

411025  
41



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

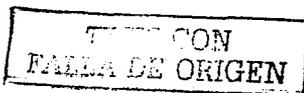
**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"ARAGÓN"**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION  
EDUCATIVA PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN  
DE LA EMPRESA AXTEL, S.A. DE C.V.**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :  
**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**  
P R E S E N T A :  
**CAROLINA MÉNDEZ SÁNCHEZ**

ASESOR: LIC. MA. DE LA PAZ JIMÉNEZ CASTAÑEDA

MÉXICO



2003

A



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**TESIS CON  
FALLA DE  
ORIGEN**

---

**DEDICO ESTA TESIS A:**

**MIS PADRES, CON ORGULLO, RESPETO Y ADMIRACION**

**MIS HERMANOS, CON CARIÑO**

**MIS MAESTROS, CON GRATITUD**

**A OSCAR POR HABERME BRINDADO ESA  
CONFIANZA, PACIENCIA, Y APOYO.**

**GRACIAS.**

**CAROLINA**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**B**

---

## **AGRADECIMIENTOS:**

Agradezco principalmente a Dios, por darme la oportunidad de vivir en medio de una familia plenamente feliz, por darme unos padres y hermanos maravillosos en los cuales siempre he encontrado Amor, Cariño y Paciencia.

Agradezco a mis hermanos Cecilia y Eduardo, por ese apoyo brindado en la elaboración de esta tesis, por la dedicación y ayuda incondicional, por esa motivación por dar un paso más.

Agradezco a Oscar que siempre estuvo apoyándome incondicionalmente, por esa paciencia y tiempo brindado porque cuando lo necesité siempre estuvo presente.

Agradezco a mis Padres, por darme la vida, por vivir en el seno de una familia en donde el ejemplo, respeto y admiración esta fundado en ellos, y por todo su apoyo que como siempre me ha impulsado a superarme, pues a pesar de mis tropiezos siempre han estado ahí para levantarme y guiarme.

Agradezco a mi asesora Ma. Paz Jiménez por esa dedicación y paciencia que me tuvo para la conclusión de este trabajo, porque a pesar de todos mis errores siempre estuvo ahí alentándome, descuidando tal vez cosas más importantes para concluir algo que nos habíamos propuesto.

**GRACIAS...**

FINIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**INTRODUCCION.....4**

**CAPITULO I**

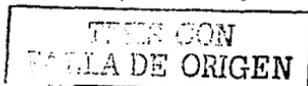
**IMPLICACIONES DE LA EDUCACIÓN Y LOS PROCESOS  
FORMATIVOS EN LA SOCIEDAD ACTUAL**

	<b>Pag.</b>
1.1	Procesos Formativos en la Educación Formal....12
1.1.1	Educación y Tecnología.....19
1.1.2	La Influencia de la Modernización en la Educación Formal.....27
1.2	La Educación No formal, como una alternativa hacia la Formación del Adulto.....33
1.3	La Educación de Adultos en la Educación para el Trabajo.....42
1.3.1	La Educación y el Trabajo.....48
1.3.2	La capacitación para la Formación del Hombre Técnico – Humanístico.....52

**CAPITULO II.**

**LA CAPACITACION EN LA FORMACION DE UNA FILOSOFIA  
EDUCATIVA**

2.1	La Formación en la Empresa y sus Fines.....60
2.1.1	Marco Jurídico de la Capacitación.....69
2.1.2	El Proceso de Capacitación.....76
2.1.3	Planeación de la Capacitación.....80
2.1.4	Detección de necesidades de capacitación.....82
2.1.5	Elaboración del programa de capacitación.....88
2.1.6	Evaluación de la Capacitación.....92
2.2	Capacitación Educacional ó Capacitación Laboral...96
2.2.1	Capacitación y Calidad Total.....100



**CAPITULO III.**

**CULTURA ORGANIZACIONAL, ORIENTADA HACIA UNA  
FILOSOFIA DE LA EMPRESA HUMANA**

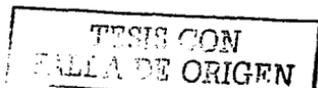
- 3.1 Desarrollo Empresarial y la Formación de una  
Cultura Organizacional..... 112
- 3.2 La Empresa como organización de servicios. 129

**CAPITULO IV.**

**PROGRAMA DE CAPACITACION EDUCATIVA PARA LA  
FORMACION DE UNA CULTURA LABORAL.**

**(PROPUESTA)**

4.1	Formación Humanística de Valores Éticos y Profesionales.....	140
	4.1.1 La Integración Empresarial como Alternativa para el Desarrollo de Personal.....	146
4.2	Desarrollo organizacional y educación integral.	155
4.3	La capacitación educativa dirigida al desarrollo de actividades.....	166
4.4	Detección de necesidades de capacitación en el área de administración.....	175
4.5	Estructura del programa de capacitación.....	183
	4.5.1 Recopilación de información	
	4.5.2 Elaboración del programa de capacitación.	
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>188</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>196</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>200</b>



## INTRODUCCION

---

En cualquier tipo de sociedad el hombre se desarrolla y va creando su propia trayectoria, tanto personal como profesional, sin embargo, en la actualidad con el avance de la tecnología el mercado demanda conocimientos, capacidades y habilidades más allá de los que proporciona la escuela y esto va obstaculizando las nuevas rutas que buscan los egresados de cualquier carrera pues no cubren las necesidades que requiere el mercado; Muchos consideran esta problemática como meramente social, siendo que realmente es un problema de formación y un reto para la educación, y específicamente, para la pedagogía laboral.

Los problemas en el área laboral son cada vez más cuestión de educación, y por ende de pedagogía, y se ha demostrado que la mayoría de los conflictos en el área empresarial son provocados por errores y fallas humanas más que técnicos, que al mismo tiempo deterioran las relaciones humanas e incrementan dichos problemas provocando una inestabilidad en el hombre tanto de manera personal como profesional.

Aunado a esto, y considerando que los empresarios no toman en cuenta y con debida importancia a la capacitación en el ámbito laboral ya que la conciben como un proceso obligatorio, como un requisito legal la cual no funciona dado que no se puede alcanzar una meta cuando no se tienen bien definidos los elementos para un buen desarrollo, pero sobretodo, cuando no se enfoca en una educación laboral sabiendo que es una necesidad, es decir, dentro

TRABAJO CON  
LA PEDAGOGIA

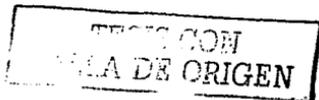
## INTRODUCCION

---

del área laboral con relación a la educación se ha desviado totalmente y se tiene una visión de ésta como una búsqueda de solución inmediata pero con un enfoque sólo de productividad, lamentablemente, la actual sociedad y con la apertura día a día del mercado se debe de crear la necesidad de buscar alternativas para las deficiencias laborales, no sólo técnicas sino también humanas, es decir, no adquirir una capacitación práctica en donde se desarrollen las habilidades y destrezas, es preciso enfocar esa capacitación hacia una verdadera formación humana que además de comprender problemas económicos abarquen otros de carácter moral, pedagógico, social, esto es, buscar la verdadera formación integral del hombre.

