trabajador.

Gracias a la necesidad de elevar la productividad y la producción por medio de la capacitación el gobierno mexicano llega a la conclusión de reformar la Constitución Política en el año de 1977, llevado a la capacitación al rango de norma constitucional.

En el decreto de los Estados Unidos Mexicanos, en uso de su facultad que le confiere al Artículo 135 de la Constitución General de la República y previa a la aprobación de la mayoría de los H.H. Legislaturas de los Estados, declara que adiciona y reforma las fracciones XII, XIII y XXXI, respectivamente del apartado "A" del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.<sup>18</sup>

Con la reforma del artículo 123, influye también en la reforma de la Ley Federal del Trabajo quedando como Ley Reglamentaria que determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales deba proporcionarse la Capacitación o el Adiestramiento.

Estas normas se encuentran en los artículos 3º. , 7º. , 25º. , 132 fracción XV y XXVIII y en el capítulo III Bis de la capacitación y adiestramiento.

El artículo 3º establece... Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

El artículo 7º, hace referencia a la obligación del patrón de capacitar a los trabajadores extranjeros en la especialidad de que se trate.

El artículo 25° dice que se debe capacitar y adiestrar a los trabajadores conforme a los programas previamente establecidos por la institución.

El artículo 132° fracción XV es obligación patronal de capacitar a los trabajadores en los términos que marca la ley, asimismo establece que el trabajador tiene derecho de integrar las comisiones que deban formarse en el centro de trabajo haciendo alusión al artículo 153 de la "A" a la "X".

Es de gran importancia mencionar que gracias a estas reformas se hace necesario el establecimiento del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, perteneciente a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social; de la cual surgen las normas para aprobar los planes y programas de capacitación, así como autorizar, registrar y supervisar a las entidades capacitadoras y llevar el registro de constancias de habilidades laborales con la coordinación de la Secretaría de Educación Pública y Entidades Federativas.

Con todo lo anterior, se establece para México la obligación que tienen los patrones para capacitar a su personal es exactamente igual para todas las empresas, sin que influya ni la rama de actividad económica, ni el tamaño.

El hecho de que las empresas cuenten con la posibilidad de presentar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, de manera conjunta, ya sea para toda una rama industrial o para un grupo de empresas no modifica, de manera alguna dicha obligación.

En consecuencia, la empresa tiene que adiestrar y capacitar al total del personal en términos que ha definido la Ley Federal de Trabajo. Así mismo tiene varias opciones para poder cumplir con sus responsabilidades de capacitación y adiestramiento.

1. Capacitar o adiestrar dentro de la empresa
2. Capacitar o adiestrar fuera de la empresa

3. Capacitar o adiestrar por conducto del personal propio
4. Capacitar o adiestrar por medio de instructores contratados especialmente
5. Capacitar o adiestrar por vía de instituciones, escuelas u organismos oficiales.

Lo importante es ver a la educación y capacitación como una oportunidad que se tiene como individuo antes de sentirla como un derecho o una obligación.

### **1.2.2 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

Con el surgimiento de la era industrial, primera mitad del siglo XVIII aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

En las dos últimas guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente en la industria. En 1940 fue cuando se entendió que labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en el cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

En México hace aproximadamente dos décadas las empresas privadas y públicas le dieron importancia a la educación y entrenamiento. Motivo por el cual se han creado diversos institutos de enseñanza en los cuales las organizaciones se han apoyado para cubrir sus necesidades educativas.

Día con día el hablar de capacitación provoca mayor interés, debido a que el número de personal con escolaridad media superior y superior mínimo, no logran adquirir la formación plena para incorporarse al mundo laboral, es decir, la cantidad de profesionistas o personal capacitado y especializado en algunas

áreas es definitivamente preocupante.

A raíz de una serie de investigaciones y estudios se hace evidente la necesidad de normar, promover, apoyar y supervisar la capacitación y el adiestramiento de la mano de obra de los centros de trabajo, bajo un modelo que considere las características tanto de los centros de trabajo como el aparato productivo, al mismo tiempo que tome en cuenta los recursos y limitaciones y, es de acuerdo con este precepto y bajo los principios que sustenta la "Teoría General de Sistemas" que diseñó el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento con el objetivo de contribuir en la aplicación de los derechos del trabajador haciendo cumplir al patrón en proporcionarle capacitación y adiestramiento a su personal.

Si bien es cierto que existen un sin número de definiciones y conceptos sobre capacitación y adiestramiento, lo más usual en la mayoría de las instituciones gubernamentales es lo establecido por lo reglamentado por la ley, es decir La Dirección General de Productividad Social cuya procedencia tiene verificativo en el glosario de términos de la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) la cual ya no existe, por ser sustituida por la Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP) pero su conceptualización sigue vigente y dice que la capacitación "Es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo". Su cobertura abarca entre otros aspectos de atención, memoria, análisis, actitudes y valores de los individuos, respondiendo a las áreas de aprendizaje cognoscitiva y afectiva" <sup>19</sup>

Pero no tiene una definición para el adiestramiento ya que resulta innecesario debido a que lo consideran un sinónimo de la capacitación, prueba relevante de ello se encuentra en los formatos que proporciona la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, donde no se tiene un formato para cada definición sino que sirve para ambas de igual forma se da en la Constitución Política de

los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal de Trabajo.

Cuando se refieren genéricamente a la función de educación en la empresa se usa indistintamente la palabra entrenamiento, formación, educación y capacitación. Se usa esta última expresión, debido a la popularidad y uso que se tiene en México.

Para Alfonso Siliceo, "el adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de maquinas y equipos".<sup>20</sup>

La capacitación tiene un significado más amplio incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos de trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.<sup>21</sup>

La verdad es que la capacitación y el adiestramiento pretenden la actualización, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a una nueva tecnología; previendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las actitudes del trabajador. Además posibilita la correcta adecuación hombre/puesto, y con ello administrar de mejor manera los recursos humanos.

En este sentido es importante contar con alternativas como lo sería la educación continua, que plantea, primero, la necesidad permanente de adquisición de conocimientos y de vivencias que actualicen y desarrollen a la persona en el ámbito personal y profesional y segundo, la programación eficazmente planificada de eventos y actividades educativas que satisfagan las

---

<sup>19</sup> Secretaria del Trabajo y Previsión Social. Glosario de términos de la UCECA p 26

<sup>20</sup> SILICEO AGUILAR Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Edit Limusa Noruega 1991 p 13

necesidades individuales y grupales.

### 1.2.3 CAPACITACION Y EDUCACION NO FORMAL.

Es de gran importancia mencionar que la educación no formal es considerada como toda actividad educativa sistematizada realizada fuera del sistema formal (escolarizado), para impartir algún tipo de aprendizaje como el caso de la capacitación a ciertos sectores de la población.<sup>22</sup>

El impulso dado a la educación no formal se debe a la ineficiencia y muchas veces inadecuada formación escolarizada debido a que los planes y programas oficiales no se apegan a las necesidades requeridas de preparación del hombre.

Es por eso que la educación no formal va dirigida por lo regular a la población adulta, debido a que posibilita y promueve la formación en el trabajo y en su actitud cotidiana, sin el requisito de algún reconocimiento oficial.

Sometiendo al individuo a este tipo de educación se pretende que las experiencias adquiridas se apliquen en su entorno social, permitiendo que la gente que le rodea aprenda también de esas experiencias. Bien decía Sócrates, "cada cual, es su propio maestro; solamente necesita ser ayudado".<sup>23</sup>

La idea que se vende sobre educación no formal es la misma que se da acerca de la capacitación, es decir educación no formal y capacitación, van dirigidas a mejorar el status de los participantes ya que perfeccionará sus conocimientos y su personalidad en función de la exigencia de participar y contribuir activamente en su entorno. Estar preparado para el cambio aceptarlo y aprovecharlo, formando un espíritu dinámico, el mejoramiento del status se da bajo la influencia de elevar su acervo cultural y no su nivel económico.

---

<sup>21</sup> Ibid

<sup>22</sup> LA BELLE Tomas Hj. *Educación formal, no formal e informal*. Edit México nueva imagen 1988 p 35 p 35

Además que posibilitan contrarrestar las deficiencias educativas observadas en los sistemas educativos tradicionales.

Con base a lo anterior se puede decir que la educación del ser humano no debe estar restringida a las instituciones escolares.

Desde 1923 cuando se formaron las misiones culturales y aún desde antes de la época pre y postrevolucionaria con la fundación de departamentos y escuelas dedicadas a la educación y capacitación obrera y campesina ya se pensaba en formar al hombre integral para la vida laboral con visión de que la era de la técnica, estaba abierta para la enseñanza, como lo ha estado desde hace tiempo para todos los aspectos de la actividad humana.

La capacitación así como la educación no formal se han convertido en un elemento clave no sólo como parte de una estrategia permanente, sino también como una necesidad de evaluar y adecuar los programas de este ámbito a las necesidades reales, pero sin olvidar el desarrollo integral del hombre. Es decir programas que contemplen el desarrollo creativo y con ello sus emociones e impulsos.

Es preciso mencionar que la educación permanente esta íntimamente ligada y relacionada a estos procesos por abarcar la globalidad formativa del ser humano, incluyendo como puntos principales la educación para adultos y para el trabajo, generando una alternativa de formación para el trabajador.

#### **1.2.4 CAPACITACION Y EDUCACION PERMANENTE.**

La educación permanente es concebida como un proceso continuo de aprendizaje en el tiempo y en el espacio, que se apoya en recursos institucionales, materiales y humanos que se da en el seno de la sociedad.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> G FLORES Santiago. Doctrinas filosóficas Edit La Aurora México 1954 p 12

<sup>24</sup> LARA DI LAURO María Teresa. Pedagogía para el adiestramiento Revista del Servicio Nacional Armo México vol IX p 36

Abarca todos los periodos de la vida, tanto la educación escolarizada, como la desescolarizada, integradas como un todo a lo largo de la vida, sin que exista una ruptura en el tiempo, es decir que exista una continuidad a fin de llevar un proceso de desarrollo integral, del individuo, tanto en su aspecto socio – cultural, económico, político, incluyendo los aspectos de preparación técnica integrándose en ella la capacidad laboral.

La educación permanente se encuentra vinculada con los procesos productivos y de trabajo; por eso se ve necesario impulsar a la educación y capacitación como factores esenciales para todos los países o sociedades en términos de posibilitar el crecimiento económico. Cada vez más esta dualidad cobra mayor fuerza como respuesta al cambio acelerado que se presenta en el campo económico, político y social, como resultado de la dinámica tecnológica que se vive.

La educación del ser humano no debe estar restringida a las instituciones escolares, si no ser competencia de la familia de la empresa, del medio social en que se desenvuelve y particularmente de él mismo. Así que la educación retroalimentada por la capacitación deberán tener como objetivo desarrollar al individuo en todas sus partes y en todo tiempo, de acuerdo con la cantidad, la calidad y el ritmo de sus necesidades siempre renovadas.

Esta participación activa del hombre en su aprendizaje le permitirá además de estar informado, ser crítico y creativo. Los adultos se ven necesitados de instruirse, pero su facultad de aprender se ve limitada por el tiempo y al no ser ejercitada. Es importante, pues, asegurar la continuidad del proceso educativo, apoyando su educación y su desarrollo en toda las bases de su vida, y permitirle adquirir los conocimientos y el conjunto de aptitudes intelectuales o manuales que contribuyan tanto a su crecimiento personal como a su progreso cultural, económico y social.

La educación permanente conjuntamente con la capacitación tratan de contrarrestar las deficiencias observadas en el aparato educativo, ya que la preparación educativa formal se hace cada vez más precaria, debido principalmente al elevado crecimiento democrático mostrado en algunos países, que incrementan las necesidades sociales de educación en todos los niveles y grupos de edades.

La necesidad de formar profesionales competitivos y bien calificados dentro del aparato productivo es una realidad que se vive en toda sociedad.

Ya que el desarrollo tecnológico produce cierto desempleo por desplazamiento de mano de obra por bienes de capital ahorradores de ésta. Sin embargo la educación permanente ayuda a los individuos a hacer frente a la movilidad ocupacional, con una adecuada renovación profesional, o por medio del reciclaje de conocimientos.

Con ayuda de la educación permanente, que implícitamente con lleva a la capacitación y ello da una planificación de los recursos humanos, se superan los desequilibrios que muestran los mercados de trabajo; al igual que la escasez de algunas especializaciones y calificaciones, y la abundancia y obsolencia de otras. Así los individuos tienen mayor oportunidad de integrarse adecuadamente a la vida productiva.

En este sentido el individuo se convierte en un elemento potencial de la fuerza laboral, y la relación entre la forma de satisfacer sus necesidades y las cualidades de un saber hacer algo.

### **1.2.5 EDUCACION PERMANENTE COMO UNA ALTERNATIVA DE CAPACITACION PARA LOS TRABAJADORES.**

Como ya se ha mencionado en los puntos anteriores la educación a lo largo de la historia ha sido y seguirá siendo un factor decisivo de superación personal y de progreso social. Gracias a ella se ha reducido significativamente

en algunas sociedades el analfabetismo, promovido la educación preescolar, extendido la primaria, ampliado al acceso a la secundaria, ensanchando la educación tecnológica y multiplicando la universitaria. Simultáneamente, se ha fomentado la capacitación para el trabajo como alternativa de formar personal especializado elevando el potencial productivo de la fuerza laboral. Con ese fin, resulta estratégico impulsar las oportunidades de formación capacitacional del trabajador apoyada en una preparación permanente.

Procurando fortalecer y estimulando la creatividad y el desarrollo de la investigación humanística y científica.

El gran elemento transformador para el mundo ha sido la educación. La superación de toda carencia y el avance a un futuro de mayor justicia y bienestar dependerá fundamentalmente de la intensidad, constancia y calidad del educativo. El ser humano, involuntariamente o deliberadamente, no cesa de instruirse y formarse a lo largo de la vida, bajo la influencia del ambiente en que ésta transcurre y como resultado de las experiencias que modelan su comportamiento, su visión del mundo y los contenidos del saber.

Todo adulto inmerso en el aparato productivo debe educarse para sobrevivir en toda sociedad que cada vez es más compleja; considerando que un individuo no deja de instruirse cuando deja la escuela para trabajar, es un proceso que continua toda su vida.

Este proceso debe favorecer el desarrollo integral de la personalidad, y desarrollar las aptitudes de los individuos tanto en el plano artístico e intelectual como en el físico y profesional.

El desarrollo económico de todo el país necesita empleados calificados; exigen la capacitación de técnicos, la preparación de personas aptas que se suman a la fuerza del trabajo. El progreso tecnológico requiere del obrero, el artesano y el campesino; no tanto de un esfuerzo físico cuanto de sus conocimientos sobre la producción, de cómo lograrla y dónde recurrir para

aprenderla, etc. Por ello las innovaciones en la educación tiene gran importancia.

El proceso de una capacitación permanente de los trabajadores no puede considerarse automático y dependiente sólo del desarrollo de la técnica; estará determinado por las relaciones que rigen la sociedad.

La educación permanente como alternativa de capacitación pretende formar un hombre generador y adaptable al cambio, autónomo y capaz de relacionarse con el demás hombre; cada vez mejor informado, más responsable y dueño de sí mismo; un hombre desarrollado plenamente en lo físico, lo intelectual y lo afectivo. Logrando la preparación polivalente que sería conveniente y recomendable a varios tipos de desarrollo económico, social y cultural; que al mismo tiempo como ya se dijo ha de ser funcional y adaptable a los cambios.

#### **1.2.6 LA CAPACITACION COMO FACTOR COMPLEMENTARIO EN LA FORMACION DE ADULTOS.**

Los cambios constantes y adelantados, sobre todo en el aspecto tecnológico, verdaderamente necesita de la función educativa. Por un lado, para mantener al día al personal y, por otro, para indicarles la escala de valores que les va a permitir una sana concepción del mundo. Como afirma Faure " la desmistificación de la ciencia y la popularización de la practica científica no debería ser vistas como una declinación, sino más bien como pasos en la dirección correcta.";<sup>25</sup>

Los adultos están capacitados y deseosos de instruirse, pero su facultad para orientar sus conocimientos se debilita cuando dejan de ejercerla. Es por ello importante asegurar la continuidad de proceso educativo mediante la

capacitación ya que es una tarea necesaria, noble, formativa, responsable y comprometida con el desarrollo de las personas, de los grupos y de las organizaciones.

Todas las organizaciones del mundo requieren de un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia, y este medio es sin duda la capacitación que es un instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Es guiar al hombre en su desenvolvimiento dinámico a lo largo del cual va formándose en cuanto persona humana, provista de las armas del conocimiento, de la fortaleza del juicio y de las virtudes morales, mientras que al mismo tiempo va enriqueciéndose con la herencia espiritual.

La mayoría de los adultos que ya tienen un trabajo desean capacitarse para especializarse y perfeccionarse en el proceso intelectual por el cual los adultos adquieren los conocimientos y las actitudes para participar en su sociedad y en el ámbito laboral.

La capacitación como complemento formativo le permite al individuo comprender su contexto social para influir en él, se necesita su continuidad en el espacio y en el tiempo como bien lo establece el proceso educativo permanente.

Capacitar al adulto significa que puede cumplir con eficiencia y seguridad las tareas propias de su especialidad, adquiriendo gradualmente los conocimientos necesarios para desempeñar otros puestos con mayor grado de responsabilidad; proporcionando un cambio de actitud, para que cada trabajador sea productivo a la sociedad, a su núcleo familiar y a su empresa.

En resumen es necesario aprender a aprender, de modo que se puedan adquirir nuevos conocimientos a lo largo de la vida; aprender a pensar en forma crítica, aprender a realizarse mediante el trabajo creador y propositivo.

La capacitación es esencial en las sociedades ya que provoca un beneficio; para los adultos con empleo representa la elevación en la jerarquía de sus actitudes y su desarrollo personal. Pero no necesariamente el personal que se capacita obtiene el beneficio esperado de un aumento salarial o ejecutivo, pero sí el enriquecimiento de su conocimiento. Por eso es conveniente conscientizar y motivar al trabajador para que de él surja la necesidad de capacitarse.

Para la empresa, la preparación mediante la capacitación de los hombres al aumentar el rendimiento en el trabajo, disminuyendo costos e incrementando la producción, las utilidades y la productividad.

La capacitación complementa la educación por medio de la experiencia de nuevas formas de enseñanza, para proporcionar a los trabajadores que no adquirieron y que le son relevantes.

La capacitación en el adulto trata de ofrecer por medio del aprendizaje; hábitos conocimientos, habilidades y cambios de actitud logrando de esta manera una especialización profesional, técnica y manual de alta calidad.

Un mejoramiento en las actividades laborales del personal, mayor productividad, integración de los grupos de trabajo etc., habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

### **1.3 LA PEDAGOGIA EN EL CAMPO DE LA CAPACITACION.**

Como ya se ha mencionado, la educación es un fenómeno que se viene realizando desde la existencia de la humanidad. El hecho educativo, es por tanto, anterior a la teoría de la educación que es el producto de las reflexiones del hombre, es decir primero el hombre educó espontáneamente, después reflexiono acerca de la importancia de este proceso en su búsqueda por lograr un desarrollo integral y satisfacer las necesidades imperantes en la sociedad de

la que forma parte.

La pedagogía surge, cuando el hombre adquiere conciencia del problema de la educación y de la posibilidad de resolverlo mediante recursos previamente establecidos.

La pedagogía tiene su origen en la necesidad de la sociedad de transmitir su tesoro cultural, de propagar su caudal de conocimientos, de hábitos, de ideas y sentimientos a las nuevas generaciones, sin olvidar que la historia de la educación comienza con la humanidad misma; la historia de la pedagogía en cambio, se inicia con la reflexión consciente del hecho educativo.<sup>26</sup>

Como ya se mencionó en otro punto la educación como fenómeno social, representa uno de los procesos más importantes para la transformación de toda sociedad, pues de ella depende el desarrollo de cualquier país.

La manifestación del proceso educativo abarca el sistema escolarizado (educación formal) en sus diferentes niveles y alcanza otros campos institucionales como la capacitación.

Así que educación, pedagogía y capacitación se encuentran entrelazadas y su misión es formar y perfeccionar al hombre. Ya que la capacitación es parte integral de la educación completa y a su vez la capacitación es forma de educación y la pedagogía trata los principios y métodos de la educación, buscando soluciones para formar integralmente al ser humano.

Al hablar de capacitación ya lleva implícita el proceso enseñanza - aprendizaje que tiene como finalidad proporcionar conocimientos, mejorar las aptitudes y actitudes de los trabajadores. Y un plan global de capacitación debe tener en cuenta los principios pedagógicos, temas, y pasos didácticos.

Mientras el hombre exista y siga evolucionando necesitará fuertemente

del apoyo del fenómeno educativo sea cual sea su aplicación, escolarizado, extraescolar, formación para adultos, etc., siempre tendrá una alternativa.

### 1.3.1 EL PEDAGOGO Y SU PARTICIPACION EN EL AREA DE CAPACITACION.

Es importante resaltar la actividad del pedagogo como protagonista destacando en el quehacer educativo. Ya que ellos por su formación y capacitación son los indicados en garantizar la calidad profesional de otros es decir implica formar integralmente hombres y mujeres responsables, críticos y participativos; realizando planes y programas de estudios pertinentes y flexibles, que ofrezcan contenidos relevantes para la vida profesional y técnica.

El pedagogo debe identificar y analizar las necesidades educativas y capacitacionales con precisión de tal manera que la planeación de la instrucción sea coherente. Así como al diseño de sistemas y programas enfocados a la capacitación y actualización profesional. La detección de necesidades de capacitación elaboración de planes y programas, diseño y elaboración de manuales de instrucción y material didáctico y también analizar los contenidos de aprendizaje.<sup>27</sup>

Desafortunadamente el plan de estudios de la licenciatura en pedagogía no cuenta con un área que esté enfocada directamente a la capacitación, sin embargo, dentro de la licenciatura, se tienen contempladas, materias tales como didáctica laboral, educación para adultos, educación especial y organización educativa, dirigidas específicamente a dicho campo, las cuales permiten a los egresados tener una visión parcial de todo lo que este proceso implica.

