



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"ACATLAN"

Propuesta de Estrategias Pedagógicas  
para promover la participacion verbal en  
los cursos de capacitación entre empleados  
y trabajadores de una Planta Cervecera

*SEMINARIO - TALLER EXTRACURRICULAR  
"COMUNICACION EN EL AULA"*

Que para obtener el título de:  
**LICENCIADO EN PEDAGOGÍA**

Presenta:  
**Anel del Carmen Osnaya Beltrán**

ASESOR:  
**Lic. Alfredo Ríos Ramírez**





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.

## ÍNDICE

|  |     |
|--|-----|
| Portada .....  | 1   |
| Índice .....   | 2   |
| Agradecimientos .....  | 3   |
| Introducción .....   | 9   |
| Apartado 1. Planteamiento del Problema y Marco Referencial ..... | 14  |
| Apartado 2. Marco Teórico .....                                  | 24  |
| Apartado 3. Metodología de Investigación .....                   | 81  |
| Apartado 4. Resultados y Gráficas .....                          | 87  |
| Apartado 5. Propuesta .....                                      | 108 |
| Reflexiones .....  | 115 |
| Bibliografía .....   | 121 |
| Anexo  |     |

## AGRADECIMIENTOS

A la *Universidad Nacional Autónoma de México*, porque me permitió ser parte de ella.

A la *Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán* por la formación profesional y el desarrollo personal que obtuve mientras estuve aquí.

Al *Programa de Pedagogía*, por todo el apoyo que obtuve durante mi carrera y ahora durante este proceso de titulación.

A los *profesores* de la carrera de Pedagogía, que con su profesionalismo y entrega, formaron en mí el perfil de Pedagoga.

A los coordinadores de cada Módulo de este Seminario:  
*Gaby, David, Alfredo, Nancy y Héctor*, por compartir sus conocimientos y experiencias.

A *Educación Continua*, en especial a Sarita y Yola.

A mi asesor: *Lic. Alfredo Ríos* que dedicó parte de su tiempo a la revisión, corrección y sugerencias para el logro de este trabajo de investigación.

Dedico este Trabajo de Investigación a:

Mi Mamá: Gracias por estar siempre pendiente y preocupada por mí, llega el momento en que crecemos y debemos de empezar a volar; gracias por apoyarme en ese vuelo. Te admiro y te quiero china.

Mi Papá: Gracias por apoyar mis decisiones y por provocarme todas las experiencias que me han hecho crecer y madurar.

Jessica: Por ser mi amiga, mi confidente, mi pequeña, mi apoyo incondicional. Sigue como hasta ahora y llegarás muy lejos.

Agustín: Aunque no estás muy presente conmigo, siempre estás en mí.

Ximena: Porque me recuerdas que debo disfrutar cada momento, así como lo haces tú.

Carla y Angeles: Por su apoyo incondicional y su cariño, otra vez juntas, como debe de ser.

A mi Planta Cervecera: un día me abrió las puertas y ahora soy la persona más satisfecha con mi trabajo. Nunca voy a defraudarlo Don Pablo.

A los Ingenieros Rubio, Berriozabal, Diaz y Sánchez por su liderazgo, su entrega, su apoyo y su amor a la empresa.

A Ara: día a día me esfuerzo para aprender de ti; tu grandeza como mujer, como profesional, como amiga, como compañera.

Al Ing. Hernández, por su visión analítica del mundo, siempre hay una posibilidad más.

A José, Alberto, Alfredo, Claudia y Fer, por su paciencia, su comprensión, su amistad.

A Mitzi que aunque apenas estás aprendiendo, se que vas a llegar muy lejos.

A todos los Coordinadores de Capacitación por su apoyo y porque me han permitido aprender de ustedes.

Muy especialmente lo dedico a:

Lic. Ernesto Archundia Aco: su apoyo incondicional, sus consejos, su ejemplo, su cuidado, sus retroalimentaciones, su madurez, su empatía, la justicia con la que actúa, la congruencia entre su pensar y actuar y su forma de ver la vida me ha cambiado, me ha hecho ser mejor, esforzarme, luchar y buscar siempre ser más. Lo admiro. Gracias por todo y más.

Lic. Christopher Cuadrilla Galeana: el matemático perfeccionista que me dio sus atenciones, su cariño, sus detalles. Gracias por haber estado siempre al pendiente de lo que me hacía falta, por estar ahí cuando lo necesité, por preguntar constantemente por ese cielito nublado, por el Lucero de la mañana y por el rocío de las flores, por alegrar y consentir a tus hijos Cirilo y Camila . Gracias flaco.



A ti que estás pero no estás, suceda lo que suceda, estoy contigo, las experiencias y momentos nunca se olvidan, se viven nuevamente. Llegaste a mi vida, entraste a mis pensamientos y ahora decidiste quedarte a vivir en mí. Esperaré el momento en que decidamos por fin estar unidos para vivir plenamente o mantenernos lejos si eso nos hace felices. La decisión es de los dos.

## INTRODUCCIÓN

*Después de escalar una montaña muy alta,  
descubrimos que hay muchas otras  
montañas por escalar*

*Nelson Mandela*

Esta frase implica mi futuro, esta montaña me costó mucho trabajo escalarla, llegar a la cima, desarrollar el trabajo de investigación que ahora tiene en sus manos, ha sido un gran logro no sólo profesional sino personal, desde que tengo memoria, siempre uno de mis sueños fue titularme, ahora estoy llegando a esta etapa en que nuevamente tengo el entusiasmo y el propósito de continuar escalando montañas más altas, porque este es el inicio de mi desarrollo profesional. Llegar hasta aquí me costó un gran trabajo adicional para cumplir en todo lo que tengo encomendado; en mi trabajo, con mi familia, como pareja, como amiga; porque este proyecto no podía ser impedimento para lograr estar bien con los demás y conmigo misma.

Este trabajo de investigación está titulado Propuesta de Estrategias Pedagógicas para promover la participación verbal en los cursos de capacitación entre empleados y trabajadores de una Planta Cervecera; sin embargo, considero que lo fundamental no es sólo la participación verbal en

los cursos, sino que esto sea un desarrollo personal en todos los ámbitos donde la persona se encuentra; concretamente se abordó en lo organizacional.

Creo que precisamente aquí radica la importancia de este trabajo, que va más allá de cubrir sólo aspectos de la conducta del personal en los cursos de capacitación, para interesarse en la persona, analizando este interés desde el papel que juega la gerencia en la comunicación con el personal, hasta llegar al estudio de las necesidades de la persona para que ésta se sienta autorrealizada. Todo el recorrido teórico que se lleva a cabo es para lograr el respaldo de los autores que han teorizado sobre estos aspectos de la persona.

Durante el desarrollo de este trabajo se hizo especial énfasis en las diferencias psicosociales de los dos tipos de población que se estudiaron: los trabajadores y los empleados; los aspectos que consideré fueron la escolaridad, la comunicación verbal, no verbal y la personalidad, ya que de acuerdo a mi experiencia, estos son los elementos más trascendentes para descifrar las causas de la falta de participación verbal en los cursos de capacitación.

El cuerpo del trabajo se desarrollará de la siguiente manera:

En el apartado 1 se inicia con el planteamiento del problema y marco referencial, con lo cual partimos explicando las causas por las que este tema me fue de interés para investigar, así como el lugar donde se llevó a cabo dicha investigación, con las facilidades para la aplicación del instrumento diseñado.

El desarrollo del apartado 2 es el más denso, ya que se consideran todos los conceptos básicos para dar sustento a la propuesta. Se inicia con la

fundamentación de que este trabajo se basó en la Teoría General de la Comunicación Humana ya que en esta se pueden considerar los diversos tipos de comunicación, como la intrapersonal, interpersonal u organizacional que concretamente es con la que cerramos este apartado. Se conceptualiza la comunicación y se presentan gráficamente algunos modelos.

Referente a la comunicación, se revisan los elementos que la componen como son la fuente, el mensaje y el destino. De aquí se realiza un vínculo con la comunicación verbal y la comunicación no verbal, dando características y ejemplos de cada una de ellas. Se revisan las condiciones del éxito de la comunicación para lograr aprendizajes; gracias a éstas se conceptualizó la Personalidad.

Para investigar el concepto Personalidad, se parte de sus antecedente para posteriormente abordar al autor con el cual nos identificamos: Abraham Maslow con sus planteamientos sobre motivación y la jerarquía de las necesidades humanas, de las cuales hice énfasis en las necesidades de autorrealización ya que en éstas se busca que cada persona aproveche su talento y sus capacidades al máximo, se sienta satisfecho consigo y con los que le rodean, además de buscar las oportunidades para sentir una realización propia.

Partiendo del imaginario social, llegamos a que se forman grupos y precisamente uno de estos grupos es el de capacitación; por lo tanto iniciamos con educación para ubicar la posición de la capacitación en esta gran área, así llegamos a que pertenece a la educación no formal, se revisaron las exigencias Constitucionales, sus antecedentes históricos, su objeto, su conceptualización,

sus propósitos y su proceso que incluye la Detección de Necesidades de Capacitación, la planeación y programación, la realización y la evaluación del evento, del instructor y de los participantes. Asimismo se atendió tanto al instructor, sus tipos y sus características, como a la clasificación de tipos de participante; los contenidos, objetivos y técnicas grupales, para concluir con la comunicación educativa y la comunicación organizacional.

El apartado tres se refiere a la metodología de investigación, se explican las razones por las cuales el tipo de investigación utilizado fue la descriptiva, se aclara la población, muestra, técnica de recolección de datos, el instrumento y la técnica de análisis de datos. Se explica detalladamente la razón por la cual se seleccionó como muestra el 10 % de la población, la variable a investigar y el número de ítems que le correspondió a cada una, así como los tipos de respuesta que el instrumento incluyó.

El apartado 4 es de resultados y gráficas, en éste se realiza el matricado o tableado de los resultados por ítem, para posteriormente llegar a la revisión de resultados en el cual se concluye que existe una diferencia muy marcada en la escolaridad entre los trabajadores y los empleados y que sin embargo, ambas poblaciones reconocen la importancia de la comunicación verbal, no así de la comunicación no verbal y de la personalidad en la cual toda la población se encuentra en la media. Se presentan gráficamente los resultados también por ítem logrando por este medio, una comparación visual.

Finalmente el apartado 5 que es la culminación de este trabajo de investigación, se presenta la propuesta, que va encaminada a sesiones de

sensibilización para que el personal reconozca sus potencialidades y las manifieste en los ámbitos donde se encuentre.

Estoy consciente de que este trabajo tiene deficiencias, que se pudo haber logrado algo más completo, creo que para todos los que concluimos algo, siempre pensamos que pudo haber sido mejor, esto es parte de la naturaleza humana para seguir en la mejora continua. Dada la premura del tiempo, este fue el resultado, con gran riqueza personal porque me despierta la inquietud de hacer más, tal vez como seguimiento a esta investigación o sugiriendo la mejora en nuevas áreas del conocimiento en mi desarrollo profesional y laboral. Cuento con todos los que están y han estado a mi lado, me han apoyado y sin duda concluyo en que este logro no es sólo mío, es de todos los que estuvieron ahí cuando los necesité.

Gracias y esto fue hecho por y para ustedes.

# APARTADO 1

Planteamiento del Problema y  
Marco Referencial

Este trabajo de investigación tiene el título de Propuesta de Estrategias Pedagógicas para promover la participación verbal en los cursos de capacitación entre empleados y trabajadores de una Planta Cervecera, al revisar si existe información al respecto, podemos encontrar que existe una gran abundancia de autores que tratan el proceso de capacitación. Los cursos son tratados de manera un tanto aislada o como una parte del proceso y de manera independiente lo referente a comunicación. No he encontrado un estudio que directamente trate los aspectos de cursos, capacitación y comunicación de manera conjunta.

En lo referente a la Planta Cervecera, existen varias investigaciones pero todas enfocada a asuntos de ingeniería, ningunos relacionado a aspectos humanísticos, y menos de capacitación.

Mi participación en esta Planta Cervecera es como Analista de Capacitación, las actividades principales de este puesto son el levantamiento de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), verificar su cumplimiento, planear los cursos que habrá durante el año, programar cada evento ya sea en el Programa de Capacitación o a través de adiciones al programa con sus fechas, horarios, instructores y espacios donde se llevarán a cabo, verificar el antes, durante y después de los eventos, esto es lo que conocemos como logística, evaluar a instructores y participantes además de desempeñar la tarea de instructor cuando el curso lo requiera.



Es precisamente llevando a cabo este puesto donde surge la inquietud de que en los cursos de capacitación se manifiesta la reproducción de la escuela tradicional donde el alumno se limita a recibir lo que el profesor le da en las clases; lo mismo sucede en la empresa donde se integran cursos de capacitación para el personal que se compone de trabajadores (sindicalizados) y empleados (no sindicalizados), el instructor siempre es empleado y en ocasiones suele ser el jefe directo del personal que asiste; por tal motivo se crea una barrera que imposibilita el enriquecimiento de los cursos, basado en las experiencias de la gente que asiste, siendo que en los recesos, el personal comenta cuestiones que hubieran sido muy valiosas tanto para el instructor como para el resto de los participantes, pero que no se pueden aprovechar porque la gente no expresa los conocimientos y experiencias con los que cuenta.

Por lo anterior es que me pareció interesante que partiendo de nuestra disciplina La Pedagogía, se propongan ciertas estrategias que contribuyan para que el personal apoye con su participación activa, los cursos de capacitación, haciéndolos así más activos que pasivos, más de retroalimentación que de información, más permanentes que pasajeros.

El propósito de esta investigación es proponer el diseño de estrategias pedagógicas que promuevan la participación verbal de empleados y trabajadores de una Planta Cervecera en los cursos de capacitación.

El término estrategia, proviene del griego strategía que es el arte de dirigir las operaciones militares, sin embargo esta definición se ha ampliado a los

diversos campos que requieran la planeación, definiéndolo entonces como “el planeamiento conjunto de las directrices a seguir en cada una de las fases de un proceso: así entendida, la estrategia guarda estrecha relación con los objetivos que se pretenden lograr (que suponen el punto de referencia inicial) y con la planificación concreta”<sup>1</sup>.

Por lo tanto, estamos en que en este trabajo de investigación se propondrán estrategias desde nuestro campo específico la pedagogía, pero para proponer algo, es necesario tener el conocimiento sobre las personas a las que se sugiere aplicar las estrategias, así es que se realizó una investigación sobre algunas diferencias psicosociales del personal, se seleccionaron como aspectos psicosociales el nivel de escolaridad, la comunicación y la personalidad ya que de acuerdo a mi experiencia, estos son los principales elementos que afectan los cursos de capacitación, para que no se facilite la participación verbal, entre los empleados y trabajadores de la Planta Cervecera.

Explicaré brevemente este concepto mencionado como diferencias psicosociales; pues bien, partiré de que cada uno somos personas diferentes, de aquí que también a la persona puede llamársele individuo, porque todo él es un ente único e irrepetible; precisamente algunas de estas diferencias se dan en nuestros pensamientos, por lo que en ocasiones decimos que se parece lo que pensamos, pero la diferencia radica en que nunca será igual a todo lo que tenemos internamente, que necesariamente es diferente porque hemos tenido diferentes experiencias cada uno de nosotros. Estas experiencias en

---

<sup>1</sup> Diccionario de las Ciencias de la educación. Pag. 593

gran medida las ha propiciado la sociedad, esto es el ambiente y las condiciones en las que estamos inmersos.

Partiendo de esta concepción, distingo para fines de esta investigación las siguientes diferencias psicosociales:

1. La escolaridad: que la hemos obtenido por las condiciones socioeconómicas que se nos han presentado, básicamente es la educación básica, media superior o superior, pero también puede presentarse una escolaridad nula, si el individuo nunca fue a la escuela o no concluyó siquiera el nivel básico.
2. La comunicación verbal y no verbal: la manifestamos de acuerdo a lo que socialmente nos han enseñado que debemos o no decir, más adelante se explica específicamente cada una de ellas.
3. La personalidad: deriva precisamente de la persona y de que cada uno tenemos una forma de ser, de actuar y de ver el mundo de manera diferente, en su momento se definirá este elemento.

Por lo anterior, el análisis de las diferencias psicosociales de nuestra población, se obtuvo por medio de los resultados de la aplicación de un instrumento que se elaboró con la finalidad de conocer los aspectos mencionados. Considero que al investigar estos tres puntos, sacaremos diferencias a las cuales se les pueda dar alguna alternativa, a través de las estrategias pedagógicas. La metodología de investigación la revisaremos en el

apartado tres sin embargo, podemos adelantar que se llevará a cabo en una planta cervecera de la cual conoceremos a continuación sus características.

La Planta Cervecera en que se llevó a cabo esta investigación, está ubicada en Lago Alberto No. 156, Col. Anáhuac, en México, D.F. Según los parámetros de la SECOFI, se le considera una Empresa Grande y su actividad es la fabricación, distribución y venta de cerveza. Fabricamos 6 diferentes marcas de cerveza en sus dos variedades: clara y oscura. Nuestra marca líder de cerveza, se encuentra en más de 142 países, con lo que podemos decir que “gira alrededor del mundo”. Nuestra producción mayor es para exportación, sin embargo, también elaboramos cerveza para consumo doméstico.

Esta Planta Cervecera se fundó un 25 de octubre de 1925; la inauguración estuvo a cargo del entonces Presidente de la República, Plutarco Elías Calles.

Una de las características de esta empresa es que es 100% tradicionalista por ser una empresa familiar, cuenta con una misión, visión y su decálogo de valores organizacionales; parte de nuestra política de calidad y de servicio es mejorar continuamente los procesos, garantizando exceder consistentemente las expectativas de nuestros clientes.

Contamos con herramientas de calidad, tales como Círculos de Control de Calidad y Grupos de Trabajo, con los cuales consecutivamente hemos obtenido en dos ocasiones el Primer lugar en el Concurso Nacional; 5”S”+ 1, filosofía japonesa que invita al orden y la limpieza, y la cual es admirada diariamente por nuestros visitantes, tomándola como ejemplo para aplicar en

sus respectivas áreas de trabajo; el uso de las herramientas estadísticas y administrativas para elevar la productividad y solucionar áreas de oportunidad; la Certificación de nuestro Sistema de Aseguramiento de Calidad a través de la Norma ISO 9002, con la cual garantizamos la calidad y consistencia de nuestros productos, con la más moderna tecnología y el elemento más importante: la gente; el reconocimiento más reciente es la obtención del certificado de Industria limpia, otorgado por la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP) y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), garantizando con esto que al ubicarse la Planta rodeada de población, no afectemos nuestro ambiente por ruido, agua, aire o algún tipo de contaminante.

En esta Planta Cervecera trabajamos aproximadamente 6,400 personas, de las cuales unas 1800 personas somos empleados y el resto trabajadores. La gran mayoría son hombres, siendo aproximadamente 80, las mujeres que colaboramos en esta empresa.

A nuestros dirigentes, les interesa mucho la superación de su gente, con lo cual contamos con Educación Secundaria y Preparatoria, mismos niveles que se imparten en nuestras aulas de capacitación, por personal especialista en cada asignatura, la primera apoyada por el Instituto Nacional de Educación de los Adultos (INEA) y el segundo por la SEP, al personal se le proporciona todo el material que requiera, de tal manera que el sólo invierte su tiempo y entusiasmo para concluir sus estudios.

Respecto a la capacitación que se imparte, es mucha ya que en promedio se alcanzan al año 45 horas hombre capacitación, esto es que cada persona de la Cervecería se capacita en promedio 45 horas al año, un gran logro, ya que se conjunta la producción, con la preparación de nuestra gente; haciendo cuentas, aproximadamente existen en promedio, 288,000 horas de capacitación en el año. Esta capacitación que se proporciona, incluye aspectos de calidad, técnicos, humanísticos, administrativos, de seguridad y ambientales, lo anterior sin contar conferencias, sesiones de estudio y presentaciones que se realizan constantemente en nuestras instalaciones

Pero lo más importante no son los números sin duda sorprendentes, sino la manera en que el personal se ha ido transformando en su conducta, sus actitudes, su visión sobre el trabajo; todo esto se ve reflejado en el ambiente laboral que reditúa también en la alta productividad; sin duda, estoy convencida que la capacitación es una fuerte herramienta para moldear a la gente, además de ser garantía de éxito para el personal y para la empresa.

Contamos concretamente en el área de Capacitación, con 7 aulas mismas que tienen capacidades de entre 20 y 70 personas y un foro con capacidad para 300 personas, además del auditorio que es para 200 personas. Pero debido a la magnitud de la empresa, es imposible bastarse sólo con esto, por lo que en el interior de la planta también se cuentan con 9 aulas más, también con capacidades de entre 12 y 60 personas. Todas acondicionadas con lugares suficientes, mesas o mesabancos, pizarrón, rotafolio, proyector de acetatos y proyector de cuerpos opacos, televisión y videocasetera. Contamos también con videoproyectores o cañones, proyectores de diapositivas, Datashow y

proyectores de 16 mm, para cuando nos lo solicitan. Aun con todos estos recursos, frecuentemente nos encontramos con problemas de espacio, que se pueden llegar a solucionar, trabajando en nuestra cafetería conocida como “Café Jardín ” o en los mismos comedores de la Planta.

Hemos formado el elemento que hace posible la impartición de la capacitación, que ha contribuido a alcanzar tantos logros y satisfacciones tanto personales como laborales, ellos son nuestros Instructores Internos, actualmente somos 254 instructores formados cada uno en nuestra especialidad, de acuerdo a las áreas de capacitación que internamente manejamos; éstas son Aseguramiento de Calidad, Administración Ambiental, Técnico Operativa, Humanístico Administrativa y Seguridad Industrial; cabe aclarar que los instructores se forman externamente, contratando a algún despacho de consultoría o lo más frecuentemente, con la Facultad de Psicología de la UNAM.

En la Organización, es un gran éxito llegar a ser instructor, ya que es una manera de reconocer el trabajo y el esfuerzo de nuestra gente, antes de elegir a alguno, es necesario verificar su experiencia, su relación con el personal, su facilidad de palabra entre otras características establecidas tanto por nuestra Gerencia como por el Departamento de Capacitación.

El Departamento de Capacitación es rico por su multidisciplinariedad, el cual está conformado por:

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Jefe de Capacitación:      | Psicólogo (Egresado de la Facultad de Psicología)  |
| Subjefe de Capacitación:   | Químico (Egresado del IPN)   |
| Analistas de Capacitación: | 1 Psicóloga (Egresada de la Facultad de Psicología)<br>2 Pedagogos (Uno egresado de la ENEP Aragón y yo, egresada de la ENEP Acatlán)<br>1 Informático (Egresado de la ENEP Aragón)<br>1 Mercadóloga (Egresada de UNITEC)<br>1 Ingeniero Mecánico (Egresado del IPN) |
| Apoyo administrativo:      | Estudiante de la licenciatura en Informática   |
| Asistente:                 | Preparatoria   |
| Responsable de aulas:      | Preparatoria   |

Además, en cada departamento contamos con nuestros Coordinadores de Capacitación, que es personal que desempeña la labor de Instructor y que aunado a su trabajo en producción, contribuye para el cumplimiento de la capacitación en cada departamento; ellos controlan el cumplimiento de los procedimientos de Capacitación en sus departamentos y son nuestro apoyo incondicional, nuestra mano derecha.