Y es aquí, precisamente cuando surge esa necesidad de vincular la escuela con el trabajo, en donde se debe de integrar la formación del ser humano y el desarrollo de capacidades para la producción, pues ante todo y para poder alcanzar cualquier meta el ser humano siempre estará presente, estará dando la pauta para lograr lo que se proponga y no veo otra alternativa de un buen crecimiento mientras no se prepare al hombre en todos los aspectos para un buen desarrollo de actividades.

A partir de esto, hablar de la formación laboral significa abordar una verdadera educación, de una pedagogía empresarial la cual esté basada en una nueva ideología en donde se incluyan aspectos



## **INTRODUCCION**

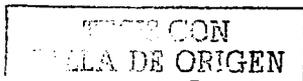
---

tecnológicos pero sobretodo humano, en donde no se discriminen a personas por sus conocimientos, es decir, en una empresa la mayoría del personal que lo conforma son adultos y hay que pensar que se va a trabajar con adultos para obtener resultados para adultos, por lo tanto, es necesario destacar el lugar que ocupa la educación dentro de la empresa y no verla únicamente como adiestramiento más que nada hay que reconocer y aceptar que una verdadera formación considera al ser humano con sus problemas y aspiraciones para un bienestar común: del personal y de la propia empresa, además de que sus objetivos siempre deben de estar fijados en el desarrollo, crecimiento y profesionalismo del hombre.

Con base a esta situación el presente trabajo abarcará aspectos de los cuales lo más relevante para una verdadera formación y desarrollo de actividades es el ser humano, por lo que es preciso rescatar los elementos preponderantes que van a permitir alcanzar el éxito pero de ambas partes: Personal y Empresarial.

La tesis consta de cuatro capítulos.

En el primer capítulo se conceptualiza a la educación considerando la preparación de los alumnos que ofrece al mercado rescatando las implicaciones de ésta dentro del ámbito laboral, así como la influencia de la modernización en la misma, por lo que se consideran alternativas para la educación del personal que se



## **INTRODUCCION**

---

encuentra involucrado en el área empresarial puesto que son los que conforman la estructura organizacional y es aquí en donde la capacitación se presenta como una solución destacando su valor educativo para lograr una verdadera formación humana, asimismo, se relaciona a la educación con el trabajo analizando la visión que se tiene de ésta pues es preciso considerar que los empleados no trabajan a gusto cuando no se sienten satisfechos en el área que laboran por lo que es necesario iniciar con una formación personal en donde se les demuestre que son importantes para la empresa, que se les tome en cuenta y crear en ellos la necesidad de prepararse pero siempre con una percepción de superación para el mismo y no como una obligación para cumplir metas.

En el segundo capítulo, se analiza el concepto que se tiene de la capacitación en la empresa, así como el enfoque a la cual esta dirigida de tal manera que también se abordan los aspectos legales que han determinado el rumbo de la misma, pues, a partir de que se crea como una obligación cuando los empresarios imparten capacitación lo hacen por cumplir con las leyes y no porque realmente les interese preparar a su personal.

En este capítulo también se hace referencia a la capacitación como un sistema y como un proceso en donde se describe tal proceso para que mediante éste se busque una capacitación educativa enfocada a la calidad en donde se dé una calidad de vida y laboral

## **INTRODUCCION**

---

la cual perdure y se vaya creando en cada miembro de la organización.

En el tercer capítulo se analizan los elementos y estructura de la empresa para el logro de una verdadero desarrollo organizacional la cual da la pauta a la formación de la cultura, en éste capítulo se abarcan los elementos que le dan el crédito a una empresa de servicios en donde se rescatan sus valores los cuales van a permitir una verdadera cultura enfocada a la calidad y satisfacción de todos los que se encuentran involucrados en una organización.

La importancia de abordar este tema es debido a que se debe de crear en los empresarios la responsabilidad e interés de formar a sus empleados mediante una verdadera educación y no un simple adiestramiento, hablar de una empresa es hablar de todo lo que la conforma y rodea y esto implica también el tipo de educación que se imparte dentro de la empresa y la forma en cómo se aborda, así como la formación profesional que se generó a partir de conformar una empresa humana.

Finalmente, el cuarto capítulo busca una verdadera capacitación educativa, y esto se logra mediante la capacitación de una formación humana en donde se rescaten o bien se generen los valores tanto éticos como profesionales tanto del personal como de la propia empresa para así lograr una verdadera integración de la organización la cual permita el desarrollo y crecimiento de ambas.

TESIS CON  
SELLA DE ORIGEN

## **INTRODUCCION**

---

Asimismo, se analiza el estado actual del área de administración de una empresa de telecomunicaciones en donde se rescatan tanto sus valores y misión para saber si realmente se lleva a cabo ó bien saber por qué no se respetan, y es a partir de esto que se realiza una detección de necesidades de capacitación para elaborar una calendarización de cursos propuestos tanto por los mismos empleados con la finalidad de mejorar el servicio brindado por esta área tanto para el bien de la empresa como de los mismos.

Cabe destacar que para la elaboración de esta tesis y para la elaboración de la propuesta de capacitación se trabaja en un caso específico como se mencionó, sin embargo, hago hincapié de que la necesidad de abordar temas como educación, formación, calidad, cultura organización, valores, ética, profesionalismo, crecimiento, desarrollo es para reiterar la necesidad e importancia de la formación pero no sólo técnico, sino humana dado que se debe de considerar cada vez más al elemento más importante que da la pauta para el crecimiento de la empresa: *El ser humano*, pues como pedagoga y por tratarse de la formación personal considero que es indispensable proponer alternativas para mejorar la preparación y formación del recurso humano.

Por todo lo anterior se plantea una concepción de pedagogía empresarial que no niega la tecnología ni la formación de sistemas pues más bien busca con la ayuda de estos aspectos un enfoque humanista de la capacitación la cual coadyuven al desarrollo y superación del hombre en donde el pedagogo tiene el papel

TESIS CON  
FECHA DE ORIGEN

## **INTRODUCCION**

---

fundamental pues como un profesionista del área educativa tiene en sus manos la posibilidad de proponer alternativas para darle un cambio al enfoque que se tiene de la capacitación para así lograr un mejor personal con expectativas de desarrollo, crecimiento y superación tanto profesional pero principalmente como verdadero hombre y considero que esto se puede lograr mediante una capacitación educativa, una capacitación que demuestre realmente el interés que se tiene por el personal, y quién más que un pedagogo para proponer esas alternativas y rescatar aquellos valores que se han perdido a través de todo el avance tecnológico que se ha dado, sin embargo, no por el hecho de que se quiera competir con países industrializados se va a hacer a un lado al hombre pues caeríamos en la deshumanización y considero como persona y como pedagoga que un punto clave para poder crecer es estar satisfecho con uno mismo para poder externar esa seguridad e interés que se tiene hacia el desarrollo de actividades y no que se nos manipule como máquinas a los cuales en el momento en el que ya no sean útiles u obsoletas se reemplacen por maquinas nuevas pues pareciera ser que así es como se concibe al motor de la empresa; por lo tanto es preciso que el pedagogo abarque estas deficiencias para poder lograr una verdadera pedagogía empresarial y no es un invento ó algo por el estilo es simplemente darle ese valor que se merece la educación empresarial.