---

<sup>26</sup> MANGANIELO Ethel M Introducción a las ciencias de la educación Edit Librería del Colegio, Buenos Aires P 311  
<sup>27</sup> KLAUSMEIER Herbert J Psicología educativa Edit Oxford University México 1997 p 184

No obstante hay otras materias de las áreas de sociopedagogía investigación y didáctica, que aunque no se enfocan al ámbito de la capacitación, proporcionan los elementos indispensables para que el pedagogo se pueda desenvolver con éxito en el proceso capacitacional, ya que le permiten tener una visión general de la que hacer educativo.

La capacitación tiene delegada una función educativa en las instituciones, la cual esta dirigida a los trabajadores; por lo que debe satisfacer necesidades presentes y futuras de actualización o formación de los empleados. El pedagogo, en esta área, encuentra un campo laboral muy extenso, en el que desempeña actividades que le son propias y que muchas veces son realizadas por profesionales de otras disciplinas.

La capacitación, implica un proceso de enseñanza – aprendizaje, que a la vez requiere de métodos y técnicas didácticas que le permiten cumplir sus objetivos.

La formación del pedagogo le permite dar a los programas de capacitación un enfoque más humanista, cuidando el aspecto educativo y formativo de la capacitación.

En base a lo anterior, las funciones, que el pedagogo puede desempeñar eficientemente, en el área de capacitación son:

- Planeación de estrategias de la intervención con capacitación en áreas problemáticas de la institución.
- Organización del departamento de capacitación, ubicando a cada elemento en la función que puede desempeñar mejor de acuerdo a su formación ya que el pedagogo tiene una visión encaminada hacia el desarrollo humano.
- Impartición de cursos.
- Planeación y diseño de un programa de capacitación.
- Elaboración de material didáctico.
- Selección y evaluación de instructores.

Sería conveniente que dentro de la formación del licenciado en pedagogía se instrumentalice áreas que le permitieran a este profesional tener una estructura sólida para desenvolverse mejor no sólo en la administración de la capacitación, si no también en cualquier área laboral en el que deba administrar al recurso humano. Como dijera A.Huvley " he aquí el secreto de la felicidad amar siempre lo que tenemos obligación de hacer".

#### **1.4 PROGRAMA MULTIPLICADOR Y SU RENTABILIDAD.**

Las crecientes demandas y expectativas de personas mejor preparadas en el ámbito laboral sólo se pueden satisfacer mediante un enfoque capacitacional que desarrolle los aspectos integrales del hombre donde se reconozca y aproveche el potencial intelectual de los empleados.

Un programa de capacitación que contenga un conjunto de conceptos y herramientas que permita la comprensión de la dinámica productiva y creciente de la empresa, en términos de tiempo y recursos, que lleve a alcanzar una serie de metas previamente determinadas, elaborados con base a los objetivos de aprendizaje, contenido y evaluación.<sup>28</sup> Que su aplicación permita el reconocimiento de las diferentes necesidades, posibilidades y roles de los trabajadores como construcción de una formación multiplicadora.

Uno de esos eventos lo constituye el programa, el cual tiene como objetivo preparar al recurso humano en los principios pedagógicos básicos que propicien un efecto multiplicador, que fomente y apoye las acciones de capacitación que efectúa la empresa.

Respondiendo con ello, a las necesidades de modernización, mejorando métodos, adecuándolos a las necesidades del personal.

Aplicar un programa que tendrá que ser funcional, el cual se puede definir

como un plan de un solo uso que abarca un conjunto relativamente grande de actividades organizacionales y que especifica los pasos importantes, su orden y el momento en que deben efectuarse, así como la unidad responsable de cada paso. Asimismo es un programa de adiestramiento porque es un proceso diseñado para mejorar el rendimiento actual en el centro de trabajo al igual que posibilita desarrollar las habilidades necesarias para actividades futuras. Y es multiplicador porque el objetivo principal es propagar y reproducir la formación pedagógica complementaria.

La idea de proponer un programa multiplicador surge a raíz de la necesidad que se genera de expandir el conocimiento y experiencias entre los trabajadores mas capacitados, y así aprovechar al máximo al recurso humano.

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social en su curso de formación de instructores internos edición 96, hace mención de generar un efecto multiplicador; pero no dice como hacerlo o se deberá hacer. Asimismo el manual de capacitación otorgado por la Eberf en su curso de formación para facilitadores (as), sugiere que los talleres de formación de instructores (as) deben ser a su vez multiplicadores (as) comprometiéndose a difundir su aprendizaje con los que le rodean.

Considerando que las empresas llámense gubernamentales, paraestatales o descentralizadas sus ingresos son altamente vulnerables a las condiciones económicas generales del país, y que la supervivencia de estas Instituciones se sustenta en el crecimiento de los servicios, así como en relaciones con otras industrias, es de gran importancia formular alternativas que den como resultado la preparación de un personal altamente competitivo, para ello se tendrían que adecuar los programas de contratación, formación, planeación de carrera o evaluación de desempeño.

Para ejecutar estas acciones, es importante contar con programas que estén fundamentados en las necesidades reales; así mismo tener instalaciones

adecuadas e instructores preparados que en todo momento se pueda contar con ellos y a su vez estén preparando a otros en los principios pedagógicos que se deben tener en cuenta en el proceso capacitacional.

La combinación permanente y equilibrada de todos los elementos de la estructura, permite formar instructores integrales y generar procesos de transformación estructural en los proyectos y programas.

El programa pretende propiciar el entrenamiento y oportunidad para que el individuo participe activamente en el proceso capacitacional, su objetivo va encaminado al desarrollo de las personas y por consecuencia al de la empresa, además, que se generaría la reducción de costos destinados a la capacitación.

Una forma de describir el éxito del programa y su rentabilidad es sin duda:

- 1 Coadyuvar al alcance de sus metas a mediano y largo plazo.
- 2 Acrecentar el acervo tecnológico
- 3 Propiciar la participación de los trabajadores.
- 4 Elevar la formación de los empleados
- 5 Fomentar el desarrollo académico y profesional, orientando la capacitación y formación hacia las áreas de interés institucional.
- 6 Contar con un banco de instructores internos de alta calidad productivos y rentables.
- 7 Desarrollo de una cultura basada en la mejora de los procesos de calidad formativa.
- 8 Flexibilidad en el trabajo.
- 9 pensamientos creativos e ideas innovadoras.

La mejora de los procesos formativos influyen en la reducción de costos de capacitación, ya que se busca eficientar al máximo la función de la misma capacitación, enseñando a los trabajadores a ser más competitivos, por medio

de dicho programa y formándoles una cultura emprendedora siendo mejores en la toma e impartición de los cursos dentro o fuera de la institución.

Instructores, quienes por sus conocimientos, aptitudes y actitudes faciliten el aprendizaje de los adultos que deseen capacitarse. Facilitar el aprendizaje, implica que el instructor frente al grupo considere todos los aspectos tendientes a conferir al proceso instrucción - aprendizaje un sentido participativo, que propicie la intervención y desarrollo de las áreas cognoscitiva, afectiva y psicomotriz del capacitando.

La capacitación es una extensión del proceso educativo, pero con objetivos intencionados e inmediatos. Así que la intención sería el efecto multiplicador para la formación de instructores internos, ya que no solo serían los responsables de la instrucción sino que tendrían el compromiso de detectar la efectividad del aprendizaje y demostrar que el programa realmente es una alternativa y que con ello se originaría un mejoramiento en el proceso capacitacional de la empresa.

En resumen la educación del hombre es una de las preocupaciones más importantes en el mundo moderno, una de las tareas de más alta responsabilidad, para la mayor parte de las sociedades actuales.

La educación debe desarrollar la sensibilidad hacia el cambio y la capacidad para adaptarse al mismo. Debe posibilitar la formación de hombres capaces de encontrarse a gusto en cualquier sitio; de aprovechar cuanto el mundo tiene de noble; de utilizar selectiva y constructivamente los avances. Fomentando el amor al mundo y el valor preciso para insertarse en él y mejorarlo; una educación capaz de responder a los requerimientos de este mundo nuestro, y de corregir lo que precise corrección.

Para responder con éxito al reto del cambio es necesario valorar tanto lo permanente como lo cambiante y además saber armonizar lo uno con lo otro; actualizando los conocimientos que requiere el continuo avance técnico y

científico. Así mismo para que una empresa sea eficaz, justa y aplique el sentido de humanidad a sus trabajadores, necesita verdaderamente renovarse y transformarse vinculando la educación y capacitación a los problemas de la industrialización y el desarrollo y con ello el progreso técnico. Claro que la educación por sí misma no puede remediar todas las deficiencias, pero puede ayudar a los individuos a aprovechar mejor las ventajas que le brinda su entorno. Con la permanencia formativa del hombre se engloban todos los aspectos del acto educativo; es decir, es el proceso que instaura e integra la educación del hombre en las diferentes etapas de su vida, por tanto debe integrarse en la vida misma; debe preparar para la vida desde la vida.

La vida en sí misma es educativa, de ahí el hecho de la capacitación en el trabajo como parte del favorecer y facilitar los ajustes del mundo laborar. Con un hombre educado, el enfrentamiento no sólo es más fácil, sino también más dinámico y relevante el avance tecnológico siempre es más productivo. Pensamiento que desde hace varios años se ha venido generando en el Instituto Mexicano del Petróleo, por eso en el capítulo siguiente se habla de hechos y temas que posibilitarían las mejoras de la empresa formando de manera integral a su personal.

*El hombre toma conciencia de sí en el momento en que por "primera" vez, dice: "Yo" Comprender al hombre por la comprensión de su "origen", es comprender el origen del "Yo" revelado por la palabra.*

## *CAPITULO II*

## **II ALTERNATIVAS DE UN PROGRAMA DE FORMACION DE INSTRUCTORES INTERNOS CON EFECTO MULTIPLICADOR EN EL INSTITUTO MEXICANO DE PETROLEO**

El Instituto Mexicano del Petróleo dedicado en lo fundamental a la investigación y el desarrollo tecnológico, centrado en la generación de conocimientos y habilidades críticas para la industria petrolera, prestando servicios de alto contenido tecnológico y transformando el conocimiento en realidades, ha considerado a la capacitación en los últimos años, como una herramienta de mejoramiento y evolución tanto para los trabajadores como para la empresa misma.

Debido a que la capacitación y desarrollo profesional que lleva acabo el instituto va en busca de desarrollar y eficientizar las actividades del trabajador mediante cursos a personal técnico y obrero, al perfeccionamiento, actualización, promoción académica y técnica, desarrolla actividades culturales que complementan la formación y el desarrollo profesional de los recursos humanos.

El IMP ha acumulado logros importantes a lo largo de su trayectoria, sin embargo, se han acumulado también deficiencias que son necesarias corregir ante un entorno más exigente y de mayor competencia. Por ejemplo no se cuenta con un programa de capacitación verdaderamente planeado y organizado debido a que este, se encuentra en manos de profesionistas que empíricamente los formulan. Asimismo se carece de un cuerpo de instructores especializados y plenamente actualizados en el terreno técnico como en el pedagógico, por lo regular el personal dedicado a impartir la capacitación es gente que desconoce las necesidades de la empresa y el ámbito laboral del trabajador.

El IMP es una institución preocupada por capacitar a su personal por ser un centro de investigación, desafortunadamente no aprovecha la adquisición de

conocimientos de los trabajadores capacitados en el extranjero o con algún curso especializado

Por eso es importante reforzar los programas de educación adecuándolos, para que sea el mismo personal el que se encargue de transmitir lo aprendido así como sus experiencias para la formación de los cuadros que se requieren.

Y con ello cumplir mejor con las tareas que la sociedad nos ha encomendado y así alcanzar y consolidar una cultura de calidad organizacional, con el propósito de que el trabajador esté consciente de la importancia de su actuación profesional para el mejoramiento continuo de servicio demostrando honradez, lealtad, respeto, rectitud, cordialidad y profesionalismo

Bien es cierto que para ejecutar las acciones de capacitación, es importante contar con programas que estén fundamentados en las necesidades reales; asimismo tener instalaciones adecuadas e instructores preparados.

La elaboración de los programas de capacitación debe ser una de las actividades primordiales de toda empresa, pues es, ahí donde se señalan las diferentes acciones a desarrollar, ya que el programa es un instrumento que garantiza y facilita la colaboración entre las diferentes áreas de trabajo así como una forma de señalar procedimientos y tiempos. "Los programas de adiestramiento consisten en capacitar al trabajador para que realice sus actividades en forma más eficiente; para que tenga mayor oportunidad de progreso dentro de su ocupación, observe las normas de seguridad, evitando riesgos personales"<sup>29</sup>

Si, la Ley Federal de Trabajo establece que las empresas pueden cumplir con su responsabilidad de capacitación mediante diferentes opciones y una de ellas, es capacitar o adiestrar por conducto del personal propio, por que no llevarlo a la practica proponiendo generar la alternativa de un programa de formación de instructores internos aprovechando el buen rendimiento del

recurso humano, y que ellos a su vez preparen a otros para crear el efecto multiplicador, apoyando verdaderamente las acciones de capacitación que efectúa la institución. Karl Marx, nos dice que "el hombre pone en movimiento fuerzas naturales que pertenecen a su corporiedad brazos, piernas, cabeza y manos a fin de apoderarse de los materiales de la naturaleza a una forma útil para su propia vida."<sup>30</sup>

## 2.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO.<sup>31</sup>

Se ha observado a lo largo de toda la historia del país, que la industria ha sido un detonador importante del progreso y, por consecuencia, del avance científico. La expansión industrial, el desarrollo de la infraestructura y el progreso social de México, han desencadenado disponibilidad y adecuado aprovechamiento de los hidrocarburos, por lo que " buscó hacer de la investigación un medio para alcanzar la independencia tecnológica, en el campo de la petroquímica, y a través de ella, la económica y la política"<sup>32</sup>. Por esto hace 33 años se iniciaron las actividades del Instituto Mexicano del Petróleo.

Con el decreto de expropiación de la industria petrolera del 18 de marzo de 1938, la Nación asumió plenamente su derecho sobre el Petróleo, lo cual representó un gran reto para el país, ya que en manos de los obreros, técnicos y administradores mexicanos estaba la industria petrolera de México, apoyados por el General Lázaro Cárdenas creando Petróleos Mexicanos (PEMEX)

En el régimen presidencial del "Licenciado MIGUEL ALEMÁN, (1952-1958) se promovió el arranque industrial del País y el señor ANTONIO J. BERMÚDEZ, Director General de PEMEX, interpretó esta política ampliando y desarrollando las instalaciones y plantas industriales, entre las que destacan las refinerías de Salamanca, Ciudad PEMEX y Azcapotzalco. Como no se

<sup>30</sup> SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. PRONOSTICO, FORMA Y PROYECTO DE GUION PARA ELABORACIÓN DIAGNOSTICO MEXICO 1989

<sup>31</sup> Marx Karl. *El capital Trabajo por Pedro Scaron*. Edil Siglo XXI, México 1976 P. 215

<sup>32</sup> Datos retomados del "25 años de Investigación y Desarrollo Tecnológico al Servicio de la Industria Petrolera" 1965 1990

contaba en el país con suficientes técnicos en materia petrolera<sup>33</sup>, eso provocó problemas severos de mano de obra calificada, pues no se tenían los conocimientos técnicos necesarios, creándose gran dependencia tecnológica extranjera.

Durante el periodo presidencial del " Lic. ADOLFO LÓPEZ MATEOS, (1958-1964) se originó un gran esfuerzo para lograr la apertura industrial y comercial del país, impulsando la explotación del Petróleo como palanca del desarrollo económico nacional<sup>34</sup> y en la década de los sesenta, el grado de dependencia tecnológica extranjera era aún fuerte, no obstante se buscó incrementar las importaciones de tecnología, ingeniería, mano de obra especializada y capacidad de construcción.

El Lic. DÍAZ ORDAZ durante 1964 reorganizó la administración de PEMEX y ratificó a la petroquímica básica con carácter nacional.

En 1965 el Lic. JESÚS REYES HERÓLES, el entonces Director General de PEMEX, presentó una propuesta ante el Ejecutivo Federal, para crear un organismo que apoyara a Petróleos Mexicanos, en la solución de sus problemas técnicos y humanos. Esta propuesta dio origen al Decreto de creación del Instituto Mexicano del Petróleo el 23 de agosto de 1965, aún bajo el régimen presidencial del Lic. GUSTAVO DÍAZ ORDAZ, definiéndose como un organismo descentralizado, de interés público, con carácter preponderantemente técnico, educativo y cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

En su Art. 2o. este Decreto establece que el Instituto Mexicano del Petróleo, tendría por objetivo lo siguiente:

- a. La investigación científica básica y aplicada
- b. El desarrollo de disciplinas de investigación básica y aplicada

---

<sup>33</sup> Ibid Pág.3

<sup>34</sup> Ibid

<sup>35</sup> Ibid

- c. La formación de investigadores
- d. La difusión de los desarrollos científicos y su aplicación a través del personal obrero, para desempeñar labores dentro de la industria petrolera, petroquímica básica, petroquímica derivada y química.

Para asegurar sus compromisos, cumplir con las exigencias de PEMEX y su vinculación con los sectores académicos y de investigación, hubo necesidad de integrar un Consejo Directivo, quedando constituido por nueve miembros: cinco de ellos de PEMEX, uno de la UNAM, uno del IPN, uno del Instituto Nacional de Investigadores Científicos y uno del Consejo de Recursos Naturales Renovables.

En febrero de 1974, se emitió un nuevo decreto que amplió los objetivos del IMP, con el fin de que su tarea fuera orientada:

- Al desarrollo de nuevas tecnologías de procesos
- La ejecución de proyectos de nuevas instalaciones industriales
- La presentación de servicios de carácter tecnológico
- Las actividades necesarias para llevar los desarrollos tecnológicos propios hasta un nivel de industrialización
- El otorgamiento de asistencia técnica a los usuarios de los procesos, equipos o productos, resultantes de sus tecnologías
- La realización de planes de perfeccionamiento y de capacitación de alto nivel a los profesionistas.

Durante el sexenio del Lic. CARLOS SALINAS DE GORTARI (1988-1994), se dio la descentralización de las instituciones y servicios hacia los estados, lo que originó en 1993 la reestructuración de Petróleos Mexicanos, dividiéndose en cinco líneas de negocio; en septiembre de 1993 se inició también la reorganización administrativa del I. M. P., resultado de la reducción del tamaño del Sector Público Mexicano. Cada una de las entidades que lo conforman han estado sujetas a una revisión muy cuidadosa, de tal manera, que la

administración federal tiene el propósito de conservar solamente aquéllas que se refieren a áreas de valor estratégico, como es el sector petrolero, adecuándolo para que sea más productivo.

Esto responde a las exigencias generadas por el entorno nacional e internacional actual con el establecimiento del Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos de Norte América, estos retos exigen a cada institución que mantenga una mentalidad productiva y con voluntad de cambio constante, con el propósito de mantenerse siempre a la vanguardia.

Esto provoco una propuesta de reorganización del IMP, concebida en dos etapas:

" En la primera se identificaron acciones que permiten en corto plazo simplificar la organización y funcionamiento del IMP en la segunda etapa, se pretende mayor precisión respecto al modelo de la institución a seguir, la definición del grado de integración vertical deseable y establecer un programa general de acciones de visualización de la evolución del Instituto a mediano plazo en la macroestructura"<sup>35</sup>

Con fundamento en la macroestructura de organización del I. M. P. se aprobó formar líneas de negocio, así como diversas medidas de racionalización del gasto y la adecuación de la plantilla de personal reduciéndose a 4,300 empleados.

La empresa inicia sus actividades con 300 personas, técnicos que provenían de diferentes dependencias de PEMEX e investigadores de diversas instituciones del sector educativo. Debido a la demanda de proyectos y servicios solicitados por PEMEX, el personal llega a alcanzar en el año 1987 la cantidad de 6 mil empleados.

Actualmente El Consejo Directivo ha establecido las siguientes metas:

- "Encausar los esfuerzos institucionales a proyectos prioritarios y esenciales que propicien la modernización de la Industria Petrolera Nacional.
- Intensificar la función de investigación del Instituto y aprovechar la capacidad nacional existente, establecer concertaciones con centros del extranjero para establecer el intercambio de innovaciones tecnológicas.
- Incrementar la calidad y disminuir los costos y tiempos de los servicios tecnológicos.
- Lograr los más avanzados conocimientos y la más alta calificación laboral de todos los empleados de la institución y PEMEX.
- Impulsar la comercialización de sus tecnologías y patentes, ya sea en forma directa o mediante los mecanismos empresariales".<sup>36</sup>

Para lograr lo anterior, se requiere que el I. M. P. permanezca como puntero en cuanto a avances tecnológicos tales como: técnicas modernas para la caracterización y análisis de materiales, espectroscopia y microscopía electrónica para el desarrollo y análisis de las superficies de sólidos, la exploración y producción de los hidrocarburos a través de la prospección geológica, geofísica y conocimiento del subsuelo, entre otros.

El IMP debe seguir apoyando a PEMEX en la investigación y desarrollo tecnológico, para obtener los combustibles de uso final e insumos para la petroquímica nacional, así como realizar estudios de protección ambiental, para medir consecuencias respecto a la contaminación por las emisiones en el uso de los combustibles, por tanto, es necesario establecer programas de capacitación, actualización y formación que coadyuven a fortalecer y establecer la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de cambio del IMP.

---

<sup>35</sup> Ibid P.5  
<sup>36</sup> Ibid P.6

### 2.1.1 MISION, VISION, VALORES Y OBJETIVOS

**"MISIÓN** Contribuir en la operación y desarrollo óptimo de la Industria Petrolera Nacional y a su efectiva integración a la economía mexicana, mediante la realización de investigación básica aplicada, el desarrollo de tecnología, de ingeniería de proyectos y de capital humano, así como la prestación de servicios tecnológicos de la más alta calidad.

**VISIÓN:** Ser una institución que sea soporte tecnológico fundamental de la industria petrolera nacional, comprometida con el desarrollo sustentable de México, con capacidad de innovación en áreas estratégicas y financieras, y económicamente viable, con identidad propia y reconocido prestigio nacional e internacional.