De esta manera es como trabaja esta Planta Cervecera, la cual tiene internamente el lema de “Productos y Servicios de Calidad, con Gente de Calidad”.



# APARTADO 2

## Marco Teórico

La presente investigación está fundamentada en la Teoría General de la Comunicación Humana, concretamente en la Comunicación Organizacional, ya que considero que me da las bases teóricas para entender a una empresa, con todos los elementos que intervienen para lograr un ambiente laboral agradable y productivo, siempre basado en la comunicación, pero sobre todo, estar conscientes de que en los cursos de capacitación se requiere entender a cada individuo como diferente a los demás, entender las relaciones que los vinculan, las barreras que se deben superar para lograr el aprendizaje y las relaciones que entre los integrantes de un grupo se dan, para comprender la dinámica grupal; vincularé los postulados del imaginario social que sin duda considero fundamental para entender la relación entre participantes que pueden ser empleados o trabajadores e instructor que además puede ser su supervisor, jefe o que por ser empleado, se marca una diferencia.

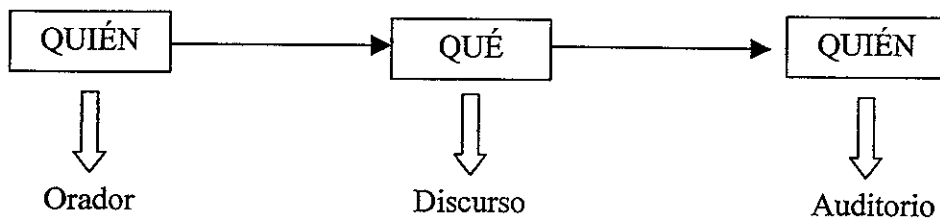
Iniciaré con Comunicación, esta palabra proviene del latín *communis* que significa poner en común y así es, ya que si pretendo comunicar algo, debo poner en común con otra persona(s) cierto mensaje, compartir alguna información, idea, pensamiento o actitud.

Existen varios modelos de comunicación<sup>2</sup>, veamoslos a continuación:

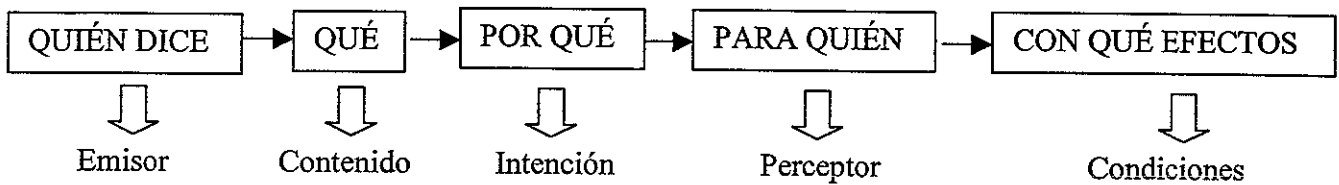
---

<sup>2</sup> Axotla. Paginas 12-16

Modelo 1. Propuesto por Aristóteles



Modelo 2. Propuesto por Laswell

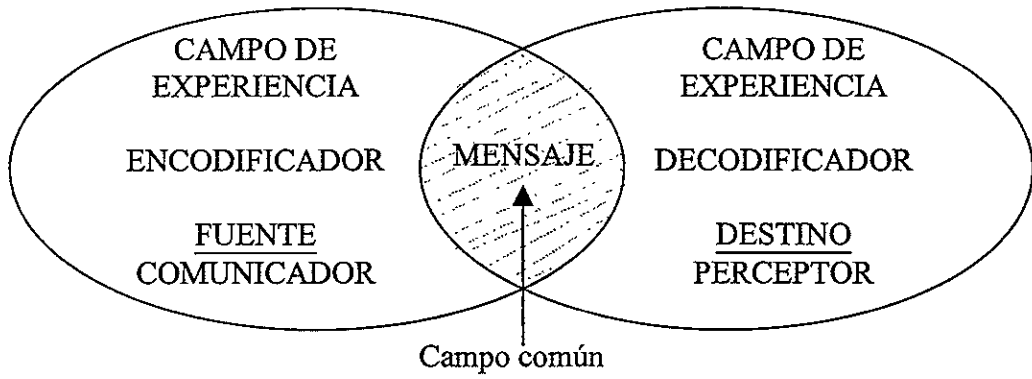


Modelos Propuestos por Schramm

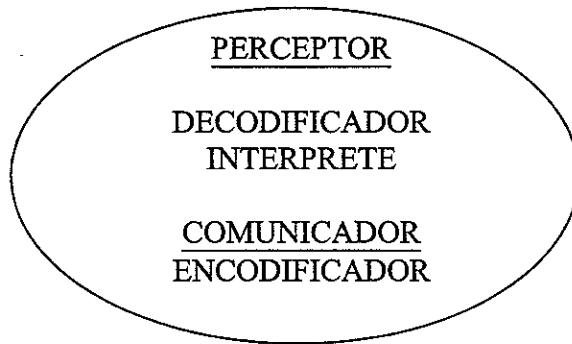
3.1



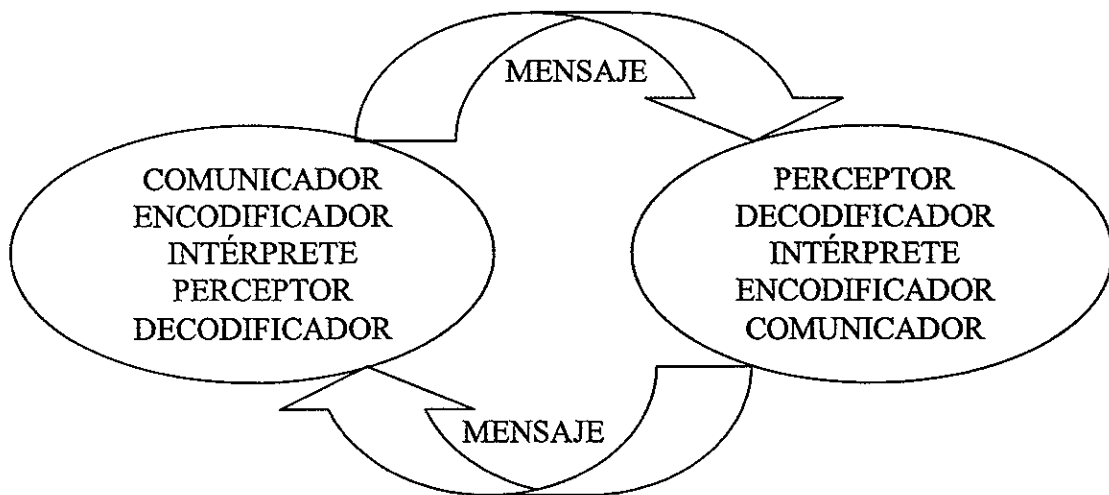
3.2



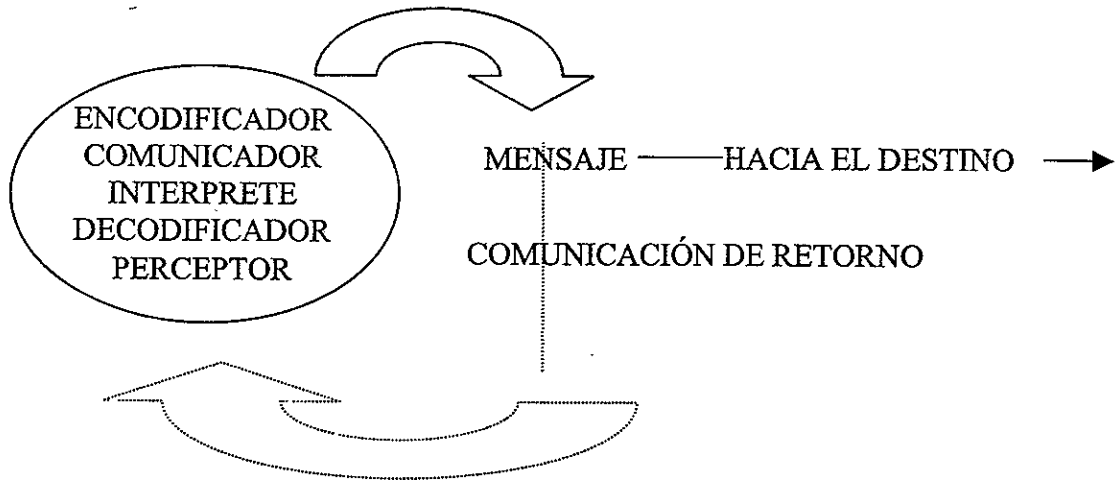
3.3



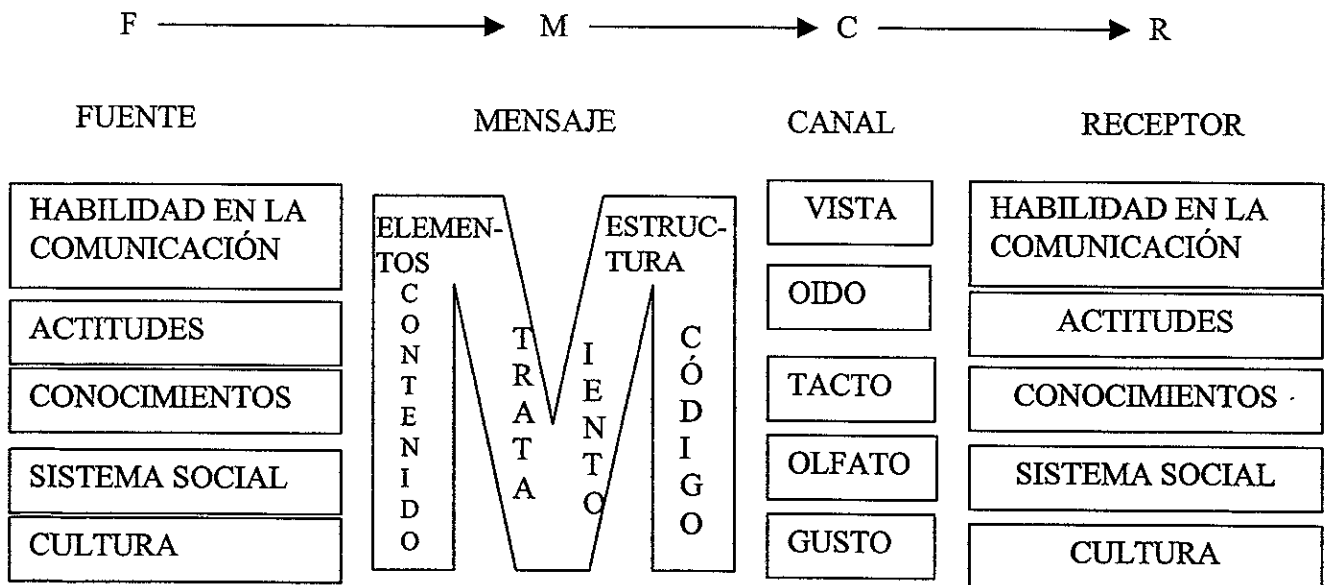
3.4



3.5



Modelo 4. Propuesto por Berlo



Como se apreció, algunos modelos son más complejos e integran varios elementos adicionales, pero aún así todos tienen en común tres que son los que a continuación revisamos:

**FUENTE:** Puede ser cualquier persona, objeto (periódico, cartel) o institución (estación de radio, agencia de publicidad) que emite un mensaje.

**MENSAJE:** Es a través del cual se asigna un significado que posteriormente se tiene que decodificar, por ejemplo una señal, las ondas sonoras, signos plasmados en algún medio.

**DESTINO:** Persona(s) que decodifica(n) el mensaje, es todo aquel que recibe la información.

Expliquemos brevemente como se presenta este ciclo de la comunicación. Alguien decide que enviará un mensaje, esto implica codificar, lo que significa que deberá buscar signos que tengan un significado común entre él y quien pretende que lo reciba, así como la manera en que quiera que su mensaje llegue que puede ser por ejemplo, escrito o hablado. Es así como lo envía; una vez que se ha enviado, sólo queda esperar que le llegue a la otra persona, la cual lo decodificará, esto es, traducirá o interpretará lo que el primer individuo le quiso decir. Algo importante es que una vez que el mensaje es enviado, la fuente ya no lo puede cambiar.

En esta investigación, explícitamente nos referimos a la comunicación verbal que no es más que la transmisión de cierto mensaje a través de la utilización de las ondas sonoras al haber utilizado la lengua.

Lengua: Sistema de signos, creada por el hombre. Mediante la lengua expresamos nuestros sentimientos, pensamientos, emociones y también nuestros prejuicios sobre la manera de hablar de los demás<sup>3</sup>.

Respecto a la lengua podemos decir que la manera en que se codifique dependerá de la secuencia de las palabras y los sonidos, algo importante de resaltar al respecto es la redundancia, que no es más que las diferentes maneras en que se puede decir algo, a fin de que nos comprenda nuestro interlocutor. Es importante mencionar que al tener un código de comunicación común, estamos llegando a comprender que para que exista comunicación, debe existir un campo de experiencia común; así, a mayor experiencia, mayor facilidad para decodificar y entender el mensaje original, a mayor experiencia común, puede haber también, más posibilidades de redundancia, además de mayor posibilidad de comprensión de signos.

Signo: Señal que representa algo para nuestra experiencia<sup>4</sup>.

Algo importante para comprender es que se presenta la comunicación cuando existe retroalimentación, que es la manera en que sabemos cómo es que está interpretando el mensaje, ésta puede ser verbal o no verbal que en ocasiones dice más que la primera a través de gestos, posturas, un movimiento, o la

---

<sup>3</sup> Ávila. Página 15-16

<sup>4</sup> Ibid. Página 11

mirada, entre otras formas, podemos saber si quien decodificó está atento, aburrido, tenso, relajado, distraído, etc. Un buen instructor, debe estar siempre atento a este tipo de señales. Veamos algo sobre la **comunicación no verbal** que se manifiesta necesariamente haya o no comunicación verbal.

La **comunicación no verbal** va más allá de lo hablado y de lo escrito, cabe resaltar que en ocasiones nos dice más de nuestra intención, que las mismas palabras. La comunicación no verbal o lenguaje corporal son los gestos y señales que envía nuestro cuerpo sin que nos demos cuenta de ello.

Algunas de las formas de comunicación no verbal son:



- ↪ Timbre de la voz y entonación
- ↪ Velocidad al hablar
- ↪ Respiración
- ↪ Postura o posición
- ↪ Expresión facial
- ↪ Contacto visual
- ↪ Movimientos oculares
- ↪ Distancias o territorios
- ↪ Gestos o movimientos
- ↪ La forma de vestir



Con esto podemos decir que ¡No es de extrañar que el lenguaje corporal haya sido descrito como la lengua que todos hablamos pero muy pocos entienden!. Podemos comprobar si la persona con la que nos comunicamos miente o está aburrida, impaciente, interesada, a la defensiva, de acuerdo o en desacuerdo, podemos determinar si está abierta, nerviosa, calculando, enfadada, preocupada, insegura, etc. Los instructores por su evidente contacto con varias personas, deben de aprender a identificar que señales no verbales se están comunicando.

Por lo general, las personas encogen los hombros cuando están tensas y los relajan cuando están tranquilas.

Si observamos casualmente a un grupo de personas, en una conferencia, en los descansos, en los comedores, haciendo fila, etc., podemos captar el estado de ánimo del grupo mirando la posición general predominante de los hombros y las cabezas. Veamos algunos ejemplos:

- La cabeza erguida puede significar franqueza, interés, actitud triunfante, control de la situación.
- La cabeza agachada puede indicar dudas, frustración, conformismo, desagrado, miedo e inseguridad.
- La cabeza inclinada hacia un lado puede significar interés o curiosidad.

De la misma manera, la postura del cuerpo nos da señales:

La postura erguida nos habla de que la persona domina la situación, y de que coinciden sus pensamientos con sus mensajes.



La postura inclinada hacia delante nos indica una persona que quiere dominar a otros, insistir en una afirmación o cuando se quiere forzar una decisión.



La postura doblada se presenta en personas tímidas e inseguras.



Existen personas que quisieran parecer más corpulentas. Inconscientemente, intentan hincharse para sentirse importantes.



Dentro del aprendizaje, como facilitadores de este proceso, estoy convencida de que es necesaria la comunicación, no la mera transmisión de información, para contribuir al logro de aprendizajes entre los participantes, pero para lograr esto, se plantean “las condiciones de éxito en la comunicación”<sup>5</sup>:

1. El mensaje se debe diseñar y transmitir de tal forma que se logre la atención del destinatario escogido.
2. En el mensaje se deben emplear signos que hagan referencia a experiencias comunes de la fuente y el destinatario, de tal forma que se logre transmitir el significado.
3. El mensaje debe evocar necesidades de personalidad en el destinatario y a la vez sugerir algunas formas de satisfacer esas necesidades.
4. El mensaje debe sugerir una nueva manera de satisfacer esas necesidades, de tal manera que ésta sea apropiada a la situación del grupo en la que se encuentra el destinatario cuando se le incita a dar la respuesta deseada.

---

<sup>5</sup> Fernández. Página 11

Revisemos cada una de las condiciones planteadas. El primero se refiere a que cada mensaje que se pretenda compartir debe estar pensado para ese grupo de personas en particular, por esto es que se considera tan importante conocer el tipo de público con el que voy a trabajar, antes de preparar o iniciar con ellos algo. Esto es algo complicado ya que no sólo interviene el mensaje verbal sino también el no verbal, decidir en que momento es necesario sonreír al grupo, o es usar un tono más alto y firme, así es como elaboramos y enviamos nuestros mensajes, de acuerdo a la impresión que subjetivamente tengamos sobre las personas con las que estamos. Esta es una manera efectiva de usar la comunicación, ya que la intención es que el mensaje llame la **atención**. Concretamente en los cursos de capacitación, se busca que el instructor asignado a cada evento, utilice ejemplos aplicables a la vida laboral o personal de los integrantes del grupo, ya que con esto el participante se siente identificado y es más probable que los conocimientos le sean significativos, ya que constantemente está atendiendo el mensaje.

**Atención:** Es el reflejo selectivo de los pensamientos o recuerdos, que implica prescindir de todos los demás. La atención tiene manifestaciones externas como la mímica y los movimientos<sup>6</sup>.

Respecto al punto número dos y relacionado con lo antes mencionado, es importante que los instructores tengan una amplia experiencia respecto a nuestro ambiente, esto es que debe estar en constante alerta de lo que sucede alrededor y tener la capacidad de que cuando surjan comentarios, los pueda retomar y hacer alguna referencia al respecto, se debe de tener la habilidad de

---

<sup>6</sup> Smirnov. Página 177

escuchar y contestar para que el participante se sienta atendido e identificado con el instructor.

El punto número tres es muy importante para esta investigación ya que nos manifiesta que “el mensaje debe evocar necesidades de personalidad en el destinatario y a la vez sugerir algunas formas de satisfacer esas necesidades”

Smirnov y Rubinstein, retoman un concepto de personalidad que en nuestros días puede pensarse que está rebasado debido a que se ha profundizado en otro tipo de investigaciones, pero que me parece interesante tomarlo como parte de los inicios de la investigación sobre personalidad, estos autores la definen de la siguiente manera:

Personalidad: Es con lo que cada persona se diferencia de las demás, se caracteriza por la actitud hacia aquello que influye sobre ella. Se conforma de **carácter y temperamento** del individuo<sup>7</sup>.

Carácter: Es la combinación original individual de las cualidades fundamentales de la personalidad que distinguen a un sujeto dado como miembro de la sociedad, expresan su actitud hacia el mundo que le rodea y se manifiesta en su conducta y en sus actos<sup>8</sup>.

Temperamento: Hipócrates (Siglo V a.n.e.) considera cuatro tipos de temperamentos:

---

<sup>7</sup> Ibid. Páginas 449 y 462

<sup>8</sup> Ibid Página 462

1. El Sanguíneo: Individuo movable, vivo, que procura cambiar con frecuencia de impresiones, que reacciona con rapidez a los acontecimientos del medio ambiente, que soporta con relativa facilidad los fracasos y contratiempos.
2. El Flemático: Individuo lento, incommovible, con tendencia y carácter constantes, cuyos estados de ánimo los manifiesta poco al exterior.
3. El Colérico: Individuo rápido, explosivo, capaz de entregarse a un asunto con extraordinaria pasión, pero desequilibrado, con tendencia a las reacciones emocionales violentas, con cambios bruscos de estado de ánimo.
4. El Melancólico: El que con facilidad se ofende, con tendencia a sentir profundamente, incluso los acontecimientos más insignificantes, pero al exterior reacciona con mucha debilidad<sup>9</sup>.

Ahora mencionaré a Engler Barbara que en su libro Teorías de la Personalidad lleva a cabo un excelente recorrido sobre las diversas teorías que han abordado este aspecto, tal como el psicoanalítico, neopsicoanalítico, teorías de la conducta y del aprendizaje, teorías disposicionales, de los rasgos y el temperamento, cognoscitivas, conductuales y teorías humanísticas y existenciales, de las cuales concretamente me interesó Abraham Maslow quien con una teoría psicológica – humanista, trataré de llevar a cabo esta

---

<sup>9</sup> Ibid. Página 450

aplicación, a un enfoque administrativo, para que encaje con la comunicación organizacional.