TESIS CON  
FACULTAD DE ORIGEN

---

---

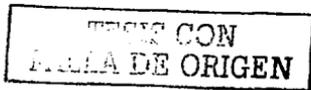
**CAPITULO I-      IMPLICACIONES DE LA  
EDUCACIÓN Y LOS PROCESOS FORMATIVOS EN LA  
SOCIEDAD ACTUAL**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **1.1 PROCESOS FORMATIVOS EN LA EDUCACIÓN FORMAL**

La educación es un aspecto que forma parte de la sociedad de nuestro país que a su vez está fuertemente relacionado con las características, problemas y actitudes de cada grupo y época, por tal motivo la educación esta vinculada a la sociedad que le impone su propio estilo y necesidades por lo que existe una interacción entre la educación y el progreso, el cambio implanta importantes modificaciones a la educación mientras que está a su vez prepara a las nuevas generaciones para que posteriormente se desempeñen como agentes del progreso social.

Por tal motivo, la labor de la educación resulta indiscutible ya que estamos sujetos a ella en todo el proceso de desarrollo tanto, físicamente, personalmente y socialmente, esto es, desde que nacemos, ya sea en el seno de la familia, la comunidad, las actividades sociales o en aquellas que intervienen las instituciones educativas, por lo tanto, se considera a la educación como el factor primordial de la producción cultural de grupo con una función orientadora de la sociedad y con capacidad suficiente para colaborar de manera decisiva en la organización social.



Sin embargo, en México la preocupación por la educación no es reciente pues ya nuestras grandes civilizaciones indígenas entre ellas la Mexica formaban en instituciones educativas a los hombres que cumplieran satisfactoriamente las tareas que mejor convenían a la sociedad de la que formaban parte, esto es, la idea primordial era el de formar elementos que produjeran dentro de determinada estructura; otro ejemplo claro y peculiar se da con la Revolución Industrial nacida en Inglaterra hacia 1750 de la cual derivan fenómenos tales como el maquinismo, la intensa urbanización, la concentración laboral, la producción masiva, la urgente necesidad de mano de obra instruida produjo cambios en el conjunto de la vida social del siglo XIX tanto en las condiciones laborales e innovaciones técnicas como en el ritmo de la aceleración del cambio, la movilidad social y el nivel de aspiraciones de la población en general.<sup>1</sup>

Pero, qué concepto se tiene de educación?

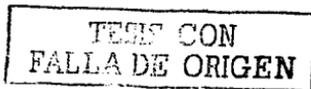
Educar procede de educare que significa "criar", "alimentar", "nutrir" y educere que equivale a "sacar de " "extraer".

Para Dewey, la educación es la reconstrucción de las personas que aumenta la habilidad para dirigir el curso de nuevas experiencias.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> PALLADINO Enrique "Educación de Adultos" Pag. 10

<sup>2</sup> LOSADA "Democracia y Educación" Pag. 67



Educación es una modificación personal en la dirección de la mejora del desenvolvimiento de las posibilidades del ser humano o de un acercamiento del hombre a lo que constituye su propia finalidad<sup>3</sup>.

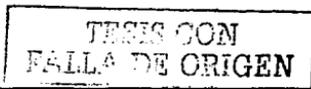
Por lo tanto, la educación consiste en aprender a ser persona, la mejora puede referirse inmediatamente a las capacidades humanas, pero más que nada a la persona para el desarrollo del mismo, es decir, este proceso consiste en crecer en la libertad y en el amor para conseguir su fin sin llegar a la manipulación llegando a ser el mejor.

La educación, es el proceso progresivamente intencional de parte del ser humano en desarrollo, tendiente a la consecución del perfeccionamiento integral de la personalidad del hombre; la educación no se reduce a la pura acumulación de conocimientos acerca de todo lo verdadero, y lo bueno, sino que tiende esencialmente a la formación de la conducta ética verdadera, buena y correcta.

Ahora bien, dentro del proceso de la educación en primer instancia y como base fundamental y primordial de tal proceso se ubica a la educación formal la cual es considerada como el sistema educativo institucionalizado cronológicamente graduado y jerárquicamente

---

<sup>3</sup> OLIVEROS F. Otero. "Educación y Manipulación" Pag. 16



estructurado que abarca desde la escuela primaria hasta la universidad.<sup>4</sup>

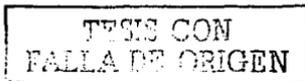
La educación formal es la que se da en instituciones educativas, como son la escuela y la familia la cual se caracteriza con ser intencional en su actitud, consciente en su actividad formativa, en sus propósitos, sistemática en su relación y limitada es su duración, amén ejercida y educadores profesionales.<sup>5</sup>

A partir de esto, considero imprescindible el retomar los aspectos que desde mi punto de vista han propiciado cambios en la educación debido a que con el surgimiento de las nuevas tecnologías se han desplazado elementos primordiales que formaban parte de la educación, esto es, con el proceso de la modernización que se ha implantado se demanda que se seleccione al individuo y que éste acepte el puesto y actividades indicadas de acuerdo a sus aptitudes para que desempeñe perfectamente bien el papel que la sociedad le ha encomendado pues la tecnología moderna se ha diseñado para controlar los tiempos y hasta los gestos de los trabajadores ya que se emplea la técnica y se presenta un mayor rechazo hacia la actividad reflexiva y más aún cuando hablamos del proceso de

---

<sup>4</sup> LABELLE Thomas H., "Educación No formal, Formal e Informal" Pag. 78

<sup>5</sup> Ibidem Pag. 81



educación, pues educar no es dar información, es obtener y desarrollar en la persona todo el potencial interno que posee para crecer como autentico hombre miembro de un equipo ya sea familiar, social o de trabajo pues la comprensión se forma a través de la reflexión de nuestra interacción con personas.