**OBJETIVOS A LARGO PLAZO:** Viabilidad económica y financiera, investigación y desarrollo tecnológico, desarrollo sustentable, calidad y ambiente organizacional.

**ESTRATEGIAS DE CAMBIO:** Reforzamiento de las actividades de investigación y desarrollo tecnológico, el reordenamiento de productos y servicios en líneas de negocios que administren y evalúen con base en criterios de competitividad, rentabilidad y valor estratégico para el IMP y PEMEX, el saneamiento económico y financiero de la institución, el desarrollo e implantación de un programa de reingeniería de los sistemas de apoyo administrativo, y el establecimiento de una estructura organizativa compatible con una administración estratégica de los negocios y la internacionalización de los impulsos estratégicos derivados de la visión"<sup>37</sup> .

<sup>37</sup> GACETA IMP. ORGANO INFORMATIVO INTERNO. NOV. 1994 No. 133 PAG 45

## **2.12 LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION PARA EL IMP**

Paralelamente a la creación de PEMEX, surgió la capacitación dirigida a la formación de trabajadores y profesionistas para que operaran la industria petrolera. En un principio esta capacitación se concretó a la transmisión de conocimientos de persona a persona, más tarde se asignó esta tarea al personal técnico operativo; sin embargo, este personal tenía actividades que no le permitían dedicar el tiempo suficiente a la capacitación.

Por estas razones, desde hace 33 años estas funciones le fueron asignadas al IMP. Actualmente el Instituto cuenta en su estructura orgánica, con una Subdirección de Capacitación y Servicios Técnicos, que atiende a PEMEX, y para la capacitación de los trabajadores del Instituto existe la División de Desarrollo de Personal dentro de la Subdirección de Administración y Finanzas, la cual se encarga de conformar programas para la capacitación, actualización profesional y desarrollo humano, con el propósito de elevar su nivel académico.

Estos programas están dirigidos básicamente en un 60% a personal técnico y administrativo, 35% a profesionales especializados, 4% a investigadores y 1% a directivos.

La capacitación del IMP se divide en dos, capacitación institucional y capacitación específica. La capacitación institucional, es aquella que se imparte a todo el personal, ésta pretende contribuir al desarrollo integral del personal del Instituto, mediante la instrumentación de seis programas de capacitación, actualización y formación académica, los cuales aparentemente pretenden alcanzar los niveles de productividad y excelencia deseados, y así proporcionar los elementos necesarios para que el personal desarrolle con eficiencia su

trabajo. Desafortunadamente hasta este momento no se ha podido alcanzar o llegar a esas pretensiones.

La capacitación específica es aquella que responde a necesidades particulares y resuelve problemas manifiestos de un área en particular.

El proceso de capacitación que se lleva a cabo en el IMP se desarrolla de la siguiente forma.

#### Planeación

Elementos de la División de Desarrollo de Personal y responsables de la capacitación de las subdirecciones, acuden anualmente a cada gerencia para entregar un formato en el que deben describir sus necesidades de capacitación; Después de dos días estos formatos son recogidos para su concentrado.

El personal de la División de Desarrollo de Personal, analiza la información, agrupándola por temas, prioridad y factibilidad.

#### Análisis de factibilidad

El análisis de factibilidad consiste básicamente en evaluar qué tan real es la necesidad, su prioridad y verificar si se cuenta con los elementos necesarios para la realización de los cursos solicitados, equipo e infraestructura.

La información debe ser registrada de la siguiente forma:

- Qué relación tiene el evento con el objetivo del área solicitante.
- Determinar cuál de todos los eventos es prioritario.
- Programar los cursos de tal forma que no intervengan con algún compromiso de trabajo del personal. Cada área puede proponer una calendarización con fecha y hora.

- Disponibilidad de espacios en el auditorio "Bruno Mascanzoni", el cual cuenta con una sala de cómputo para 24 asistentes, una sala de vídeo conferencias con un cupo de 25 personas, un auditorio para 260 asistentes y 5 aulas para impartir los cursos con una capacidad de 40 personas. Las aulas son utilizadas para varios eventos tales como conferencias, seminarios, reuniones, cursos, etc. por lo que frecuentemente el espacio es insuficiente.
- Número de participantes, el cual no debe ser menor de diez ni mayor de 35.
- Presupuesto, se incluyen gastos directos e indirectos.

### Organización

Una vez agrupadas las temáticas se realizan el siguiente procedimiento:

#### Programación del evento:

Con base en la revisión de los datos anteriores, se conforma el programa anual de capacitación para la subdirección que lo solicitó, asignando a cada curso una programación en cuanto a fecha, horario, instructor y lugar reservado. Esta programación puede ser designada por el área solicitante.

#### Elaboración de programas de capacitación:

Los eventos se programan de acuerdo a solicitudes hechas por escrito de las diferentes subdirecciones, así como basados en los resultados que arrojan los cuestionarios aplicados a cada gerencia, para detectar las necesidades de capacitación; para esta programación se consideran también los eventos que promueven empresas externas, finalmente se elabora un expediente por cada curso programado para llevar el control interno de asistentes, gastos, material, etc.

A pesar de que la empresa se preocupa por capacitar a sus trabajadores

para alcanzar los mejores niveles, esta se ve limitada debido a que los cursos no siempre cumplen los objetivos ni las expectativas del empleado, ya que el personal encargado de impartidos carece de conocimiento en cuanto a las necesidades del asistente, no existe una supervisión de los mismos. Además los cuestionarios o formatos entregados a cada gerencia para conocer sus necesidades de capacitación no siempre son devueltos, así que el programa es elaborado por el compromiso de realizarlo y aplicarlo.

Es de gran importancia que los programas de capacitación sean mejorados y actualizados en sus diferentes etapas, actualmente la capacitación está mas dirigida a resolver problemas que a prevenirlos, por lo que es conveniente ir mejorando día con día pero sobre todo darle mayor oportunidad al personal interno en la elaboración de los programas y en la aplicación de los mismos, mediante una formación pedagógica

En este mundo de cambios constantes se puede afirmar que las sociedades modernas con grandes avances tecnológicos necesitan de una amplia variedad de expertos, desde gerentes y administradores hasta eficientes supervisores y trabajadores en todas sus especialidades, es por ello que la educación ha jugado un papel importante en del desarrollo del ser humano y por consecuencia la capacitación como extensión del proceso educativo y como complemento formativo del hombre; Para Collins, "la educación puede servir para seleccionar, identificar y contratar empleados competentes y funcionales. Por consiguiente la educación en general es un bien de formación y producción de conocimientos."<sup>38</sup>

Como señala S: Finkel "la educación constituye un instrumento necesario para encauzar los explosivos conflictos sociales y eliminar los obstáculos sociales y tradicionales que se oponen al desarrollo económico."<sup>39</sup> Es decir la educación es uno de lo s factores que posibilita el crecimiento económico ya que prepara al individuo para el cambio y lo hace consciente de la necesidad de

---

<sup>38</sup> PAIN Abraham Como Realizar un Proyecto de Capacitación , Edit: Les Editions D' Organisation, Francia 1989 P30  
<sup>39</sup> Ibid P 35

aprovecharlo. Claro que la educación no puede remediar la problemática social o las deficiencias, pero ayuda al individuo a aprovechar mejor las ventajas que le brinda su entorno.

Por ello es tan importante la capacitación como complemento formativo para toda persona inmersa en el aparato productivo; como dijera Goguelin "formar a un adulto es favorecer el devenir global de su personalidad y, partiendo de su experiencia vivida y de sus conocimientos adquiridos, permitirle adquirir los elementos de todos los órdenes que le darán la posibilidad, modificando su trato social, de una realización más completa de su propia persona en una adaptación auténtica y realista para sí mismo a su medio."<sup>40</sup>

La educación y la capacitación desempeñan un papel importante en el desarrollo económico, constituyendo estas una buena inversión en el capital humano. De esa forma ambas adquieren una funcionalidad económica y formativa. Y el IMP ha entendido que la capacitación es un proceso necesario e importante para el desarrollo de sus trabajadores y el progreso de la misma.

## **2.2 FACTORES DE FORMACION EN EL TRABAJADOR.**

Es necesario mencionar nuevamente que el adulto inmerso en el aparato productivo debe educarse para sobrevivir en cualquier sociedad; considerando que todo individuo no deja de instruirse cuando deja la escuela para trabajar, sino que es un proceso que dura toda la vida.

La educación permanente se realiza como un mecanismo de formación complementaria para aquellas personas que contrariamente no han terminado su proceso de formación durante el periodo de vida en que debieron hacerlo.

Y que ahora ya como adulto involucrado en el proceso productivo tiene y

---

<sup>40</sup> BERNARD Pierre La Educación Permanente Barcelona Oikos-tau 1979 p 29.

siente la necesidad de incorporarse a los nuevos elementos de aprendizaje, el punto de partida para el adulto (trabajador), debe ser, sin duda su experiencia personal. Desde esa base real nace su interés por conocer.

La educación es un papel tan fundamental del hombre que casi todo el mundo se siente predestinado a ella y se imagina alegremente que sólo un poco de entusiasmo y de talento son suficientes para poder llegar a un buen resultado. Es una ilusión peligrosa, porque la acción educativa es compleja y la manera o convicción son, sin duda, necesarias, pero no suficientes. No basta con tener buenas o maravillosas ideas y excelentes intenciones: la ingenuidad no puede remplazar la competencia como lo afirma D' Hainaut.<sup>41</sup>

El proceso evolutivo de la sociedad requiere de que el individuo genere nuevas actitudes, especialmente su capacidad crítica para trascender, relacionando estrechamente la formación intelectual y la formación práctica considerando los cambios tecnológicos que inevitablemente modifican el proceso de adecuación de las personas, pues frecuentemente el individuo es desplazado de su puesto por el avance técnico.

Si bien es cierto que en nuestros días se requiere un alto grado de especialización, es indispensable también una cierta flexibilidad para hacer frente a la movilidad profesional. Una formación polivalente en el trabajador se hace atractivo para el desarrollo económico, social y cultural; al mismo tiempo ha de ser funcional y adaptable a los cambios. La formación permite adquirir la autonomía y creatividad, determinantes del desarrollo del individuo y de su participación activa en el proceso social.

Así que es importante que la formación sea continua, Michel Foucault dice que el "Formarse, reciclarse, adquirir sin cesar conocimientos nuevos ir de seminario a simposio, de cursillo a sesión, con la angustiada preocupación de ser desplazado, ser desechado, ver surgir el espectro de la obsolescencia, convertirse en el esclavo de la innovación institucionalizada en la atmósfera

dramatizada de los guiones prospectivos del año 2000, he aquí algunas de las obsesiones a las que nos condena el progreso, y la sacralización del cambio.

Ahora bien, ¿Por qué cambiar? ¿Está el individuo al servicio del cambio, o al revés?, ¿Por qué vincular su suerte a la obsesión del desarrollo? Centrarse en el beneficio junto con una desigualdad en su reparto arrastra la economía, la sociedad, a sus miembros, a una carrera infernal cuyo desenlace ya no se ve claramente, pero cuyas primeras consecuencias aparecen, por el contrario, con evidencia: depresión, nerviosa, infarto, y otras enfermedades del siglo.

Idolatría e ideología del cambio al que se sacrifica todo, y en primer término el que debería ser su beneficiario y que se convierte en su esclavo. Mito de la innovación permanente que se reúne con <<la tradición de la novedad>>, <<la apertura>>, y que permite de hecho ocultar la separación de clases, las adhesiones políticas, las desigualdades económicas y culturales, en beneficio de una nueva clasificación: novador y no-novador. Mito regulador y destructor que anuncia el final de las ideologías, pero quizá también el final del hombre."<sup>42</sup>

Es decir la formación al trabajador le permite mantenerse actualizado de los conocimientos necesarios para evitar el desfase entre aptitudes del trabajador y las exigencias de su actividad laboral y las exigencias de su oficio.

Bien se puede decir que la formación del trabajador se puede ver como una inversión, es decir el ser humano cuando adquiere aptitudes y conocimientos nuevos, gracias a un gasto educativo, se realiza una inversión, y

---

<sup>41</sup> UNAM Prácticas Escolares II.f. ENEP Aragón 1989 p.49

con ello se genera ciertamente la creación de una fuente de servicios productivos y el personal tiende a ser más funcional. La formación debe encontrar un equilibrio pensando sencillamente en el cambio y relativizando la noción de competencia.

La formación del adulto es una operación del desarrollo cultural a base de aprendizaje el cual se realiza a través de un proceso de comunicación entre un emisor ( formador ) y un receptor ( formado ) mediante un mensaje ( contenido de formación ) en un cierto entorno.

Sin embargo es bien cierto que la experiencia personal influye fuertemente en la forma de pensar y en la manera según la cual él adquiera los nuevos conocimientos.

Mediante una comprensión mejorada de su de su vida y de las posibilidades de mejorar día a día el adulto se motiva e interesa por la adquisición del conocimiento permitiendo que este adquiera una fuerza mas dinámica.

Pero también es importante que para lograr un aprendizaje dinámico y permanente, la capacitación debe ser dirigida al hombre como un elemento de retroalimentación y no como un depósito o una cosa donde alojar conocimientos. Es decir para llegar a un funcionamiento óptimo se tiene que ver al hombre como sujeto y no como objeto; en este sentido la participación juega un papel importante ya que le permite al ser humano encauzar sus posibilidades y oportunidades; asimismo implica una elección, una decisión mediante la cual se afirma y se vuelve más sensible.

Como dice Freyre "es importante considerar la práctica educativa: reflexión y acción. No mas un educador de educando; no mas un educando del educador; sino un educador - educando con un educando - educador, dicho de

---

<sup>42</sup> FOUCAULT Michel Las palabras y las cosas siglo XXI Madrid 1968

otro modo la exigencia de una permanente postura reflexiva, crítica y transformadora."<sup>43</sup>

Así desde el punto de vista Freyriano, los educadores de adultos han dejado el termino de maestros para adoptar el de coordinadores, concepto que tiene un papel menos autoritario y vigente contra el sistema tradicional o formal de escolarización. Este hecho didáctico importante en sí, no por el hecho del cambio literal del nombre, sino porque acentúa la importancia de la autonomía del estudiante adulto, logrando al mismo tiempo que sea un sujeto capaz responsable de su propia educación.

Debemos recordar que no existe sociedad alguna en que no se ejerza la acción educativa; es decir hasta ahora no se sabe que haya existido una colectividad humana que no transmitiera a las nuevas generaciones sus conocimientos y sus creencia, sus conceptos morales y religiosos y con ello sus experiencias y adaptabilidad a su medio, las cambiantes condiciones de avance, convierten al hombre en un aprendiz permanente; de su mejor o peor preparación dependerá el éxito o el fracaso ante sus actividades. Como quiera que sea, saldrá de él enriquecido con una nueva experiencia que muchas veces lo llevara a realizar nuevos intentos esto es, prepararse para la vida lo que implica aprender para la vida y, por cierto aprender a aprender; como dijera Ralph Tyler "aprender es un proceso mediante el cual las personas adquieren nuevos patrones de comportamiento."<sup>44</sup>

Es bien sabido acerca del aprendizaje que es un proceso que se da en el interior del individuo, no puede ni debe imponerse; es el propio hombre, quien lo acepta o rechaza. Asimismo independientemente del aprendizaje, toda actividad de la vida del hombre se genera por un motivo, obedece a intereses y deseos personales o propiciados por las circunstancias en que vive el ser humano; según Morse y Wingo dicen "la motivación es la fuerza interna que despierta, orienta y sostiene una conducta."<sup>45</sup>

<sup>43</sup> FREYRE Paulo *La educación como práctica de la libertad*. Edit siglo XXI México 1978 p 17

<sup>44</sup> NERVI Juan Ricardo *Didáctica Normaliva y Práctica Docente* Edit Kapelusz México 1980 p136

<sup>45</sup> MORENO BAYARDO María Guadalupe *Didáctica Fundamentación y Práctica* Edit Progreso México 1977 P 106

Dado que el hombre responde esencialmente a necesidades es importante considerar el enfoque motivacional que se debe tomar, es decir en función a sus necesidades. Por tal motivo es recomendable poner al adulto en situaciones que lo lleven a la adquisición de intereses, en este caso la formación permanente del trabajador despertando en él, el interés por aprender cada día mas y de igual forma compartirlo a los demás.

Si cada empresa, institución u organización donde el hombre presta sus servicios como trabajador se preocuparan por mantenerlos motivados en un proceso formativo permanente, seria notable lo que se lograria con los empleados. Además si, se partiera del hecho que los adultos aprenden solamente cuando sienten la necesidad de aprender, son prácticos en sus enfoques.

Los trabajadores aprenden mejor con la práctica las investigaciones han demostrado que si los adultos practican de inmediato lo aprendido y continuarán haciéndolo, el aprendizaje y la retención serán mucho mayores, además que será una gran ventaja si la empresa les permite aplicar lo aprendido antes de que lo olviden o simplemente lo den de baja en su memoria.

Los adultos (trabajadores) aprenden y se forman mediante la resolución de problemas más apegados a la realidad; se les deben plantar problemas prácticos y reales.

Sin embargo la experiencia suele afectar el aprendizaje de los trabajadores, ya que ellos tienden a relacionar su aprendizaje con lo que ya saben. Por eso es recomendable motivar al adulto haciéndoles ver que la adquisición de nuevos conocimientos les permitirá tener una visión más amplia de todo aquello que les rodea y que a su vez son agentes de cambio, tanto en su actividad laboral como social y familiar; probablemente no obtendrán un reconocimiento jerárquico o escalafonario pero sí un enriquecimiento personal.

En el Instituto Mexicano del Petróleo se ha visto que los trabajadores

aprenden mejor en un ambiente más libre, también se han podido comprobar que si el ambiente tiene mucho de salón de escuela, les cuesta más trabajo aprender, además los asalariados han llegado a opinar que ha pasado su época de ir a la escuela.

Bajo estas observaciones se buscan alternativas para ir mejorando los recursos materiales, que le permita al trabajador sentirse bien y motivado por seguirse formando como agente de cambio dentro de la institución.

También se debe tomar en cuenta que los trabajadores buscan orientación; quieren saber lo que están haciendo y el progreso que realizan, por eso para ellos es de gran interés saber con exactitud el grado de avance de cada una de las acciones que componen su vida social.

El aprendizaje esta presente en todos los aspectos y etapas de la vida del hombre, es algo que todo individuo en el mundo ha realizado, esta haciendo y hará, tal vez toda conducta humana sea producto de la formación y del aprendizaje, aunque esté no resulte de un proceso formal de enseñanza – aprendizaje pero puede originarse de una situación sistemática informal o intencionada como se establece en la educación permanente y en el proceso capacitacional. “Y el proceso de formación integral del ser humano se da Biopsico – social, por medio de influencias externas, que le permiten una voluntad de desarrollo”.<sup>46</sup>

El deseo de aprender y el interés por las cosas que van a ser aprendidas, parecen ejercer mayor influencia sobre la capacidad de aprendizaje que cualquier otro factor.

El adulto (trabajador) cuando se somete al proceso de aprendizaje realiza un gran esfuerzo y un gasto de energía cuando el aprendizaje además va acompañado de una exigencia productiva laboral.

De ahí que sea tan importante el aspecto motivacional, es decir buscar la forma de rescatar es fuerza interna que impulsa al individuo a satisfacer sus necesidades sociales, económicas o afectivas.

### **2.3 ASPECTOS PSICOPEDAGÓGICOS EN LA INSTRUCCIÓN DEL TRABAJADOR.**

Si partimos del hecho de que cada uno de los trabajadores "desde el punto de vista, físico, psíquico, biológico y social, son una organización peculiar e inconfundible".<sup>47</sup> Es decir cada individuo es diferente, no hay dos seres completamente iguales o idénticos. Diferentes en sentimientos, pensamientos, afectos y emociones. Su personalidad es única e inconfundible a esta característica de la personalidad, " en psicología se le conoce con el nombre de principio de las diferentes individuales".<sup>48</sup>

Pues bien, la dirección del aprendizaje, toma en cuenta este principio por el simple hecho de que cada cual aprende y repite a su manera. Si cada quién aprende de acuerdo a sus problemas y naturaleza propia, esto viene a reflejar que se aprende simple y llenamente si se tiene motivos especiales, muy íntimos para aprender rápido o lentamente, exacta o inexactamente, total o superficialmente, con o sin interés.

Estos motivos surgen por lo general de la motivación la cual los impulsa a moverse hacia determinados objetivos. La motivación es una condición principal del aprendizaje. Motivar es conducir al capacitando para que se empeñe en aprender y lograr determinar los objetivos.

La motivación en el trabajador debe despertar esa fuerza interna o externa que orienta y sostiene la conducta humana. Así como también debe regular la relación persona - medio.

---

<sup>46</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social Formación de Capacitadores por Pablo Arenas Espindola, Pag. 8

<sup>47</sup> *Ibid*

<sup>48</sup> *Ibid* P16

Motivar es predisponer al participante hacia lo que se quiere enseñar; y así, se puede llevar al trabajador a participar activamente en las tareas y trabajos laborales.

Considerando que el trabajador se encuentra en edad adulta hay que hacerle saber que ocupa una posición de gran importancia en el esquema del desarrollo humano, así que es sumamente necesario cuidar que el capacitando se enfrente a una situación que esté de acuerdo a sus necesidades, posibilidades, capacidades, madurez y objetivos; así como a su vez reciba a través de esas respuestas, resultados, aprobación, experiencias agradables y autosatisfacción.

En el ámbito de la capacitación, el proceso de instrucción – aprendizaje se lleva a cabo para perfeccionar o actualizar a los individuos en su campo laboral. Olvidando por completo el aspecto motivacional y las necesidades del individuo; se dirige concretamente a personas adultas que desempeñan un puesto de trabajo. Este proceso se conforma a partir de la interacción de tres elementos principales.

- El participante. (El sujeto que aprende).
- El instructor. (El sujeto que enseña).
- El contenido del curso. (Es el objeto de conocimiento).

Además de estos elementos, no debe olvidarse al medio ambiente que circunscribe la práctica del instructor y el aprendizaje de los participantes en donde influyen toda la clase de problemas de los capacitandos, del instructor y de la institución donde se realiza el evento, y se refleja en el proceso instruccional.