Maslow distingue entre motivación y metamotivación; para él, el hombre permanece en un constante estado de satisfacer necesidades hasta llegar a la maduración

Motivación: Se refiere a la reducción de la tensión por medio de satisfacer los estados de deficiencia o carencia. Implica a las necesidades D o necesidades por deficiencia, las cuales surgen de los requerimientos del organismo para su supervivencia o seguridad fisiológicas, tal como la precisión de alimentación o descanso, y motivan al individuo a participar en actividades que reducirán estos impulsos. La motivación y las necesidades D son determinantes poderosas de la conducta<sup>10</sup>

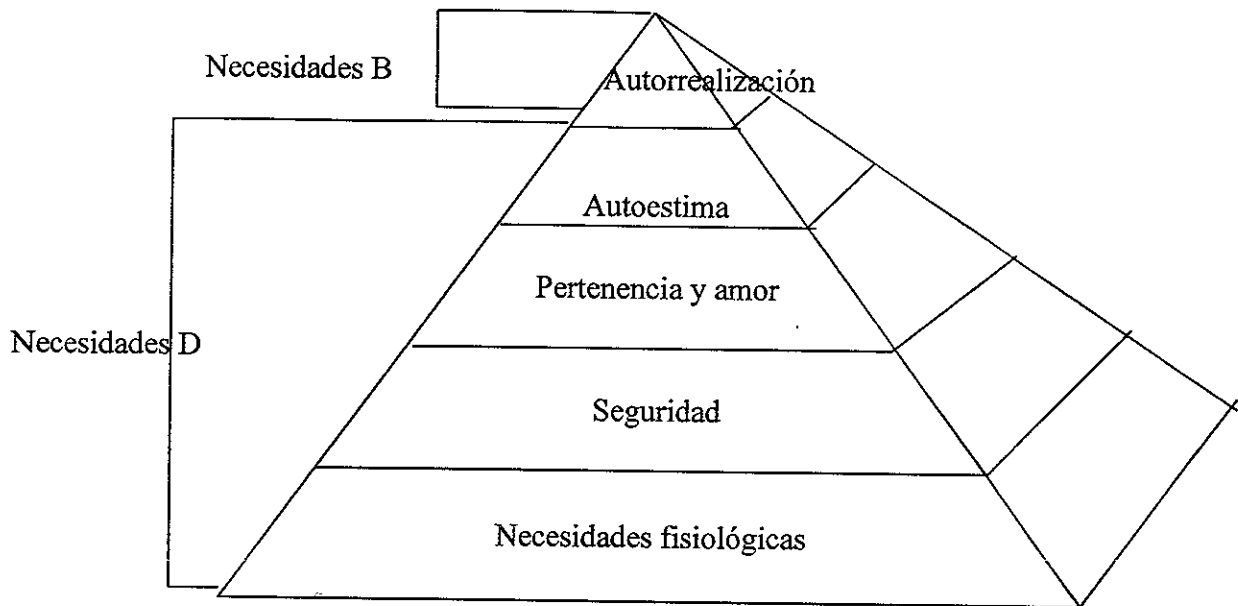
Metamotivación: Se refiere a las tendencias de maduración. Implica a las necesidades B o necesidades de ser, las cuales surgen del impulso del organismo por autorrealizarse y satisfacer su potencial inherente. Las necesidades B no se derivan de una carencia o deficiencia; en vez de esto empujan hacia delante para la autosatisfacción. Su objetivo es mejorar la vida enriqueciéndola. En lugar de reducir la tensión, con frecuencia la aumentan en su búsqueda de estímulos siempre crecientes que le proporcionarán una existencia vivida en plenitud<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Engler. Página 353

<sup>11</sup> Ibid. Páginas 353-354

## JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES



12

En la pirámide anterior se plantea la propuesta de Maslow sobre los diferentes tipos de necesidades, él postula que para subir de nivel, debe de satisfacerse la necesidad inmediata anterior, lo que es un hecho, es que la meta de toda persona es llegar a la autorrealización que es el nivel superior. Y él hace la correlación de a mayor capacidad de desarrollo, mejor salud psicológica y autorrealización demostrará la persona. Revisemos cada una de ellas.

Las necesidades fisiológicas: Se refieren a la supervivencia humana y al mantenimiento biológico, tales como la necesidad de alimentación, bebida, sueño, abrigo.

<sup>12</sup> Ibid. Página 354



Las necesidades de seguridad: Es importante para todo individuo sentirse en un ambiente ordenado, estable y predecible; esto implica la seguridad.

Las necesidades de pertenencia y amor: Es buscar relaciones afectuosas e íntimas con otras personas, es sentirse parte de varios grupos como su familia, sus amigos, sus colaboradores.

El amor implica sentirse entendido y aceptado profundamente por otra persona, en una relación de confianza.

Las necesidades de autoestima: se dividen en dos; las de respeto a uno mismo y el respeto hacia los demás. La autoestima según palabras de Maslow implican competencia, seguridad, dominio, logro, independencia y libertad; mientras que el respeto a los demás incluye reconocimiento, aceptación, estatus y aprecio.

Finalmente, las necesidades de autorrealización: Es que cada persona, aproveche su talento y sus capacidades al máximo, que se sienta satisfecho consigo y con lo que le rodea, es un sentimiento de constante felicidad; es buscar las oportunidades para sentir una realización propia. Para poder llegar a este estado, es necesario no tener preocupación por las necesidades anteriores, es tener las condiciones culturales, económicas y sociales favorables para el desarrollo de la persona.

Por los años 70's, Maslow sugirió cuatro dimensiones en las cuales se considera a las personas autorrealizadas; cabe mencionar que este investigador reconoce la falta de estudio para concluir definitivamente a este tipo de

personas, él consideró en este tiempo que por las características del método científico, no se había llegado a confirmar sus postulados de autorrealización, pero rescatemos su trabajo para revisar estas dimensiones:

### ***Conciencia***

- Es una percepción eficiente de la realidad.
- No tienen preconcepciones de la manera en que deberían ser las cosas.
- Intensifican cualquier experiencia.
- Hay momentos en que los individuos se involucran en forma tan completa en lo que están haciendo que olvidan toda sensación de tiempo y conciencia de sí mismos.
- En tal condición las personas están muy inmersas y concentradas en lo que están haciendo.
- Muestran un alto grado de conciencia ética.
- Distinguen entre los objetivos que tienen y los medios que poseen para lograrlos

### ***Honestidad***

- Es una de las características
- Confían en el amor, humor y enojo en las relaciones interpersonales
- Tienen un sentido del humor filosófico
- Experimentan un interés social o un sentimiento profundo de parentesco con la humanidad que implica identificación, simpatía y afecto por la raza humana
- Forman relaciones interpersonales profundas, son muy selectivos, por lo que tienen un pequeño grupo de amigos

- Su amor por los demás implica el pertenecer a la otra persona en lugar de tener el amor de alguien que los cuide
- Están libres de prejuicios, son tolerantes y aceptan a todas las personas sin importar sus antecedentes
- Escuchan y aprenden de aquellos que son capaces de enseñarles

### ***Libertad***

- Son independientes, creativos y espontáneos
- Evitan estar solos y buscan la compañía de otras personas, aunque en ocasiones les gusta y requieren estar consigo mismos
- Son autónomos e independientes de su ambiente físico y social
- Toman sus propias decisiones y asumen la responsabilidad de su persona
- Demuestran creatividad, originalidad o inventiva
- Son espontáneos, libres y naturales

### ***Confianza***

- Confían en ellas mismas, en los demás y en su misión en la vida
- Se comprometen hacia las tareas y no se distraen con lo insignificante o trivial
- No se preocupan por cuestiones de vestido, lenguaje y comida

Esto significa que cuando tenemos un grupo, éste tiene ciertas expectativas, es decir ciertas necesidades que cubrir y por eso está ahí. Las necesidades que se manifiestan, dependerán de la personalidad, los instructores deben despertar esta necesidad y vender la idea de que será satisfecha con cierta acción que en este caso puede ser un curso de capacitación.

Antes de abordar a Maslow, estábamos tratando las condiciones de éxito en la comunicación, si recordamos, la cuarta condición dice: “El mensaje debe sugerir una manera de satisfacer esas necesidades, de tal forma que ésta sea apropiada a la situación del grupo en que se encuentra el destinatario cuando se le incita a dar la respuesta deseada”, al respecto lo rescatable con Wilbur Schamm es el papel que el grupo juega para influir en todo individuo, ya que en grupo se aprenden normas, valores, los roles y la comunicación entre otros más. En este momento creo oportuno vincular esta necesidad de pertenencia a un grupo con el imaginario social.

**Imaginario social:** Conjunto de significaciones por las cuales un colectivo —un grupo, una institución, una sociedad— se instituye como tal. Es imaginario porque estas significaciones son imaginarias, porque están dadas por creación o invención, es decir, no corresponden a elementos estrictamente reales, y son sociales porque sólo existen siendo objeto de participación de un ente colectivo o anónimo<sup>13</sup>.

Cuando un individuo está en grupo, está resolviendo sus necesidades, sin embargo el individuo se transforma y asume ciertos papeles, dependiendo del lugar o la situación; por ejemplo, cuando se encuentra participando en un curso de capacitación, asumirá ser alumno, tal y como se lo enseñaron cuando iba a la escuela, cuando esté con su familia, asumirá ser padre, tal y como lo aprendió cuando él veía cómo debía comportarse, cuando esté en su trabajo asumirá las funciones para el cual fue contratado que puede ser como ejecutivo, mecánico o barrendero, dependiendo de lo que se espera de él; así

---

<sup>13</sup> Fernández, Ana. Página 53

nos damos cuenta que cada individuo asumirá una postura diferente dependiendo de la situación en que se esté desempeñando.

**Así que desde mi perspectiva en todo momento en que se está dando un proceso de comunicación, llámese comunicación intrapersonal, comunicación organizacional u otra, sólo se está contribuyendo en la reproducción del imaginario social.**

De esta forma, el individuo por naturaleza, tiene la necesidad de agruparse, se identifica con el resto de los integrantes en donde todos manifiestan una conducta de manera similar para sentirse identificados, es así como llegan a formar grupos de amigos, grupos de compañeros, grupos en las líneas de producción, grupos de capacitación etc. y es precisamente de este último, del que a continuación hablaremos. Considero adecuado reconocer cada uno de los elementos que intervienen para el proceso enseñanza – aprendizaje en el aula de capacitación de una empresa, pero la capacitación no nace sola, surge de la educación, por lo tanto revisaremos su relación y explicaremos el proceso de capacitación.

Estamos identificados en todos los ámbitos con la palabra educación, ya que siempre la hemos escuchado como una prioridad a nivel macro, para nuestro gobierno y desde un punto de vista micro, para nuestros padres, a los que siempre hemos escuchado que la mejor herencia que pueden dejar a sus hijos es la educación, pero ¿Cuándo se comienza a considerar a la educación?. Pues bien, en el “momento en el que las sociedades llegaron a un grado complejo de organización, fue necesario crear una institución que socializara a los niños, así surgió la escuela para llevar a cabo la educación sistemática y

formal”<sup>14</sup>, de tal manera que se considera formalmente a la educación, hasta el surgimiento de la escuela; pero ¿Qué es Educación?, este vocablo proviene de la etimología latina exducere, educere, educare que significan obtener lo mejor de alguien, desarrollar la sabiduría interna, alimentar, criar, formar y embellecer, hacer crecer a otro; así decimos que es un proceso social e individual; social porque consiste en la transmisión constante de los valores del patrimonio cultural de la generación adulta a la nueva generación, con el fin de asegurar la continuidad de la cultura y de la organización social, así como el progreso de la civilización mediante el análisis, la crítica y la revisión constante de estos valores; y es individual porque la educación consiste en la asimilación progresiva por cada individuo de los valores, conocimientos, creencias, ideales y técnicas existentes en el patrimonio cultural de la humanidad, así como en el campo de los métodos que llevan a crear valores culturales y sociales nuevos. Es el proceso de inserción del individuo en su contexto sociocultural que se halla en continua transformación. La educación consiste en una socialización metódica de la sociedad en su conjunto sobre los individuos <sup>15</sup>.

Concretamente la Pedagogía clasifica a la educación en tres tipos:

**Educación Formal:** es aquella que está institucionalizada considérese la que se da en la escuela.

---

<sup>14</sup> Kobayashi. Página 54

<sup>15</sup> Apuntes tomados de la asignatura Didáctica I

**Educación Informal:** es aquella en la que el individuo aprende aunque no tenga la conciencia de que lo está haciendo, ejemplos de este tipo de educación son visitar un museo, ir a misa, etc.

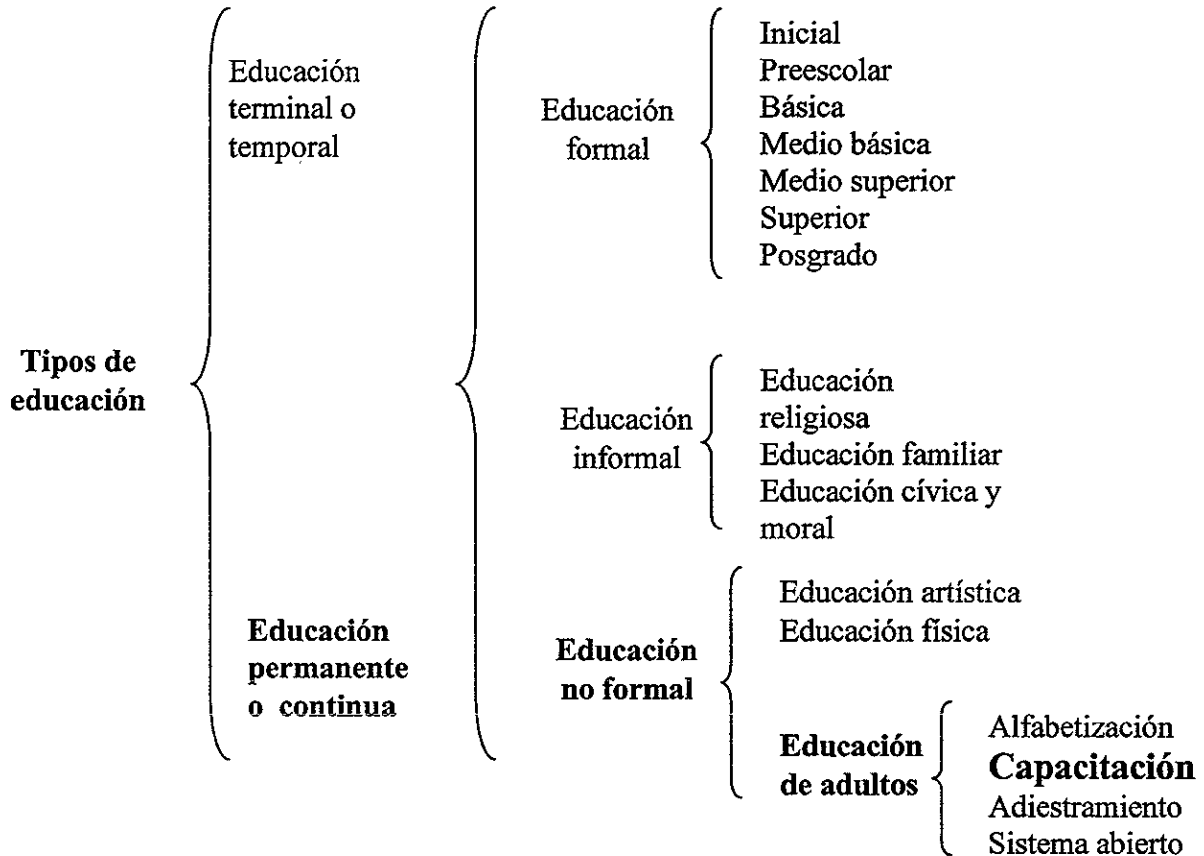
**Educación No Formal:** “consiste en una serie de actividades realizadas fuera de la escuela, organizadas y diseñadas para acrecentar el poder de decisión y el estatus socio - económico del participante. Los programas de educación no formal no sólo deben sumar a las habilidades del individuo ciertos conocimientos y aptitudes, sino también servir a las reglas y estructuras del amplio sistema social, capacitando nuevos comportamientos con el objeto que sean usados y establecidos”<sup>16</sup>.

Así es como podemos decir que la Educación No Formal pertenece a la Educación de Adultos, entendiendo esta última como “los programas de alfabetización, educación básica, extensionismo rural y capacitación campesina, así como de capacitación y entrenamiento de mano de obra para la industria... se destina en los países latinoamericanos a la población mayor de 15 años, edad determinada conforme a criterios de jurisprudencia educativa”<sup>17</sup>. Por lo tanto, nuestro concepto de Capacitación entra en este rubro. A continuación se presenta un esquema para ubicar a la Capacitación dentro de la educación:

---

<sup>16</sup> La Belle. Página 18

<sup>17</sup> Torres. Página 75



Como podemos observar, la Capacitación se encuentra dentro de la Educación de Adultos, como antes lo mencionamos, esta última pertenece a la Educación No Formal, misma que se ubica como educación permanente o continua, dentro de los diversos tipos de educación.

La Capacitación está considerada dentro de la Constitución Política, en el artículo 123, fracción XIII, que dice “las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán de cumplir con dicha obligación”<sup>19</sup>. Es por esto que en todas las empresas

<sup>18</sup> Hernández. Página 19

<sup>19</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Disposiciones. Página 12



independientemente de su giro deben cumplir con esta obligación que por ley se establece.

Como antecedentes de lo que conocemos como capacitación, se tiene referencia de que hacia el año 1700 a.C. el código de Hamurabi en Babilonia, ya incluía la reglamentación de aprendizaje del trabajo <sup>20</sup>, posteriormente, aproximadamente hacia el año 2000 a.C. con el artesano y el aprendiz, en el que el primero enseñaba el oficio al joven; ya para el siglo XVIII, a la par de la Revolución Industrial, comienzan los avances tecnológicos y con esto surge la necesidad de que los trabajadores conozcan sus nuevas máquinas y procesos, para hacer más en menor tiempo. En la actualidad, la capacitación se ha vuelto una necesidad para todas aquellas empresas que pretenden competir en los mercados internacionales, en un mundo de globalización, los requisitos son hacer del proceso productivo un reto, esto es, que el personal antes considerado mano de obra, ahora, mente de obra se involucre en la parte de la producción que le corresponde.

Veamos cuáles son los objetivos de la capacitación según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que es la que marca los lineamientos a seguir en materia de capacitación. Para este organismo federal, la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

---

<sup>20</sup> Rodríguez. Página 6

- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad;
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.<sup>21</sup>

Existen una gran cantidad de autores que han estudiado la capacitación, veamos a continuación qué es capacitación para algunos de ellos.

Para Godínez, “tiene como objetivo en materia de enseñanza, la preparación de mejores trabajadores, para manejar los medios e instrumentos de trabajo y de acción social, dándoles ciertos conocimientos básicos, así como despertar e intensificar ese camino de instrucción para dar a los trabajadores un conocimiento más profundo y claro de los problemas laborales, entre ellos los de índole económico, político y social , aplicando programas de formación para funciones de responsabilidad”<sup>22</sup>

Para la STPS, es “un medio de acceso a la educación, el proceso enseñanza - aprendizaje se convierte en instrucción - aprendizaje debido a que en él intervienen un conjunto de eventos continuos y dinámico en los cuales un instructor promueve y orienta el aprendizaje de los capacitandos, adultos con una estructura cognoscitiva, cultural y social ya establecida”<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Ibid. Página 24

<sup>22</sup> Guzmán. Página 12

<sup>23</sup> STPS. Guía. Página 21

Para Siliceo, “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador... La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores”<sup>24</sup>.

En lo personal, coincido con los autores revisados, sin embargo yo también tengo mi concepto al respecto; la capacitación es el proceso Enseñanza - Aprendizaje (E-A) aplicado a los adultos en una organización; es un tipo de educación no formal que busca el desarrollo del personal en materia técnico - humanística y con los conocimientos que requiere una empresa para mantener los estándares de su actividad. Siempre se ha hablado de que la educación es un proceso que debiera ser integral; en la capacitación esto es lo que se busca, que la gente adquiera conocimientos técnicos propios de su puesto o actividad, pero también adquiere conceptos sobre filosofía y cultura del lugar donde trabaja; se pretende formarlo con cursos que apoyen su personalidad, enfocado a actitudes, se comparten conocimientos para que salvaguarde su vida y la de sus compañeros a través de la seguridad industrial. Es así como la capacitación busca fomentar en el hombre SER más, por supuesto todo esto es por el apoyo y firme convencimiento de los directivos hacia la capacitación y con una planeación que logre los objetivos planteados.

Como todo proceso social, la capacitación también tiene ciertos propósitos. Siliceo dice que éstos son los 8 básicos<sup>25</sup>:

---

<sup>24</sup> Guzmán. Página 23

<sup>25</sup> Siliceo. Página 12

**1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización;** que se refiere a que toda empresa u organización debe contar con sus valores organizacionales, se plantea que la capacitación es la mejor manera de cumplir con las cinco condiciones mencionadas.

**2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales;** con esto se quiere decir que las empresas están en constante cambio, por lo tanto, la capacitación realizará los cambios de actitud del personal, para que afronte, se adapte y apoye los cambios de la empresa.

**3. Elevar la calidad del desempeño;** lo implica que en toda empresa se deben tener los perfiles de puesto, esto es identificar las actividades que debe de desarrollar la persona en determinado puesto, con lo que Capacitación deberá detectar si existe alguna deficiencia en la realización, a través de la capacitación se remediará. Debemos estar atentos, ya que en ocasiones las deficiencias que se pueden presentar, no son problemas de capacitación, sino por otros elementos ajenos a ésta.

**4. Resolver problemas;** si la organización presenta problemas, el personal debe estar capacitado para resolverlos, sin embargo, actualmente se está cambiando la palabra problema que nos remite a obstáculos, por área de oportunidad, ya que es mejor tomarlo como reto a resolver, que como obstáculo.

**5. Habilitar para una promoción;** con esto se busca que el personal ya no sólo sea especialista de un puesto o una función, sino que sea capaz de

desarrollar multihabilidades, para que en el momento que se presente una oportunidad de mejora, contar con personal que lo pueda desempeñar o si falta de personal, con la gente restante, poder cubrir las necesidades inmediatas de todos los puestos.

**6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa;** es muy importante que el personal que recién ingresa a una empresa u organización, conozca las políticas internas para que se facilite su integración y responda a lo que la empresa necesita de él. Este tipo de cursos dentro de la planta cervecera, los podemos dividir en dos, el primero es donde el personal conoce la cultura organizacional, misión, visión, valores, historia, derechos y obligaciones y las cuestiones básicas de seguridad. El segundo es lo que equivale a su entrenamiento al puesto en el cual se le marcan los lineamientos de cómo realizar su trabajo o todo lo que su puesto requiera.

**7. Actualizar conocimientos y habilidades;** así como el personal de nuevo ingreso recibe cierta atención especial, es importante que el personal que ya está integrado en la empresa, también se le considere al momento de impartir capacitación, por tal motivo, siempre que se desarrollen programas de capacitación, la mayoría de los eventos que se plasmen, deben estar enfocados a la actualización de nuevas máquinas y equipos, de tecnología de vanguardia y todo lo que garantice que la empresa va a estar adelante respecto a las demás empresas iguales a su giro, esto garantizará el éxito de toda empresa.

**8. Preparación integral para la jubilación;** cuando el personal ha entregado gran parte de su vida al trabajo dentro una organización, es importante que ésta tome en cuenta que el personal que se retirará cambiará radicalmente su

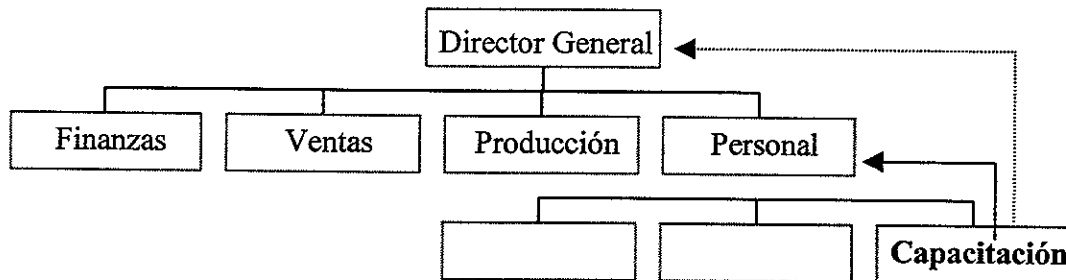
vida, por tal motivo toda empresa debe preparar un programa para la jubilación que incluya las actividades que ahora en esta nueva etapa de la vida se pueden llevar a cabo, la administración de su tiempo, la nueva relación que tendrá que establecer con su familia y en general la manera que tendrá que organizar su vida, pero siempre se les debe de transmitir el sentimiento de gratitud y que la empresa ha llegado al lugar donde está gracias a su trabajo. Con esto la capacitación contribuye al desarrollo social del país.