Cabe destacar que dentro de las funciones que se les asigna a los individuos en la sociedad la educación formal o escolarizada repercute enormemente dentro de todas las relaciones, ya sea socialmente, políticamente o laboralmente pues en la actualidad en las grandes empresas se requieren de empleados comprometidos con su entorno laboral y social y lamentablemente en la actual situación se da que en la mayoría de los casos los profesionistas que ingresan al ámbito laboral no cuentan con los conocimientos necesarios para el desarrollo y buen desempeño de sus actividades pues realmente se encuentran con situaciones de constantes cambios tecnológicos que en el momento de querer aplicar sus conocimientos no cumplen con las expectativas que determinadas empresas requieren y no es tanto que los empleados no pongan de su parte ó como quien dice no hayan aprendido nada simplemente que los conocimiento adquiridos durante su trayecto escolar son obsoletos y no tienen ninguna aplicación en relación a las problemáticas de la actualidad pues realmente se presentan problemas técnicos más que reflexivos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A partir de esto, es preciso reiterar que la enorme complejidad que ha alcanzado la sociedad moderna ha puesto exigencias muy altas y aunado a esto en el mundo laboral es en donde más se habla de educación pues debido a todo lo generado por el implemento de nuevas tecnologías surgen necesidades que buscan la actualización y nacimiento de nuevos conocimientos y técnicas laborales de tal forma que la estructura de las empresas de hoy fungen como una institución de formación del empleado pues su objeto primordial es el de incrementar conocimientos y habilidades de su personal a través de la capacitación, pero esto no es todo pues a partir de la modernización y de la invención de nuevas tecnologías se ha desplazado el factor humano dándole prioridad a la técnica lo cual da como resultado que el enfoque que se tenía de educación formal se distorsiona debido a que el objetivo que se tiene ahora de ésta ya no está fijada en el hombre como persona, sino como recurso de producción debido a que en la empresa la educación que se imparte pretende especializar a las personas para el desarrollo e incremento de producción haciendo a un lado el aspecto humano llegando así a la tecnificación.

De tal forma que con el implemento de las máquinas han surgido nuevas necesidades que en éste momento no pueden ser cubiertos por la actual educación por lo que ha propiciado la búsqueda de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

nuevas alternativas las cuales cumplan con sus expectativas logrando así alcanzar sus objetivos.

Por lo que es necesario rescatar de las alternativas propuestas elementos que no deterioren las relaciones laborales mucho menos personales, pues no es fácil concebir que la sociedad esta desplazando la educación humanista reemplazándola por especialistas pues caeríamos en la tencificación, pero esto no es erróneo, simplemente que no debemos de hacer a un lado la formación de verdaderos hombres ya que con el tiempo en vez de que la sociedad este formada por seres humanos que lleven al frente sus valores vamos a tener hombres máquinas los cuales estén al pendiente de una nueva creación tecnológica para actualizarse, y hay que considerar que el trabajar implica el crecimiento y desarrollo del hombre pero basado en una ambiente de confianza, de sensibilidad, de superación y esto es en lo que deberíamos de preocuparnos, en lograr la satisfacción del hombre como tal y no hacerlo a un lado por estar a la vanguardia.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **1.1.1 EDUCACION Y TECNOLOGÍA**

Es interesante hablar de educación cuando nos referimos a esta como un proceso que tiene como finalidad la preparación para la vida pues este es el objeto primordial de la educación, la formación del hombre, ya que en toda sociedad el hombre tiende a interrelacionarse con sus semejantes para lograr metas en común donde la educación asume un papel importante de acuerdo al tipo de estructura, sin embargo, los tipos de tecnología que se han implantado en la actual situación han propiciado otro tipo de necesidades las cuales están condicionadas por los intereses de los sectores dominantes lo que genera restricciones en el ámbito laboral para las personas que pretenden ingresar a este campo, esto es, los egresados de las carreras están adquiriendo una formación inadecuada a los requerimientos del desarrollo tecnológico de los sectores de la economía por lo que da como resultado la búsqueda y expansión de un nuevo sistema educativo de tal forma que se ha llegado a pensar que es necesario desarrollar un sistema de educación que desempeñe simultáneamente y no alternativamente las funciones propedéuticas y las de capacitación para el trabajo de una manera tal que facilite la movilidad educativa de la población y se impulsen procesos tendientes a homogeneizar el sistema productivo mediante la contribución del sistema educativo a la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

difusión de un cambio tecnológico mas acorde con las necesidades y posibilidades del país.<sup>6</sup>

Sin embargo, también es necesario desarrollar un sistema de enseñanza que corresponda a diversas necesidades económicas y sociales tomando en cuenta todos los avances tecnológicos que se implementan día con día y no quedarnos con aquellas teorías y conceptos que en este momento ya son obsoletos y que no nos dan las herramientas necesarias para enfrentarnos a aquellas problemáticas y necesidades que surgen de las empresas pues si bien es cierto con la modernidad se han desplazado aspectos tanto éticos como morales en los empleados.

Pero, el problema que ha surgido a través de la tecnificación no sólo afecta la formación escolar sino también el aspecto personal, familiar y social, esto es, con las nuevas invenciones de máquinas que facilitan el trabajo empresarial han provocado que el tipo de educación cambie desde el ámbito familiar dado que anteriormente se preocupaban por inculcar valores y ahora se preocupan porque los miembros de las familias y en especial los pequeños aprendan a manejar desde muy temprana edad las máquinas que día con día se actualizan y todo esto tiene que ver con el surgimiento de la nueva

---

<sup>6</sup> MUÑOZ Izquierdo Carlos. "Educación México - Consejo Nacional Mexicano de Educación" # 40

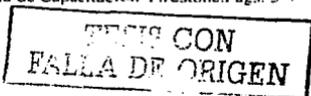
tecnología lo que ahora es considerada como sinónimo de maquinismo pues algunos temen que en las escuelas desaparezcan las relaciones humanas personales, tal como hoy existen ya que se cree que los aparatos sustituirán a los maestros y con el paso del tiempo los valores se vayan olvidando.

La tecnología ha permitido el desarrollo de las sociedades a un ritmo acelerado trayendo consigo bienestar y sobre todo las nuevas formas de afrontar la vida, y el ser humano como fuente creadora de esta tecnología busca cada vez más satisfacer las necesidades que surjan en ese futuro, y es aquí en donde la educación juega un papel decisivo ya que ella prepara supuestamente a los niños jóvenes y adultos para enfrentar y desarrollar la futura civilización, sin embargo, la actual educación en México está desfasada de este proceso de cambio continuo y constante ya que no cumple con las expectativas de esa tecnología generando conflictos entre la educación formal y la preparación en la empresa, como por ejemplo; rescataré algunas paradojas relacionadas con esta situación descritas por Charles Handy, autor de La era de las paradojas.<sup>7</sup>

- 1 La paradoja de la Inteligencia: En donde se dice que la riqueza de la sociedad es la inteligencia emocional la cual permita descubrir el verdadero sentido del comportamiento humano, pues en la mente humana es donde reside la sabiduría de adaptación

---

<sup>7</sup> Artículo Cómo manejar el cambio. Gerencia de Capacitación Firestone.Pags. 5-7



hacia el medio ambiente, y que a su vez se pregunta cómo adquirir esta inteligencia si los mismos empresarios limitan la preparación de sus empleados.