El aprendizaje es un proceso que da como resultado un cambio de conducta en el individuo, considerando a la conducta como manifestaciones

intelectuales, afectivas y motoras como lo establece Piaget.<sup>49</sup>

Durante el aprendizaje cualquier persona tiene que hacer uso de distintas clases de actividades que aunque en la practica se verifican simultáneamente o casi, para su mejor comprensión se puede dividir así.

Actividades Intelectuales	atención reflexión retención
Actividades Volitivas	de liberación decisión
Actividades Afectivas	sentimientos emociones

El deseo de aprender y el interés por las cosas que van a ser aprendidas parecen ejercer mayor influencia sobre la capacidad de aprendizaje que cualquier otro factor.

Asimismo tenemos que todo aprendizaje requiere de esfuerzo y gasto de energia cuando el aprendizaje esta además acompañado de una exigencia de adstracción para quien vive inmerso en el mundo de las cosas concretas y del trabajo productivo, el esfuerzo es mayor

El aprendizaje del niño se puede apoyar principalmente en la memorización aunque esta no sea la mejor forma de aprender para él, pero además su educación se establece en el marco de una relación de autoridad entre educador y educando.

Ninguna de las condiciones anteriores se cumplen para el adulto, así

---

<sup>49</sup> HANS Debli Una Didáctica Fundada en la Psicología de Jean Piaget Edit. Kapelusz Buenos Aires. 1973

como se menciona que la memorización no es el proceso esencial de su aprendizaje, ni el educador del adulto se puede valer de un papel impositivo para obligar al adulto a aprender. De ahí la importancia de elementos como la motivación que es la que impulsa al adulto a incorporarse al proceso instruccional.

Es decir para llegar a un funcionamiento óptimo se tiene que ver al hombre como sujeto y no como objeto, en este sentido la participación juega un papel importante ya que le ayuda al ser humano a encauzar sus posibilidades y oportunidades; una decisión mediante la cual se afirma y vuelve a humanizar.

A pesar de que el ser humano atraviesa por estas condiciones de aprendizaje, no debemos olvidar que el hombre se sumerge en una metamorfosis, que a lo largo de su vida le provoca la pérdida de fuerza muscular, la disminución de los reflejos, así como la declinación general de la energía. Estos cambios se van degenerando gradualmente, pero la mayoría de los adultos no los perciben o no quieren aceptarlo, cuando así sucede, por lo regular pueden inducir al adulto a subestimar su capacidad para aprender, o para realizar tareas, además que esto puede manifestarse como una modificación de sus tareas y de motivación.

La disminución de la agudeza visual y auditiva se pueden considerar también como una limitación importante para la instrucción. Por lo que estos cambios puede promover reacciones que lo llevan hasta la evasión o deserción de procesos de aprendizaje.

Sin bien es cierto que los cambios fisiológicos imponen ciertas limitaciones para la instrucción del adulto, esto lo puede sustituir con sus pasadas experiencias, además es importante hacerles ver ó comprender que la edad no es un limitante para aprender; toda edad es apta para el aprendizaje, a no ser aquellas ya, muy pero muy avanzadas en las que el individuo se encuentra en una fase regresiva y en las que el sistema nervioso perdió su plasticidad, haciendo más difícil o casi imposible cualquier nuevo aprendizaje.

Así que es recomendable que todas las empresas motiven a su personal para favorecer las condiciones de instrucción, valorando y rescatando la atención, inteligencia e interés de sus trabajadores e influyan como factores positivos en un desarrollo productivo y que verdaderamente él, se sienta parte de la institución, partiendo del hecho de que el hombre ha sido, es y seguirá siendo el recurso más importante de una empresa; ya que sin él simplemente ésta no podría existir.

### **2.3.1 PROCESO DE INSTRUCCIÓN ENSEÑANZA – APRENDIZAJE.**

En todas las actividades del ser humano desde la más simples a las mas complejas, se originan practicas en las que está implicado el conocimiento, que surgen de las ideas producidas en el pasado histórico y en el presente inmediato, modos de ver la realidad apoyados en el fenómeno educativo y con ello la formación de él mismo mediante un proceso de instrucción que parte del hecho de que el hombre tiene un deseo natural de aprender, como dice Bruner “una curiosidad adicional por el aprendizaje.”

Como ya se ha mencionado el ser humano se encuentra inmerso en situaciones vivenciales que de una u otra manera lo hacen vivir experiencias por eso se dice que “la educación es un proceso de constante adquisición de experiencias, organización de éstas y su aplicación en otras situaciones”.<sup>50</sup>

Es decir el hombre desde siempre se encuentra expuesto a la necesidad de aprender y se va reafirmando a lo largo de su desarrollo, es un aprendizaje que no precisamente se va adquirir en la escuela, sino se ve presente en todas las actividades que el individuo realiza.

Bien se puede decir, que toda conducta humana es resultado de un proceso de aprendizaje, el cual se manifiesta como una modificación y conocimientos que tenían las personas antes de ponerlas en una situación de aprendizaje y la que puede mostrar después de ella.

La educación como proceso y fenómeno social único y exclusivo que se dirige a los seres humanos para hacerlos, realizarlos y desarrollarlos, es un fenómeno que constantemente se produce en el vientre materno, en el hogar, en la calle, en la escuela, etc. Además que es inconcebible la educación sin enseñanza y sin el aprendizaje. Como diría John Dewey "la educación es la vida, aprender es hacer y que la enseñanza debe centrarse en el estudiante mas que en el tema."<sup>51</sup>

La enseñanza posibilita la transmisión de los conocimientos de una manera activa para la formación de nuevas actitudes ante la vida natural y social. Es decir la enseñanza como acción general es el acto por el cual el instructor demuestra algo a los participantes. Como acción didáctica implica además aprendizaje.

La enseñanza es el proceso a través de cual se dirige el aprendizaje; es la dirección con técnica apropiada del proceso de aprendizaje.

La enseñanza es un medio de educar, de capacitar y de formar, siendo esto eminentemente intencional por lo que se puede decir que la finalidad de la enseñanza es la realización del aprender, es producir técnicamente el aprendizaje.

Por otro lado, la enseñanza en estos momentos no solo se establece en el terreno escolar sino que invade todos los dominios de la actividad humana, como el hogar, la comunidad, la empresa, etc. Pero también se necesita del aprendizaje por que no solo son paralelas sino correlativas y complementarias ya que expresan actividades directamente entrelazadas de intercambio humano.

El personaje más importante en la enseñanza – aprendizaje es sin duda él capacitando, por algo se dice que la enseñanza es la profesión más dura y peligroso. Trata con lo más precioso del recurso natural, que es definitivamente

---

<sup>50</sup> Vito Canseco Tomás, "Didáctica General" Ed: Oasys, México 1983 Pag. 59

<sup>51</sup> PARKYN W George Hacia un Modelo Conceptual de Educación Permanente Barcelona: Promoción Cultural 1976 P 51

el ser humano.

El aprendizaje, es más que estar expuesto a algo, implica un cambio hacia lo mejor, una modificación de conducta, la adquisición de conocimientos o habilidades logrados a través de la propia actividad del individuo.

El aprendizaje es un proceso dinámico y permanente mediante el cual el individuo adquiere y/o modifica habilidades conocimientos y actitudes. Así que el propósito del capacitador, maestro, facilitador o instructor es que el participante aprenda. Por lo tanto aprender es, adquirir nuevas formas de conducta. "Una conducta en función del desarrollo como una coordinación total que adapta el organismo a una situación como menciona Baldwin".<sup>52</sup>

En el adulto el aprendizaje se presenta como una situación compleja, debido a que se deben buscar alternativas que permitan atraer la atención e interés de los mismos. De tal manera, el aprendizaje requiere que la persona sea capaz de percibir todo tipo de estímulos a través de los sentidos, se enfrentan a situaciones nuevas que exijan de ella una respuesta y que esta situación está de acuerdo a sus intereses, necesidades, posibilidades, preparación, capacidad, madurez y formación.

El aprendizaje se facilita si el participante obtiene respuestas favorables que lo llevan al éxito; sin embargo, en caso de obtener respuestas insatisfactorias se decae el ánimo pero se puede y debe seguir intentando o aprender de tales experiencias.

La enseñanza permite llevar a cabo el aprendizaje mediante diferentes sistemas de trabajo y actividades que conducen al participante a incrementar sus habilidades, conocimientos, facultades y destrezas.

El capacitando adulto posee un cúmulo de conocimientos, experiencias, aptitudes manifiestas o latentes, alto grado de madurez e inteligencia que le

permitan elaborar juicios o ideas validas.

Más sin embargo, el adulto (trabajador) desarrolla el proceso de aprendizaje ligado a un gran número de factores que por lo regular le afectan, ejemplo de ello podrían ser:

- La influencia del medio social en el que actúa.
- Las actividades que realiza.
- La solución mediata o inmediata de sus necesidades.
- El nivel socioeconómico al que pertenece
- El interés y motivación que lo encamina a aprender y capacitarse
- El nivel escolar.

Sin embargo es conveniente que el instructor considere tanto las características positivas como negativas del trabajador ante el aprendizaje, dado que éstas pueden favorecer u obstaculizar el proceso de instrucción.

Es bien cierto que el proceso enseñanza aprendizaje debe partir del hecho de ser funcional y adaptativo con ello buscar el equilibrio favoreciendo a los involucrados y a su vez puede servirse de apoyo de algunas teorías del conocimiento.

No hay que olvidar que el hombre nace y se desenvuelve en un ambiente cultural, así pues la cultura es un ente cambiante, sufre transformaciones debido a que cada generación la transmite a la siguiente. Esto se ha efectuado desde que el primer ser humano tuvo existencia como tal y ha sido gracias a la comunicación, a través de la cual un individuo o grupo le hace común a otros sus experiencias sentimientos u opiniones. Como establece Wilbur Schramm "al comunicarnos, tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos".<sup>53</sup>

---

52 FILHO Lourenco Organización y Administración Escolar. Edil Kaplusz Buenos Aires P 164

53 AXOTLA MUÑOZ Victor, Antología de los Auxiliares de la Comunicación. ENEP. Aragón U.N.A.M. p 16

Dado que el proceso instruccional se desarrollo primordialmente a través de procesos comunicativos, es recomendable y completamente necesario que el instructor comprenda y aplique los aspectos básicos de la comunicación. "Que es el proceso que se desarrollo entre dos o más personas que se transmiten y reciben información, con el propósito de establecer un entendimiento o acuerdo común"."

La comunicación es la base del funcionamiento de los grupos humanos ya que implica una acción reciproca entre quién envía el mensaje y quienes lo reciben; por esto, la comunicación es un proceso dinámico.

La comunicación en la enseñanza es un factor determinante para lograr cualquier tipo de objetivos; se puede decir que el proceso de instrucción enseñanza – aprendizaje es, en muchos de sus aspectos un proceso de comunicación que se efectúa entre el instructor y los participantes. (como se indica en el anexo I)

Para lograr la comunicación en la enseñanza y poder adecuarla a los participantes se requiere tomar en cuenta que al considerar el proceso de enseñanza – aprendizaje como una forma especial de proceso de comunicación, este deberá ser siempre bipolar y bidireccional en el que, alternativa o simultáneamente, se desempeñan los papeles y las funciones de emisor y receptor.(como se indica en el anexo II)

Para que la comunicación sea eficaz en la enseñanza, el instructor debe saber exactamente que quiere comunicar y para qué; también debe de estar seguro y convencido cual es la forma más efectiva que va a utilizar, de acuerdo a los objetivos, del curso, el grupo al que se dirige y el tiempo del cual dispone.

El éxito de un programa y sus cursos depende del como se planee y prepare, como de la forma en que sean dirigidas y conducidas las actividades de los participantes para llegar a los objetivos.

Para ello, se deben organizar diferentes acciones entre de las cuales se deben destacar los eventos de formación con el propósito de proporcionar a los responsables de capacitación técnicas y herramientas que contribuyan a la realización de sus tareas de manera sistemática.

Uno de esos eventos los debe constituir el programa de formación de instructores, el cual debe tener como meta principal preparar al recurso humano generando el efecto multiplicador.

## **2.4 EFECTO MULTIPLICADOR COMO ALTERNATIVA DE FORMACION.**

La creciente demanda del personal especializado ha originado, especialmente en estos momentos, la exigencia de una administración verdaderamente eficaz, mediante la cual se busca alcanzar las metas de la empresa. Esto se puede lograr si se prepara y orienta debidamente al personal, sobre todo a los mandos medios y ejecutivos que son los responsables de tomar decisiones y cuya labor es clave para la organización. Sin olvidar que la base trabajadora es el cimiento de la empresa y que gracias a su desarrollo laboral la institución crece y avanza.

Para que la institución preste un avance transcendental en la sociedad, será necesario el impulso que se le de a la capacitación y desarrollo de su personal. Es bien cierto, que se debe tener claro que la capacitación y formación del trabajador no aumentará la productividad sino a mediano plazo y siempre que este bien impartida y corresponda a las necesidades de la organización y su gente.

El proceso evolutivo de la sociedad requiere de que el individuo genere nuevas actitudes especialmente su capacidad crítica para trascender, relacionando estrechamente la formación intelectual y la formación práctica considerando los cambios tecnológicos que inevitablemente modifican el

proceso de adecuación de las personas, pues frecuentemente el individuo es desplazado por el avance tecnológico.

Si bien es cierto que en nuestros días se requiere un alto grado de especialización, es indispensable también una cierta flexibilidad para hacer frente a la movilidad profesional. Una formación polivalente en el trabajador se hace atractivo para el desarrollo económico, social y cultural; al mismo tiempo ha de ser funcional y adaptable a los cambios. La formación permite adquirir la autonomía y creatividad, determinantes del desarrollo del individuo y de su participación activa en el proceso social.

Formarse es reciclaje, adquirir sin cesar conocimientos nuevos mediante la asistencia a simposios, sesiones o cursos, con la angustiosa preocupación de ser desplazado, ser desechado, ver surgir el espectro de la obsolescencia, convertirse en el esclavo de la innovación institucionalizada. Dice Foucault".<sup>55</sup>

Es por ello que se ha venido dando mayor énfasis a la capacitación del personal dentro de las instituciones, cuya reconocida importancia ha dado origen a disposiciones especiales dentro de la legislación laboral vigente; entre ellas el capacitar o adiestrar por conducto del personal propio.

Apoyándose en esta disposición legal la institución esta en su derecho de utilizar a su recurso humano, prepararlo y formarlo. Por que se sabe que es necesario contar con personal altamente capacitado ya que todo trabajador es agente de cambio en la medida que le corresponda serlo. Así mismo se considera que la parte medular de la transferencia tecnológica se logra con la capacitación; a través de ella se prepara al personal para desarrollar eficientemente su labor, adquiriendo conocimientos que lo habilitan.

Porque no somos los mismos de hoy ni de mañana todo se modifica y en esos cambios se penetran la apertura de la alternativa de formación y transformación de los recursos humanos, mediante un programa de capacitación

y desarrollo de los propios trabajadores creando un efecto multiplicador, este efecto se origina con la duplicidad de los mismo, permitiendo que el personal que tiene la posibilidad de asistir a los cursos externos nacionales o internacionales transmitir sus experiencias apoyándose en una formación pedagógica complementaria a la preparación técnico – profesional ya obtenida. Partiendo de ahí formar un grupo de personas que funjan como instructores y a su vez ellos mismos preparen a otros; haciéndoles llegar las técnicas, para crear la formación multiplicadora. “Cualquiera que adopte un oficio venerable temblará ante la sola idea de hacerse indigno de él, y la dignidad misma de su situación social le impondrá una noble conducta”.<sup>56</sup>

“El hombre al que preocupa su trabajo personal puede muy bien llegar a ser un científico renombrado, un gran sabio, un poeta excelente, pero jamás será un hombre completo, verdaderamente grande”.<sup>57</sup>

Un hombre grande y valioso es aquel que ha comprendido que transmitir sus experiencias y conocimientos es lo que verdaderamente lo hace digno y profesional, además de que contribuye a la sociedad.

Es importante reiterar lo que menciona Golguelin “que formar al adulto es favorecer el devenir global de su personalidad”<sup>58</sup>. Y para Dewey “desarrollarse es aprender o asimilar una experiencia, y según la cual la educación es un proceso de introducción deliberada de las condiciones que facilitaran dicha asimilación”.<sup>59</sup> Esta asimilación, esta reorganización interior de la experiencia, es la que aumenta la significación de dicha experiencia y la que acrecenta la capacidad de dirigir el curso de la experiencia futura.

El hombre es un ser que sabe lo que puede conocer, lo que tiene que hacer y lo que puede esperar, desde ese punto se puede decir que el efecto

---

55 FOUCAULT Michel Las Palabras y las Cosas Siglo XXI Madrid 1968. P 29

56 UNAM, Técnicas Básicas de estudio 1965 Pag. 11

57 *Ibid*

58 PARKIM W George Hacia un Modelo Conceptual de Educación Permanente Barcelona Promoción Cultural. 1976. P51

59 M H Marx Sistemas y Teorías Psicológicas Contemporáneas Buenos Aires. Paidós. 1967 P. 111

multiplicador se produce por una causa trasmitible a varios trabajadores que a su vez serán agentes transmisores, desafortunadamente al estar investigando no se encontraron antecedentes sustentables, pero como anteriormente se menciona la Secretaria del Trabajo y Previsión Social propone la generación de multiplicar la formación del trabajador.

## **2.5 ELABORACION Y ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.**

El oficio de la capacitación consiste, entre otras cosas, en la utilización de herramientas y procesos educativos en diferentes contextos organizacionales. Las herramientas educativas que se deben poner en juego son las que el contexto exige y permite. Es responsabilidad de los organizadores de capacitación y el instructor reconocer el potencial educativo de la organización no específicamente educativa. Utilizar como quería Dewey el potencial educativo de la realidad.

Preparar al trabajador para aquellas cosas que puede poner en practica y llevar a la acción fácilmente, es decir la formación no sólo debe transmitir contenidos sino debe liberar o colaborar en una dinámica de generación de conocimientos.

En las empresas, la capacitación debe responder a las demandas que generan los acontecimientos cotidianos y proveer medios para acompañar la implementación de proyectos de desarrollo.

Esa es la razón por la cual las instituciones podrán funcionar bien mientras tienda a la realización de programas de capacitación. El programa debe instalar un sentido humano. De ahí la importancia fundamental de las formas de comunicación entre los coordinadores e instructores y con los demás; sólo así podrán participar en la labor educativa. Como Dewey lo menciona.

Los programas deberán considerar los hechos y situaciones de

organización y los procedimientos generales administrativos. Como diría Agustín Reyes.<sup>60</sup>

La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social. Y la organización comprende no sólo la estructura física sino también los elementos humanos de la institución. Por eso mismo la capacitación es esencial para toda sociedad en desarrollo ya que provoca un beneficio. Para los trabajadores los mantiene actualizados y podrían obtener mayor oportunidad de desarrollo. Para la empresa la preparación técnica de los hombres posibilita aumentar el rendimiento en el trabajo, además que se puede disminuir costos e incrementar la productividad.

La capacitación complementa la educación por medio de la experiencia de nuevas formas de enseñanza, para proporcionarles a los trabajadores los conocimientos que en su momento no fueron adquiridos.

Con la capacitación se trata de obtener básicamente la adquisición del aprendizaje que modifique sus hábitos, conocimientos, habilidades etc. En este sentido, los programas constituyen un apoyo importante en el desarrollo del proceso de instrucción – aprendizaje, esto es porque funcionan como un material didáctico que enriquecen los contenidos de cualquier evento de capacitación.

El programa contiene un conjunto de actividades de enseñanza – aprendizaje integrados en cursos, talleres, etc., y todo evento que propicie nuevos conocimientos al personal de la empresa. "Además ofrecen información completa sobre diversos aspectos tales como la manera en que se compone la organización y distribución de funciones, descripción de puntos y sus relaciones".<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> REYES PONCE Agustín. *Administración de Empresas Teoría y Práctica*. 1ª Parte Edit. Limusa México 1979 P. 25

<sup>61</sup> FLORES DE GORTARI Sergio, OROZCO GUTIERREZ Emilio. *Hacia una comunicación administrativa integral*. Ed. Trillas 1991 Pag. 221

Cabe señalar que los programas no sustituyen al instructor puesto que cualquier medio no es suficiente por sí mismo para alcanzar los objetivos propuestos dentro del programa de instrucción; sin embargo, para que éste sea un efectivo auxiliar tanto para el participante como para el instructor, es necesario que presente una estructura lógica y ordenada que invite a su estudio y posterior consulta.

Por lo anterior ésta es una etapa donde más cuidado se debe tener, la elaboración del programa de cualquier evento corresponde a la forma de planeación fundamental del proceso de instrucción enseñanza – aprendizaje, ya que es ahí donde se despliega la habilidad para atraer, mantener el interés de los participantes para llegar a obtener un programa adecuado y de beneficio, es necesario tomar en cuenta la investigación de necesidades de capacitación y el diagnóstico que permite localizar más fácil y claramente aquellos problemas de la organización susceptibles de ser resueltos mediante las actividades de capacitación.

Bajo este condicionante, el programa debe plantear un vínculo lógico entre su objetivo general y sus objetivos específicos, con los contenidos de los eventos (estructura temática).

Asimismo, se debe establecer claramente los procedimientos y sistemas de evaluación del aprendizaje. Esto último, con el fin de medir en qué grado se cumplieron los objetivos esperados y señalar los resultados del programa de capacitación.

El programa de capacitación debe cubrir los aspectos fundamentales; en primer lugar como ya se dijo es dar respuesta a las necesidades de capacitación derivadas de los problemas que afectan a las áreas operativas de la organización; y en segundo lugar, capacitar al trabajador en todas las actividades referentes al puesto, con el fin de otorgarles la constancia de habilidades respectivas, el documento justificable donde se acredite al trabajador como instructor interno.

La estructura del programa deberá presentar los siguientes puntos:

#### Presentación.

- Debe plantearse el problema general, incluyendo los antecedentes que se tengan sobre éste.
- Señalar los propósitos del documentos.