Como hemos visto, la capacitación es una actividad fundamental dentro de toda empresa, que va mucho más allá de lo que otras empresas equivocadamente piensan que únicamente se deben de cumplir porque la ley lo exige, pero que sin embargo, aún no han descubierto el sentido real que la capacitación tiene: el sentido de desarrollo y de contribución a los cambios organizacionales.

Es de notarse que precisamente es tan amplia que la podemos dividir en capacitación en aulas y capacitación en el trabajo; la primera es la más conocida por todos, la segunda es aquella que cotidianamente se imparte en el área de trabajo, de tal manera que se convierte en un entrenamiento permanente. También existe la capacitación individual, la cual es totalmente dirigida a un individuo y se encuentra la capacitación externa, que es cuando la empresa requiere de otra organización o institución, para cubrir las necesidades de capacitación que se presenten.

Es importante hacer notar que dentro de una empresa, el Departamento de Capacitación o Desarrollo (en empresas con un alto avance en materia de capacitación, que van más allá de cursos, sino que se preocupan por el

bienestar integral de sus trabajadores), debe ocupar un lugar independiente en el organigrama de las empresas, ya que por sus actividades de interrelación con los demás departamentos, es necesario que tenga su propio lugar para facilitar la toma de decisiones, siempre apoyada por los directivos. A continuación se presenta un modelo propuesto por Alfonso Siliceo sobre la posición administrativa de Capacitación en una empresa:



“La función educativa forma parte de la administración del personal, y debemos entenderla como una de sus importantes unidades de trabajo. Ahora bien, lo que importa es que, ya sea por medio del responsable de la función de personal y del encargado directo de capacitación, el presidente, director general o gerente general de una organización, quede enterado, oportunamente y con toda la objetividad del caso, respecto de las investigaciones, objetivos y resultados de la función educativa”<sup>26</sup>.

Pero ahora es importante aclarar cuál es el proceso de capacitación sobre el cual hemos hecho referencia.

La Capacitación desde el punto de vista administrativo, inicia con la Detección de Necesidades de Capacitación o Diagnóstico de Necesidades de

<sup>26</sup> Ibid. Página 17

Capacitación o Determinación de Necesidades de Capacitación, cualquiera de las tres formas son válidas sin embargo son mejor conocidas como la **DNC**.

La DNC sirve de base e insumo para la estructura del plan, de los programas y de los mismos cursos, para determinar la población que será capacitada y para definir la prioridad y orden en que serán capacitados los trabajadores<sup>27</sup>.

Según la STPS, “al hablar de necesidades de capacitación, se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización. Por tanto, la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera en que realmente se trabaja”<sup>28</sup>.

Así entonces podemos decir que las necesidades de capacitación son la diferencia entre lo que se espera de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando esto se deba a falta de conocimientos, habilidades y/o actitudes.

Es muy importante no confundir qué podrían ser necesidades de capacitación y qué no, por tal motivo, Management Developing Center, presenta el siguiente cuadro<sup>29</sup>, en el cual se pueden diferenciar unas de otras.

---

<sup>27</sup> Pinto. Página 64

<sup>28</sup> MCD. Página 19

<sup>29</sup> Ibid. Página 21



| <b>QUÉ SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>   | <b>QUÉ NO SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>   |
|--|---|
| ✓ El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.   | ✗ Las peticiones de jefes de área y supervisores por resolver sus problemas, en especial los de su personal.  |
| ✓ Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.   | ✗ Las solicitudes de directivos, jefes y supervisores para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.                               |
| ✓ El punto de partida para planear el desarrollo del personal.   | ✗ La lista de temas que proporcionan los jefes de área o supervisores para que se impartan cursos.  |
| ✓ El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.  | ✗ La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la empresa y a los cuales se debe asistir o enviar a algún subordinado.                       |
| ✓ El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la empresa.   | ✗ La garantía de que la capacitación será un éxito.   |
| ✓ El conjunto de datos que debe estar presente en las etapas siguientes de la capacitación, ya que constituyen el criterio orientador más importante.                | ✗ Demorar innecesariamente la iniciación de los cursos.   |
| ✓ El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa.   | ✗ El resultado de un trabajo estéril, que consiste en husmear por toda la empresa y averiguar hechos que no competen al especialista en capacitación. |
| ✓ Algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y las empresas sufren modificaciones, ya sea por cambios planeados o por el mero paso del tiempo. | ✗ La parte inicial de la capacitación, que se realiza únicamente una vez y para siempre.  |
| ✓ Hechos que no pocas veces los  | ✗ La manifestación de la ineptitud de   |

trabajadores y sus jefes inmediatos desconocen, o respecto a los cuales tienen ideas poco precisas. los jefes y supervisores.

- ✓ El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos. \* Los bajos niveles de escolaridad del personal.

Existen dos tipos de necesidades que se presentan en una organización<sup>30</sup>:

**Necesidades Manifiestas:** son aquellas que se presentan por que surge algo nuevo en la empresa, de tal manera que es evidente que se requiere de capacitación.

Algunas de estas necesidades pueden ser:

- ↳ Cambios en los procedimientos
- ↳ Conversiones en la tecnología
- ↳ Transferencias entre puestos
- ↳ Contratación de nuevos empleados.

**Necesidades Encubiertas:** Estas son las más difíciles debido a que en muchas ocasiones no pueden ser resueltas mediante la capacitación, tal es el caso de la baja productividad de un trabajador por su actitud, debido a que tiene problemas personales o que la maquinaria tiene problemas que sólo pueden ser solucionados cambiando de máquina, etc.

---

<sup>30</sup> Arias. Página 16

Es importante mencionar las razones por las cuales es necesario determinar las necesidades de una empresa:

1. Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.
2. Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en entrenamiento y desarrollo.
3. Porque todas las “personas normales”, independientemente de su lugar en la jerarquía, pueden, quieren y harán un buen trabajo si tienen la oportunidad. Esta oportunidad se da, en parte, cuando la empresa prevé la necesidad de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades o aptitudes. Al hacerlo, la compañía aumenta su productividad al paso en que el individuo avanza en su carrera. Otra vez el paso consiste en determinar las necesidades válidas de entrenamiento.
4. Porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando el entrenamiento no está basado en necesidades que existen o que van surgiendo<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Craig. Página 33

Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar de la siguiente manera:

- ✓ Las que tiene un individuo
- ✓ Las que tiene un grupo
- ✓ Las que requieren solución inmediata
- ✓ Las que demandan solución futura
- ✓ Las que piden actividades informales de entrenamiento
- ✓ Las que requieren actividades formales de entrenamiento
- ✓ Las que exigen instrucción “sobre la marcha”
- ✓ Las que precisan instrucción fuera del trabajo
- ✓ Las que la compañía puede resolver por sí misma
- ✓ Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas
- ✓ Las que un individuo puede resolver en grupo con otros
- ✓ Las que un individuo necesita resolver por sí solo

Algunos métodos para determinar las necesidades de entrenamiento son:

- ✓ Análisis de una actividad (proceso, trabajo, operación); esto se lleva a cabo basándose en la descripción de puestos, verificando ésta contra las actividades que la persona realiza; en caso de existir alguna desviación o diferencia, se tiene que subsanar a través de la capacitación.

- ✓ Análisis de equipo; esto se realiza cuando se requiere conocer un nuevo equipo o se actualiza algún otro; en este caso es necesario para operarlo adecuadamente, garantizando con esto durabilidad, mayor productividad y alargar el tiempo de vida del equipo, aunado a la necesidad de garantizar la seguridad de quienes están en contacto con él.
- ✓ Análisis de problemas; cuando surge algún problema, es necesario analizar las causas por las cuales se dio, en muchas ocasiones, son provocados por el factor humano, ya que la persona no sabe o le falta habilidad; si es el caso, es momento para que intervenga la capacitación.
- ✓ Análisis del comportamiento; este análisis debe llevarse a cabo cuando la conducta del personal no es la cotidiana, tal es el caso de cuando se presenta ausentismo, irritabilidad, rebelión ante las autoridades, etc. en este caso es importante sondear a la persona y a los compañeros de trabajo para extraer la información que requerimos y así definir si le corresponde la solución a capacitación.
- ✓ Análisis de la organización; en toda organización se establecen metas, cuando éstas no se alcanzan, deben de analizarse, a la par que el análisis mencionado anteriormente, para llegar a algunas conclusiones y proponer soluciones en materia de capacitación.
- ✓ Evaluación del trabajo; generalmente esta evaluación se hace a manera de cascada y se quedan los resultados de una manera informal, sin embargo, esta puede ser una manera efectiva de realizar DNC, qué actitudes,

habilidades, actividades no las está llevando el personal del todo bien; implica detectar para actuar<sup>32</sup>.

Algunos de los beneficios de una DNC son:

- \* Análisis y localización de necesidades educativas.
- \* Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la moral del personal.
- \* Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización.
- \* Información para la programación de actividades del departamento de capacitación.
- \* Información para calcular el costo - beneficio del programa de capacitación
- \* Definición de recursos necesarios como:
  - Eventos a realizar
  - Equipo de instructores
  - Materiales didácticos necesarios
  - Metodología a emplear
  - Recursos físicos
  - Auxiliares didácticos necesarios
- \* Apoyo al inventario de recursos humanos<sup>33</sup>.

El segundo gran paso del proceso de capacitación es la elaboración del **Plan General** y Programas de Capacitación.

---

<sup>32</sup> Ibid. Páginas 34-40

<sup>33</sup> Siliceo. Página 60

El Plan General de Capacitación es aquel que incluye todos los eventos a realizar durante el año, derivados de la DNC, incluye en qué periodo se realizará cada evento y qué personas son las que se capacitarán; esto con el fin de asignar y distribuir los recursos necesarios para cada evento.

Para Arias Galicia, un plan es la “expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro la organización de las acciones de capacitación y adiestramiento de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales”<sup>34</sup>.

Los Programas de Capacitación pueden hacerse en base a las siguientes modalidades<sup>35</sup>:

1. Programa por familia de puestos; cuando se detecta que hay necesidades para puestos similares, estos se agrupan y se crea el programa de capacitación para X puesto.
2. Programa por niveles; se agrupa similarmente al programa anterior, sólo que éste se hace por nivel jerárquico.

---

<sup>34</sup> Arias. Página 48

<sup>35</sup> Ibid. Página 49

3. Programa por proyectos especiales; se lleva a cabo cuando se sabe que se llevará a cabo algún proyecto y se consideran entonces todas las necesidades de capacitación para que resulte satisfactorio.
4. Programas generales; son aquellos que se lanzan para toda la organización ya que aplican para casi todos los puestos de trabajo; estos se llevan a cabo periódicamente, por ejemplo, puede decidirse hacerlo bimestral, trimestral, cuatrimestral o semestralmente, esto dependerá de la complejidad de la empresa para organizar la información y a su personal, así como del dinamismo que tenga la empresa.

Los programas de capacitación se realizan con todos los cursos que se pretenden impartir ya sea interna o externamente, pero es necesario que se considere el objetivo de cada evento, el contenido temático, el tiempo de impartición, el lugar donde se llevará a cabo, fechas, horarios, los participantes propuestos y los instructores potenciales, esto para que se puede decir que hay una buena planeación.

El tercer paso de la capacitación, es la realización de los eventos. Para que se lleven a cabo los cursos de capacitación debe haber toda una logística y deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

En cursos internos:

Antes

- ☞ Confirmar el lugar donde se realizará
- ☞ Confirmar la asistencia de los participantes
- ☞ Confirmar los materiales didácticos que el instructor utilizará



- ☞ Verificar condiciones de ventilación, olores, número de lugares
- ☞ Confirmar la asistencia del instructor con él mismo y con su jefe inmediato o departamental
- ☞ Preparación de manuales y material del participante
- ☞ Verificar el servicio de cafetería

#### Durante

- ☞ Verificar la llegada del instructor
- ☞ Verificar la llegada de los participantes
- ☞ Verificar la entrega de los materiales del participante
- ☞ Verificar el registro de los participantes
- ☞ Verificar el cumplimiento del objetivo del curso
- ☞ Verificar la necesidad repentina de algún recurso adicional

#### Al finalizar

- ☞ Verificar la aplicación de evaluaciones del curso
- ☞ Aplicar las evaluaciones al instructor
- ☞ Verificar las condiciones del aula
- ☞ Solicitar al instructor retroalimentación respecto a los participantes

#### En cursos externos:

##### Antes

- ☞ Comparar varios proveedores del servicio de desearmos
- ☞ Confirmar la asistencia de los participantes
- ☞ Confirmar la fecha, horario y lugar donde se llevará a cabo el evento

☞ Tramitar el pago del proveedor

Durante

- ☞ Confirmar la llegada de nuestros participantes
- ☞ Solicitar comentarios a los participantes
- ☞ Verificar el cumplimiento del objetivo del curso

Al finalizar

- ☞ Aplicar las evaluaciones al instructor
- ☞ Retroalimentar al proveedor sobre los comentarios de los participantes y/o sobre la evaluación que cada participante hizo sobre el instructor.

El siguiente paso de la capacitación, es la **evaluación**, con esto se cierra el ciclo administrativo y se considera que de este paso, cíclicamente llegaremos a elaborar una nueva DNC.

La evaluación es aquello que determina la efectividad de un programa de entrenamiento<sup>36</sup>. También se dice que es un conjunto de actividades que se realizan, como parte del proceso enseñanza - aprendizaje, para obtener información confiable acerca del logro de los objetivos previstos en los programas<sup>37</sup>.

La evaluación se debe de dar tanto para el instructor, como para los participantes al curso y es el mecanismo que nos permite conocer en el primer caso, la labor del instructor respecto a su contenido, cumplimiento de

---

<sup>36</sup> Craig. Página 108

<sup>37</sup> Jerez. Página 209

objetivos y temario y relación con el grupo; mientras que la realizada a los participantes nos permite monitorear el aprendizaje real del educando y la aplicación de los contenidos a su área de trabajo. Al inicio decíamos que es el antecedente a la DNC porque nos va a arrojar información sobre las necesidades actuales del participante así como del personal que cumple con ese mismo puesto.

Kirkpatrick divide la evaluación en los siguientes pasos:

1. Reacción
2. Aprendizaje
3. Aptitudes
4. Resultados<sup>38</sup>

Reacción, el primero mencionado se refiere a la manera o el impacto emocional que tuvo el curso sobre los participantes. El segundo paso se refiere específicamente a conocer cuánto aprendieron los participantes; este punto de aprendizaje lo trataremos más adelante. El paso relativo a aptitudes se refiere a cómo tomó el participante el curso, esto es saber el grado de interés, la manera en que responde al trabajo, entre otros. Es muy difícil evaluar las aptitudes ya que debemos de contar con pruebas estadísticas de antes y medir el después para hacer un gráfico comparativo de conductas, se puede decir que es de seguimiento para identificar cuando sea necesario aplicar un reforzamiento. Finalmente el paso de resultados, este punto se ve reforzado con el objetivo del curso, el cual nos marcará si se cumplió con el resultado esperado.

---

<sup>38</sup> Craig. Página 107

Bien hasta aquí se llega con lo que se considera el proceso administrativo de la capacitación y hemos dejado entre ver a aquellos que participan en la capacitación; ahora más detenidamente estudiemos los componentes de la capacitación, que básicamente y para fines de esta investigación serán el instructor, el participante, los contenidos o programa, el aula y los medios que se requieren para lograr el objetivo de la capacitación.

**El Instructor:** Es un miembro más del grupo, sin embargo va a ser el centro de la atención ya que es la persona que promueve el aprendizaje; debe ser un líder para poder guiar, alentar y controlar al grupo de personas que están esperando, como tradicionalmente sucede, el conocimiento o descubrimiento de los aprendizajes que al grupo le hacen falta. Revisemos algunas de las características que según un estudio realizado por Reza<sup>39</sup>, todo instructor debe de tener:

- 1. Apariencia Personal:** Es muy importante la vestimenta del instructor ya que será la imagen que el grupo se forme sobre él, también aquí entran los movimientos corporales ya que si no consideramos estos dos puntos, pueden decir más que la oratoria que se utilice.
- 2. Puntualidad:** Como parte del respeto que se le debe al grupo, este punto es importante para que el grupo perciba el compromiso que el instructor tiene hacia ellos y hacia el tema a tratar. También es importante para que le de

---

<sup>39</sup> Reza. Página 87

seguridad a si mismo el revisar y/o preparar instalaciones, equipos y materiales.

3. **Facilidad para relacionarse:** Debe buscar la cordialidad y buenas relaciones con los participantes.
4. **Manejo de ejemplos aplicables:** Todo curso debe de contener ejemplos aplicables e identificables con el adulto que tenemos en el grupo, para que éste se lleve un aprendizaje significativo y de inmediato le vea la utilidad o la relación con su área de trabajo.
5. **Facilidad para comunicarse:** Esta es una característica básica para ser instructor ya que la labor consiste en comunicar algo a un grupo de personas, por lo tanto es indispensable comunicar de una manera clara, precisa y objetiva el mensaje, evitando las barreras de comunicación entre emisor y receptor. Debe existir fluidez en las palabras y en los movimientos para causar impacto en el grupo.
6. **Flexibilidad:** Al inicio de todo evento de capacitación deben de establecerse las reglas del juego, el instructor debe hacerlas cumplir o ser flexible de acuerdo a cada circunstancia, esto dependerá o será un factor más del manejo grupal.
7. **Manejo de conflictos:** El instructor cumple la función de mediador o moderador en este proceso de aprendizaje, por tal motivo, debe de tener la habilidad para controlar al grupo en caso de que surja algún conflicto entre participantes o que algún participante quiera conflictuar con él.

- 8. Respeto a los participantes:** Como en toda relación humana, es necesario el respeto; en este caso, el instructor se verá ante una diversidad de ideas y opiniones, las cuales deberá saber canalizar y adecuar según la temática tratada.
- 9. Dominio del tema:** No se puede jugar al instructor, por lo tanto, la persona que se pare al frente de un grupo, sólo puede ser aquella que conoce a fondo un tema, para poder aclarar cualquier duda a los participantes; en esto también radica un poco del respeto que se le debe al grupo.
- 10. Adaptabilidad:** Aunque un curso se planea, siempre pueden surgir imprevistos, aunado a que nunca un grupo va a ser igual que otro, por lo tanto el instructor debe tener la habilidad para manejar cualquier imprevisto, cualquier participante, cualquier material, cualquier sitio, lo que sea, él debe adaptarse a las circunstancias.
- 11. Actualización:** Para estar siempre al día, es necesario mantenerse actualizado respecto a los temas que se traten en nuestro curso o aquellos que pudieran surgir. Esto dará seguridad al hablar de cualquier tema.

Así podemos concluir que el instructor es “la persona que organiza, coordina, dirige, opera y evalúa el proceso de instrucción - aprendizaje, con el objeto de desarrollar y perfeccionar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los capacitandos, a través de un programa de capacitación... El instructor

contribuye a este proceso al actuar como orientador o guía y su función es la de facilitar el aprendizaje en aquellos a quienes instruye”<sup>40</sup>.

Podemos identificar 3 tipos de instructor según la STPS<sup>41</sup>:

1. **Instructor democrático:** desempeña el papel de líder democrático del grupo; su forma de dirección, permite el intercambio de experiencias.
2. **Instructor autoritario:** ejerce un control firme y centralizado; se considera como único agente activo y a los capacitandos como receptores pasivos de información.
3. **Instructor tolerante:** no dirige en absoluto, deja que los capacitandos sigan sus propias iniciativas. Pierde el control del grupo.

La actitud que tome el instructor de acuerdo a los anteriores, será dependiendo del grupo al cual imparta curso. El ideal es aquel que maneja los tres estilos.

**El Participante:** De manera genérica se puede decir que es cada individuo que participa en un curso de capacitación; existen varios tipos de participantes que se presentan en un grupo, de acuerdo a sus características psicológicas, se les clasifica de la siguiente manera:

---

<sup>40</sup> STPS. Guía. Página 64

<sup>41</sup> Ibid. Página 65

1. *El que participa demasiado*: es un elemento productivo puesto que proporciona información, pero debido a sus frecuentes interrupciones, se puede desligar la continuidad de la exposición.
2. *El contreras*: es aquel que desde el inicio manifiesta desacuerdo o inconformidad; puede ser abierto verbalmente o velado con su lenguaje facial o corporal. Puede convertirse en un elemento negativo al contagiar a los demás y tomar fuerza.
3. *El ignorante*: puede ser aquel que interviene torpemente o contesta en forma inadecuada cuando se le pregunta o puede ser el novato que no conoce bien el tema y/o al grupo, por lo que su participación es muy limitada.
4. *El experto*: Es el que sabe del tema tanto o más que el propio expositor.
5. *El distraído*
6. *El dormido*
7. *El platicador*
8. *El palero*: es aquel individuo afín a nuestra manera de pensar.
9. *El sabanitas*: se le designa con este apelativo al que llega tarde.



10. *El zorro o el sandwich*: es la combinación del experto y el contreras; entre sus características sobresale la de ser un lobo con piel de oveja, pues frecuentemente espera el momento de atacar, por lo general hace una pausa antes de hablar y se pone de pie haciendo uso de lo que se conoce como la “técnica del sandwich”, inicia elogiando, agradece y acaba elogiando<sup>42</sup>.

Como instructor es muy importante saber tratar con respeto pero al mismo tiempo frenar a estos participantes ya que de esto puede depender el éxito o fracaso de un curso. Existen diferentes maneras de tratar a cada uno de estos participantes, sin embargo este tema es asunto de otra investigación.

Los participantes únicamente se podrán reunir en un grupo, por lo que hay que decir que éste es “la asociación de dos o más personas que se reúnen e interactúan de determinada manera para lograr uno o más propósitos comunes que pueden ser educativos, recreativos, de seguridad, religiosos y culturales”<sup>43</sup>.

**Los contenidos** : estos se refieren a lo que se va a revisar en cada curso. Es idóneo que en cada evento exista la carta descriptiva así como el plan de sesión, esto con el fin de garantizar que se impartan los contenidos que se requieren para cumplir el objetivo de cada curso, además de que independientemente del instructor que imparta, en cualquier curso, los participantes recibirán los mismos contenidos.

---

<sup>42</sup> UNAM. Página 76-84

<sup>43</sup> STPS. Guía. Página 67

Todos los cursos deben de contar con:

**Objetivo General:** Es lo que se pretende que el participante pueda desarrollar al término de un evento. Siempre debe de iniciar con un verbo medible o tangible. Es importante considerar la conducta que se espera del participante y no lo que el instructor va a hacer para lograrlo, lo importante es no confundir el objetivo de aprendizaje, con el objetivo de enseñanza.