2. La paradoja del trabajo. En donde sostiene que las empresas buscan la forma de obtener la mayor cantidad de trabajo posible por el menor gasto mientras que los empleados desean el mayor ingreso posible a cambio de una mínima inversión de tiempo.

3. La paradoja de productividad. La cual sostiene que las empresas buscan la preparación de su personal para una mayor productividad pero en la medida que los preparan van a requerir menos personal, por lo que la gente se cuestiona el para qué prepararse si al final perderá el trabajo, o bien, que los empresarios se cuestionen para qué hacerlos tan eficientes si con el tiempo otra empresa se los llevará.

4. La paradoja del tiempo. Algunas personas gastan dinero para ahorrar tiempo, otras invierten tiempo para ahorrar dinero, pero el caso es que no se cuenta con el tiempo suficiente para realizar sus actividades y es que la velocidad del cambio ocasiona la ilusión de que el tiempo resulta insuficiente, aunque se trate del tiempo que siempre invertimos en lo que normalmente hacemos.

5. La paradoja de las organizaciones. Se dice que las empresas en la actualidad deben de ser globales y locales al mismo tiempo, pequeñas pero grandes, con empleados autónomos pero trabajando en equipo dado que en un futuro las empresas funcionarán como

FIN CON  
FALLA DE ORIGEN

organizaciones virtuales en donde los empleados trabajaran desde fuera de la oficina y las organizaciones jerárquicas van a ser suplantadas por organizaciones basadas en habilidades personales.

Situaciones como estas que en un determinado tiempo no se consideraron y conforme vaya avanzando la tecnología irán incrementando aspectos de este tipo las cuales se deben de considerar para que la propia tecnología sea aplicada de manera eficaz y productiva para todos los involucrados.

La palabra tecnología no se refiere necesariamente a las máquinas como muchos parecen creer sino a cualquier arte practica que aplique el conocimiento científico; desde el punto de vista etimológico, el vocablo deriva de la voz griega Technikos, y esta a su vez de techne que significa arte, la forma latina es Texere, tejer o construir de la cual proviene texto, textil y arquitecto, en consecuencia el concepto básico se refiere a un conjunto de partes relacionadas.

En realidad, en esto consiste una máquina, en cierta medida pero también en un sistema escolar<sup>8</sup>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

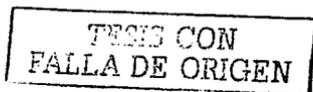
<sup>8</sup> CLARK Trown William "Educacion y Tecnología, un diseño para una experiencia", pag. 1 - 3

Algunos señalan que la educación es la última de las empresas humanas destinadas a recibir la influencia de la técnica, sin embargo el proceso educativo exige la adquisición de muchas destrezas no sólo sensoriales y motoras sino también matemáticas, lenguaje y otras, en consecuencia, debe seleccionarse el medio, sea antiguo o moderno que permita alcanzar con acierto los objetivos que reclama la sociedad.<sup>9</sup>

El problema que se enfrenta el ámbito educativo de nuestros días no radica en las formas que pueda usarse cada uno de nuestros medios de enseñanza en las escuelas para que produzcan los mejores resultados, sino en la manera de aplicarlos junto, con el fin de que dejen de ser ayudas o agregados y se conviertan en unión del personal docente, en integrantes del sistema educativo, es decir, esto implica algo más que el hecho de adiestrar a los maestros en el empleo de los nuevos medios, sino enseñarles a utilizar las herramientas y a manejar las máquinas; en el mundo entero y en especial en los países que están en pleno desarrollo y los que van en busca de la modernización, la educación se enfrenta a las necesidades de buscar alternativas que ofrezcan soluciones a sus problemas debido a que la tecnología moderna exige que el hombre sepa colaborar con ellas, que conozca lo que puede hacer cada componente y por tal camino, que esté en condiciones de inyectarlas

---

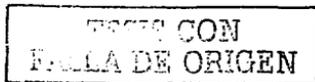
<sup>9</sup> ibidem Pag.9



en las subdivisiones de los sistemas que se han generado a través de la evolución de la modernización, pues la escuela debe de preparar al hombre para la vida y esa preparación consiste simplemente en "habilitarle" a realizar con seguridad acierto y perfección una serie de conductas útiles al individuo y a la sociedad dado que en una época eminentemente tecnológica como la nuestra dicha habilitación es de gran importancia. La escuela no puede continuar entregando a la sociedad tandas de sujetos dotados de gran erudición verbal y de sutilezas teóricas, pero incapaces de nada útil, practico y provechosa, porque todo trabajo incluso intelectual exige un conjunto de habilidades practicas que la escuela debe cultivar y mejorar para hacerlo productivo y socialmente útil.

Esto es, actualmente los egresados de las carreras x no cuentan con la formación que requieren las estructuras laborales y al no encontrar esos elementos en los empleados se ven en la necesidad de formar especialistas técnicos que satisfagan sus problemas no importando la formación del hombre como tal, es decir, la formación de los empleados están basados en el de producción material y no contemplan ningún aspecto moral.

Por lo tanto, es necesario pensar en la búsqueda de una alternativa que cumpla cada día con lo que requiere la sociedad ya que no se trata sólo de cumplir con enseñar lo que un plan de estudios plantea



además de esto es necesario vincular la preparación formal con las necesidades de la empresa pues creo que no serviría de nada que se curse una carrera de 4 ó 5 años y que al momento de ingresar al campo laboral no se tengan los conocimientos y habilidades suficientes para el desarrollo de determinadas actividades ya que las maquinas están invadiendo las empresas y lo que se requiere es que las personas que se incorporen al área sepan manejar cualquier máquina pero no es suficiente que se tenga conocimientos si no se sabe llevar a la practica y menos que por falta de preparación técnica por así decirlo no se puedan proponer alternativas para la búsqueda de soluciones pues en realidad esto es lo que requieren las empresas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **1.1.2 LA INFLUENCIA DE LA MODERNIZACIÓN EN LA EDUCACIÓN FORMAL.**

A partir de todos los cambios que se han dado con el descubrimiento e implemento de las nuevas tecnologías cada vez aspiramos a un desarrollo que nos permita en un momento dado crecer tanto profesionalmente como personalmente y si bien, sabemos que la educación es el ámbito decisivo para el futuro de la sociedad y por ende de los miembros que la conforman, sin embargo, como podemos darnos cuenta el surgimiento de este desarrollo no es un hecho reciente dado que los trenes, las fabricas, las grandes industrias son elementos clásicos en cualquier representación que corresponden al orden moderno, pues el motivo central de la ideología de la modernidad es haber identificado el progreso.