#### Objetivos.

- La relación de los objetivos es uno de los puntos más delicados en la elaboración de un programa. Aquí es donde el responsable debe y tiene mayor comunicación con el área usuaria y los posibles capacitadores.
- El responsable o coordinador de capacitación conjuntamente con el instructor, elaborarán los objetivos generales y particulares, con los cuales se determinarán con posterioridad, los contenidos de capacitación.
- De acuerdo al objetivo general planteado, los específicos deben particularizar los conocimientos, habilidades y/o actitudes que se esperan como resultado de la aplicación de los capítulos, unidades, módulos, temas o subtemas.

#### Características generales.

- a) Nombre del evento: curso, taller, laboratorio o diplomado.
- b) Dirigido a: se indicará para qué personal fue diseñado el evento.

c) Organizador o responsable: se mencionará que área es responsable del evento.

d) Duración: se indicará el número total de horas.

e) Período: se anotará la fecha en que se realizará el evento.

f) Horario: se especificará cual será el horario en que se desarrollará el evento.

g) Instructores y/o personal que coordinaran: señalando el nombre de los involucrados a desarrollar el evento.

#### Temática general.

- Se enlistarán los temas y subtemas que se desarrollarán durante el evento. Los cuales deben estar redactados de manera clara y concisa ya que esto facilita la ubicación e importancia de la información. En este sentido se recomienda sencillez, precisión y claridad.

#### Metodología General.

- Es un aspecto importante que no debe descuidarse, ya que sirve de guía de trabajo para el participante e instructor, lo cual evita confusiones o desviaciones, además que se indica cómo está orientada la estructura del evento; así como el tipo de actividades que se incluyen, de ahí la importancia de establecer los objetivos tanto generales como particulares. También se debe hacer referencia del uso y manejo del programa, de las actividades que el participante debe realizar, la forma en que se llevará a cabo el evento y recomendaciones para aprovechar de la mejor manera la experiencia de aprendizaje.

## Cronograma.

- Este deberá tener alguno de los puntos ya indicados como fecha, hora; contenido y/o actividad; conductor y/o instructor, así como observaciones
  
- Por último el instructor tendrá que realizar un informe de los resultados obtenidos en el programa de capacitación el cual deberá contener los siguientes elementos:
  - Nombre del evento
  - Período o fecha de realización
  - Departamento u oficina capacitada
  - Número de participantes
  - Nombre del él (instructor)
  - Presentación de resultados por los participantes
  - Observaciones
  - Sugerencias para la actualización e instrumentación de los eventos

Es importante mencionar que no existe un método ideal, todos son buenos y darán resultados siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del curso, con el tiempo de que se dispone y con otros factores asimismo importantes como los resultados didácticos.

### **2.5.1 CRITERIOS PARA DETERMINAR LOS RECURSOS DIDACTICOS.**

El desarrollo de la sociedad se ha logrado gracias a la transferencia de la

cultura, ideología, creencias valores, ideales, etc., pero esto se ha logrado también debido al medio ideal con el cual ha contado el hombre que es la comunicación.

La comunicación que el ser humano aprende, es originada de un grupo, entendiéndose que toda la serie de contenidos que en ella se emplean han tenido su origen en la historia del ser humano y de sus experiencias. Es a partir de un grupo como el individuo entra en contacto con el mundo, la realidad que lo rodea sólo se explica en el ser humano a partir de la serie de significados que la sociedad a lo largo de su desarrollo le ha impuesto a los objetos del mundo. De ahí que esta herramienta permita que el hombre aprenda su realidad. Los grupos facilitan que este proceso desarrolle en el individuo en mayor o menor grado de eficacia. A mayor calidad del grupo, mayor calidad en la información del integrante. De ello que la comunicación sea concebida como el enlace entre las experiencias y el aprendizaje que esas mismas experiencias conllevan.

Para la enseñanza, la comunicación representa el medio más útil para lograr los objetivos que se persiguen, apoyándose con otra serie de factores que también son importantes. Es importante señalar que la comunicación sirve para generar conductas positivas y adecuadas siempre y cuando quién la emplea lo haga con gran sensatez.

Como se ha podido ver la comunicación es un factor indispensable para que se realice el proceso de instrucción – enseñanza- aprendizaje; el logro de los objetivos depende, en primera instancia, de la eficacia de la comunicación que se establezca en el proceso.

Entre los factores que intervienen en la optimización de la comunicación durante el proceso se encuentran en las actividades didácticas como apoyo pedagógico utilizados como medios de comunicación que permiten generar y/o estimular las experiencias que facilitan y conducen al aprendizaje en los participantes. Es decir para ser eficaz debe inspirarse en la naturaleza del hombre y moldear sus normas a los móviles, medios y fines del trabajo o

actividad del ser humano, al grado y calidad de sus capacidades y aptitudes. La didáctica como apoyo educativo debe incluir en sus técnicas y recursos innovaciones propicias a generar el interés del individuo.

Y como diría Parkhurst, "hay que buscar la forma de transformar los recursos didácticos que constituyen las condiciones materiales tradicionales, en creaciones innovadoras donde el hombre realice sus tareas con mayor interés; cuando obra el interés, la mente está en las mejores condiciones para comprender y aprender".<sup>62</sup>

La importancia de las actividades didácticas se pone de manifiesto, al ubicarse dentro de la planificación sistemática de la enseñanza es decir, en profunda relación con los objetivos de la educación, de los sistemas de evaluación y el medio socioeconómico de la institución.

"Los recursos didácticos son el conjunto de materiales y medios a través de los cuales se apoya, auxilia y complementa la labor del instructor frente los participantes".<sup>63</sup>

El origen de los recursos didácticos puede ubicarse en las primeras etapas del desarrollo intelectual del hombre primitivo, cuando junto con otros individuos probablemente miembros de su tribu, se tuvo que enfrentar a su entorno, con las rudimentarias herramientas de que disponía y con los mínimos procedimientos para hacerlo. Desde luego que para satisfacer sus más elementales necesidades y transformar su realidad, el empleo de tales recursos se realizó en forma empírica y se puede decir casi aleatoria, sin embargo la experiencia y el aprendizaje derivado de ésta fueron obligando al género humano a sistematizar el empleo de estos recursos. De tal forma que en la actualidad se han logrado recursos tan precisos y especializados en su utilización.

---

<sup>62</sup> GUILLEN DE REZZANO Clotilde, Didáctica General. Edit Kaplusz. Buenos Aires. 1979 P 67

<sup>63</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Programa formación de instructores internos. México 1996 Pag. 21

El avance de la ciencia y la tecnología han originado la sistematización de esos recursos, de tal forma que hoy el ser humano dispone de un gran número de ellos. Es por eso que se dice que los recursos didácticos junto con la comunicación han permitido que el hombre cambie sus hábitos y costumbres, sirviendo como enlace entre sus experiencias y el aprendizaje. a lo cual dice Dewey "la vida social es algo más que simple contacto, y la educación debe desarrollar el espíritu de cooperación e integración".<sup>64</sup>

Las actividades didácticas ayudan a utilizar los recursos disponibles y los procedimientos más adecuados para alcanzar determinado objetivo de la manera más segura económica, eficiente, funcional y provechosa.

La importancia de la utilización de los recursos didácticos en el proceso instruccional radica en que el instructor pueda representar o sustituir de la mejor forma posible la realidad y así lograr la objetividad de los conocimientos; y el lenguaje es el medio necesario de comunicación, dilucidación y orientación de que se vale el instructor para guiar a los capacitandos en su aprendizaje.

Las actividades didácticas son el instrumento de trabajo que el instructor y capacitando necesitan emplear para ilustrar, demostrar, concretar, aplicar y registrar lo que se ha estudiado. La acción didáctica activa el estudio mediante tareas, ejercicios, debates y otros trabajos realizados en el aula, así lo afirma Alves de Mattos.<sup>65</sup>

En un curso sea cual sea intervienen elementos que el instructor deberá identificar y aplicar para la obtención de resultados concretos. Uno de esos elementos son los resultados didácticos. Que van desde la simple forma de cómo ubicar en la aula a los participantes, hasta la aplicación de los recursos más complejos en el desarrollo y elaboración de roles a que se somete un grupo.

---

<sup>64</sup> GUILLEN DE REZZANO Clotilde Didáctica General Edit. Kaplusz Buenos Aires. 1979 P 67

<sup>65</sup> HERNANDEZ RUIZ Santiago Metodología General de la Enseñanza Tomo I Edit. Uteha México. 1960. P 68

Utilizar los recursos didácticos facilita la conducción del proceso de enseñanza – aprendizaje, haciendo más atractiva y variada la instrucción; promueve la ejercitación de la información y por consecuencia, refuerza el aprendizaje.

En cuanto a los criterios para seleccionar los recursos didácticos, el instructor debe tomar en cuenta el tipo de grupo al que se va a enfrentar, ya sea de recién integración, donde por lo regular casi nadie se conoce, o se ha integrado; el tipo de contenido que va a impartir, es decir, si es teoría o práctica o ambas; el número de participantes y el tipo de conducta que deberá lograr.

Así mismo para seleccionar adecuadamente los recursos es necesario que se posea conocimientos indispensables de la dinámica grupal, es decir ser perceptivos de la fuerzas internas y externas que influyen en la actividad del grupo.

Las funciones fundamentales de los recursos didácticos posibilitan:

- a) Estimula la motivación.
- b) Proporciona información.
- c) Da oportunidad a los participantes de manejar la información.
- d) Refuerza el aprendizaje por medio de la participación.
- e) Promueve y propicia el descubrimiento personal.
- f) No presiona a los individuos para que emitan inmediatamente las repuestas.
- g) Estimula la libre expresión personal.
- h) Permite la discusión y promueve la responsabilidad.

Las funciones señaladas no son todas las que se pueden identificar, es responsabilidad de cada instructor descubrir un mayor número de ellas.

Los recursos son apoyos utilizados para establecer la comunicación y para fomentar la actividad grupal, el instructor debe combinar los recursos si

quiere lograr mejores resultados.

Sin embargo los recursos sirven de apoyo al instructor; los recursos didácticos por sí mismos no representan el éxito en la enseñanza – aprendizaje, son un complemento de todo el conjunto de elementos que componen el proceso enseñanza – aprendizaje. Claro es, que todo programa debe contar con estas herramientas.

### **2.5.2 HABILITAR EL PROGRAMA DE CAPACITACION.**

La época actual puede ser concebida como aquella en la que los recursos humanos y su óptima, justa, eficaz e integral administración, representa el reto más importante para toda empresa en vías de desarrollo. La administración de los recursos humanos comprende un proceso que se inicia con el reclutamiento y selección y termina con una adecuada y dinámica planeación de vida y carrera personal. Así mismo para poder habilitar el programa es necesario contar oportunamente con los recursos tanto humanos como materiales para la ejecución de los curso.

La habilitación debe cubrir tres áreas esenciales:

1. Prever y asegurar que los recursos y materiales sean seleccionados y adquiridos de acuerdo a los objetivos de aprendizaje que se persiguen.
2. Si no existieran se deben elaborar respondiendo a esos objetivos y considerando los recursos con que cuenta la empresa; así mismo se prevén los equipos e instalaciones necesarias para la instrucción.
3. Dar apoyo con el personal especializado, como son los instructores y personal técnico para la impartición de cursos y elaboración de los recursos didácticos.

En esta etapa es sumamente importante la programación eficazmente planificada de eventos y actividades educativas que satisfagan las necesidades individuales así como grupales.

La planeación es la etapa en la que la estructura de principio a fin, es todo aquello que implica la ejecución del proceso instruccional.

Exige la toma de decisiones, la organización, el control y la evaluación total de la labor llevada a cabo. Indica a su vez, los propósitos de la instrucción. "Por consiguiente la habilitación y planeación consisten en la determinación de los procedimientos más adecuados para llevar a cabo y activar los programas de capacitación".<sup>68</sup>

Sin embargo no se debe olvidar que para que el programa sea habilitado, tuvo que haber pasado por manos del personal administrativo, encargado del área operativa y ser aceptado para su aplicación.

El jefe del área operativa verdaderamente debe de estar convencido de su aplicación ya que él, es el responsable del éxito o fracaso del mismo por ser directamente el encargado, lo es estrictamente, pues si carece de apoyo y solidaridad del resto de la organización, por más que se realicen esfuerzos, nunca se lograrán buenos resultados. Además debe saber quiénes serán los instructores que desarrollaran los cursos involucrados en el programa. Por desgracia, todavía hay algunos que piensan que la capacitación y la ejecución de los programas es un gasto inútil y superficial, sin entender ni aceptar que se trata de una de las mejores inversiones que toda organización puede realizar y que dará resultados concretos o diferidos a diferentes plazos.

Claro que para ello debe existir un seguimiento para conocer los avances y también va a depender en gran medida del compromiso e interés que se tenga sobre la educación que es la función que coadyuva directamente para mantener en alto el nivel moral del personal de la empresa y como medio eficaz de la

integración, lo cual se puede verificar con una evaluación que se realice al respecto.

### 2.5.3 EJECUTAR Y EVALUAR EL PROGRAMA DE CAPACITACION.

Para el hombre es de gran importancia saber con precisión los avances y logros que ha adquirido a lo largo de su desarrollo vivencial; para ello se ha visto en la necesidad de crear y/o formular diversos elementos que le permitan evaluar cada una de sus actividades y con ello corregir o rectificar.

Bajo esta idea se puede deducir la enorme importancia que tiene la evaluación para el desempeño correcto del que hacer diario, cualquiera que éste sea.

La evaluación es la última etapa que se presenta en la actividad educativa, pero no por ello deja de ser la menos importante. "Evaluar es la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores".<sup>87</sup>

Cabe señalar que se trata también, de la calificación o juicio tanto de la capacitación como del participante.

A través del proceso de evaluación se puede obtener, descubrir y suministrar la información con la finalidad de juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en el proceso de instrucción enseñanza – aprendizaje.

Para Harsh "la evaluación se utiliza como determinación de la amplitud

---

<sup>87</sup> IMP. Guía del instructor operativo. Pág. 19

<sup>88</sup> SILICEO AGUILAR Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal. Edt. Limusa Noruega 1991

con que se ha alcanzado lo que se intenta o desea".<sup>68</sup> Shuck y Wood declararán "que la evaluación se ocupa de la determinación de lo que se ha realizado o se está efectuando; además señalan que históricamente, en la educación, el enfoque de la evaluación ha reposado siempre en los resultados y se ha observado la tendencia a descuidar la determinación de la utilidad del proceso para lograr los resultados requeridos".<sup>69</sup>

Por consiguiente, es necesario determinar la amplitud con que la planificación ha logrado los resultados requeridos y determinar hasta qué punto los procesos seleccionados y utilizados han contribuido al logro de los resultados requeridos.

En toda institución educativa o no la evaluación es la clave para la autorrenovación, si no, se realizara la evaluación, existiría un sistema galopante que funcionara fuera de control; por eso es recomendable que se realice una supervisión constante.

En la elaboración y la conducción de un programa de capacitación, la evaluación debe cumplir con las siguientes funciones:

- I. Determinar en que medida se han alcanzado los objetivos propuestos.
- II. Observar si la información incluida en los contenidos es acorde con lo propuesto en los objetivos.
- III. Verificar si los recursos y actividades didácticas utilizadas son las adecuadas.
- IV. Juzgar la conducta del instructor en la realización del evento.
- V. Medir el aprovechamiento individual o grupal de los participantes.
- VI. Retroalimentar el proceso de capacitación.
- VII. Identificar los elementos que necesitan reestructuración.

Puede decirse que la evaluación debe ser un proceso permanente

---

<sup>68</sup> KAUFMAN A. Roger Planificación de Sistemas Educativos Edil. Trillas México 1979 P 420  
<sup>69</sup> Ibid

sistemático; así pueden distinguirse tres momentos en los que se pueden aplicar la evaluación; al inicio de la implantación del programa (diagnostica), durante el evento (formativa) y al finalizar el evento (sumaria), como lo expone Harsh.<sup>70</sup>

La evaluación diagnostica permite detectar el nivel de conocimientos, habilidades o actitudes que los participantes poseen antes de iniciar el evento; esto permite adaptar los contenidos y ritmo de trabajo a las características de los participantes.

La evaluación formativa ayuda a verificar a todo lo largo del proceso de enseñanza – aprendizaje el grado en que se ha asimilado la información de los contenidos, es decir se identifica el aprovechamiento que el participante ha logrado, unidad por unidad. Este apoyo evolutivo evita el retraso del capacitando ya que ayuda a detectar casi de inmediato, las dificultades que se ha tenido en cada contenido.

Y por último la evaluación sumaria se debe realizar al finalizar el proceso de enseñanza – aprendizaje y permite comprobar el grado en que se lograron los objetivos.

La evaluación siempre la inclinan a alguno de los dominios o esferas del conocimiento; es decir si se pretendiera evaluar conocimientos teóricos se dirigirá al dominio cognoscitivo; si fuera dirigido a evaluar habilidades estaría referido al dominio psicomotriz y si fuera a actividades correspondería al dominio afectivo.

Lo importante del apoyo que se da por medio de la evaluación es la efectividad de los resultados, además representa la acción tendiente a obtener información precisa y confiable acerca de los efectos que tuvo la capacitación y aplicación de los programas sobre la conducta de los participantes (si éstos han logrado el nivel de eficiencia deseado) sobre el desempeño del trabajo y el

---

<sup>70</sup> Ibid

funcionamiento de la empresa.

Así como la evaluación recae en el instructor, también el desempeño de ellos es el punto clave de la ejecución, de todo programa ya que la mayor parte del éxito se debe a ellos por su coherencia, eficacia y permanencia.

Es importante verificar que el avance de la enseñanza tanto teórica como práctica han desarrollado la afición y el amor por aquello que se ha estado enseñando ya que ningún conocimiento penetra en el pensamiento sin provocar de su parte un impulso de participación, de ahí la importancia de que la evaluación no se limite en los sistemas escolarizados, sino también se generen en todas las instituciones donde la educabilidad del hombre se encuentra en constante renovación de conocimientos y de métodos de enseñanza donde se pretende la eficacia sobre todo sin olvidar que el hombre culto no es el que resuelve o cree resolver todos los problemas, sino aquel que al profundizar en los problemas, ve ampliarse hasta el infinito los misterios que ocultan como dice "Thibon".

Por eso es bueno ser imaginativo, aunque se incurra en equivocaciones; actualmente las cosas no se hacen por que duren, se construyen a plazos.

Nos encontramos con una economía de transitoriedad, es decir usar y tirar; es más barato sustituir que reparar. Pero esta transitoriedad también afecta a la relación del hombre con los valores y con los demás hombres por eso mismo surge el reto de preparar a las personas valorando al ser humano por lo que es, un ser irreplicable, libre con dignidad y con capacidad de inventiva.

Hay que estimular la formación de hombres capaces de utilizar su conocimiento y con ello contribuir a su desarrollo al mismo tiempo que conserve y desarrolle su libertad personal, cooperando en la construcción de una sociedad en la que la dignidad y los valores humanos sean considerados bienes en sí mismos, por encima de las producciones materiales.

Para evitar la transitoriedad de usar y tirar, sería mejor el reciclar y formar, si se evalúa este hecho verdaderamente se mejoraría el entorno social y productivo por eso mismo en el siguiente capítulo se propone utilizar lo que ya se tiene dentro del IMP y solo irlo mejorando con ideas formativas mediante un programa multiplicador.

*La principal sabiduría no es el profundo conocimiento de las cosas remotas, desusadas, oscuras y sutiles, sino el de aquellas que la vida cotidiana están ante nuestros ojos.*

Milton.

# *CAPITULO III*

### **III PROGRAMA PARA CAPACITAR INSTRUCTORES CON EFECTO MULTIPLICADOR.**

Una de las etapas primordiales para desarrollar y aplicar la capacitación en la empresa, es sin duda la elaboración de los programas de capacitación ya que ahí es donde se establecen las acciones a seguir. El programa de capacitación es un instrumento que garantiza y facilita la colaboración y participación entre las diferentes áreas de trabajo.

Para realizar la elaboración de los programas de capacitación es necesario hacer una investigación de las necesidades institucionales de los trabajadores, así como la planeación, programación, aplicación, evaluación y seguimiento de la presentación de los resultados.

Un programa de capacitación debe estar orientado a cubrir fundamentalmente los siguientes aspectos:

- I. Dar respuesta a las necesidades de capacitación derivadas de la aplicación del diagnóstico.
- II. Capacitar al trabajador en todas sus necesidades formativas.
- III. Otorgar diplomas, constancias o algún documento que justifique que el trabajador se capacito en determinada área.

Las instituciones en general deben dar las bases para que sus trabajadores obtengan la preparación y/o formación necesaria y especializada que les permita enfrentarse a su tarea diaria en las mejores condiciones.

Y sin duda alguna, el mejor medio para alcanzar el objetivo y los conductos de motivación, es mediante la capacitación.

Es importante que se busque generar la administración de los recursos humanos ya que es un proceso que consiste en determinar los requerimientos del personal y los medios para satisfacerlos, todo esto con el fin de llevar a cabo la elaboración de los programas.

Con la administración del recurso humano la empresa puede fácilmente desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.

Por lo regular, los programas de capacitación para los empleados, son el resultado de los esfuerzos de planeación del recurso humano. Tal vez la mejor manera de describir este proceso sea como un reentrenamiento en lugar de un entrenamiento, puesto que con el programa para capacitar instructores con efecto multiplicador se busca enseñar nuevas habilidades y capacidades al trabajador que ya tiene experiencia y capacidad necesaria. El propósito de este programa es entrenar y reentrenar al trabajador técnica y pedagógicamente para habilitarlo como instructor buscando la forma de que adquiera las habilidades necesarias para la aplicación de esa nueva actividad.

Claro que es oportuno emplear los medios más efectivos para atraer candidatos idóneos para cubrir y crear un banco de instructores, con el fin de prepararlos para el futuro. Siendo esto un procedimiento permanente y continuo dentro de la organización, el hacer esto ahorra tiempo y costo.