**Objetivo particular o intermedio:** Este se refiere al objetivo por unidad o módulo, qué es lo que se desea lograr o alcanzar.

**Objetivo específico:** Es como el particular pero a nivel micro; en cada tema lo que se pretende lograr.

También dentro del contenido se debe considerar la técnica de instrucción, considerada como el método con el cual llevará a cabo el proceso enseñanza - aprendizaje. Dichas técnicas pueden ser:

- Expositiva
- Interrogativa
- Demostrativa

La primera es la más utilizada cuando se tiene un tiempo corto ya establecido; en ésta el instructor le da los conocimientos al grupo, mismo que se comporta pasivamente recibéndolos. La exposición lleva un orden lógico que consiste en darles el objetivo, comentarlo brevemente, dar el contenido temático y

finalmente un espacio para preguntas y respuestas. En la interrogativa se parte de las preguntas del grupo, para que en el desarrollo del tema, se toquen los puntos de interés manifestados por los participantes. Finalmente la demostrativa se ocupa generalmente en cursos técnicos, donde es necesario demostrar el funcionamiento o las partes de una maquinaria o equipo. es totalmente vivencial y se maneja como si fuera en cámara lenta y de repetición.

Dentro de los contenidos también se consideran las técnicas grupales que “representan instrumentos valiosos para el instructor ya que cumplen dos objetivos: optimizar el aprendizaje y propiciar la integración de los miembros de un grupo... A través de las técnicas grupales se facilita:

- La comunicación entre los miembros del grupo
- La participación crítica y reflexiva a partir de la discusión y análisis
- Un ambiente de formalidad y compañerismo, para alcanzar un objetivo común
- La práctica necesaria para facilitar el aprendizaje<sup>44</sup>

También dentro de los contenidos es importante revisar el material o recursos didácticos que se requieren para la revisión de cada tema; algunos de estos lo revisaremos más adelante cuando lleguemos a los medios. Es importante considerar el tiempo que nos debemos llevar para cada tema, técnica grupal y discusión, esto con el fin de no alterar lo programado y lo planeado para cada sesión, ya que si no se cuida este aspecto, corremos el riesgo de profundizar

---

<sup>44</sup> Ibid. Página 72

mucho cada tema los primeros días, pero al finalizar, los últimos contenidos los revisaremos con prisa por terminar, lo que recae sobre la calidad de enseñanza, además de que los participantes perciben esta situación, y las más de las veces, concluyen inconformes; por lo tanto lo más importante es dosificar cada contenido, de acuerdo al tiempo establecido.

Finalmente, el lugar donde se imparte la capacitación es el aula, “espacio físico - simbólico en donde se realiza el hecho educativo a través de la interrelación histórica o de devenir entre el que enseña, el que aprende, lo curricular y lo institucional, donde se reproducen roles y posiciones con intencionalidades diversas y unificadas con el fin de realizar el proceso enseñanza - aprendizaje”<sup>45</sup>.

Decimos que es un espacio físico - simbólico porque en general nosotros identificamos el espacio físico, llámese salón o aula, sin embargo se convierte en simbólico cuando se adopta cualquier espacio llámese parque, jardín, patio, estacionamiento, línea de producción, etc. para que haga la función de aula, que es como se menciona, donde se realiza el hecho educativo. También se hace referencia a la interrelación histórica o de devenir entre el que enseña y el que aprende, lo curricular y lo institucional; esto se da porque cada individuo tiene su propia realidad histórica y sus propias experiencias, mismas que serán conjuntadas e interrelacionadas con todos los demás miembros del grupo. Llamamos el que enseña y el que aprende, sin embargo en nuestro contexto

---

<sup>45</sup> Apuntes tomados en el Módulo II de este Seminario

específico, son el capacitador o instructor y el capacitando o participante. También hacemos mención de lo curricular y lo institucional, ya que es el marco que envuelve a los dos sujetos mencionados. La parte que dice donde se reproducen roles y posiciones se refiere a que cada individuo asumirá el rol que le corresponda, ya sea de instructor o de participante y la posición ideológica será manifestada en cada encuentro, esto es algo de lo que trataremos más específicamente cuando llegemos al imaginario social. Con intencionalidades diversas y unificadas, ya que partimos de la idea que el aprendizaje sólo puede ser intencional, de aquí que cada miembro, tenga una intención diferente al estar inmerso en el proceso enseñanza - aprendizaje, pero tenga el mismo objetivo que es aprender.

Ahora me parece importante vincular los dos conceptos principales que han sido trabajados hasta el momento, que son comunicación y educación, llegando así a la **comunicación educativa**.

**Comunicación educativa: Disciplina que estudia el proceso histórico social e intencional de intercambio de información entre dos o más personas, su finalidad es colaborar en la formación del individuo para desarrollar sus capacidades para transformarlo a él y a su realidad<sup>46</sup>.**

Como hemos visto a lo largo de esta revisión teórica, la comunicación es necesaria en todo proceso social (hago esta referencia por el tema de investigación), la educación es precisamente un proceso social y es por esto que están íntimamente relacionados, ya que sin comunicación, la educación no

---

<sup>46</sup> Definición elaborada en este seminario

puede llevarse a cabo. Existe o ha existido la creencia de que la educación se centra en la relación profesor – alumno, sin embargo ahora sabemos que la educación puede darse en cualquier ámbito donde este presente el ser humano; precisamente por esto es que la comunicación también se maneja en todo ámbito donde existe una organización, por lo cual, existe una rama de la comunicación que específicamente se ocupa de su estudio, es lo que conocemos como **Comunicación Organizacional**

**Comunicación Organizacional.** “Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades”<sup>47</sup>.

Las organizaciones son definidas como redes de relaciones interdependientes que pueden ser consideradas según los principios de las tres escuelas más importantes: la escuela clásica, la escuela de relaciones humanas y la escuela de los sistemas sociales. La primera centra el enfoque en la estructura fundamental y en las funciones laborales de los individuos que forman la organización; los intereses primarios de esta escuela son: niveles jerárquicos, cadena de mando, trabajos o roles, división del trabajo, centralización, número de empleados en cada nivel de la jerarquía, tamaño y forma de la organización. La escuela de las relaciones humanas, es la que más se relaciona con la Planta Cervecera, se interesa por la organización de los trabajadores, es decir, su interés primario son los individuos de la organización. Los gerentes y los estudiosos que siguen este método prestan su atención a variables

---

<sup>47</sup> Goldhaber. Página 23

orientadas al individuo como posición, rol, grupos informales, relaciones sociales, moral, actitud y personalidad. Finalmente la escuela de los sistemas sociales trata sobre las relaciones existentes entre las partes de la organización con la organización en su conjunto y la naturaleza interdependiente de dichas relaciones; esta escuela sostiene que cualquier cosa que afecte a una parte del sistema afectará a todas sus partes<sup>48</sup>.

Según el modelo de los recursos humanos que es con el que estamos relacionados, presento a continuación sus características<sup>49</sup>; cabe aclarar que lo mencionado como gerente, puede ser cualquier jefe de departamento o alguna persona que tenga ingerencia en las decisiones de la empresa o tiene personal a su cargo:

| <b>ACTITUDES HACIA LAS PERSONAS</b>  |
|--|
| 1. Además de compartir las necesidades comunes de pertenencia y respeto, la mayoría de los individuos integrados en nuestra cultura desean contribuir al cumplimiento de objetivos importantes |
| 2. La mayor parte de la fuerza laboral es capaz de mostrar una mayor iniciativa, responsabilidad y creatividad que la que les permite o exige sus actuales puestos laborales                   |
| 3. Estas capacidades representan unos recursos no explotados que de momento, están siendo desperdiciados   |
| <b>TIPO Y CANTIDAD DE PARTICIPACIÓN</b>  |
| 1. La tarea básica del gerente es la de crear un ambiente en el que sus empleados puedan contribuir, con todo su talento y capacidad, al logro de los  |

<sup>48</sup> Ibid. Página 58

<sup>49</sup> Ibid. Página 69 y 70



|   |
|---|
| objetivos de la organización. El gerente debe intentar descubrir y explotar los recursos creativos de sus empleados   |
| 2. El gerente debe permitir y alentar a sus empleados para que participen no sólo en las decisiones rutinarias sino también en las que están relacionadas con temas importantes. De hecho, cuanto mayor sea la importancia de la decisión a tomar para el gerente o jefe de departamento, mayor debería ser su esfuerzo para explotar los recursos del departamento |
| 3. El gerente debe intentar extender continuamente todas aquellas áreas en las que los empleados tienen la dirección y el control, a medida que estos desarrollan y demuestran una mayor percepción y capacidad   |
| <b>EXPECTATIVAS</b>   |
| 1. La calidad de la toma de decisiones y de las realizaciones mejorará cuando el gerente utilice plenamente la experiencia, percepción y creatividad de su departamento   |
| 2. Los empleados ejercerán la dirección y el control responsable en la realización de todos aquellos objetivos que comprenden y que han ayudado a establecer  |
| 3. La satisfacción de los empleados se incrementará como un subproducto de las realizaciones mejoradas y de la oportunidad de contribuir de manera creativa a estas mejoras   |

Derivado de este tipo de modelos en la organización, existen algunas teorías clave de los recursos humanos, una de ellas es la que hemos revisado en este trabajo, que es lo propuesto por Abraham Maslow, ya que como revisamos, el satisfacer las necesidades humanas, provoca una persona motivada, que contribuirá con mayor potencial en su organización.



Veamos pues después de haber hecho este recorrido a través de la comunicación, la educación, la capacitación y la comunicación organizacional, el tercer apartado referente a la metodología de investigación que se va a seguir para lograr la realización de la propuesta pedagógica, que fue el propósito de esta investigación.

# APARTADO 3

## Metodología de Investigación

El presente apartado tiene la finalidad de explicar la metodología ocupada para esta investigación. Iniciemos con la concepción de Ander Egg que concibe la investigación como:

“Un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que permite descubrir nuevos hechos o datos, relaciones o leyes, en cualquier campo del conocimiento humano”<sup>50</sup>.

Califica a la investigación de manera reflexiva, esto porque para poder investigar, hay que entender el problema, reflexionar sobre él, sobre sus posibles causas o potencialidades, sus manifestaciones, su desarrollo. Es sistemático porque lleva un método de conocimiento y solución de problemas. Es controlado porque como investigador, hay que fijarse límites de acción, para sistemáticamente presentar avances al conocimiento, crítico porque debe de verse desde una perspectiva de terceras personas, que aunque el investigador esté involucrado, sea al mismo tiempo, lo más neutro posible, para dar sus resultados, sus puntos de vista, de manera independiente al campo de acción.

Esta conceptualización nos proporciona también el fin de una investigación que es avanzar en el conocimiento de la disciplina, esto aplica en todas las áreas, de aquí que la investigación científica se ha adaptado o dicho de otro modo, los investigadores la han adaptado a cualquier tipo de problema, en

---

<sup>50</sup> Ander. Páginas 46 y 47

cualquier área; por eso es requisito para resolver de manera sistemática cualquier problema, independientemente del área de que se trate.

Básicamente se consideran tres tipos de investigación:

- Investigación histórica
- Investigación experimental
- Investigación descriptiva

En la presente investigación, el tipo utilizado fue la descriptiva ya que “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente”<sup>51</sup>. Precisamente la investigación realizada describe la naturaleza del problema, su contexto, sus características; para demostrar que existe, que es una realidad, fue necesario aplicar un cuestionario a parte de la población, los resultados de este instrumento, nos permitieron analizar la situación, interpretar los resultados contra la realidad de los grupos de capacitación, ya que de aquí surgió una propuesta viable para aplicar en el lugar donde se desarrolló esta investigación.

La metodología la entiendo como los procedimientos que nos indican la manera en que se llevará a cabo una investigación para llegar a comprobar la hipótesis y cumplir con el objetivo; al respecto, retomaré la siguiente definición:

---

<sup>51</sup> Best. Página 51

La metodología constituye la médula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis<sup>52</sup>.

Entonces de acuerdo a la definición retomada, es importante aclarar la población y muestra, la técnica de recolección de datos, el instrumento aplicado así como la técnica de análisis de datos.

Partamos mencionando que la población donde se está llevando a cabo esta investigación es personal que labora en una Planta Cervecera, donde aproximadamente trabajamos 6,400 personas, pero hablemos que ésta es una población neta; el primer criterio para seleccionar la población es el número total de personas que participan en algún evento de capacitación, de aquí que podemos mencionar que asisten anualmente a capacitación 17,291 personas, de las cuales 7881 son empleados y 9410 son trabajadores; a esto lo consideraré la población. Sin embargo, es una gran cantidad de personal ya que con esto se aprecia que aproximadamente cada persona asiste a un curso de capacitación en promedio 3 veces al año; si consideramos el promedio de asistencia mensual, éste es de 1440 personas capacitadas al mes; 656 empleados y 784 trabajadores, por lo tanto seleccioné una muestra con lo que consideré el mínimo para ser considerado como representativo que es el 10% quedando así una muestra de 143 personas (65 empleados y 78 trabajadores),

---

<sup>52</sup> Tamayo. Página 114

mismas a las que les apliqué un cuestionario; éste fue elaborado pensando en cubrir las variables consideradas en mi hipótesis:

- Escolaridad
- Comunicación verbal y no verbal
- Personalidad

Esto quiere decir que el cuestionario debía de incluir ítems que me arrojaran información sobre la escolaridad del personal, el tipo de comunicación que utiliza en los cursos de capacitación y su personalidad. Así lograría abordar los factores psicosociales que considero influyentes para que se frene la comunicación verbal en el aula, mientras se imparte un curso de capacitación.

Los cuestionarios los apliqué personalmente para dar las indicaciones de llenado y la razón de ser del cuestionario, como complemento a las instrucciones que el cuestionario en sí mismo contiene. Los apliqué al inicio de los cursos programados en el periodo del 14 al 17 de febrero de 2000, abarqué solamente los cursos de Seguridad Industrial, Técnico Operativos, Aseguramiento de Calidad y Humanístico Administrativos.

Se elaboró un cuestionario inicial, que al ser probado de manera –piloto, nos arrojó que no daba gran información respecto a la personalidad, era un instrumento corto en el alcance de las preguntas, por lo que se procedió a elaborar otro que ahondará más en las variables antes mencionadas.

Debido a la disponibilidad de tiempo del personal, ya que como se mencionó se aplicaron al inicio de las sesiones, es que se realizó de 15 preguntas las

cuales fueron de elección para cerrar los resultados y para facilitar su análisis. Veamos el número de ítems a aplicar por variable investigada:

| <b>Variable</b>                             | <b>Número de ítems</b> |
|---|------------------------|
| Escolaridad (se incluye en datos generales) | 3                      |
| Comunicación                                | 4                      |
| Personalidad                                | 8                      |

De acuerdo a lo analizado en el marco teórico respecto a personalidad, vimos que la autorrealización se compone de cuatro características, por lo tanto es que di por abordado el aspecto de personalidad con 8 cuestionamientos, respecto a comunicación consideré que estas cuatro preguntas fueron las básicas para arrojarme la información que requiero y la escolaridad fue incluida como datos generales porque es parte de la distinción que desde un inicio he realizado al abordar dos poblaciones con diferentes características, mismas que se manifestaron en los resultados.

Respecto a las opciones de respuesta, la mayoría es de frecuencia: siempre, repentinamente y rara vez, en los ítems que no aplique esta respuesta quedó más cerrada a SÍ o NO y finalmente hubo de opción cerrada dándoles cierto rango que creo le facilitó al cuestionado elegir la que corresponde a su situación. Lo considero un cuestionario sencillo y muy rápido de contestar, por lo que cumplí con uno de los objetivos intrínsecos de mi investigación: no importunar al personal que me está proporcionando la información que requiero para mi investigación.

# APARTADO 4

Resultados  
y  
Gráficas



## MATRICEADO DE LOS RESULTADOS

La manera en que se dividió el cuestionario por variable de interés fue de la siguiente forma:

| Variable                        | Número de la pregunta |
|---------------------------------|-----------------------|
| Escolaridad                     | 1, 2, 3               |
| Comunicación verbal y no verbal | 4, 5, 6, 7            |
| Personalidad (Conciencia)       | 8, 14, 15             |
| Personalidad (Honestidad)       | 10, 11                |
| Personalidad (Libertad)         | 9,                    |
| Personalidad (Confianza)        | 12, 13                |

Nota: La numeración que se da a continuación es de acuerdo al número de pregunta abordada

1. De acuerdo a los 65 empleados y 78 trabajadores cuestionados y considerando que cada población equivale al 100%, los cuestionarios nos dicen que:
2. Respecto a la antigüedad en la empresa, los trabajadores arrojaron los siguientes resultados:

| Personal/Antigüedad | 0-5 años | 5-10 años | 10-25 años | Más de 25 años |
|---------------------|----------|-----------|------------|----------------|
| Trabajadores        | 29.48%   | 23.07%    | 37.17%     | 7.69%          |
| Empleados           | 38.46%   | 21.53%    | 36.92%     | 3.07%          |

3. Referente a la escolaridad, comparemos el siguiente cuadro:

| <b>Escolaridad / Población</b>                                    | <b>% Trabajadores</b> | <b>% Empleados</b> |
|---|-----------------------|--------------------|
| <b>No tiene</b>   | 11.53                 | 0                  |
| <b>Primaria terminada o trunca</b>                                | 23.07                 | 1.53               |
| <b>Secundaria terminada o trunca</b>                              | 38.46                 | 15.38              |
| <b>Bachillerato, Preparatoria,<br/>Técnico terminado o trunco</b> | 24.35                 | 30.76              |
| <b>Universidad o Posgrado</b>                                     | 0                     | 52.30              |

Respecto a la comunicación verbal y no verbal, se presentan las siguientes tablas

| <b>4.</b>           | <b>Comunicación verbal</b> | <b>Comunicación no verbal</b> |
|---------------------|----------------------------|-------------------------------|
| <b>Empleados</b>    | 61.53%                     | 38.46%                        |
| <b>Trabajadores</b> | 89.74%                     | 10.25%                        |

Dominio de la comunicación No verbal

| <b>5.</b>           | <b>Siempre</b> | <b>Repentinament<br/>e</b> | <b>Rara vez o casi<br/>nunca</b> |
|---------------------|----------------|----------------------------|----------------------------------|
| <b>Empleados</b>    | 0%             | 73.84%                     | 26.16%                           |
| <b>Trabajadores</b> | 0%             | 26.92%                     | 73.07%                           |

## Importancia otorgada

| <b>6.</b>           | <b>Comunicación verbal</b> | <b>Comunicación no verbal</b> |
|---------------------|----------------------------|-------------------------------|
| <b>Empleados</b>    | 95.38%                     | 4.62%                         |
| <b>Trabajadores</b> | 100%                       | 0.00%                         |

## Uso de la comunicación verbal en el aula

| <b>7.</b>           | <b>Participativo</b> | <b>Callado</b> |
|---------------------|----------------------|----------------|
| <b>Empleados</b>    | 33.84%               | 66.16%         |
| <b>Trabajadores</b> | 7.69%                | 92.30%         |

## La conciencia en la personalidad, al buscar compañía

| <b>8.</b>           | <b>Siempre</b> | <b>Repentinamente</b> | <b>Rara vez o casi nunca</b> |
|---------------------|----------------|-----------------------|------------------------------|
| <b>Empleados</b>    | 9.23%          | 66.15%                | 24.61%                       |
| <b>Trabajadores</b> | 3.84%          | 88.46%                | 7.69%                        |

## La libertad en la personalidad, al ser creativo

| <b>9.</b>           | <b>Siempre</b> | <b>Repentinamente</b> | <b>Rara vez o casi nunca</b> |
|---------------------|----------------|-----------------------|------------------------------|
| <b>Empleados</b>    | 35.38%         | 55.38%                | 9.23%                        |
| <b>Trabajadores</b> | 23.07%         | 66.66%                | 10.25%                       |

La honestidad en la personalidad, al sentirse identificado con otras personas

| <b>10.</b>          | <b>Siempre</b> | <b>Repentinamente</b> | <b>Rara vez o casi nunca</b> |
|---------------------|----------------|-----------------------|------------------------------|
| <b>Empleados</b>    | 9.23%          | 80.00%                | 10.76%                       |
| <b>Trabajadores</b> | 30.76%         | 56.41%                | 12.82%                       |

La honestidad en la personalidad, al tener un selecto y pequeño grupo de amigos

| <b>11.</b>          | <b>Sí</b> | <b>No</b> |
|---------------------|-----------|-----------|
| <b>Empleados</b>    | 89.23%    | 10.76%    |
| <b>Trabajadores</b> | 41.53%    | 65.38%    |

La confianza en la personalidad, al desear cambiar la forma de ser

| <b>12.</b>          | <b>Siempre</b> | <b>Repentinamente</b> | <b>Rara vez o casi nunca</b> |
|---------------------|----------------|-----------------------|------------------------------|
| <b>Empleados</b>    | 1.53%          | 89.23%                | 9.23%                        |
| <b>Trabajadores</b> | 5.12%          | 88.46%                | 6.41%                        |

La confianza en la personalidad, al preocuparse por las opiniones de otros

| <b>13.</b>          | <b>Siempre</b> | <b>Repentinamente</b> | <b>Rara vez o casi nunca</b> |
|---------------------|----------------|-----------------------|------------------------------|
| <b>Empleados</b>    | 6.15%          | 20%                   | 73.84%                       |
| <b>Trabajadores</b> | 24.35%         | 58.97%                | 16.66%                       |

La conciencia en la personalidad, al profundizar en las actividades sin control de tiempo

| 14.          | Siempre | Repentinamente | Rara vez o casi nunca |
|--------------|---------|----------------|-----------------------|
| Empleados    | 10.76%  | 83.07%         | 6.15%                 |
| Trabajadores | 6.41%   | 85.89%         | 7.69%                 |

La conciencia en la personalidad, al disfrutar lo que se hace

| 15.          | Siempre | Repentinamente | Rara vez o casi nunca |
|--------------|---------|----------------|-----------------------|
| Empleados    | 70.76%  | 29.23%         | 0%                    |
| Trabajadores | 91.02%  | 7.69%          | 1.28%                 |

## REVISIÓN DE RESULTADOS

La hipótesis planteada en este trabajo de investigación fue la siguiente:

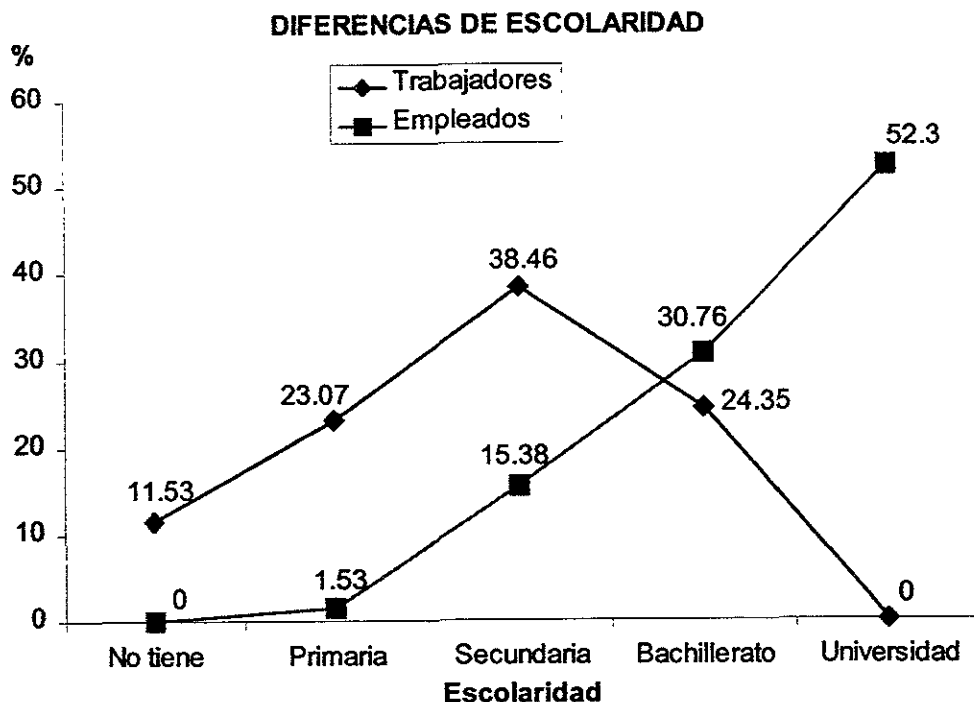
“La participación verbal que se manifiesta en el aula, en los cursos de capacitación, se puede enriquecer si se aplican ciertas estrategias pedagógicas basadas en el análisis de las diferencias psicosociales que existen entre empleados y trabajadores de una Planta Cervecera”

Pues bien, recordando un poco, las que consideré diferencias psicosociales fueron:

- Escolaridad
- Comunicación verbal y no verbal y
- Personalidad

Lo planteado inicialmente implica que debe haber diferencias de estos tres elementos entre ambas poblaciones; los empleados y los trabajadores.