Reiterando que la educación formal es aquella que se da en instituciones educativas, como son las escuela e instituciones, la cual es caracterizada por ser intencional en su actitud, consciente en su actitud en sus propósitos, sistemática en su realización ilimitada en su duración, esta es admitida como canal legitimo para lograr el desarrollo de la sociedad, sin embargo, con el surgimiento de la nueva tecnología nos ha orillado a buscar una opción para satisfacer las necesidades de la actualidad, debido a que con el surgimiento de los trenes, aviones grandes industrias nos han llevado hacia un

TEXTOS CON  
FALLA DE ORIGEN

proceso el cual es llamado modernidad, la cual se debe analizar como un proceso estructural de transformación de una sociedad y que afecta directamente a los miembros de dicha estructura.

Algunos creen que una sociedad se considera mas o menos modernizada según el grado en que sus miembros utilizan fuentes de poder para multiplicar los efectos de sus esfuerzos.<sup>10</sup>

Otros definen la modernización como el proceso por el cual las instituciones históricamente desarrolladas se adaptan a las funciones rápidas cambiantes que reflejan el incremento sin precedentes del conocimiento humano, permitiendo así el control del hombre sobre su medio ambiente que acompaña a la revolución científica.<sup>11</sup>

La modernización (rápida y masiva ) es la aplicación de la ciencia y la tecnología basada en la fuerza motriz de las maquinas a esferas de la vida social ( económica , administrativa, educativa), es decir, es un proceso continuo de cambios social.<sup>12</sup>

La modernidad, sin duda se debe mucho más a la guerra, al mercado, la máquina de vapor, la organización fabril o la

---

<sup>10</sup> SOLÉ Carlota. "Modernidad y Modernización". Pag. 11

<sup>11</sup> ibidem. Pag.20

<sup>12</sup> TERREN Eduardo. "Educación y Modernidad". Pag.45

ESTE CON  
FALLA DE ORIGEN

administración burocrática, el motivo central de la ideología de la modernidad es haber identificado el cambio económico y social, no sólo es un conjunto elaborado de ideas. Refiere también a un tipo de experiencia sobre el que se fundamenta la validez vivida de los estilos de vida y de organización social basadas en dichas ideas. Es también, en una palabra la cotidianidad en las que estas ganan su legitimidad.<sup>13</sup>

Con la nueva revolución científica que se origina en la década de los setenta nuevos países disputan una efectiva participación en el mercado mundial junto a los países tradicionalmente industrializados, nuevas tecnologías y el impulso del control de calidad le dan un nuevo carácter a las relaciones comerciales, por lo tanto, para México es inevitable modernizarse y tener la posibilidad de competir con otros mercados para estar a la vanguardia de la transformación mundial.

por lo tanto, a través de todos estos últimos años la sociedad aparece ante nosotros como un momento de cambio, confusión e incertidumbre, un momento en que las tele imágenes a todo color de grandes fabricas oxidadas, de complejos tecnológicos, los cuales provocan que muchos jóvenes a la hora de incursionar a un trabajo se topan con uno que ni siquiera imaginaron cuando estudiaban de

---

<sup>13</sup> Ibidem Pag.8

otros muchos no tan jóvenes que han perdido el que tuvieron toda su vida, son estas, imágenes muy distintas a las que pronosticaban las expectativas de la tradicional educación.

A partir de esto, se considera que todos los cambios dados en la estructura social se debe a la modernización en donde se emplea cada vez más la técnica, debido a que se cree que esta es útil para cualquier individuo y para cualquier contexto dado que a partir del incremento de la fuerza motriz o mejor dicho de la industrialización la producción va a ser mayor, esto es, obtener la mayor producción a un mínimo costo ya que se pretende que con el uso de la tecnología y la ciencia se van a lograr alcanzar una producción inimaginable en todos los aspectos, pues con esa postura, la solución a todo problema tiene una respuesta rápida y eficiente, esto es, una salida técnica, ya que en la actualidad y en las empresas las contrataciones ya no son de elementos ineficientes que no reúnen las características en su mayoría técnica lo que ahora se requiere es personal capaz de resolver cualquier situación puesto que esto es lo que se esta dominando actualmente la sociedad, dado que en la estructura moderna sólo se concibe como conocimiento valido al conocimiento científico por lo que esto permite una formación más actualizada y óptica, y por el contrario, el conocimiento resulta de la experiencia, de ahí que se deduce que esta sociedad necesita de elementos técnicos, y científicos, sociales capaces de brindar

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

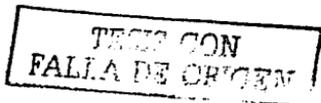
soluciones rápidas, así como propuestas de renovación en los métodos de producción, control de personal, administración de recursos etc.,<sup>14</sup> y esta tecnificación nos orilla cada vez mas a la deshumanización volviéndonos hombres-maquina ya que es lo que le conviene a la sociedad.

Weber afirma que la peculiaridad de la cultura moderna, especialmente de la estructura tecnoeconomica, exige mejor resultado y la desarrolla en tanto mayor grado se deshumaniza, cuanto más completamente alcanza las peculiaridades específicas que les son contadas como virtudes: la eliminación del amor, del odio y de todos los elementos sensibles puramente personales.

Todo esto nos ha orillado a buscar una alternativa que nos permita resanar aquellas deficiencias que ha tenido la educación formal en relación a los problemas que necesitan principalmente respuestas rápidas y eficientes, es decir, a pesar de que a la educación formal se le ha dado la mayor inclinación en cuanto a que es el tipo de educación que logra una mejor formación en el ser humano considero que ya no es suficiente el lograr una trayectoria desde el seno de materno y familiar hasta la universidad pues lamentablemente cuando alguien no se encuentra inmerso en un problema o es ajeno a una sociedad diferente a la que vive jamás

---

<sup>14</sup> Opcit. Pag.23



va a conocer las necesidades que deterioran sus relaciones, mucho menos podrá proponer alternativas debido a que no se ha enfrentado a dichos problemas pues es necesario conocer la situación para buscarle solución pero sobretodo vivirla, saber en qué le está afectando como persona, como miembro de la sociedad como profesionista para así saber por donde combatir el problema claro que con un enfoque de estabilidad y bienestar para el hombre mas que nada y no enfocarlo hacia una búsqueda de solución para la sociedad, sin embargo esto no quiere decir que se va a hacer a un lado a la educación formal mas que nada hay que complementar la formación con otro tipo de educación que a pesar del objetivo que tenga tome en consideración la superación y bienestar del hombre.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **1.2 LA EDUCACIÓN NO FORMAL COMO UNA ALTERNATIVA HACIA LA FORMACIÓN DEL ADULTO.**

En el actual mundo en el que vivimos el cual es cambiante cada día se requiere de empleados que respondan a la brevedad posible ante diferentes situaciones, y ante las carencias que hasta el momento sufre la educación formal en la formación de individuos surge la educación no formal como una alternativa para dar respuestas a las demandas en los sectores de producción debido a que hoy se habla de tecnología y por lo tanto se requiere de personal capacitado por lo que las empresas de hoy están estructuradas como instituciones de formación de los trabajadores para ampliar sus actitudes; los numerosos incentivos antes inexistentes existen ahora para inducir a mayor cantidad de personas a la alfabetización y el mejoramiento de su nivel de instrucción: las ventajas económicas derivadas de la capacitación para los nuevos empleos industrializados, los requerimientos propios de los nuevos inventos basados en la tecnología en fin mil innovaciones que requieren forzosamente del dominio de la lectura y la escritura para estar a la altura de los tiempos, del tal modo, por una parte la demanda social y por otra la preocupación de la sociedad por la formación cívica, moral y profesional determinan un gran movimiento en cuestión a la educación; a partir de esto surge la educación no formal, la cual es considerada como indiscutible para la formación en la empresa.