La empresa cuenta con personal externo, los cuales son los encargados de impartir la capacitación, pero suele suceder que debido a que ellos ignoran el desarrollo y necesidades de instrucción del personal se limitan únicamente a proporcionar la información respecto al curso que en su momento imparten,

dejando insatisfechas las expectativas del trabajador referentes al programa. Por consiguiente la organización al no contar con candidatos externos de altura no se logran los resultados deseados, así que debe promover a su personal interno como alternativa, asumiendo la transformación de los recursos humanos, es decir, mediante un programa de capacitación y desarrollo de los propios empleados.

No se deberán escatimar los esfuerzos y los recursos necesarios para mantener a la vanguardia a los instructores; en los conocimientos y tecnologías especializadas que se requieren para desempeñarse eficientemente dentro de la industria petrolera, así como los que surgen cada día y aquellos que se presentarán en un futuro inmediato. Asimismo deberán adquirir una formación didáctica – pedagógica enfocada a la industria petrolera.

Para ello es conveniente tomar acciones adecuadas para atraer y retener personal que por su preparación, experiencia y personalidad; sea un elemento valioso como instructor.

Es recomendable que para plantear la aplicación del programa se formulen las siguientes interrogantes:

¿Qué se quiere?

¿Qué se tiene?

¿Qué se puede?

Se quiere llegar verdaderamente a la preparación y formación del trabajador, fortaleciendo sus conocimientos formándole nuevas habilidades y despertar en él, el interés por el ámbito educativo.

El Instituto Mexicano del Petróleo tiene personal valioso, profesional, decidido y propositivo. Sin embargo hay que sensibilizarlo para que se incorpore y participe activamente en esta propuesta y se sienta deseoso por transmitir sus conocimientos y experiencias.

Según el sondeo realizado en el área operativa de capacitación sería de gran utilidad la aplicación del programa, porque se tendría al personal indicado y con ello se obtendrían grandes ventajas. Es decir se ahorrarían gastos, sería más rápido y provechoso, motivaría al personal, incrementa la lealtad a la empresa, se crea en los trabajadores autoperfeccionamiento y autoevaluación, se aprovechan las inversiones ya efectuadas por la empresa en términos de entrenamiento y perfeccionamiento del trabajador.

Claro que también se pueden presentar algunas desventajas, pero serían mínimas; ejemplo de ello, es que se puede generar conflicto de interés por el área operativa, crear uniformidad y evita la entrada de nuevas formas de pensamiento. Pero son situaciones que se deben cuidar para evitarlas.

La capacitación en el IMP ha pasado por diferentes etapas, es decir anteriormente, el personal de las compañías extranjeras acaparaban la dirección y los conocimientos tecnológicos, evitando celosamente el transmitirlo a los trabajadores mexicanos.

Después de la salida de los extranjeros, esta actitud prevaleció generalizada entre los trabajadores mexicanos con experiencia, que consideraban a los conocimientos como un patrimonio que había que conservar, sin ponerlos fácilmente al alcance de las nuevas generaciones.

Al institucionalizarse la capacitación en el IMP ha sido posible planear y establecer programas de desarrollo de los recursos humanos; implantando actividades formales y esto se generó a raíz de prever las acciones indispensables para satisfacer las necesidades de capacitación.

### **3.1 DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.**

Cuando se busca determinar cuales son las necesidades de capacitación

en la empresa se debe pensar en las necesidades presentes que sería a corto plazo, prever las futuras a mediano plazo y adelantarse a las pretensiones a largo plazo; éstas últimas comprendidas dentro de un sano concepto de desarrollo de la organización.

La primera fase del proceso al que se debe ajustarse el fenómeno capacitacional de la empresa es sin duda, la previsión y planeación del proceso administrativo. Es bien cierto que sin la investigación previa de las necesidades de capacitación, sería casi imposible pensar en la programación de ningún curso.

Así que, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes de la empresa y, por otro, prever situaciones que deben resolverse con anticipación.

Con el diagnóstico de necesidades se dará inicio a la elaboración del programa de capacitación en el cual se establecerán las acciones a seguir; con el objeto de ir mejorando las necesidades, tanto de la empresa como del trabajador logrando los objetivos de la misma.

El diagnóstico constituye la primera etapa del sistema de capacitación y consiste en captar información sobre las situaciones que guardan en materia de capacitación, las unidades o departamentos sujetos a estudio.<sup>71</sup>

Será completamente necesario haber realizado una detección que permita conocer o localizar en forma clara los problemas de la organización, en este contexto el programa tendrá un vínculo lógico entre sus objetivos generales con los específicos, los contenidos de los cursos o eventos a realizar.

Es de gran importancia también, el conocer las características y antecedentes de los empleados a quienes se destinara el programa, sobre todo su ubicación, nivel escolar y experiencia en el trabajo.

---

<sup>71</sup> Rojas Soriano Raúl, Guía para resolver investigaciones sociales. Textos Universitarios UNAM, México, 198 pag. 42

Se debe establecer claramente el universo a cubrir ó todo aquello que pueda influir en el programa como la descripción del personal, los recursos financieros así como físicos, ya que los programas son instrumentos de la planeación que determinan, a la vez los recursos que se desean obtener, la conducta para seguir, las etapas por superar y los medios por emplear y a su vez la unificación de los objetivos, políticas y procedimientos que se deberán seguir para alcanzar los objetivos deseados y esto debe responder a una necesidad real.

Por consiguiente para determinar las necesidades que van a integrar el programa son:

- Establecer las metas
- Definir los objetivos de aprendizaje
- Definir el tipo de acción a seguir
- Definir los cursos para realizar el programa
- Elaborar el presupuesto

Así que la capacitación debe ser una actividad planeada y basada como ya se menciona en las necesidades reales de la empresa, y orientada hacia un cambio y un beneficio. Es decir se pretende promover el desarrollo integral del personal y por consecuencia de la institución. Alcanzando un conocimiento técnico, especializado, necesario para su desempeño reforzando la formación pedagógica.

Dentro del diagnóstico de necesidades también se debe determinar el personal que se seleccionara y se formara como instructor. De igual forma debe conocer los medios físicos, edificios, aulas, auditorios, etc.; equipos proyector, sillas, escritorios, además el material didáctico con que se cuenta.

Una vez que fue elevada a rango constitucional la capacitación, los centros de trabajo instrumentaron y/o impulsaron sus programas; teniendo como consecuencia que como primer momento algunos trabajadores se incorporaran

como instructores de sus propios compañeros, pero carecían de una formación pedagógica. Y para llegar a ser instructores es necesario considerar una serie de requisitos.

### **3.2 SELECCIÓN DEL PERSONAL COMO INSTRUCTOR INTERNO.**

El papel que desempeña el instructor en sus diferentes enfoques, sea cual sea, es la clave del éxito del programa de capacitación. Su influencia es determinante, ya que es el facilitador del proceso de aprendizaje.

Es tan importante el instructor que puede existir las mejores condiciones para la instrucción, es decir contar con todos los recursos, pero si él falla y no se hace entender, todo será un fracaso. Sin en cambio se puede dar lo contrario, que sin recursos y medios pero si el instructor logra el objetivo, es eficiente y sus habilidades y características son bien aplicadas el grupo se mantendrá interesado y motivado y el curso puede hasta llegar hacer todo un éxito.

El instructor es, quién por los conocimientos, aptitudes y actitudes que posee en algún aspecto técnico, teórico pedagógico y didáctico, está en condiciones de facilitar el aprendizaje de adultos a los cuales se desea capacitar y formar. Consecutivamente, el instructor debe tener presente que los capacitandos no van a aprender de él, sino que aprenden con él, en un intercambio de experiencias y conocimientos para el enriquecimiento mutuo.

La labor del instructor se desarrolla a través de sesiones, en las cuales se reúne con un grupo de capacitandos para facilitar el flujo de experiencias de aprendizaje, su papel consiste en ser un moderador del trabajo grupal al coordinar las acciones que habrán de conducir el objetivo propuesto.

La primera condición para seleccionar al personal que será instructor es la vocación; es decir, deberá tener un verdadero interés por compartir sus propios conocimientos y habilidades con los demás, dentro de un ámbito de interacción.

Contar con una preparación suficiente en el área a desempeñarse, ello permite al instructor, realizar su tarea con seguridad y soltura, lo que beneficia en gran medida los resultados obtenidos en el grupo.

Además un alto sentido de responsabilidad, que se traduce en el respeto y atención que la actividad capacitadora despierta en el instructor.

Las relaciones cordiales entre el instructor y el grupo son decisivas para la buena marcha de un evento. De ahí que la empatía, que es la facilidad para establecer con los demás; sea también un requisito importante para el desarrollo de las actividades de capacitación.

Por otra parte, la capacidad de establecer una buena, es más, excelente comunicación se refiere a la necesidad de expresar claramente aquello que se desea, es decir recurrir al buen humor en el momento, además de relajar al grupo, puede hacer la sesión ilustrativa, manejar el volumen de su voz de tal forma que mantenga la atención auditiva de los participantes.

Sin embargo, aún contando con todas las cualidades señaladas, un buen instructor requiere de una preparación didáctica suficiente que le permita llevar a cabo fácil y profesionalmente su labor

Considerando que el programa de formación de instructor será dirigido al personal, técnico, administrativo y especialista. El instructor podrá ser un trabajador profesional o técnico que tendrá que ser de la propia institución, el cual va a tener los conocimientos teóricos, técnicos y/o prácticos de la ocupación capacitacional. A demostrado ser una persona apta para utilizar las técnicas didácticas que le permitirán transferir dichos conocimientos y experiencias a los capacitandos que va a formar, actualizar y/o desarrollar.

Sus características pedagógicas deben ser manifestadas por su capacidad de razonamiento, comprensión y organización. Así como la habilidad para establecer relaciones adecuadas con los demás, responsabilidad, agilidad mental, agudez en la observación, tanto del medio ambiente como de los individuos y un amplio criterio. Además de una estabilidad emocional.

En sus funciones esta el planear, programar, organizar, integrar y conducir la capacitación, preparación del material didáctico y realizar la evaluación y el seguimiento del proceso enseñanza – aprendizaje.

Deberá tener una coordinación directa con los responsables del programa de capacitación.

La ventaja de una formación pedagógica complementará en el futuro instructor, es que el instructor contará con ello, y ahora la aplicación del conocimiento será plasmado bajo la realidad laboral. Además de conocer los detalles relacionados con el uso y manejo del equipo en caso de que exista la necesidad; asimismo tienen la preparación suficiente en el área de trabajo.

Para que la selección del personal sea efectiva se debe tomar en cuenta la política de la empresa y basarse en los requerimientos que el puesto de instructor exige, y con ello las características que se requieren de un individuo para que pueda desempeñarse en él eficazmente. Por otra parte se debe tener información acerca de él; la cual se puede obtener revisando su expediente como trabajador y su curriculum.

Siempre que sea posible se deberá contar con personal preparado con experiencia reconocida y características de personalidad que garanticen tener a corto plazo instructores de calidad, competitivos de acuerdo al mercado que prevalezca. Independiente de su experiencia y formación didáctica enfocada a la industria petrolera, mismos que deberán complementar técnico – pedagógico y humano.

La aceptación de todos los candidatos que han cubierto los requisitos anteriores. Serán los responsables en conducir y formar a otros, sin embargo los candidatos no aceptados se registrarán en una base de datos como candidatos potenciales.

Los instructores seleccionados participaran en los programas provisional e invariablemente por un periodo de tres meses, como instructor en formación, en el cual además de desarrollar un programa de inducción y formación según sus apreciaciones.

Cada subdirección del IMP contará con su personal como instructor en las áreas necesarias. Considerando también, además de lo ya mencionado se debe tener ojo clínico por parte de los responsables del programa a coordinar, para definir quién o quienes podrian ser los mejores multiplicadores.

El hecho de vivir en este mundo tan cambiante se debe sensibilizar y motivar para que el personal se mantenga deseoso de progreso, preocupado por actualizar su conocimientos y estar al día en innovaciones técnico – pedagógicas.

### **3.3 LA FUNCION DEL INSTRUCTOR EN LA CAPACITACION.**

La función del instructor no solo se debe limitar a la ejecución del proceso de instrucción – aprendizaje, sino que tiene que ir más allá; debe trascender a la estructuración y conformación de los contenidos, la evaluación de todos los agentes que intervienen en la capacitación y la retroalimentación a que debe dar lugar los resultados.

De ahí la importancia de formar instructores internos que es la persona física, que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo y dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y

adiestramiento a trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales posee conocimientos y experiencia, y de acuerdo al plan y programas específicos de la empresa, autorizado y registrado por la Secretaría de Trabajo, o del plan común al que esté integrado el centro de trabajo en el que labora.

Entre las funciones que deberá desempeñar el instructor, se pueden indicar las siguientes:

- Apoyar en el análisis de la detección de necesidades de capacitación.
- En la planeación de las actividades de instrucción – aprendizaje.
- Conducción del proceso instrucción – aprendizaje.
- Seguimiento y evaluación del proceso.

En el proceso enseñanza – aprendizaje se comprende una serie de actividades dinámicas que implican la acción, de enseñanza y aprendizaje, estas acciones se llevan a cabo en el momento mismo de la capacitación por lo que es importante y recomendable que todas las actividades que ejecute el instructor sea bien planeada para la consecución del aprendizaje y se contemplen la utilidad de aquellos elementos que propicien o faciliten la adquisición de los contenidos. Es por eso que el instructor debe ser un facilitador del aprendizaje.

Así, que al desarrollar los conocimientos será él, el centro de atención de todos y cada uno de los participantes, por este motivo es muy importante tomar en cuenta todas aquellas características de su persona que contribuya a promover el aprendizaje.

El éxito de la función del instructor dentro de la capacitación en gran medida depende del espíritu de servicio que muestre en el desarrollo de su actividad.

Es necesario que el personal que actúa como instructor tenga plena conciencia de la importancia de su trabajo, y por consiguiente, de la enorme

responsabilidad que implica la capacitación de los procesos de trabajo de la organización.

Es por ello que un individuo decidido y convencido para dedicarse y desarrollarse como instructor, posea las cualidades formativas.

### **3.4 FORMACION DE INSTRUCTORES.**

Como ya se menciona la figura del instructor en el proceso capacitacional es sumamente importante y relevante.

Para que se de la formación del personal, el trabajador involucrado deberá tener la firme convicción de ser instructor, considerando que la labor a desarrollar en la capacitación debe ser altamente positiva.

Con el objeto de satisfacer idóneamente la demanda y formación de instructores en el Instituto Mexicano del Petróleo, será necesario considerar lo siguiente:

- Dadas las características especiales del IMP, los instructores deberán surgir de cada subdirección y coordinación.
- El personal seleccionado será el mejor y más preparado técnicamente dentro de su especialidad, con una trayectoria reconocida en la empresa y vocación hacia la enseñanza.
- Además de que se tomarán medidas para no afectar sus percepciones económicas por el hecho de avocarse a la instrucción, se buscará la forma de motivarlos por su participación. Así mismo se pugnará porque reciban una pequeña compensación que sea justa y atractiva, acorde con la calidad y el carácter especial del cuerpo de instrucción.
- Hasta donde sea posible, y en tanto se complemente su preparación, cada división será autosuficiente en cuanto a su grupo de instructores de capacitación, siendo responsabilidad del área operativa el integrar el equipo de trabajo.

- Una vez seleccionados los instructores, serán encausados en el programa de capacitación especial que implica la actualización constante en las técnicas de su especialidad, así como en el área didáctica; de tal manera que el proceso de enseñanza – aprendizaje se lleve a cabo con eficiencia y eficacia.

Para lograr esto se contempla la asistencia trimestral o semestral al módulo de actualización que se tendrá que implementar al personal técnico, administrativo y profesional. Este módulo será impartido por los trabajadores que ya asistieron al curso de formación de instructores (facilitadores) y al taller de Evaluación de Procesos de Enseñanza impartidos por una institución reconocida y de muy alto prestigio, quienes se encargaran de orientar al grupo de instrucción actualizando en las áreas técnica y pedagógica.

Durante el transcurso de los periodos y conforme sus actividades se incentivará a los instructores asistiendo a seminarios especializados, cursos, talleres con nuevas técnicas, de modo que conserven su calidad de líderes en su especialidad.

Los instructores de recién formación, iniciarán sus labores de instrucción hacia los primeros niveles asignándoseles mayor responsabilidad gradualmente, de acuerdo a su desempeño.

Los instructores más sobresalientes que por su labor han destacado en su especialidad participarán en la elaboración de programas para su empleo como, apoyo de trabajo en los cursos de capacitación.

Los instructores formados participarán en la preparación y evaluación continua y permanente para ejercer el aspecto multiplicador, es decir un instructor forma a otro con los ya recursos recibidos, pero mejorados por su experiencia; así mismo revisaran los resultados de la capacitación en el trabajo, desarrollando un programa de monitoreo de operaciones, entrevistas que demuestren la efectividad de la capacitación.

Como es bien sabido, existe muchos contratiempos y problemas para realizar la formación de los instructores. Por tal motivo se deben buscar alternativas que sirvan como propuestas, ir las modificando con el tiempo. Además se debe contemplar la situación futura del IMP, está es, la descentralización del personal a las zonas petroleras; lo cual traerá como consecuencia, que cada uno de los centros foráneos cuente con su propio banco de instructores internos, es decir candidatos de la misma empresa. De esa manera la institución asegura el desempeño y permanencia de su personal.

Como se pueden dar cuenta el formar personal no es algo fácil y entre mayor sea la efectividad del proceso, mayor será la probabilidad de que la organización sobreviva y crezca.

#### **3.4.1 EL INSTRUCTOR COMO CONDUCTOR DEL EFECTO MULTIPLICADOR.**

La propuesta de que el instructor sea el conductor, es decir transmisor del efecto multiplicador responde a una necesidad real del IMP, debido a que no existe un programa apropiado y establecido de formación para el personal, es decir año con año, se abre el proyecto de capacitación se tiene que ir en busca de personal externo que pueda fungir como instructor, cuando el Instituto Mexicano del Petróleo, cuenta con personal altamente capacitado y con bastos conocimientos, que solo requiere de una formación técnico – pedagógica de reforzamiento. Además se sigue elaborando un nuevo proceso basado en lo que ya existe; esto origina perdida de tiempo, así como de recursos materiales, financieros y trabajo humano.

Lo que se pretende con esta propuesta no es dotar al IMP de nuevos instrumentos sino más bien proporcionar una alternativa, un proceso organizado y planeado, en el cual se da a conocer una forma de generar el proceso multiplicador, iniciando con un grupo pequeño de trabajadores dotándolos de todos los elementos pedagógicos formativos, se debe considerar 30

especialidades aproximadamente existentes en la institución, seleccionar a 3 personas por especialidad de tal manera de sumar 90 trabajadores distribuidos en tres grupos de veinte personas y dos de quince, a los cuales se les dará la formación técnico – pedagógico, será un curso de dos semanas en las instalaciones de oficinas centrales con la finalidad de que ningún trabajador sea interrumpido por alguna llamada o alguna actividad laboral o consulta.

Por consiguiente estos primeros se encargarán, posteriormente de difundir el curso a sus compañeros, y buscar las bases para ser instructores multiplicadores.

Para que se pueda llevar a cabo la formación de supervisión de instructores en los centros del IMP, es necesario a su vez, que se cuente con personal capacitado como el pedagogo que es uno de los profesionistas que muy bien se pueden encargar de dicha tarea, puesto que esta facultado para desempeñarse en este trabajo; ya que durante su formación académica es preparado para recabar información, seleccionarla, analizarla e integrarla. Elaborar programas, observar y orientar al ser humano, su actitud primordial es estar relacionado ampliamente en el quehacer educativo.

Y muy bien puede intervenir en esta tarea, ya que su objeto de estudio es la educación y como tal se encarga de dicho proceso; analizando los programas de capacitación, elaborando documentos pedagógicos, estudio de diagnóstico de necesidades de capacitación, impartición de cursos.

Así mismo puede ofrecer a la empresa asesoría para la elaboración de sus programas, al igual de diseñar programas de instrucción codificar y analizar encuestas para incrementar la productividad, elaborando los manuales de capacitación y el material didáctico y audiovisual. Ya que al pedagogo le interesa como enseñar mejor; esta dotado de sensibilidad para comprender las necesidades y aspiraciones del hombre.

Es importante aclarar quienes son los profesionistas que pueden estar a

cargo de esta tarea, de lo contrario se puede creer que cualquier profesionista está capacitado para hacerlo, de hecho en el área de capacitación y elaboración y aplicación de programas esta en manos de profesionistas que empíricamente se han ido formando, pero también se ha ocasionado poco avance en esta área, y en otros casos, lo que es peor han llegado a fracasar.

Como ya se menciona anteriormente, el IMP no cuenta en este momento con personal apto para realizar la formación de instructores internos, se recomienda que se apoye con compañías externas de prestigio para lograr alcanzar el objetivo.

El procedimiento que siga dependerá de las políticas y presupuestos del IMP.

Con esta propuesta se podría abordar al personal que está en calidad de becario dentro de la organización ó a los trabajadores de honorarios, pero se corre el riesgo de que se sumen al proyecto de formación de instructores por la experiencia que han adquirido al estar laborando en la empresa, pero al termino de su actividad decidan irse; porque su compromiso con el IMP no es fuerte. Y no se puede estar preparando instructores por prepararlos. Esto, debido a que para ser instructor, no se requiere únicamente del el dominio de un área, sino además se necesitan conocimientos acerca del manejo y conducción de grupos, materiales y técnicas didácticas, andragogía, etc., y que mejor que se invierta en capacitación para el trabajador de base, ya que con ellos se cuenta con personal familiarizado con la empresa, en quienes ha invertido dinero y de los cuales se tienen referencias como empleados y no están de paso.

La función que tiene que desempeñar la institución, es captar al personal que va a fungir como instructor, otorgándoles la capacitación para obtener los conocimientos didácticos y la responsabilidad de la impartición y elaboración de cursos, eventos teóricos – prácticos a través de la implementación de los métodos, técnicas y materiales didácticos que hagan factible el proceso de enseñanza – aprendizaje, de esa manera convertir al trabajador en educando y

educador, educador y educando.