Respecto a la primera, llama de manera particular mi atención la escolaridad de ambas poblaciones, ya que definitivamente se comporta de manera diferente ya que mientras en los trabajadores se manifiesta como una pirámide en donde la mayor población tiene la secundaria, en los empleados, existe una relación de a mayor nivel educativo, mayor porcentaje. Por lo tanto este supuesto resulta verdadero, existen diferencias de escolaridad entre empleados y trabajadores



En la Planta Cervecera donde se llevó a cabo esta investigación, la antigüedad que más personal presentó es la que fluctúa entre 10 y 25 años y muy cercanamente está el personal de recién ingreso que tiene entre 0 y 5 años laborando aquí.

En lo referente a la comunicación verbal y no verbal, el mayor peso respecto al conocimiento e importancia, ambas poblaciones se lo dieron a la comunicación verbal, manifestando y estando de acuerdo con que la mayoría es callado en el aula, por lo tanto y de acuerdo a estos resultados, la propuesta consideró aspectos que apoyaran el reconocimiento de la comunicación no verbal y el desarrollo de la comunicación verbal. Por lo tanto, de acuerdo a los resultados, no existe diferencia en lo referente a la comunicación verbal y no verbal entre ambas poblaciones, por lo cual el supuesto en este sentido no es válido.

Respecto a la personalidad, el buscar compañía, sentirse identificado con otras personas, cambiar su forma de ser o la de los demás y profundizar en las actividades sin control de tiempo, se inclinan más en que actúan de esta manera repentinamente.

Referente a tener un selecto y pequeño grupo de amigos, los empleados sí lo consideran y los trabajadores no. También hubo diferencias en preocuparse de las opiniones de otros, en la cual, los empleados se inclinan a que rara vez o casi nunca lo hacen, mientras que los trabajadores repentinamente les preocupa esta situación.

Finalmente ambas poblaciones coincidieron en que la mayoría siempre disfruta lo que hace.

Con lo anterior, vemos que sí existen diferencias pero muy poco marcadas entre ambas poblaciones respecto a la personalidad. Lo totalmente comprobable fue la satisfacción que todos sienten al hacer su trabajo, lo que manifiesta un clima laboral adecuado y una comunicación organizacional dirigida, como en su momento lo dijimos, a los recursos humanos.

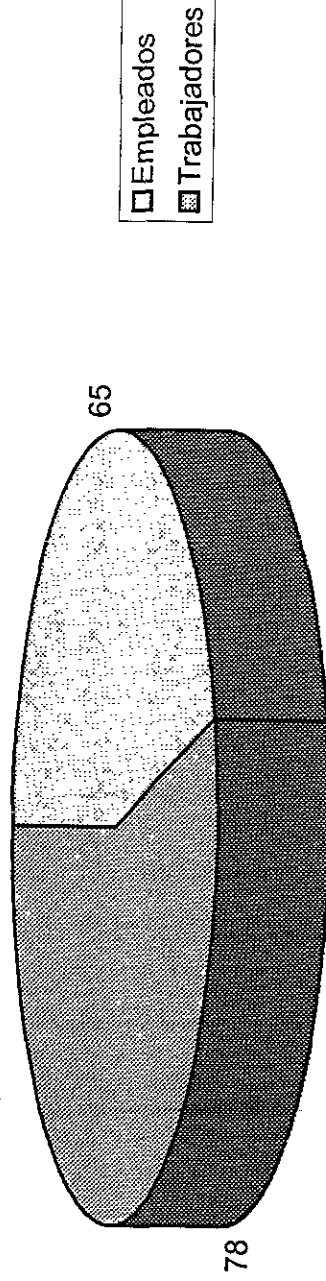
Pues bien, en este momento conviene aclarar que debido a los resultados obtenidos y a la investigación documental que se llevó a cabo, no se cubrió el proponer estrategias pedagógicas, ya que sólo se propuso una con la que considero se cumple el objetivo planteado desde el inicio de la investigación, misma que aborda la confianza y seguridad en la persona; dicha propuesta la veremos concretamente en el siguiente apartado referente a la propuesta.



### Ítem 1: En la empresa es usted:

| Empleados | Trabajadores | Total |
|-----------|--------------|-------|
| 65        | 78           | 144   |

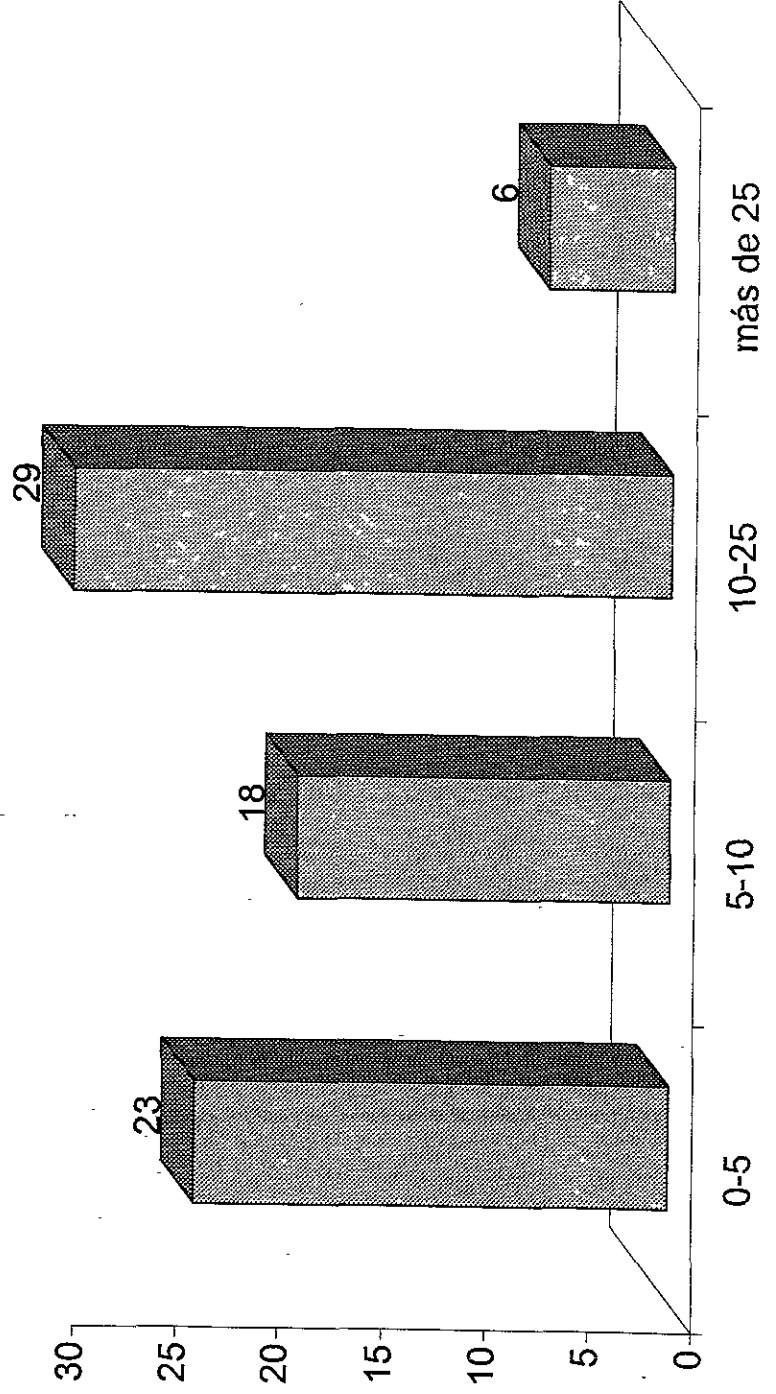
## ÍTEM No. 1



**Ítem 2 Antigüedad en la empresa (en años)  
Trabajadores**

| Años/personas | 0-5 | 5-10 | 10-25 | más de 25 |
|---------------|-----|------|-------|-----------|
| Total         | 23  | 18   | 29    | 6         |

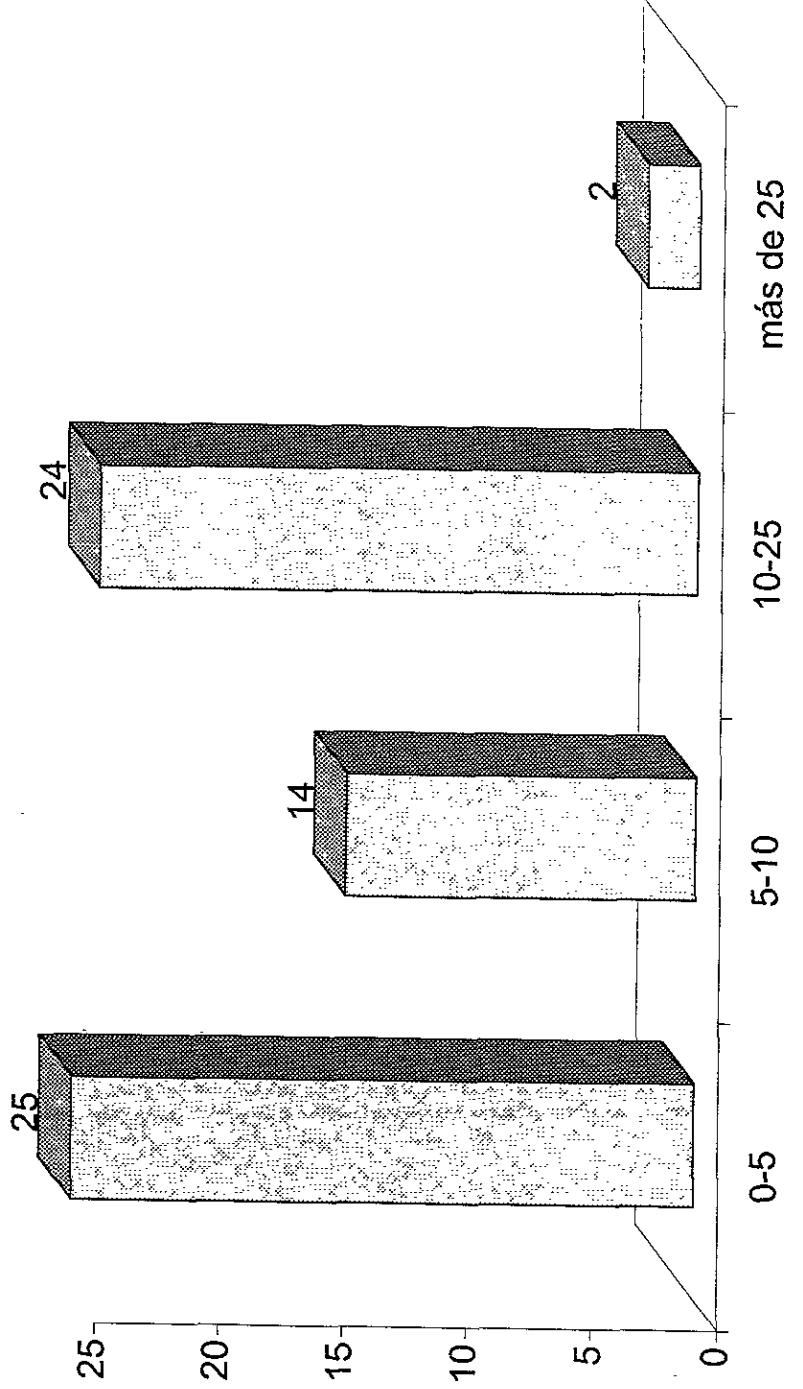
**ÍTEM No. 2**



### Ítem 2 Antigüedad en la empresa (en años) Empleados

| Años/personas | 0-5 | 5-10 | 10-25 | más de 25 |
|---------------|-----|------|-------|-----------|
| Total         | 25  | 14   | 24    | 2         |

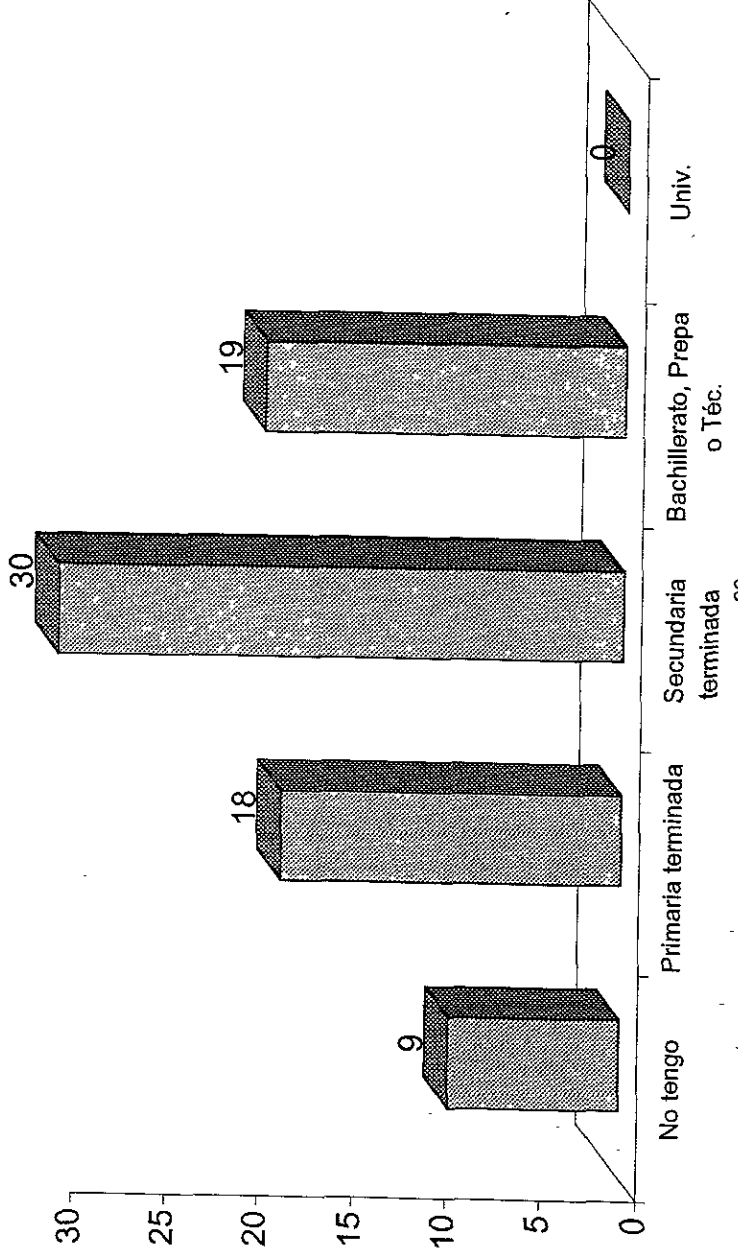
## ÍTEM No. 2



**Ítem 3 Máxima escolaridad Trabajadores**

|       | No tengo | Primaria terminada o trunca | Secundaria terminada o trunca | Bachillerato, Prepa o Téc. | Univ. o Posg. |
|-------|----------|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------|---------------|
| Total | 9        | 18                          | 30                            | 19                         | 0             |

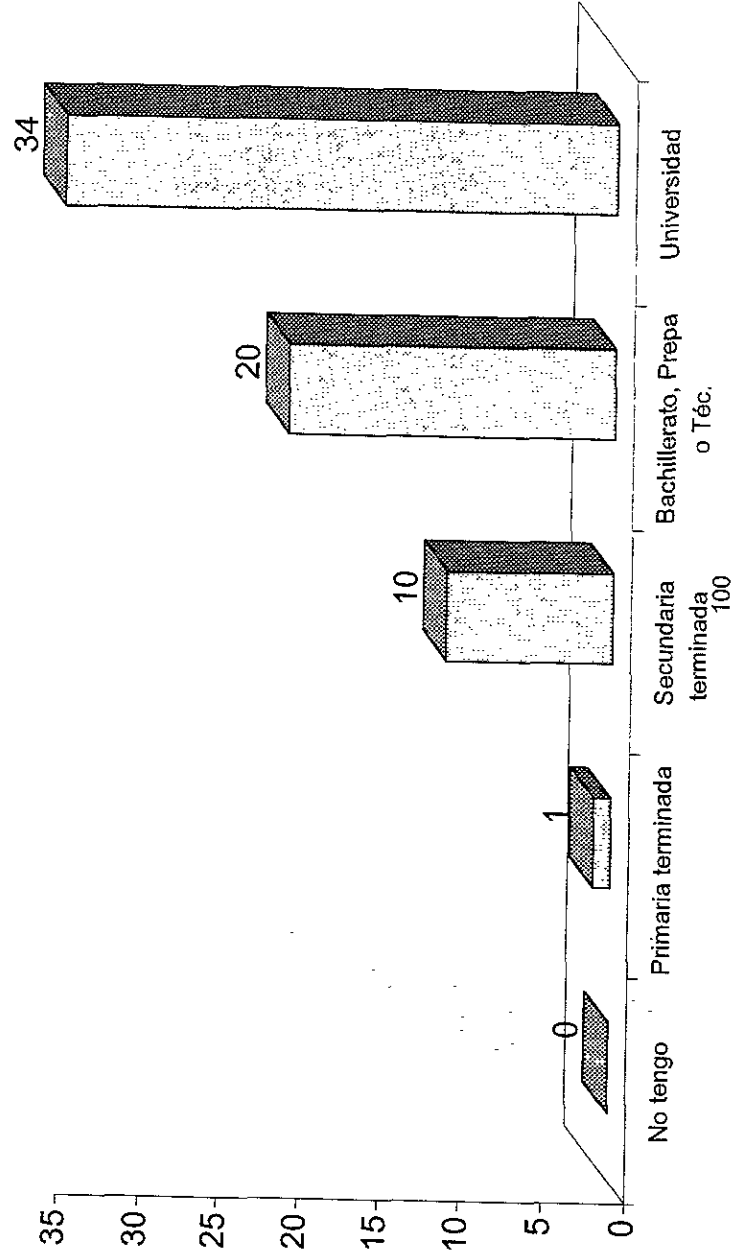
**ÍTEM No. 3**



**Ítem 3: Máxima escolaridad Empleados**

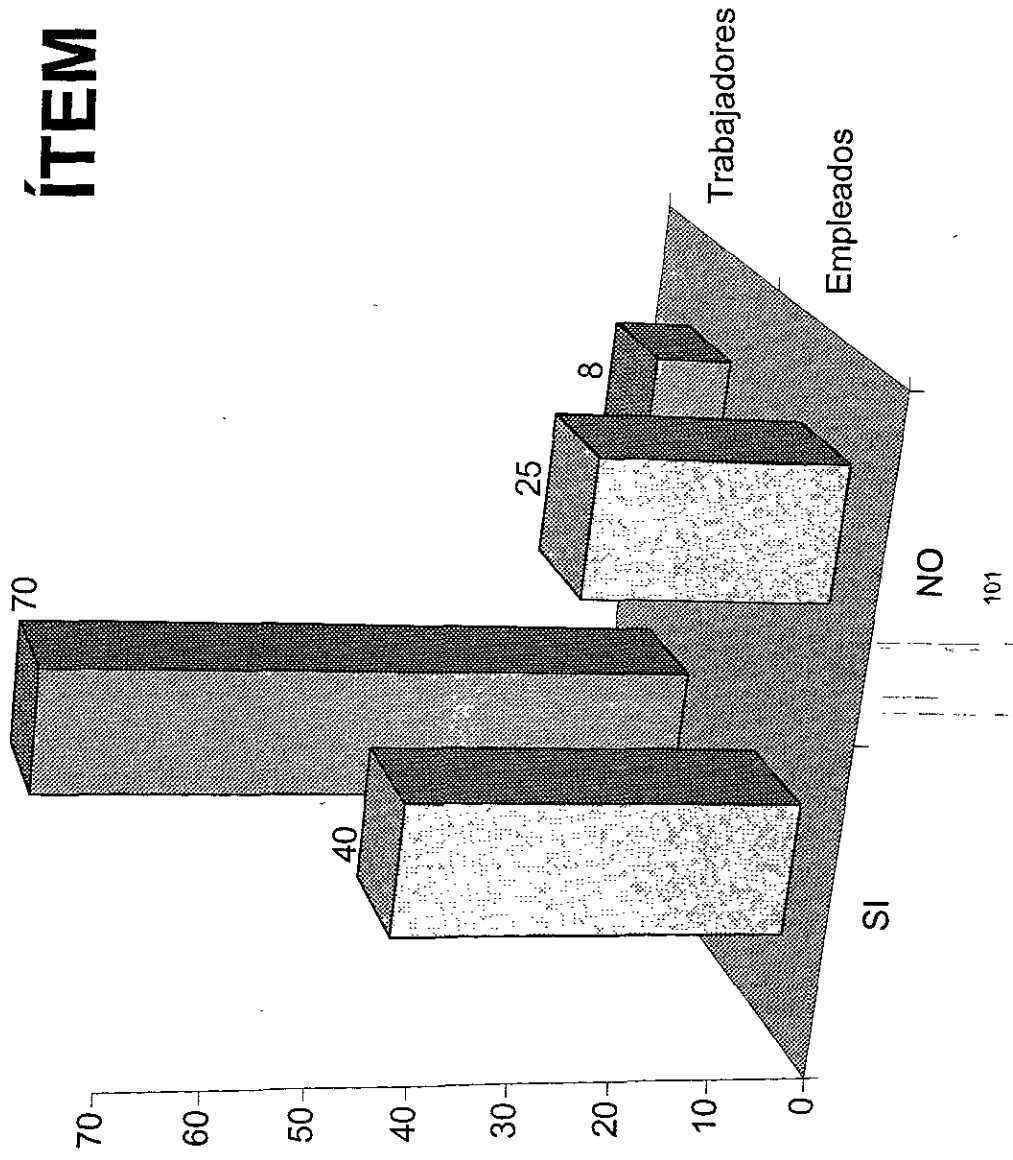
|       | No tengo | Primaria terminada o trunca | Secundaria terminada o trunca | Bachillerato, Prepa o Téc. terminado o trunca | Universidad o Posgrado |
|-------|----------|-----------------------------|-------------------------------|---|------------------------|
| Total | 0        | 1                           | 10                            | 20  | 34                     |