FINES CON  
FALLA DE ORIGEN

Esta es considerada como una actividad realizada fuera del marco del sistema oficial para facilitar determinadas clases de aprendizajes a subgrupos particulares de la educación<sup>15</sup>, los cursos, talleres y seminarios forman parte de la educación no formal.

Este tipo de educación ha sido la más viable para las empresas y gracias a la capacitación se han generado grandes avances.

Algunos autores definen la educación no formal como "toda actividad educativa organizada y sistemática realizada fuera de la estructura del sistema formal, para impartir ciertos tipos de aprendizaje a ciertos subgrupos de la población, ya sean adultos o niños"<sup>16</sup>

"La educación no formal consiste en las actividades educativas y de capacitación, estructuradas y sistemáticas de corta duración relativa, que ofrecen agencias que buscan cambios de conducta concreta en poblaciones bastante diferenciadas"<sup>17</sup>

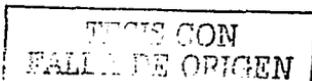
La educación no formal es el principal mecanismo para introducir el cambio y sus intervenciones pueden completarse con emisiones de radio, periódicos locales, por lo general se trata de programas aislados que no forman parte de un proyecto mas integrado.

---

<sup>15</sup> COLOM Antonio Sarramona. "Estrategias de formación en la empresa" Pag. 14

<sup>16</sup> Ibidem Pag.18

<sup>17</sup> GARCIA Hoz Victor "La Educación Personalizada en el mundo del Trabajo" Pag.51



Según J. Trilla, la educación no formal se refiere a todas aquellas instituciones, actividades, medios, ámbitos de educación que no siendo escolares han sido creados expresamente para satisfacer determinadas objetivos educativos, es decir, abarca desde actividades de reciclaje profesional organizadas por las propias empresas a las colonias de verano desde la enseñanza a distancia a las llamados medios itinerantes, pasando naturalmente por la instrumentalización pedagógica de los medios de comunicación de masas.<sup>18</sup>

Por lo tanto, la educación no formal sirve de complemento de la educación formal, de tal forma que tienen diversos métodos de instrucción de los cuales son voluntarios y están destinados a personas de edades, orígenes e intereses diversos, estos son flexibles y adaptados y se realizan donde la gente vive o trabaja.

La formación fuera de la escuela a alcanzado objetivos cada vez más altos, pues el intento de vincular la formación y producción, la educación y el trabajo es una de las grandes aspiraciones del sistema educativo y las empresas incluso están vinculando estos procesos para alcanzar la productividad deseada.

---

<sup>18</sup> Ibidem Pag.53

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Mas allá de la escuela se ha dejado a particulares de la educación y a empresas por medio de asesores empresariales la tarea de difundir una educación para todos y principalmente para el trabajo con el fin de responder a las necesidades formativas de la sociedad.

La educación no formal representa una gran alternativa para lograr una formación integral en las empresas, pues por medio de la capacitación y del desarrollo contribuyen a conformar la educación del individuo a lo largo de su trayectoria laboral y de su vida.

De tal forma que la educación no formal se ha orientado a explorar nuevas formas de hacer educación, y en éste sentido presenta una serie de ventajas con respecto al sistema escolar dentro de las cuales habría que mencionar, una mayor flexibilidad, adecuación a las necesidades, problemas y expectativas de la población enfocada, posibilidades de profundizar los temas o problemas analizados, dado que esta alternativa esta satisfaciendo aquellas demandas que no cubre la escuela, ya sea en población atendida o en contenidos.

Todo lo anterior, tiene como finalidad poner el claro que la educación no formal esta enfocada principalmente en el hombre adulto, esto es, lo primordial de este trabajo esta enfocada a rescatar la formación del personal que esta involucrado en el área laboral, los cuales son en su mayoría adultos, y la educación de adultos tiene un papel

TRABAJA CON  
FALLA DE ORIGEN

decisivo en el desarrollo de la sociedad, pues este tipo de educación (No Formal) se ha convertido en un elemento del desarrollo, con organicidad y funciones que le son propias; las demandas aparecen estrechamente identificables con las distintas formas organizativas de la sociedad y su cobertura está representada en su totalidad de los procesos educativos, sean formales o no formales pero sustentados básicamente en adultos, pues si bien es cierto este tipo de educación mas que educar esta enfocado a una mejor preparación del individuo ya que en este proceso de educación, el concepto de educación de adultos está basado principalmente en el desarrollo de todos los aspectos, pero, fundamentalmente su enfoque de crecimiento está puesto en el hombre como ser humano

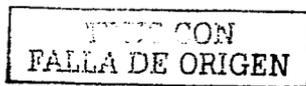
A diferencia de la alfabetización pues ésta es un proceso educacional que trata de dotar al sujeto de los mínimos medios instrumentales de la cultura en donde se insiere éste para nuestro contexto, leer, escribir, calcular y resolver simples problemas sobre la vida cotidiana; a diferencia de esto, la educación de adultos como término es mucho más amplio que la mera alfabetización, debido a que trasciende la educación básica, ya que además de englobar funciones típicas de alfabetización y de educación fundamental proporciona al educando una formación complementaria para conseguir su adecuación al mundo profesional y al momento social en el que se encuentre.

TRABAJE CON  
FALLA DE ORIGEN

El término educación para adultos fue introducido por la UNESCO para sustituir la educación básica aplicada al mayor de dieciséis años y que tiende al desarrollo de todos los aspectos de la vida del hombre como individuo y como miembro de una comunidad.<sup>19</sup>

La educación de adultos es entendida como el empleo de todos los medios y modalidades de la formación de la personalidad puesto a disposición de todos los adultos sin distinción alguna, ya sea que hayan cursado sólo la enseñanza primaria o la secundaria y hasta la superior, se trata pues de la educación de la totalidad de una población que considerando las posibilidades y las necesidades de los individuos que la componen se propone prestarle el apoyo necesario para lograr el perfeccionamiento de su personalidad, dentro del área de sus relaciones.