El instructor interno es aquel que distribuye su horario de trabajo con el de ayudar a capacitar a sus compañeros impartiendo cursos o eventos de instrucción. No hay que perder el tiempo tratando de inventar lo que ya esta hecho, es más productivo adaptar lo que ya existe a las necesidades de la organización, es decir si la empresa ya cuenta con el recurso humano capaz y preparado, porque no darle el impulso, y a mediano tiempo se podrá esperar un desempeño más eficiente del trabajador fungiendo como instructor, además se encontrará más tranquilo en su lugar y el IMP no solo será rentable por sus avances tecnológicos, sino también por su personal, porque estará seguro que donde quiera que se paren tendrán un buen desempeño y la habilidad de transmitir sus ideas, y conocimientos.

Con base a la propuesta realizada hace aproximadamente cuatro meses se inicio un proyecto piloto con un grupo reducido de trabajadores de un área, los cuales se están preparando como instructores, es decir uno de los trabajadores asistió al curso y taller ya mencionados, y en estos momentos lo aprendido se lo transmitió a los integrantes del grupo y posteriormente uno de ellos lo volvió a generar y a su vez cada quién lo hará, hasta sentirse convencidos de poder llevarlos a un grupo más grande.

Claro que estos trabajadores deben cubrir un perfil, es decir se debe enlistar por categorías los conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes que se requieren de un individuo para que pueda desempeñarse como instructor, crear un perfil por especialidad no es algo que tenga que hacerse cada vez que se aplique el programa, porque será algo definido debido a que permitirá ahorrar tiempo, ya que muchas veces surge la necesidad de que se imparta un curso relámpago y se requiere del personal idóneo para impartirlo.

### 3.5 PERFIL DEL INSTRUCTOR.

M. Scheler "expone que toda formación genuina es como una transmutación del saber objetivo en una nueva forma y función vital; en la fuerza de buscar siempre cosas nuevas, de acuerdo con una forma y configuración de conceptos y selección, consecuencias del acto volitivo y su objetivo y de integrar esas cosas nuevas al acervo de conocimientos; una transformación de materia en fuerza cognoscitiva...Un saber convertido en cultura es un saber que ya no chapotea sin digerir en el vientre, por decirlo así, sino un saber plenamente digerido y asimilado, convertido en vida y función...Es siempre un saber disponible y aplicable en toda situación concreta, un saber que ha devenido de la naturaleza y que se adapta enteramente a la tarea concreta, a la exigencia del momento".<sup>72</sup>

El educador de cada época cultural, frente a los varios sistemas que se ofrecen a su elección, funciona las semejanzas cuya vitalidad se comprueba en la práctica, elimina las diferencias que responden a peculiaridades de origen y adapta el resultado de la fusión a las necesidades generales y al concepto del destino del hombre que tenga la sociedad de cada época y como dice M. A. Bloch "que todo maestro, educador, instructor debe sentir al enfrentarse con el educando; de ahí la importancia de una formación del instructor".<sup>73</sup>

Los hombres dedicados al quehacer educativo deben expresar sus dotes de condiciones excepcionales, de amor profundo a la impartición de sus conocimientos y a la humanidad, con vocación pedagógica y preparación científica. Por ejemplo si un instructor que ha enseñado mal; los frutos inevitables de la capacidad didáctica de esos hombres será la frustración, un sentimiento de inferioridad y falta de amor a la ciencia. Por eso es tan importante que los instructores posean un perfil formativo, un capacitador

---

<sup>72</sup> STOCKER Karl. La Elección de los Temas Didácticos en Principios de Didáctica Moderna Edit. Kapelusz. Buenos Aires 1964 P 188

debidamente habilitado seguro de si mismo y actualizado, que pueda y deba organizar su propio método, empeñando en ello su saber, su experiencia y su imaginación creadora. El buen instructor es el que busca sin cesar un método mejor más adecuado y operante; este método es la forma ordenada y calculada para alcanzar el fin previsto, cada paso y cada movimiento está relacionado con un fin y tiene una razón de ser; un método que encuadre de manera realista los principios, sugerencias y normas flexibles de la moderna técnica docente dentro de las realidades concretas inmediatas en que se sitúa el trabajo.

Asimismo el instructor debe expresarse de la siguiente forma; practicando las ideas de la escuela activa mediante la renovación pedagógica de John Dewey "la cual a transformado el proceso pedagógico, en una enseñanza más humana e integral".<sup>74</sup>

- Poseer la actitud y motivación necesaria para comprender su actividad a realizar.
- Tener conciencia de su posición dentro del medio en que se desarrollo su actividad, con conocimiento de la organización de la institución o área, objetivo de los mismo, conocimientos de la institución, del equipo y el reglamento de la empresa.
- Que posea la aptitud, que genere asimilación de todo aprendizaje y de técnicas didácticas para dirigir el aprendizaje. Así como de conocer el proceso administrativo que engloba la planeación, organización, ejecución, supervisión y evaluación.
- Tener todo el acervo técnico específico de cada una de las materias que vaya a impartir.
- Que posea conocimientos y aplique correctamente los procesos de comunicación humana.
- Que incorpore la capacidad de la autocrítica para la aceptación de cambios conductuales.
- Que sea propósitivo y portador de ideas que posibiliten cambios en el

---

<sup>73</sup> GUILLEN DE REZZANO Clotilde Didáctica General Edit. Kapelusz Buenos Aires. 1978 P 57

<sup>74</sup> PARKYN W. George. Hacia un Modelo Conceptual de Educación Permanente. Barcelona. Promoción Cultural 1976 P 52

sistema.

- Y lo más importante una actitud que permita compartir los conocimientos y experiencias para generar el aprendizaje en sus participantes y estos concluyan motivados de realizar lo mismo.

Así mismo las características que debe tener como persona preocupada por el desarrollo humano es, transmitir conocimientos formales y organizados, con secuencia y lógica; esto implicaría dominio del tema o temas a impartirse, la actualización constante o permanente de los conocimientos y comunicación efectiva.

Se recomienda que el instructor presente una imagen limpia, formal. Claro que sería casi imposible que el trabajador sea siempre formal en todo momento con sus compañeros, pero poco a poco se irán acostumbrando y se puede generar de la misma forma una relación estrecha de confianza entre ambas partes que resulte verdaderamente significativa en términos de aprendizaje.

Además que es indispensable que el instructor escuche con interés la opinión de los participantes, porque en esta medida se sentirán apreciados, en esos momentos se debe olvidar de amigos, compañeros muy cercanos debe considerarse que todos son iguales y no debe existir preferencia alguna.

La forma de actuar de cada instructor puede ser muy diferente; sin embargo, en todos los casos se deben cuidar las características que ya se han mencionado y que son útiles para el desempeño de su actividad.

Así mismo se puede decir que los tipos de instructor se pueden clasificar en tres (ver anexo III), pero esto no quiere decir que alguno de los tres tipos sea el más o menos adecuado o recomendable, además considerando la problemática del instituto y la gran variedad de especialidades, la actitud que tome el instructor dependerá de él y el grupo; sería ideal que todo fuera perfecto pero no es así.

Dentro del desarrollo del instructor debe realizar ciertas funciones que van a facilitar el proceso capacitacional como apoyar a la coordinación de capacitación en la detección de necesidades de capacitación, también en la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación que hayan sido seleccionados, así mismo colaborará en la determinación de materias, debido a que por su experiencia conoce los métodos técnicas y procedimientos utilizados en la realización de su trabajo y por lo tanto la importancia que va a tener cada uno de ellos en la ejecución del mismo.

También se propone que los instructores reciban asesoría para formular y diseñar los programas a desarrollar; encargándose de elaborar los objetivos según los lineamientos señalados; estructurar los contenidos; seleccionar las técnicas didácticas más adecuadas a las necesidades que se presenten y podrían también seleccionar y hasta elaborar el material didáctico de acuerdo a los contenidos, tiempos y técnicas.

La función más importante del instructor es, sin duda, conducir el desarrollo de las sesiones, pues en ella, se lleva acabo la práctica didáctica y por último se debe elaborar un informe de los resultados obtenidos de todo el proceso, de los participantes e instructor a esto se le considera evaluación que se obtiene del suministro de la información con la finalidad de definir el aprovechamiento o rendimiento del curso o actividad.

Para que se logre el proceso enseñanza – aprendizaje el instructor deberá tener en cuenta los siguientes aspectos y consideraciones.

- Generar un clima positivo en el grupo.
- Reconocer rasgos de la personalidad de los participantes.
- Evitar la improvisación.
- Evitar actividades de superioridad.
- Orientar y convencer, nunca imponer, ya que su papel es dirigir.
- Atraer la atención y la mirada de todos los participantes.
- Hablarles por su nombre.

- Brindar a todos la misma oportunidad de intervenir.
- Conservar el dominio de la situación.
- No alterarse, afrontar las situaciones con calma y serenidad.
- Evitar el uso extremo de ademanes y gestos
- Usar un tono de voz natural y que todos puedan oír.
- Demostrar entusiasmo en el trabajo para contagiar al capacitando.
- Siempre estar atento a las intervenciones de los participantes.

En este proceso el instructor y el capacitando cambian de posición constantemente y son emisores y receptores, siempre en función del mensaje que necesita respuesta.

Por otra parte para definir como se podría seleccionar al futuro instructor, sería una primera evaluación mediante el grado de conocimientos en su especialización y experiencia en ella. Para ello puede emplearse, hasta un examen perfectamente elaborado y válido que permite demostrar el nivel en el que se encuentran el candidato, en cuanto a conocimientos de su especialidad se refiere. Un instrumento de evaluación bien elaborado, puede aumentar el grado de objetividad. Por su puesto que un recurso así deberá ser elaborado por un experto como el pedagogo, asimismo él deberá calificarlo y determinar si el candidato tiene los conocimientos necesarios.

Una segunda evaluación sería mediante una situación ficticia, es decir crear réplicas en miniaturas de una situación. Si se diseñan con cuidado tales muestras, se determinarán los conocimientos, destrezas y habilidades que se requiere para ser instructor.

Considerando que la técnica anteriormente mencionada se puede adaptar en gran medida para evaluar a los candidatos, ya que muchos de los aspectos de la tarea del instructor pueden evaluarse mediante la simulación; pues una gran parte de tales tareas, están directamente relacionadas con interacciones con otras personas.

Esta forma de evaluar consistiría en pedirles a los asistentes que al finalizar el programa prepararan una sesión sobre algún tema y en determinado tiempo (45 minutos, por ejemplo) expongan y deberá ser presentado con técnicas y apoyos didácticos, vistos en los cursos (el material lo deberá tener a la mano: cartulinas, marcadores, tarjetas, acetatos, rotafolios, material para recortar, tijeras, pegamento, etc) ó todo aquello que consideren necesario; los recursos los proveerá la institución. Posteriormente, cada uno de ellos pasará a exponerlo y habrá de evaluarlos las personas encargadas de la coordinación de capacitación apoyados también por un pedagogo.

Ellos definirán quienes son los trabajadores idóneos para fungir como instructores. Sin embargo también se recomienda que para reforzar la elección, sería oportuno apoyarse en la videofilmación de los candidatos y observarla detalladamente.

Por otra parte los trabajadores seleccionados serán los encargados de difundir e impartir el programa mediante la replica a sus compañeros y la evaluación será la misma, a su vez el segundo grupo la impartirá a un tercero y así se seguirá la cadena.

Los trabajadores más sobresaliente del programa formarán el banco matriz de instructores, los demás se encontraran en sus áreas o departamentos formando grupos de instructores pertenecientes a las subdirecciones y coordinaciones del IMP, pero permanentemente se reunirán con la matriz para analizar, criticar y corregir los avances.

No se trata de que todos los trabajadores del Instituto sean instructores, pero sí se busca utilizar al máximo los recursos humanos y crear un ambiente de cordialidad y de fraternidad.

Sin embargo no se puede descartar por completo a los instructores externos porque bien que mal han sido de apoyo para la empresa aunque el gasto en ellos sea elevado, es decir, por ejemplo, a un instructor de informática

por curso se le paga \$300.00 (Trescientos pesos 00/100 M.N.) la hora por lo regular los cursos oscilan de 20 a 30 hrs. Los modulares de formación administrativa se paga a \$500.00 (Quinientos pesos 00/100 M.N.) la hora, estos cursos su duración por lo regular son de 20 hrs., al instructor interno se le podría dar una compensación extra a su salario por curso impartido. Y nunca se compararían los gastos.

Por consiguiente la empresa estaría más complacida con los instructores, además estaría segura que ellos emplearían en cada curso los recursos didácticos y las técnicas de instrucción más convenientes para su labor.

### **3.6 TECNICAS DE INSTRUCCIÓN Y RECURSOS DIDACTICOS.**

Se ha mencionado la importancia que tiene el instructor como transmisor del conocimiento y con ello la utilización de apoyos para hacer más fluida y comprensiva esta expresión del conocimiento. Es decir los recursos y procedimientos son las herramientas utilizadas por aquel sujeto dedicado al quehacer educativo, con el propósito de dirigir el aprendizaje de todos los capacitandos hacia los resultados previstos y deseados, esto es, de conducir a los docentes del no saber nada hasta el dominio más seguro y satisfactorio de lo expresado, de modo que se hagan más aptos para la vida en común y se capaciten para su futuro trabajo.

Por eso es recomendable que el instructor se apoye del método didáctico, el cual es el camino para llegar a un fin. Representa la manera de conducir el pensamiento o las acciones para alcanzar un fin.<sup>75</sup> Por el cual se propone hacer que los educandos aprendan algún tema de la mejor manera posible, a nivel de su capacidad, dentro de las condiciones reales en que la enseñanza se desarrolla aprovechando inteligentemente el tiempo, las circunstancias y las posibilidades materiales y culturales que se presentan en la localidad donde se

---

<sup>75</sup> MENDES DE CAMPO Luz Henrrique Los métodos activos en la enseñanza. En *Didac.* Vol 1 No 2 Universidad Iberoamericana. México 1983 P 4

ubica la institución. Ya que las palabras solas no bastan.

“Dentro de método didáctico se distinguen recursos técnicas y procedimientos según menciona Alves de Mattos”.<sup>76</sup> Los recursos son los medios materiales de que disponemos para conducir el aprendizaje, como libros didácticos, guías de estudio, material escolar, pizarrones, mapas, cuadros murales, colecciones ilustradas, proyectores de diapositivas y cinematográficas, máquinas, herramientas, aparatos, etc.

Las técnicas son maneras racionales y que la experiencia demuestra que son eficaces de conducir una o más fases de aprendizaje, por ejemplo la técnica de motivación, la de comprobación del rendimiento, la del trabajo socializado, la preparación de planes de trabajo, de los medios audiovisuales; una misma técnica puede ser llevada acabo mediante diversos procedimientos didácticos.

Y los procedimientos son segmentos o series de actividades docentes en determinada fase de la enseñanza.

Es bien cierto que el método didáctico conjuga armoniosamente, en secuencias viables, diversos recursos, técnicas y procedimientos, para conducir con eficiencia el aprendizaje hasta los objetivos previstos. Es importante aclarar que una técnica o un procedimiento dado no son más que partes o fases integrantes de método didáctico; no cubren totalmente el proceso del aprendizaje, sino sólo una de sus etapas.

Las técnicas de instrucción son los procedimientos para realizar las acciones que orientan el proceso de instrucción enseñanza - aprendizaje; facilitan la transmisión teórica y práctica de conocimientos, habilidades y destrezas; la utilización de las técnicas se determinan a partir de los objetivos del programa. Es recomendable que el instructor las domine para utilizarlas en el momento exacto. Y se clasifican en expositiva, interrogativa y demostrativa.

Cada técnica tiene un potencial para la movilidad de las fuerzas del individuo y del grupo en sí, siempre y cuando sean dirigidas hacia los objetivos que se desean alcanzar. Las técnicas son un complemento de todo el conjunto de elementos que componen el proceso enseñanza – aprendizaje.

La técnica expositiva bien se puede aplicar cuando el instructor presenta el objetivo de la sesión o del tema, antecedentes o desea destacar la importancia del conocimientos y aprendizaje del tema; exponiéndolos con una secuencia lógica y organizada se apoya con recursos didácticas. Bien se puede utilizar en grupos grandes, economiza tiempo y esfuerzo; pero también tiene desventajas porque promueve los apuntes y probablemente lo memorizan, permite poca participación del asistente, se puede perder el interés en la sesión. Para que esta técnica sea efectiva el instructor deberá mantener motivado al grupo, dar oportunidad para que los asistentes participen, combinar esta técnica con otra, utilizar un tono e voz adecuado, hablar a un ritmo conveniente y tener un vocabulario amplio entendible y una pronunciación clara.

La técnica interrogativa consiste en plantear preguntas y utilizar los conocimientos y experiencias de los asistentes o se utiliza como apoyo y complemento de la técnica expositiva y demostrativa, tiene grandes ventajas debido a que es un buen instrumento cuando adquiere el aspecto de diálogo, ayuda a conocer las deficiencias y dificultades de los participantes, asimismo permite estimular al capacitando por sus logros y aciertos, estimula la reflexión y también tiene algunas desventajas ya que algunas veces se puede utilizar como medida de represión, puede ocasionar divorcio entre el instructor y los asistentes. Esta técnica puede ser excelente se debe apoyar en preguntas que exijan reflexión, exigir respuestas completas.

Las técnicas demostrativas se utiliza principalmente en las áreas de trabajo donde los capacitandos requieren manejar máquinas, herramientas y/o equipos. Permite aplicar algunos conocimientos teóricos en un área específica, perfeccionar habilidades o destrezas manuales e instruir sobre nuevos métodos

---

<sup>76</sup> ALVES DE MATTOS Luiz. Compendio de Didáctica General Edit. Kapelusz. Buenos Aires. 1974 P 72

y procedimientos de trabajo como la paquetería de informativa que se explica paso a paso la operación lentamente para que se entienda, se realiza la demostración se retroalimenta el proceso y sus desventajas son que el número de participantes debe ser pequeño y, los equipos y/o herramientas no siempre están disponibles.

Las técnicas grupales intervienen en la capacitación y son procedimientos o medios sistematizados para organizar y desarrollar las actividades de un grupo y son de gran utilidad, existe una gran variedad entre ellas, como la de integración o rompimiento del hielo inicial, de optimización del aprendizaje de los asistentes y las que permiten animar o relajar al grupo. Y queda en manos del instructor decidir cual es la más apropiada para aplicar, considerando el momento que vive el grupo.

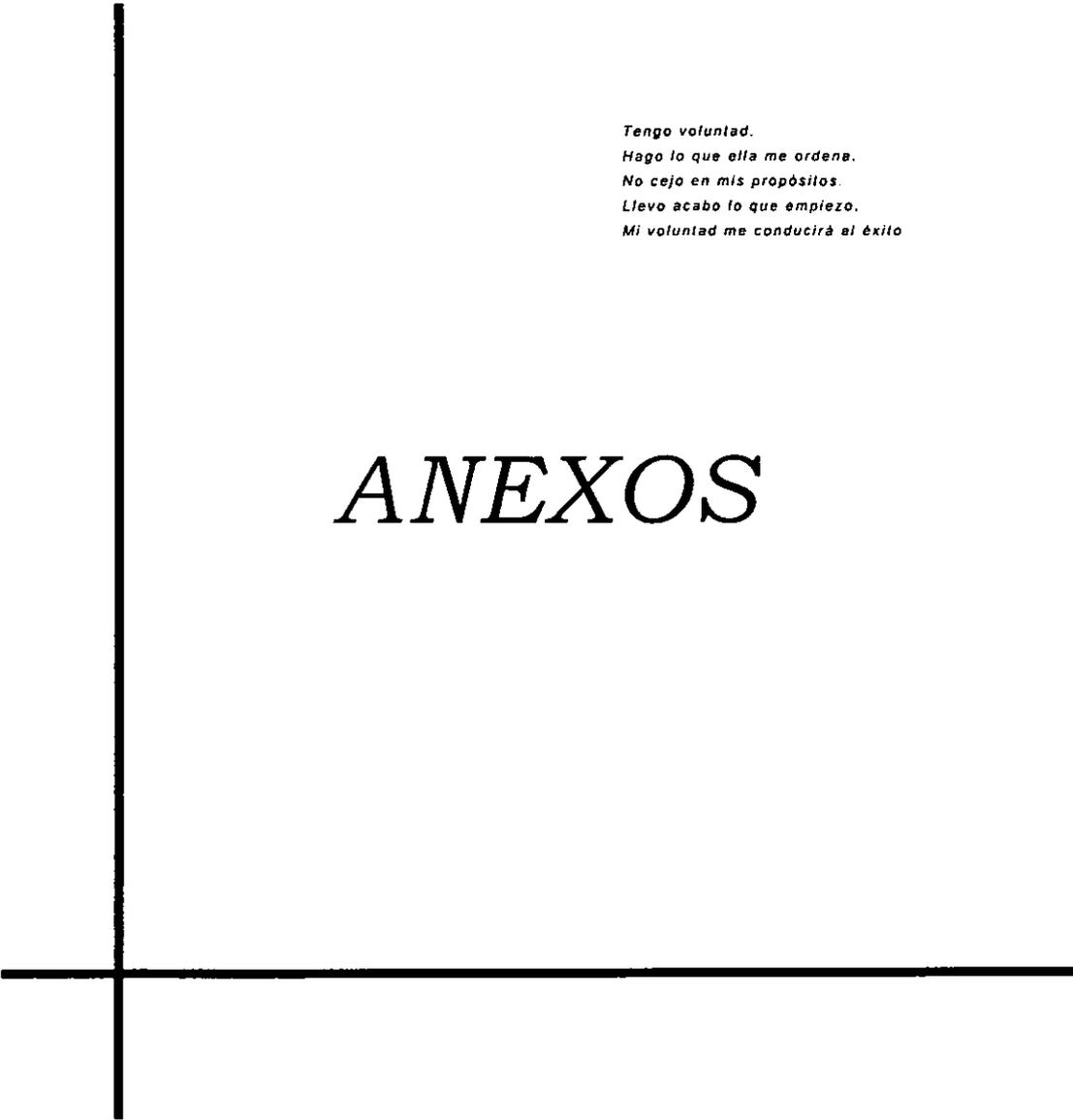
También es recomendable que el instructor aplique el uso de los recursos didácticos ya que es fundamental en el proceso instruccional, éstos apoyan y fortalecen los métodos y técnicas utilizadas en el aprendizaje y permiten asimilar los conocimientos que se ofrecen para alcanzar los objetivos planteados. Se presenta la clasificación de ellos en el anexo IV.