**ÍTEM No. 3**



**Ítem 4: Considera usted que si una persona le platica algo, es la mejor manera de saber cómo se encuentra**

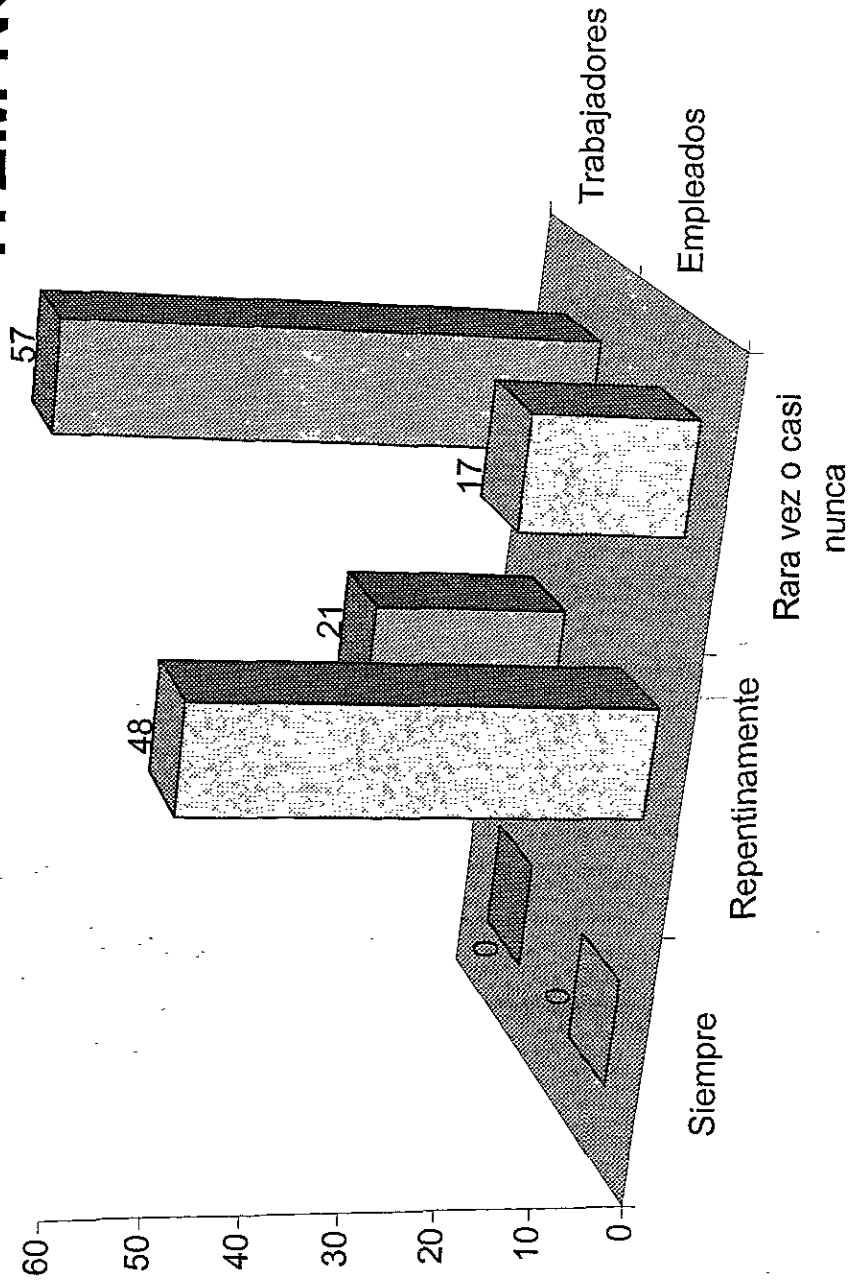
|              | SI | NO |
|--------------|----|----|
| Empleados    | 40 | 25 |
| Trabajadores | 70 | 8  |



**Ítem 5: Sabe usted lo que le quiere decir una persona aunque no le diga nada con palabras**

|              | Siempre | Repentinamente | Rara vez o casi nunca |
|--------------|---------|----------------|-----------------------|
| Empleados    | 0       | 48             | 17                    |
| Trabajadores | 0       | 21             | 57                    |

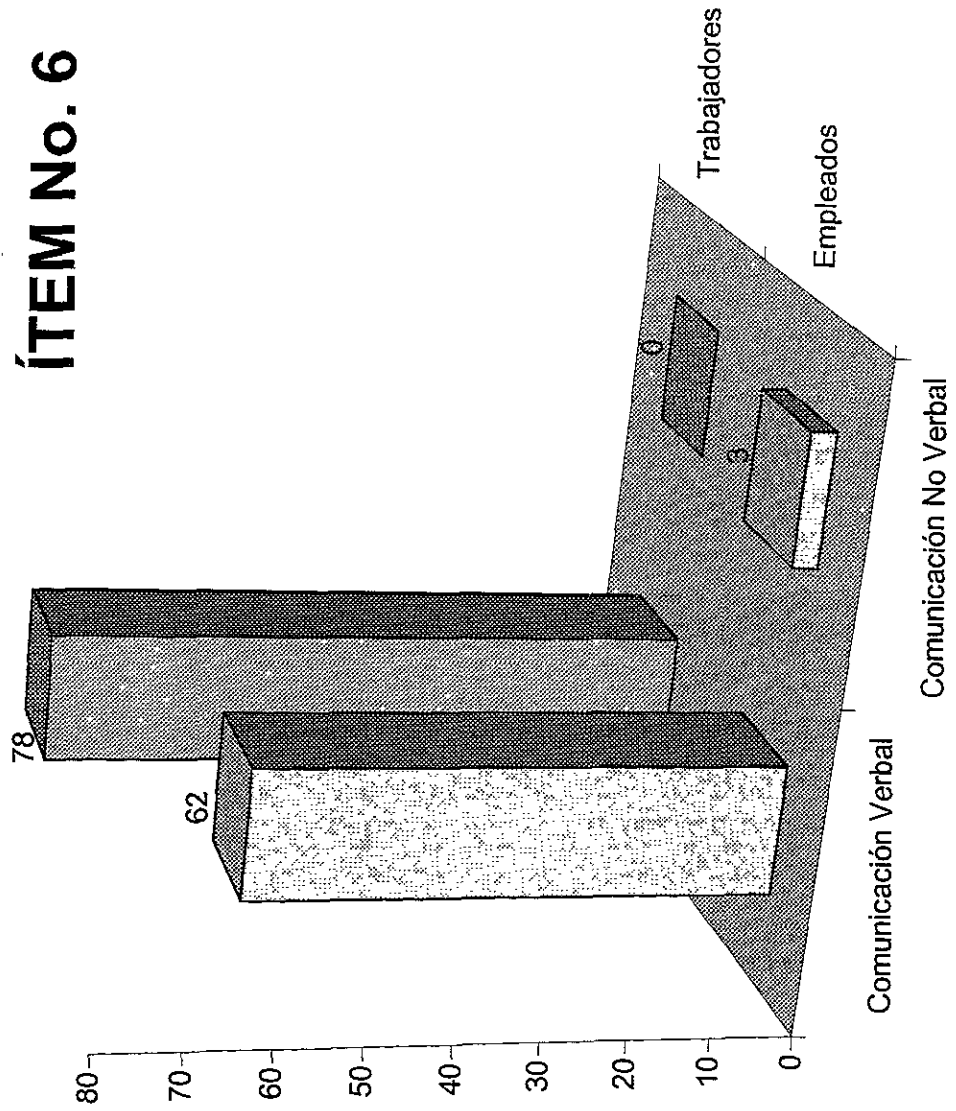
**ÍTEM No. 5**



Ítem 6: Para usted, la comunicación que más información nos proporciona es:

|              | Comunicación Verbal | Comunicación No Verbal |
|--------------|---------------------|------------------------|
| Empleados    | 62                  | 3                      |
| Trabajadores | 78                  | 0                      |

### ÍTEM NO. 6

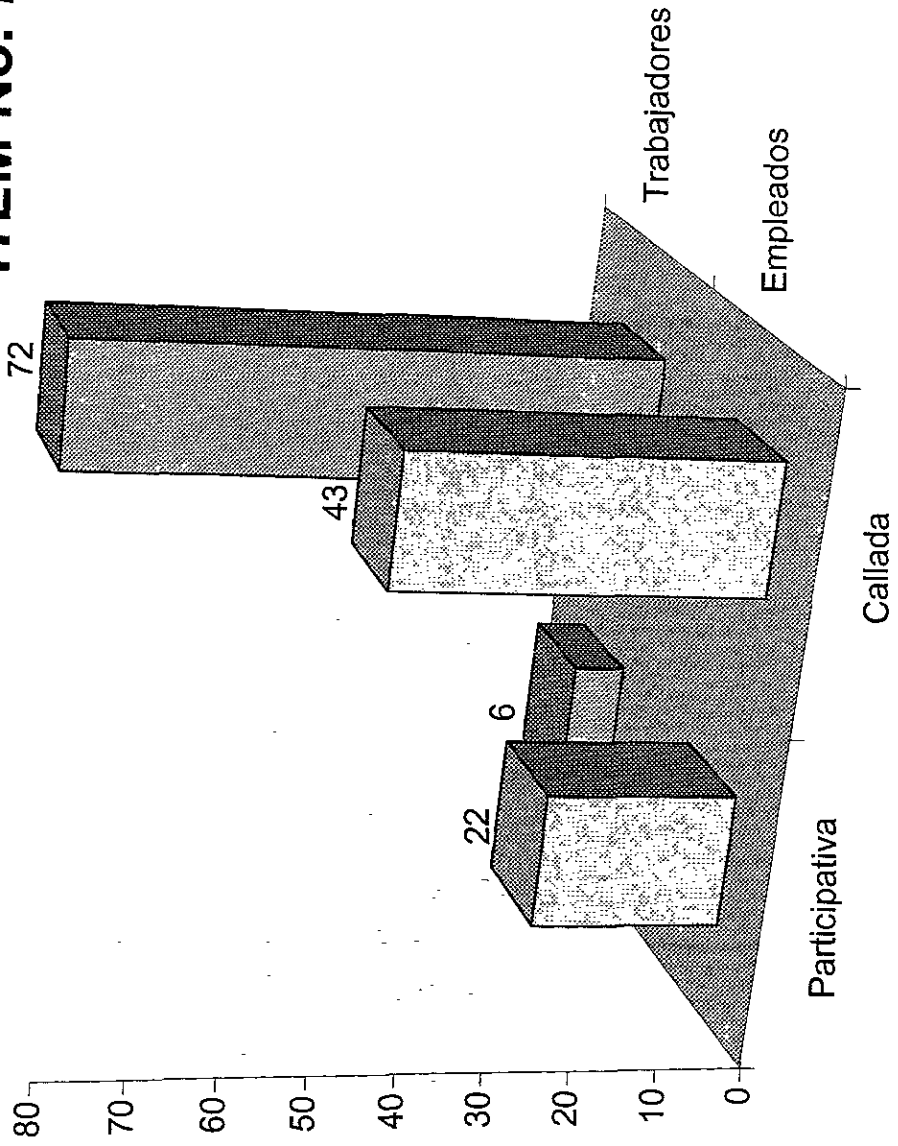




### Ítem 7: Cuando asiste a un curso, generalmente usted es una persona

|              | Participativa | Callada |
|--------------|---------------|---------|
| Empleados    | 22            | 43      |
| Trabajadores | 6             | 72      |

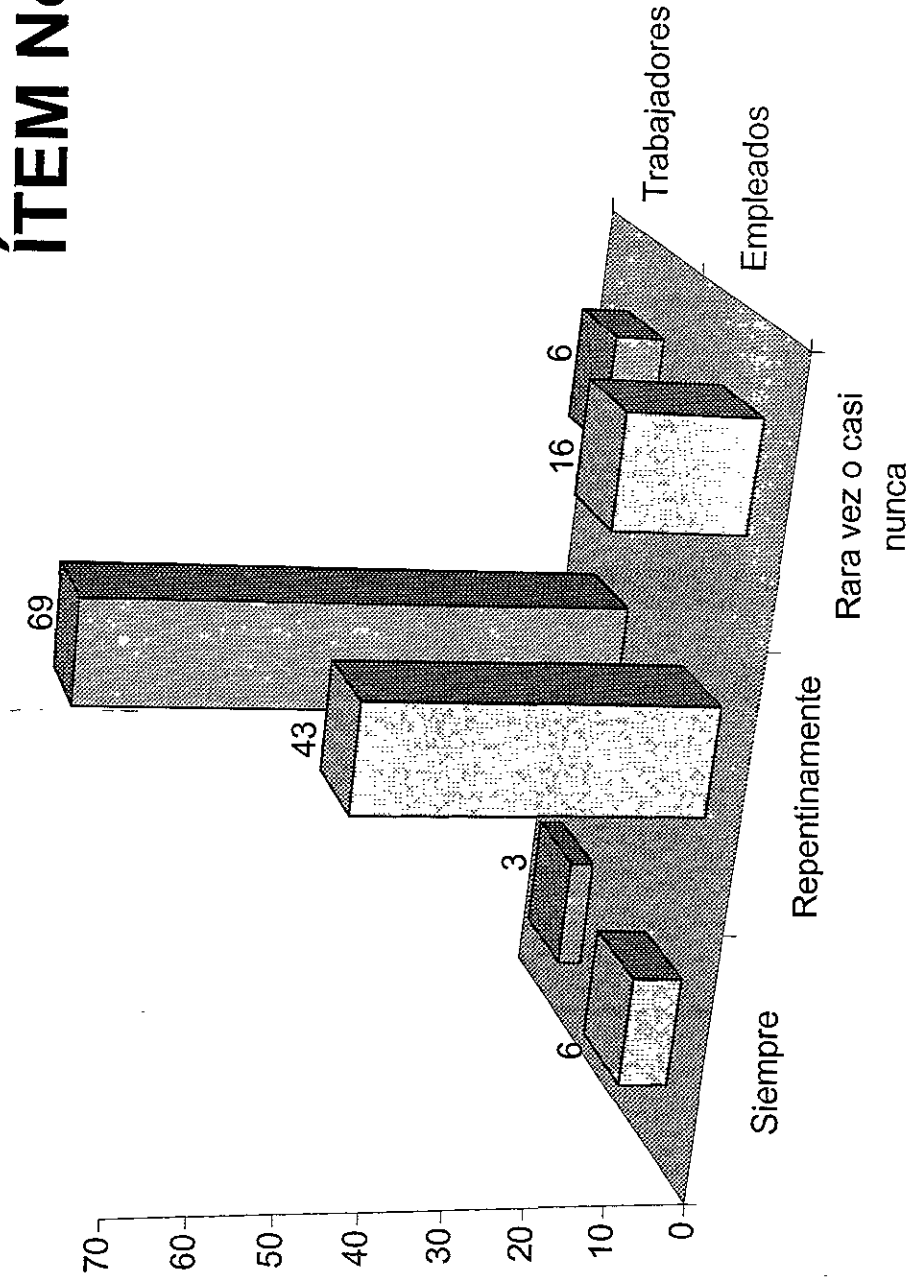
### ÍTEM NO. 7



**Ítem 8: Evita estar solo y busca continuamente la compañía de otras personas**

|              | Siempre | Repentinamente | Rara vez o casi nunca |
|--------------|---------|----------------|-----------------------|
| Empleados    | 6       | 43             | 16                    |
| Trabajadores | 3       | 69             | 6                     |

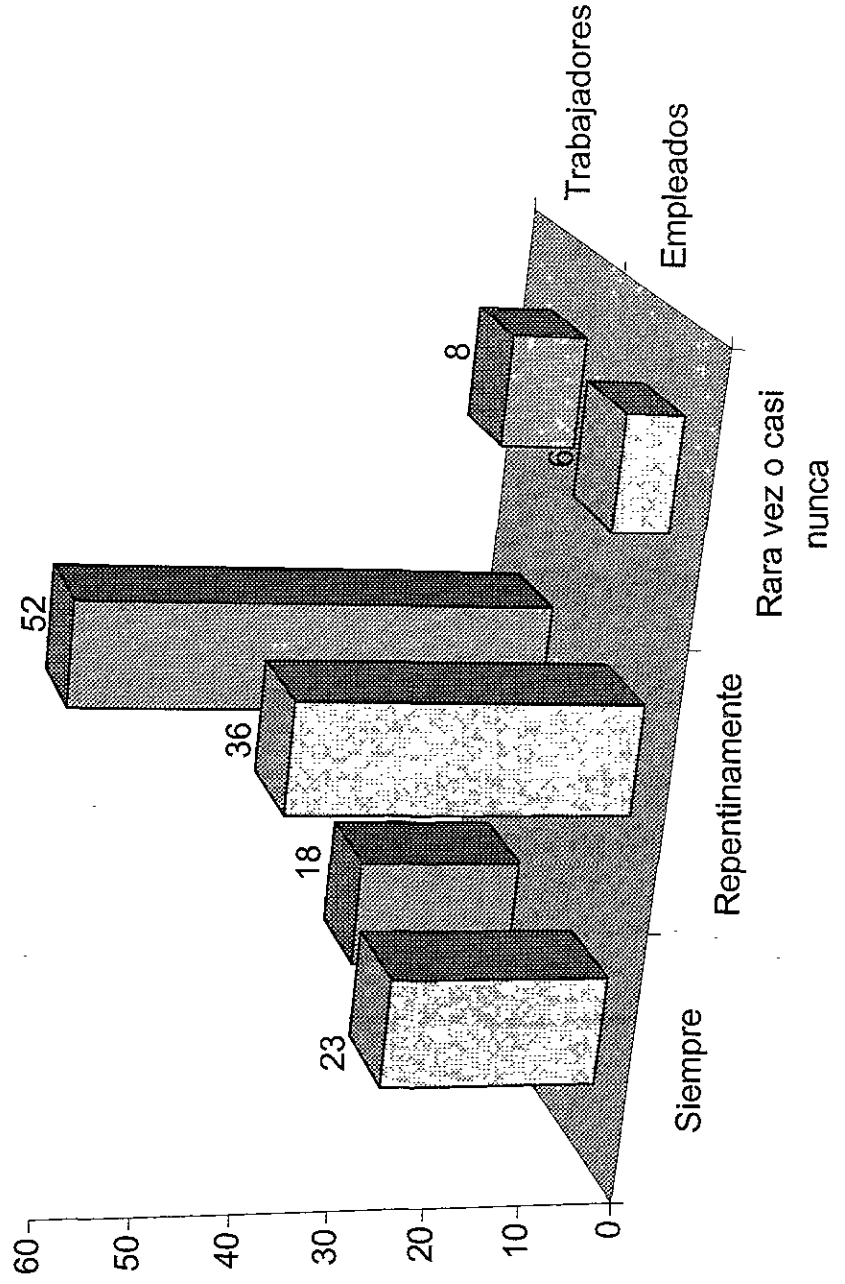
**ÍTEM NO. 8**



**Ítem 9: Se considera una persona creativa**

|              | Siempre | Repentinamente | Rara vez o casi nunca |
|--------------|---------|----------------|-----------------------|
| Empleados    | 23      | 36             | 6                     |
| Trabajadores | 18      | 52             | 8                     |

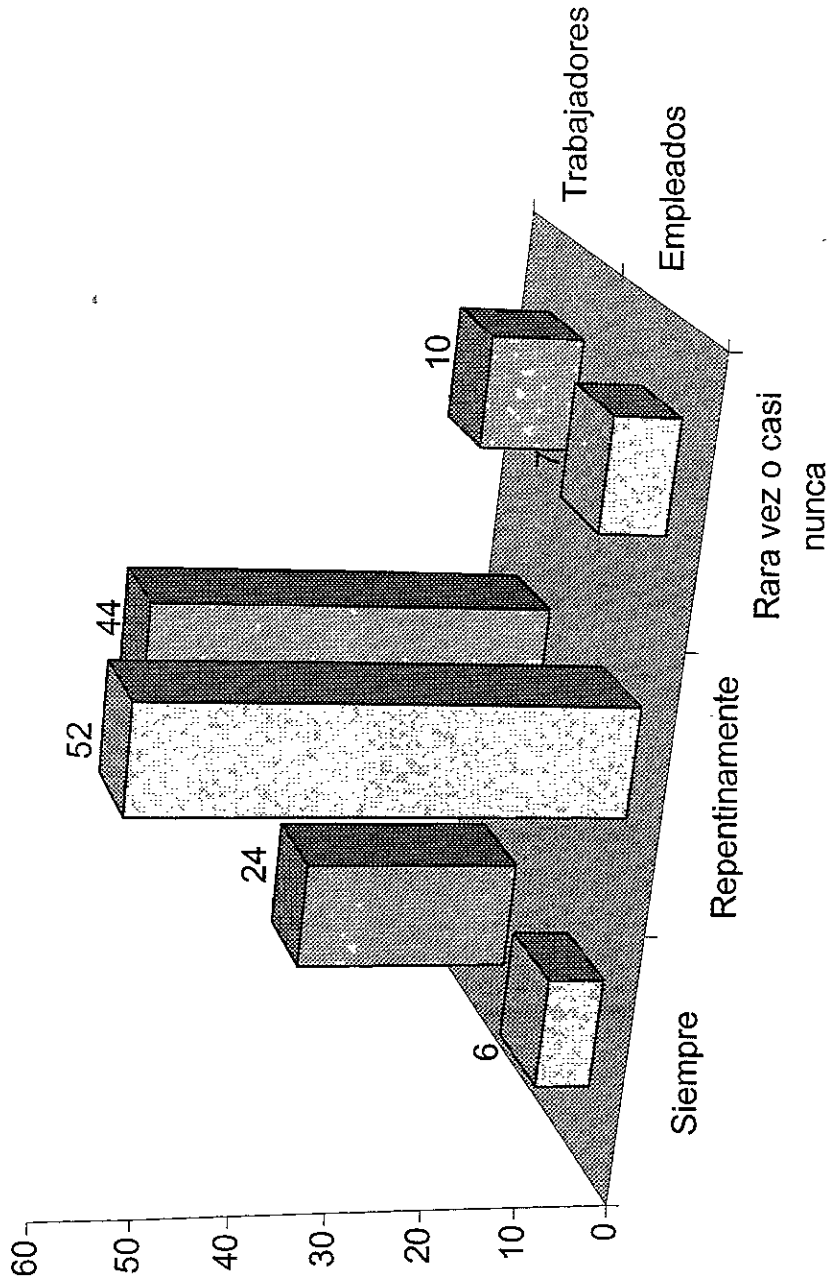
**ÍTEM NO. 9**



**Ítem 10: Muestra un sentimiento de identificación, simpatía y afecto por las personas**

|              | Siempre | Repentinamente | Rara vez o casi nunca |
|--------------|---------|----------------|-----------------------|
| Empleados    | 6       | 52             | 7                     |
| Trabajadores | 24      | 44             | 10                    |

**ÍTEM No. 10**



APARTADO 5

Propuesta

El objetivo de este trabajo de investigación fue diseñar estrategias pedagógicas que promovieran la participación verbal de empleados y trabajadores de una Planta Cervecera en los cursos de capacitación; lo primero que considero adecuado explicar es ¿Por qué una estrategia pedagógica?, pues bien, partiré diciendo que considero a la Pedagogía la disciplina que se encarga del hecho educativo; a su vez que está formada por varios niveles:

- Fenomenológico: Describe las distintas manifestaciones de los hechos educativos.
- Analítico: Es la expresión cuantitativa y cualitativa de las distintas manifestaciones de la educación
- Comprensivo: Trata de encontrar el sentido que la educación tiene respecto a la realidad y a la vida humana.