Si los recursos didácticos se emplean con propiedad auxilian de manera eficaz el desempeño del instructor y el aprendizaje del capacitando.

Un buen instructor debe manejar los elementos de la dinámica y componencia de la capacitación para facilitar el proceso de enseñanza – aprendizaje con la aplicación apropiada de todos los aspectos que intervienen y, como resultado de ello lograr de los integrantes una actitud de colaboración y por lo tanto, incrementar su participación activa siendo agentes de conducción y formación hacia otros.

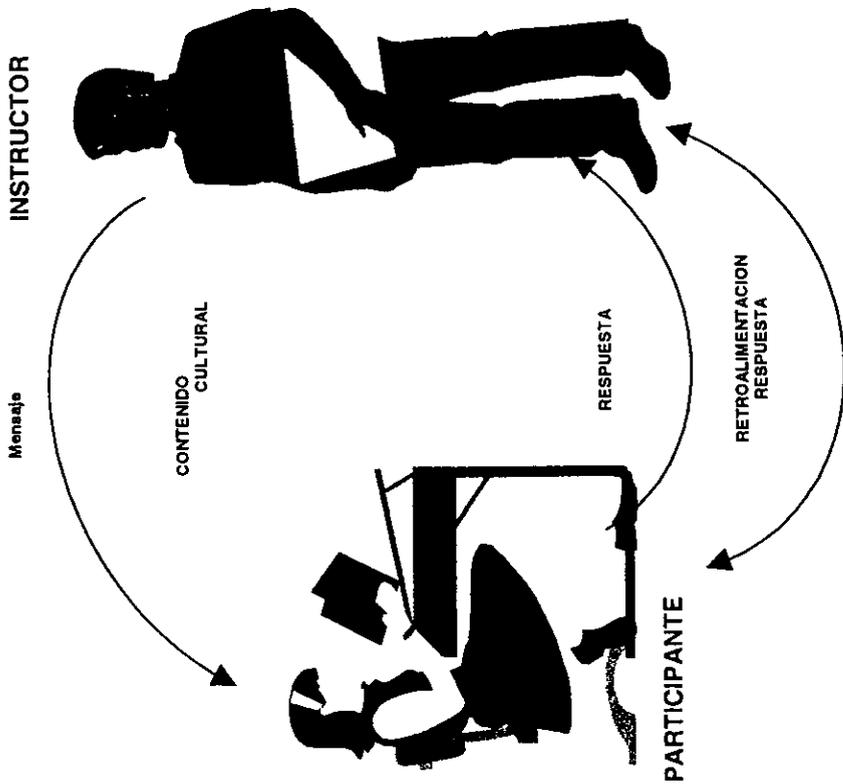
Si los recursos didácticos se emplean con propiedad auxilian de manera eficaz el desempeño del instructor y el aprendizaje del capacitando.

La propuesta y aplicación del programa quedaría conformada con lo ya expuesto; es decir con un conjunto de conceptos y herramientas que permita la comprensión de la dinámica productiva y creciente de la empresa, en términos de tiempo y recursos. El programa tiene como objetivo preparar al recurso humano en los principios pedagógicos básicos que propicien el efecto multiplicador y apoye las acciones de capacitación y el futuro instructor no solo se beneficiaría con su formación personal y sus conocimientos, sino que además, se iniciaría en los métodos de enseñanza y los procedimientos educativos. El instructor debe permanecer abierto a todas las ideas prácticas a todas las novedades; lo importante es que conserve flexibilidad, riqueza de espíritu suficiente para ser capaz de corregirse y criticarse ya que siempre es posible hacer algo mejor de lo que se hace, y para ello siempre hay algo que aprender.



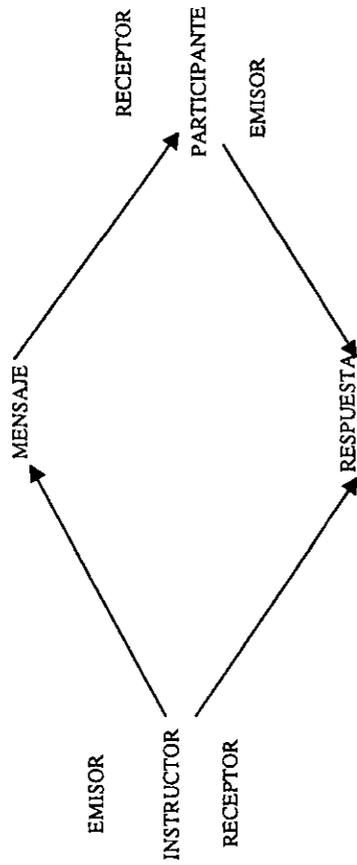
*Tengo voluntad.  
Hago lo que ella me ordena.  
No cejo en mis propósitos.  
Llevo acabo lo que empiezo.  
Mi voluntad me conducirá al éxito*

# *ANEXOS*



# ANEXO I

Se puede relacionar los componentes de la comunicación en el proceso de instrucción de enseñanza - aprendizaje de la siguiente forma.



# ANEXO II

# TIPOS DE INSTRUCTORES

## TOLERANTE

- Tiende a perder el control del grupo.
- Las decisiones son tomadas por el grupo principalmente.
- Relaciones afectivas poco estrechas con los participantes
- Ausencia de dirección o excesiva explicación de las actividades.
- Participación poco frecuente del instructor.

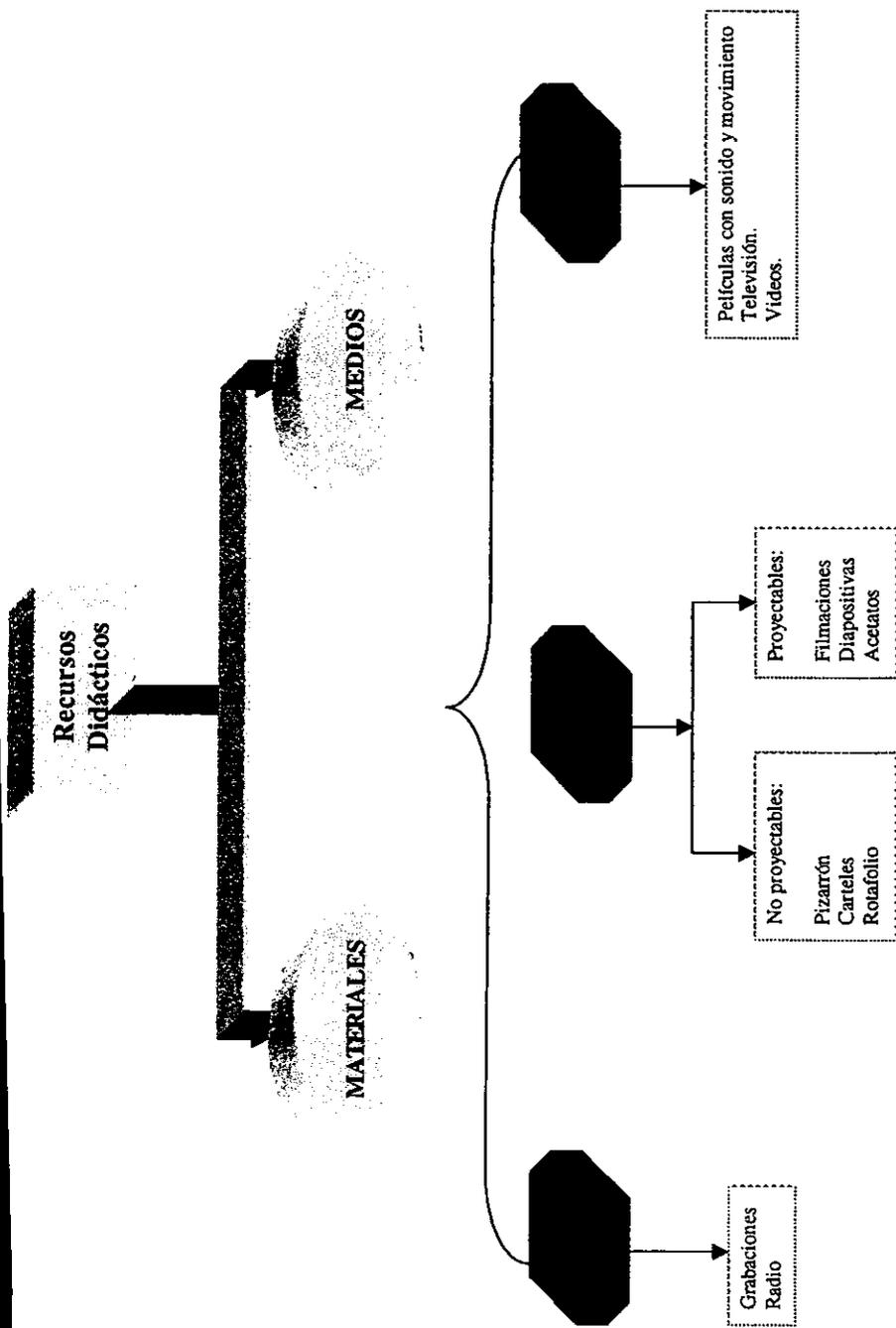
## AUTORITARIO

- Control fuerte del grupo..
- Las decisiones son tomadas únicamente por el instructor
- Relaciones afectivas nulas con los participantes
- Dirección de todos los actos necesarios para el aprendizaje
- Único agente activo en el proceso instruccional.

## DEMOCRATICO

- Control del grupo.
- Participación de los capacitandos en la tomo de decisiones cuando es necesario
- Establecimiento de buenas relaciones afectivas con los participantes.
- Dirección de actos necesarios para el aprendizaje.
- Intercambio de experiencias entre instructor y participante.

# ANEXO III



# ANEXO IV

## Conclusiones

Vivimos en una época de grandes cambios y trascendentales transformaciones en la historia de la civilización. Por consecuencia las nuevas generaciones deben formarse una conciencia de cambio convencida en moldear, adecuar, alinear los hábitos y ámbitos hacia la competitividad y la efectividad; el trabajador o empleado debe instruirse de manera continua para no verse o sentirse obsoleto ante su actividad laboral.

Hoy día, la modernización de los sistemas de trabajo demanda una organización horizontal, flexible y sistemática, capaz de responder al dinamismo de los mercados, la tecnología y la transformación productiva y con ello la preparación complementaria del trabajador buscando la versatilidad y el enriquecimiento en sus actividades, la polivalencia de la fuerza laboral y la rotación de actividades promoviendo el incremento y la mejora de los conocimientos, las habilidades y las destrezas de los trabajadores, no solo para su desempeño efectivo sino también para contribuir a la competitividad de la institución.

Es una situación real que los costos del personal es uno de los mas altos dentro del presupuesto del IMP, de ahí que los recortes, ahorros y modificaciones actuales recaigan en el renglón de los recursos humanos. Por esta razón resulta fundamental incrementar el desempeño y el rendimiento del

personal y la solución radica en la capacitación y el reentrenamiento del trabajador para que mejore su desempeño sin que esto lesione la estrategia de racionalizar los gastos del personal además de que se puede generar un considerable ahorro en la formación del recurso humano como instructores mediante un programa hecho a la medida, eliminando los programas rígidos existentes en la empresa, insistimos que no hay que perder el tiempo tratando de inventar el hilo negro, es mas productivo adaptar lo que ya se tiene a las necesidades institucionales; todo esta dado solo hay que buscar la aplicación efectiva.

Un programa de capacitación que contenga un conjunto de conceptos y herramientas que permita la comprensión de la dinámica productiva y creciente de la empresa, en términos de tiempo y recursos, que lleve a alcanzar una serie de metas previamente determinadas, elaborados con base a los objetivos de aprendizaje, contenido y evaluación. Que su aplicación permita el reconocimiento de las diferentes necesidades. posibilidades y roles de los trabajadores como construcción de una formación multiplicadora.

El programa tiene como objetivo preparar al recurso humano en los principios pedagógicos básicos que propicien un efecto multiplicador, que fomente y apoye las acciones de capacitación que efectúa la empresa.

Por eso es importante reforzar los programas de educación adecuándolos y reforzándolos para que sea el mismo personal el que se encargue de

transmitir lo aprendido así como sus experiencias para la formación de los cuadros que se requieren.

Y con ello cumplir mejor con las tareas que la sociedad nos ha encomendado y así alcanzar y consolidar una cultura de calidad organizacional, con el propósito de que el trabajador esté consciente de la importancia de su actuación profesional para el mejoramiento continuo de servicio demostrando honradez, lealtad, respeto, rectitud, cordialidad y profesionalismo.

Alcanzando un modelo idóneo de capacitación que satisfaga las necesidades de la organización para el pleno de la productividad compartida y del bienestar integral de su personal.

Un compromiso compartido surgido de todos los trabajadores donde se comprometan a interiorizar en su ser, y aplicarlo en todo momento y circunstancia que se presenta en el quehacer cotidiano, es decir el trabajador o ejecutivo que se forme y cubra los requisitos como instructor multiplicador deberá ser responsable de transmitir sus conocimientos y experiencias en todo momento buscando con ello generar la rentabilidad de la función de capacitación, mostrando optimismo y espíritu de servicio, y así se podría ver a corto plazo un notable crecimiento en la productividad, pero ante todo el trabajador tiene que ser considerado como un verdadero ser humano.

El desarrollo económico de todo el país necesita empleados calificados; exigen la capacitación de técnicos, la preparación de personas aptas que se

suman a la fuerza del trabajo. El progreso tecnológico requiere del obrero, el artesano y el campesino; no tanto de un esfuerzo físico cuanto de sus conocimientos sobre la producción, de cómo lograrla y dónde recurrir para aprenderla, etc. Por ello las innovaciones en la educación tiene gran importancia.

La educación permanente como alternativa de capacitación pretende formar un hombre generador y adaptable al cambio, autónomo y capaz de relacionarse con el demás hombre; cada vez mejor informado, más responsable y dueño de sí mismo; un hombre desarrollado plenamente en lo físico, lo intelectual y lo afectivo.

Los cambios constantes y adelantados, sobre todo en el aspecto tecnológico, verdaderamente necesita de la función educativa. Por un lado, para mantener al día al personal.

Todas las organizaciones del mundo requieren de un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia, y este medio es sin duda la capacitación que es un instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Es guiar al hombre en su desenvolvimiento dinámico a lo largo del cual va formándose en cuanto persona humana, provista de las armas del conocimiento, de la fortaleza del juicio y de las virtudes morales, mientras que al mismo tiempo va enriqueciéndose con la herencia espiritual.

La capacitación como complemento formativo le permite al individuo comprender su contexto social para influir en él, se necesita su continuidad en el espacio y en el tiempo como bien lo establece el proceso educativo permanente.

El Instituto Mexicano del Petróleo dedicado en lo fundamental a la investigación y el desarrollo tecnológico, centrado en la generación de conocimientos y habilidades críticas para la industria petrolera, prestando servicios de alto contenido tecnológico y transformando el conocimiento en realidades, ha considerado a la capacitación en los últimos años, como una herramienta de mejoramiento y evolución tanto para los trabajadores como para la empresa misma.

Por eso mismo la propuesta esta encaminada a la elaboración de un programa dirigido a cubrir las deficiencias existentes en cada una de las áreas, es decir la empresa a capacitado a un sector de trabajadores en áreas de especialidad, pero ese conocimiento se queda en ellos, debido a que carecen de la formación pedagógica complementaria, la cual les facilitaría transmitir sus conocimientos con facilidad, asimismo se podrían apoyar en los recursos didácticos tan necesarios en la impartición de un curso.

Sin duda alguna la propuesta es interesante y de gran ayuda por que favorece la obtención de mejores resultados, igualmente posibilita la ampliación de un banco de instructores internos, aumenta la posibilidad de hacer más eficiente los cursos, ya que el personal en impartirlos conoce las necesidades

de aprendizaje del trabajador y de la empresa, también se lograría tener mayor control de la asistencia de los participantes.

Como es notorio lo que se propone no es nada nuevo, ya que la misma Secretaria del Trabajo y Previsión Social, promueve un curso de formación de instructores y su eficacia se ve con la aplicación que en otras instituciones se ha realizado, la diferencia se da mediante el proceso multiplicador, es decir un grupo de trabajadores asistirá al curso de formación y, ellos mismos serán los encargados de impartirlo a otros trabajadores, los cuales a su vez lo harán llegar a otros empleados y con ello se podrá ver las bondades de este proceso; un instructor interno habilitado es la persona que, teniendo el carácter de trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo, destina parte de su jornada normal a capacitar y adiestrar a otros trabajadores que ocupen puestos de trabajo sobre los cuales él tenga conocimientos y experiencia.

Por experiencia, bien se puede decir que los limitantes ante esta función es la falta de credibilidad, los empresarios no creen en los beneficios de la capacitación. La consideran un gasto no una inversión.

La mayoría de los trabajadores no se interesan, su mayor preocupación parte del hecho de estar más interesados en obtener reivindicación de tipo económico y motivacional que ser entrenados.

Los alcances, se generan a raíz de elevar los programas de capacitación, formando a los trabajadores y obteniendo resultados positivos. Disminuyendo

costos utilizando el poco presupuesto destinado a esta área. Y aprovechar la oportunidad de que el profesional de la Licenciatura en Pedagogía sé de a conocer como la persona responsable de participar en esta área por su formación escolar y preocupado por el quehacer educativo.

Sumando mi experiencia laboral en el IMP, inicialmente como responsable del área de la comisión mixta de escalafón, en selección y reclutamiento de personal, posteriormente como encargada de la gaceta informativa sindical y en este momento como asistente de la coordinación del área de capacitación de ingeniería, he podido darme cuenta de que existen un sin número de obstáculos para el desarrollo del pedagogo, comenzando con la invasión de áreas y tareas; por ejemplo podemos encontrar a diferentes profesionistas a cargo de la administración del recurso humano y la capacitación, así como la coordinación; desde ingenieros en las diferentes especialidades, contadores, químicos, etc, hasta personas que no tienen una formación académica y han ocupado esos puestos por azares del destino, es por eso que cuando se habla del área de capacitación no se le da la importancia que merece y deja de ser atractiva para algunos profesionales.

Creo que tal situación se debe en gran parte al mal manejo que se ha dado de este proceso, se enseña echando a perder y experimentando; olvidándose de que en este caso, los que van a resultar mayormente afectados es el activo más valioso para la empresa, el recurso humano, lo cual se puede reflejar directamente en su trabajo.

Los pedagogos tenemos un gran compromiso y una gran labor por realizar, la cual se puede iniciar haciendo bien nuestro trabajo, defendiéndolo y sobre todo dándolo a conocer.

***El secreto del éxito es amar lo que tenemos obligación de hacer.***

## BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando, Capacitación para la Excelencia, México, Ed. Trillas, 1988.

Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, México, Ed. Trillas, 1983.

Hampton, David, Manual de Desarrollo de Recursos Humanos, México, Ed. Trillas, 1992.

Instituto Mexicano de Petróleo, 25 Años de Investigación y Desarrollo Tecnológico al Servicio de la Industria Petrolera, México, Ed. IMP, (edición única) 1990.

Instituto Mexicano del Petróleo, La Gaceta IMP No. 133 Organo Informativo, México. Ed. IMP, 1994.

Instituto Mexicano del Petróleo, 30 Años al servicio de la Industria Petrolera Nacional 1965 - 1995, México. Ed. IMP, (edición única) 1995. 103

Marroquín Quintana, J. Capacitación a Trabajadores, México. Ed. Gernica, 1986. 381

Silencio Aguilar, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, México. Ed. Limusa, 1992.

Elías de Ballesteros, Emilia "La Educación de los Adolescentes". Ed. Patria. México, 1976.

SEP, Ley General de Educación. México, 1993..

Hernández Ruíz Santiago, Metodología General de la Enseñanza. Edit. Hispano Americano, México. 1960

H. Knoll Joachim, La Formación de Adultos, Edit Roca Pedagógica. México 1988

Manganiello Ethel M, Introducción a las Ciencias de la Educación. Edit. Librería del Colegio Buenos Aires. 1970.

G. Flores Santiago. Doctrinas Filosóficas. Edit La Aurora México. 1954.

Dienel T Karl. Antropología Pedagógica. Edit. Aguilar México. 1980.

Pansz Margarita. Una Aproximación a la Epistemología Genética de Jean Piaget. Edit. Seix Barral. S.A. México. 1985.

Kobayashi José María. Historia de la Educación en México. Edit: SEP. 1976.

Roura – Paralla Juan. Educación y Ciencia. Edit. F.C.E. México.

Hernandez Ruiz y Tiradi Benedi. La Ciencia de la Educación. Edit. Atlante. México.

La Belle Thomas H. Educación Formal, no Formal e Informal. Edit. México. Nueva Imagen. 1988.

Secretaria de Trabajo y Previsión Social. Pronostico, Forma y Proyecto de Guía para Elaboración Diagnostico. México. 1989.

Marx Karl. El Capital Trabajo por Pedro Scaron. Edit. Siglo XXI. México. 1976

Gaceta IMP. Organo Informativo. Nov. 1994. No. 133.

Foucault Michel. Las Palabras y las Cosas. Siglo XXI. Madred. 1968.

Freyre Paulo. La Educación como Práctica de la Libertad. Edit Siglo XXI. México. 1978.

Secretaria del Trabajo y Previsión Social. Formación de Capacitadores por Pablo Arenas Espindola. México. 1996

Villa Canseco Tomás. Didáctica General. Edit. Oasis México. 1983.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Programa Formación de Instructores Internos. México. 1996.

UNAM. Técnicas Básicas de Estudio. México. 1985.

Flores de Gortari Sergio y Orozco Gutiérrez Emilio. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. Edit.Trillas.1991.

Rojas Soriano Raúl. Guía para Resolver Investigaciones Sociales. Textos Universitarios. UNAM. México. 1988.

Mendes de Campo Luiz Henrique. Los Métodos Activos en la Enseñanza. Vol I No 2. Universidad Iberoamericana. México. 1983

Axotla Muñoz Víctor. Antología de los Auxiliares de la Comunicación. ENEP. Aragón. UNAM.