También parto de que la educación se aborda desde un conocimiento teórico y un conocimiento práctico, debido a que no es algo abstracto, sino al contrario, se da en la persona.

El análisis del hecho educativo, es sumamente complejo, por lo que no se lograría su conocimiento desde su estudio a través del método científico, sino que para abarcar toda su profundidad y riqueza, también tiene cabida lo vivencial y la experiencia de un sujeto ante el mundo.

Por lo revisado es que decidí que lo que a continuación presento es una estrategia pedagógica, porque trata de dar respuesta a una inquietud

profesional, ya que como pedagoga y de acuerdo a mi experiencia laboral, detecté la falta de participación verbal en los cursos de capacitación, que son una manifestación del hecho educativo.

A lo largo de la presente investigación, intenté describir y explicar lo que sucede con el personal que trabaja en la Planta Cervecera, auxiliándome de la comunicación humana, la comunicación organizacional y la capacitación. A través de esta propuesta trato de encontrar un sentido a la educación aplicada a la persona en su ambiente laboral.

La propuesta pedagógica que les presento tiene un respaldo teórico ya analizado, considero que es una aportación para ayudar a la persona a ser y sentirse mejor; creo que esta propuesta es resultado también de mi visión y filosofía que tengo sobre el hombre, el cual debe ser una persona satisfecha de los que es, hace y logra, con una visión sobre su futuro y una misión que le permita llegar a ser lo que su visión le indica.

Pues bien hasta aquí hemos analizado la razón de ser de lo pedagógico, ahora creo conveniente retomar el término estrategia, que como se mencionó en su oportunidad, guarda estrecha relación con los objetivos que se pretenden lograr y con la planificación concreta. Considerar una estrategia supone tres elementos:

1. La organización de los recursos
2. La factibilidad para llevarse a cabo
3. Controlar y canalizar las variables del proceso

Por lo tanto el objetivo de la presente Propuesta Pedagógica es:

Elaborar un programa de sensibilización en donde el participante se de cuenta de sí mismo, de su comunicación y de la personalidad que manifiesta en los cursos de capacitación.

Alcance:

En un primer momento se seleccionará un grupo de 20 personas que funcionará como piloto, para probar y hacer los ajustes que la propuesta requiera.

Dirigido a:

Personal en general; trabajadores y empleados.

Desarrollo:

Se programarán 2 sesiones semanales, después del horario de trabajo, con duración de 1 hr. cada una, para analizar y discutir los siguientes temas (propuestos):

- ¿Qué es comunicación?
- La importancia de la comunicación verbal
- ¿Sé qué es y cómo manejar mi comunicación no verbal?
- ¿Quién soy yo?
- ¿Cómo soy en mi trabajo y por qué?
- ¿Cómo soy en los cursos de capacitación y por qué?
- ¿Cómo soy con mi familia y por qué?
- ¿Cómo soy con mis amigos y por qué?



- ¿Me gusta cómo soy?
- ¿Cómo me veo en el futuro?
- ¿Soy importante?
- ¿Tengo objetivos?
- ¿Vivo mi vida?
- ¿Qué puedo hacer para estar seguro de mi mismo?
- La importancia de expresar lo que pienso y siento

Todas estas interrogantes se manejarán a nivel grupal, quedando siempre para la reflexión personal. Considero que estas reuniones de sensibilización contribuirán al reforzamiento de la seguridad del personal, apoyando así la satisfacción de esta necesidad.

Sin duda, la propuesta es limitada, pero considero que si se lleva a la práctica, resultarán más temas de interés para analizar; el éxito que tenga la propuesta dependerá de la dinámica y ambiente de confianza con que el moderador guíe las sesiones.

Como parte de la sensibilización, se sugiere reforzar cada tema con ejercicios, videos o técnicas grupales; esto con el fin de vivenciar la temática y provocar la reflexión en los participantes.

Se requiere que el moderador sea Pedagogo, ya que en las sesiones se reforzarán los aspectos de autoestima, autoaprendizaje, automotivación, en general, autoconocimiento, lo que moverá diversas emociones y sentimientos que se deberán canalizar adecuadamente para el logro de los objetivos; y digo que un Pedagogo, porque esta propuesta está basada en esta disciplina.

Se requiere retomar la presente propuesta para planear específicamente los materiales y la dinámica de cada sesión.

Al grupo inicial se le planteará el esquema de trabajo y seguimiento, ya que quien elija estar, deberá concluir todas las sesiones, esto no se podrán llevar a cabo si es personal diferente al inicial, porque recordemos que será un grupo totalmente abierto a la confianza.

Considero que con estas sesiones, se estarán satisfaciendo algunas de las necesidades humanas; estaremos contribuyendo al uso de la comunicación verbal, en otras áreas más allá de las aulas de capacitación; contribuiremos a la autorrealización de nuestro personal, fluirá la comunicación organizacional en todos los sentidos; aprenderemos algo sobre la comunicación no verbal, su uso intencionado y su manejo.

En general, apoyaremos que el personal esté seguro de sí mismo y de todo lo que le rodea, para contribuir también, a que el imaginario social cambie de rumbo, donde el participante se sienta parte del grupo, no un empleado o un trabajador; el moderador debe de propiciar que no haya distinción, pese a las diferencias en su comunicación, su evidente nivel de escolaridad y la personalidad de cada uno de los que están inmersos, el reto del moderador es manejar lo más igualitariamente posible las relaciones, ya que todos son participantes y debe manifestar que gracias a cada una de las personas que están aquí, estas sesiones se van a llevar a cabo con gran éxito.

Lo importante de esta propuesta es que la persona se ubique en su papel de compartir experiencias, que todos vamos a aprender, que nadie sabe más que otro y que en ese espacio en particular, todos somos iguales. Es importante resaltar la labor del moderador quien debe lograr que las sesiones sean un mundo de igualdad y confidencialidad que nos permitirá el crecimiento personal y empresarial.

Vincular los resultados del instrumento aplicados con esta propuesta, no fue sencillo, debido a que cada persona es diferente y que tal vez el instrumento no fue el más indicado para conocer nuestros aspectos psicosociales, sin embargo, considero que estarán inmersos en el desarrollo de esta propuesta, ya que se aprenderá sobre la comunicación verbal y no verbal, se reforzará la personalidad del individuo y se contribuirá para que tal vez en un futuro, más personas aprovechen las oportunidades que la empresa le da al personal, de elevar su escolaridad.

## REFLEXIONES

Ahora que me pregunto las causas por las cuales elegí este tema para desarrollar un trabajo y titularme, llego a varias conclusiones. Mi formación profesional como Pedagoga me ha permitido estar atenta a las señales de la gente cuando está en un proceso enseñanza – aprendizaje, el saber que el personal está en constante preparación y el escuchar sus comentarios después de los cursos de capacitación es muy motivante, alguien alguna vez me dijo que gracias a lo que en ese curso había aprendido, él veía el mundo de manera diferente; el reconocimiento informal que te da la gente como instructor y como integrante de un Departamento de Capacitación, no se cambia por nada; estar en este Departamento te permite ganarte la confianza de todos, independientemente del puesto o lugar que ocupe en la organización; saber que te aprecian por la labor que estás desempeñando. Ser pedagoga sin duda es necesario en un Departamento de este tipo, la preparación humanística te permite ser accesible con todos, no ver quien es sino en que le puedes servir proporciona un sentimiento de identificación y empatía con todos los que requieren de ti. Elegir lo que en un inicio fue el proyecto de cómo propiciar la participación verbal entre empleados y trabajadores de una Planta Cervecera, ahora se convierte en una realidad; el hecho de investigar esta temática lleva consigo una gran cantidad de implicaciones; durante este Seminario una compañera mencionó, pues si quieres hacer hablar a alguien, condícionalo y vas a ver que lo vas a lograr; pero esta cuestión no es tan sencilla; la intención no es hablar por hablar, es identificar las causas por las que el personal no

habla, qué hay dentro de ellos que se limitan a sí mismos, o en la organización que tal vez no haya la confianza para expresarse libre y abiertamente; todos estos eran los retos, las áreas a investigar; precisamente el resolver estas interrogantes fue la trascendencia social que esta investigación tuvo, darnos cuenta y comprobar que debido a los diferentes niveles de escolaridad, se propicia cierta inseguridad, que el imaginario social se reproduce en el trabajo (llámense líneas de producción) y durante los cursos de capacitación, que aunque hay una eficiente comunicación organizacional enfocada a los recursos humanos, el personal no se da cuenta de lo necesario que es el hecho de que ellos se comuniquen a todos los niveles, pero para que se presente, es necesario darles a conocer la importancia de escuchar sus opiniones, sus sugerencias, para que la empresa logre ser mejor cada día, conjugándose con la mejora del personal; esto repercutirá en la mejora de cada persona, porque al saberse reconocido, su autoestima se elevará y servirá de motor para constantemente sugerir, aportar, colaborar, todos hacia los mismos objetivos.

Como pedagoga considero un gran logro el concluir esta investigación por varias razones: es la primer investigación realizada en este contexto; es una Planta Cervecera en donde las investigaciones corren a cargo de los Ingenieros y van sobre el proceso de producción; pero a su vez existe una contradicción porque siempre se ha mencionado que el elemento más importante es la gente, y formalmente no se han desarrollado investigaciones para satisfacer las necesidades o la motivación del personal, que es algo de lo que se abordó en esta investigación. Con este trabajo un Pedagogo hará presencia en la mejora de los cursos de capacitación en esta empresa, como integrante del Departamento de Capacitación se demuestra a toda la organización que hay todavía mucho trabajo sobre investigación humana para elevar la

productividad. Considero que la formación como Pedagoga me permitió desarrollar esta investigación y estoy convencida que este trabajo es un paso más para el desarrollo de nuestra disciplina en campos más amplios como es la Capacitación en una Empresa Industrial de la rama alimenticia; es una manera de demostrar que la Pedagogía tiene todavía áreas para desarrollarse, creo que nosotros mismos nos hemos limitado al sólo explotar ser docente en escuela primaria por ejemplo, donde muchos compañeros de generación están; tenemos todo el potencial para abrimos cancha en la Industria, que es la que económicamente mantiene al país de pie.

La presente investigación se fundamentó en la Teoría General de la Comunicación Humana, ya que considero que en la práctica, las diferentes teorías y corrientes se entremezclan para lograr resultados; tal es el caso en el ambiente laboral; considero que en el ámbito académico es posible distinguir entre una teoría y otra, así como sus aplicaciones, pero aterrizar esto a un ambiente laboral, concretamente en la industria, es complicado ya que los que trabajamos en esta área, no podemos estar casados sólo con una manera de actuar o de pensar, ya que las situaciones son muy variadas, los grupos también y más bien, debemos adaptarnos a las necesidades conforme vayan surgiendo.

Considero que este trabajo de investigación concluyó desde tres aspectos:

Desde el punto de visto **teórico**, se realizó todo un recorrido por la comunicación para entender qué es, algunos modelos, sus elementos, su proceso; de aquí revisamos los que considero los dos grandes tipos de la comunicación: la comunicación verbal y la comunicación no verbal. Una vez

que se analizó este gran proceso humano, llegamos a la educación, de la cual se desprende la educación no formal en la cual se integra la capacitación explicando de la misma manera qué es, sus lineamientos, sus propósitos, su proceso y los elementos que la integran. Una vez concluido lo anterior, se enmarcó en la empresa concluyendo con la comunicación organizacional, inmerso en todo este recorrido teórico, se entremezcló el imaginario social que concluí, se reproduce en todo proceso de comunicación. Lo mencionado hasta el momento lo considero sumamente importante ya que si algo de lo anterior me hubiera faltado, este trabajo de investigación no hubiera estado completo. De la misma manera durante el desarrollo de la investigación se retomaron temas como la teoría de Abraham Maslow, con su postulado sobre la jerarquía de las necesidades humanas y con la cual me apoyé para explicar la personalidad en el individuo.

Si hablamos del aspecto **metodológico**, considero que fue fundamental la experiencia en el campo, debido a que lo propuesto por los autores, no es del todo desconocido porque tal vez de un modo empírico, pero se lleva a la práctica. Llevar los conceptos al ambiente laboral, es lo que costó un poco de dificultad ya que por ejemplo, todos sabemos que tenemos cierta personalidad, pero manejar en la práctica cuestiones que me indiquen la autorrealización de la persona no es nada sencillo, de hecho, creo que esta es una línea de investigación que aún queda abierta para futuras investigaciones, diseñar instrumentos para identificar la personalidad. Respecto a la comunicación organizacional, desde el momento que comencé a documentarme sobre el modelo de los recursos humanos, me sentí identificada porque es la manera en que se trata a la gente en la empresa.

Refiriéndome al aspecto **técnico**, el instrumento que se aplicó fue el cuestionario, sin embargo reconozco que tal vez no fue el más indicado para analizar mis variables; considero que la observación hubiera sido lo más adecuado para evaluar no sólo la comunicación y la personalidad de los participantes, sino también al instructor que en ocasiones puede llegar a ser el obstáculo o la pieza clave para el éxito de un curso de capacitación.

Respecto a la escolaridad, el instrumento fue el adecuado porque se aplicó de manera anónima, de lo contrario, se hubiera buscado a través del Sistema Informático de Capacitación.

Considero que esta investigación fue muy ambiciosa al pretender conocer la comunicación verbal, no verbal y la personalidad de la población, ya que cada uno de estos temas da para una sola investigación.

Creo que como en toda investigación, quedan líneas de investigación abiertas como pueden ser:

- ☞ Comprobar la efectividad en la aplicación de la propuesta
- ☞ Investigar la personalidad de la población aquí analizada desde la perspectiva de otros autores
- ☞ Investigar la comunicación verbal con otros factores psicosociales
- ☞ Llevar a cabo la investigación con el método participación – acción
- ☞ En base a nuevas investigaciones, realizar otras propuestas
- ☞ Realizar la investigación con las mismas variables, desde otra teoría; llámese teoría de sistemas, funcionalismo o estructuralismo
- ☞ Diseñar y Aplicar nuevos instrumentos



He mencionado sólo algunas, sin embargo, considero que como en toda investigación, aún quedan muchas áreas de oportunidad en las cuales el investigador que esté interesado, podrá tener ingerencia y aprovechar las grandes oportunidades que nos da el ser Pedagogos y estar inmersos en una gran empresa mexicana.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abruch Linder, Miguel. Metodología de las Ciencias Sociales. UNAM. ENEP Acatlán. México, 1989.
2. Antología. Diálogo e interacción en el proceso pedagógico. Alicia Molina. Ed. SEP Caballito. México, 1985.
3. Arias Galicia, F. Capacitación para la excelencia. Ed. Argus. México, 1988.
4. Ávila, Raúl. La lengua y los hablantes. Ed. Trillas. 3ra. Ed. México, 1990.
5. Axotla Muñoz, Víctor Luis. Auxiliares de la Comunicación. UNAM. ENEP Aragón. México, 1985
6. Bamielli, Jean. La formación del personal. Ed. Limusa. México, 1988.
7. Berlo, David. El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. Ed. El ateneo. México, 1985.
8. Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Ed. Trillas. México, 1987.

9. Castellanos Magdaleno, Jesús. Ballesteros Linares, Vicente. Teoría lingüística. Introducción al estudio del lenguaje. Tarjetas de concentración de datos.
  
10. Craig, Robert (Compilador). Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Asociación mexicana para entrenamiento y desarrollo (ASTD). Ed. Diana. México, 1979.
  
11. Decker, Bert. El arte de la comunicación. Ed. Iberoamericana. México, 1992.
  
12. Diccionario de ciencias de la educación. Tomo A-H. Publicaciones para profesores. Ed. Diagonal – Santillana. México, 1984.
  
13. Documento externo. Management Developing Center. Cómo certificar operarios. México, 1999.
  
14. Documento externo. UNAM. Facultad de Psicología. Taller: Formación de instructores: manejo del proceso grupal. México, 1997.
  
15. Documento externo. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Disposiciones legales referentes a la capacitación y al adiestramiento. México, 1995.
  
16. Documento externo. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Guía Didáctica para el instructor. México, 1994.

- 17.Documento interno. Manual de Cultura Organizacional ... Departamento de Capacitación. México, 1998.
- 18.Documento interno. Manual de Desarrollo de Habilidades para la Supervisión. Departamento de Capacitación. México, 1999.
- 19.Enciclopedia práctica de pedagogía. Tomo 2. Ed. Planeta. España, 1988.
- 20.Engler, Bárbara. Introducción a las Teorías de la Personalidad. Ed. McGraw-Hill. 4ta. Ed. México, 1995.
- 21.Fernández Collado, Carlos. Dahnke, Gordon. La Comunicación Humana. Ciencia Social. Ed. McGraw-Hill. México, 1988.
- 22.Fernández, Ana María. “Grupalidad, significaciones imaginativas y producción de subjetividad”, en Revista Umbral XXI. Universidad Iberoamericana. Número 23. México, 1997.
- 23.García Cordoba, Fernando. La tesis y el trabajo de tesis. Ed. Spanta. México, 1997.
- 24.Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional. Ed. Diana. México, 1998.
- 25.Guzmán Jiménez, Araceli. Tesis: Establecimiento de un programa a niñeras de casa cuna... Facultad de Psicología. UNAM. México, 1996.

26. Hernández J., Araceli. Tesis: Estrategia de Capacitación para educadores comunitarios. Facultad de Psicología. UNAM. México, 1995.
27. Jerez Talavera, Humberto. Pedagogía esencial. Para usted que enseña. Ed. Jerthalum. México, 1997.
28. Kobayashi, José María. Historia de la educación en México. S/F
29. La Belle, Thomas. Non formal education and social change in Latin American. UCLA. S/F.
30. Martínez Leal, Arturo. Comunicación Organizacional. ISSSTE. México, 1993.
31. Martínez, Sara. “Problemas de la comunicación en el aula” en Revista mexicana de Pedagogía. Año V. Número 20. México, 1994.
32. Pansza, Margarita. Fundamentación de la didáctica. Ed. Gernika. México, 1981.
33. Paoli, Antonio. Comunicación e información. Pespectivas teóricas. Ed. Trillas. México, 1994.
34. Piccini, Mabel. Nethol, Ana María. Introducción a la pedagogía de la comunicación. Ed. Trillas. México, 1997.

- 35.Reza Trosino, Jesús Carlos. El ABC del instructor. Ed Panorama. México, 1995.
- 36.Rodríguez, Mauro. Administración de la capacitación. Ed. McGraw-Hill. México, 1989.
- 37.Rodríguez Kauth, Ángel. “Lectura psicosocial del aula universitaria: ayer y hoy”. En Universidades (UDUAL). Año XLVI. Nueva época. Número 14. México, 1997.
- 38.Rojo Ustariz, Alejandro. “El vínculo profesor-alumno y su influencia en la formación de la personalidad”. En Siglo XXI. Pespectivas de la educación desde América Latina. Año 2. No. 5. México, 1996.
- 39.Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Ed. Limusa. México, 1993.
- 40.Smirnov. Rubinstein. Leontiev. Tieplov. Psicología. Ed. Tratados y manuales grijalbo. México, 1960.
- 41.Tamayo y Tamayo, Mario. El proceso de la investigación científica. Ed. Limusa. México, 1997.
- 42.Tamayo y Tamayo, Mario. Metodología formal de la investigación científica. Ed. Limusa.México, 1997.

43. Torres, Carlos Alberto (Compilador). Ensayos sobre la educación de adultos en América Latina. CEE. S/F.

**ANEXO**



Felicidades. Usted ha sido seleccionado para contestar el siguiente cuestionario que estará encaminado a conocer algunas características del personal que labora en esta Planta Cervecera. La información que usted nos proporcione es confidencial por lo que le solicitamos que con toda confianza marque la opción que más corresponda con usted. Gracias por su colaboración.

1. En la empresa es usted:

Trabajador

Empleado

2. Antigüedad en la empresa:

0-5 años

5-10 años

10-25 años

más de 25 años

3. Máxima escolaridad:

No tengo

Primaria terminada  
o trunca

Secundaria Terminada  
o trunca

Bachillerato, Preparatoria  
o Técnico terminado o trunca

Universidad o  
Posgrado

4. Considera usted que si una persona le platica algo, es la mejor manera de saber como se encuentra

Sí

No

5. Sabe usted lo que le quiere decir una persona aunque no le diga nada con palabras

Siempre

Repentinamente

Rara vez o casi nunca

6. Para usted, la comunicación que más información nos puede proporcionar es:

Comunicación verbal

Comunicación No verbal

7. Cuando asiste a un curso, generalmente usted es una persona:

Participativa

Callada

8. Evita estar solo y busca continuamente la compañía de otras personas

Siempre

Repentinamente

Rara vez o casi nunca

9. Se considera una persona creativa

Siempre

Repentinamente

Rara vez o casi nunca

10. Muestra un sentimiento de identificación, simpatía y afecto por las personas

Siempre

Repentinamente

Rara vez o casi nunca

11. Tiene sólo un selecto y pequeño grupo de amigos

Sí

No

12. Le gustaría cambiar su forma de ser o de quienes lo rodean

Siempre

Repentinamente

Rara vez o casi nunca

13. Le preocupa lo que piensen los demás de usted por su forma de vestir o de hablar

Siempre

Repentinamente

Rara vez o casi nunca

14. Cuando está haciendo algo que le interesa, no se da cuenta del tiempo que le dedica

Siempre

Repentinamente

Rara vez o casi nunca

15. Disfruta intensamente cada cosa que hace

Siempre

Repentinamente

Rara vez o casi nunca