Este tipo de educación puede sin embargo ser comprendida fundamentalmente en su formación primaria a la suplencia de la misma en caso de no haberse dado, en tal sentido exceptúan normalmente todos aquellos adultos que han cursado la escuela secundaria y la superior lo que les ha permitido una formación profesional más o menos adecuada .



---

<sup>19</sup> PALLADINO Enrique. "Educación de Adultos." Pag. 10

La escuela para adultos debe partir necesariamente de las situaciones de vida en que se encuentran sus alumnos, la situación del alumno, empero se halla relacionada siempre con su situación y su entorno tanto laboral como personal.

A partir de esto, es necesario indicar que no es tarea de la educación de adultos en el futuro suplir las deficiencias del sistema escolar, sin embargo, en función de las carencias y de los recursos invertidos en cada sociedad del campo de trabajo de la educación de adultos puede ampliarse hacia las intervenciones de carácter compensatorio del propio sistema educativo, por lo tanto éste tipo de educación desarrolla también funciones de escolarización, lo que es tarea del sistema escolar formal, y de preparación laboral, aspecto que se ha venido asumiendo progresivamente en razón de la creciente especialización y tecnificación de las empresas y el mundo laboral.

En este sentido, se presume que la educación de adultos refuerza su carácter transformador, en cuanto que produce cambios en las estructuras sociales, desde los cambios individuales de las personas, como lo es la incorporación al mercado laboral, y es preciso convenir en que toda la forma de educación capaz de generar procesos y formas de participación entre los sectores populares constituye una forma de transformación social.

TRABAJE CON  
FALLA DE ORIGEN

Es preciso reiterar que en las empresas y dentro del proceso de eficiencia producción y superación del hombre la educación no formal forma parte primordial de todo este desarrollo, pues a pesar de la trayectoria institucional que haya recorrido el empleado ahora se topa con dificultades que en su momento no se consideraron por lo que es necesario buscar alternativas para poder combatir con estas trabas que están provocando la deficiencia y frustración de las actividades, pues si bien es cierto, es necesario que los empleados ahora se preparen para las nuevas funciones que se les asigna cada día y que son más tecnificadas debido a que el trabajo que desempeñan actualmente requiere de empleados capaces de realizar cualquier actividad dado que no solamente ha cambiado la educación de valores, sino también la educación para el trabajo por lo que tenemos que buscar la forma de alcanzar dichos propósitos logrando así una verdadera pedagogía empresarial.

Ante tal situación, no sólo es el problema de formación de la cual carecen los empleados existen elementos que por mucho ó poco visibles que sean obstaculizan el desarrollo de actividades, es decir, a pesar de que sobresale la técnica y a falta de conocimientos de la misma lo que debería ser vital es incrementar la calidad de preparación de los alumnos y actualizar esos programas obsoletos que nada tienen en relación con las nuevas generaciones pues es claro que en esos programas se abarcan teorías que no pueden ser

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

aplicadas dado que lo que en realidad se necesita son soluciones que resulten al momento y no elementos que en determinados momentos fueron la solución ó bien, que se puedan considerar como fundamento pero que realmente no garantizan éxito.

Por lo tanto, no sólo se trata de creer que por que curso una carrera ya se desarrolló en el alumno buenas aptitudes, se trata de que cuando el individuo se involucre al campo laboral se sienta satisfecho por las aportaciones para el desarrollo de sus actividades y que no se sienta inútil por no saber qué hacer en determinado momento ó por no saber cómo aplicar sus conocimientos se trata de que vaya creando y rescatando paralelamente con la empresa los valores que, sus objetivos, sus lineamientos que van a permitir en un momento dado alcanzar sus objetivos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 1.3 LA EDUCACIÓN DE ADULTOS. EN LA EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO.

El desarrollo científico – técnico y económico – social, impone una cualificación o calificación de la fuerza del trabajo, la mano de obra debe de ser cada vez más instruida y especializada, la expansión económica genera empleos calificados y por lo tanto cada vez mayores necesidades educativas, los adultos no sólo se ven precisados a completar su preparación sino que deben de actualizar constantemente su bagaje de conocimientos y habilidades.

La finalidad de la educación de adultos radica en facilitar a las personas la apropiación de los recursos necesarios para su desarrollo personal esto de acuerdo a las circunstancias de su entorno para conseguir la participación crítica y consciente en la propia sociedad, por tal motivo en las empresas se debe de tener como principio fundamental la formación de sus empleados, es decir, la educación de adultos, pues el personal que conforma la estructura de una empresa está formada por adultos que ya cursaron los niveles básicos, medios y superiores de la educación,

Debido a que éste tipo de educación en el área empresarial pretende resolver problemas fundamentales que se han presentados en determinadas áreas laborales, como son, el trabajo y el de la

TRABAJA CON  
FALLA DE ORIGEN

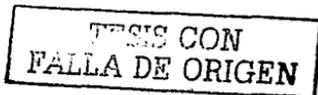
superación del hombre; El objetivo principal del trabajo, es que a través de la educación el personal desarrolle competencias y actitudes necesarias para poder realizar las labores diarias y alcanzar los objetivos de la organización mientras que el propósito de la superación del hombre radica en la necesidad de desarrollar en el ser humano las capacidades personales las cuales permitan satisfacer las necesidades de autorrealización del hombre.<sup>20</sup>

La educación de adultos no se refiere a alfabetizar, sino que hay que considerar la vida social y económica del adulto, la evolución de la familia, de la sociedad, de las necesidades individuales y colectivas de aquellos que ya han cumplido con la obligación escolar, pues ya no se trata de un alumno sino de un adulto que frente a situaciones nuevas, a dificultades, a proyectos necesita elementos firmes para poder enfrentarse a las mismas, se convierte en demandante y dentro de este marco la capacitación laboral ocupa un lugar importante y es parte del proceso de la educación no formal y al mismo tiempo de la educación de adultos, de tal forma que aparece como un elemento renovador de la tradición escolar.

Dentro de las funciones del adulto y en especial en el ámbito laboral podemos decir que los roles empresariales cada día dan cambios radicales los cuales han llevado a etapas de transición a la

---

<sup>20</sup> Ibidem. Pag.99-100



educación, pues hasta el siglo XIX al XX la educación institucionalizada no tenía nada que ver específicamente con el trabajo debido a que la preparación para las profesiones futuras se daban por instituciones adecuadas a cada tipo de trabajo o ambientes familiares, también caracterizados por una dedicación laboral, mas a fines del siglo XIX el empuje de las concentraciones de obreros reclamaba no sólo mejores salarios sino atención educativa hicieron entrar el trabajo como medio de educación, el trabajo se justifica materialmente en lo que produce, pero su interés pedagógico radica en su condición de actividad humana que recobra en el sujeto que la realiza, por lo que se ha llegado a la conclusión de que "el trabajo modifica el interior del hombre"<sup>21</sup>, en esta posibilidad radica su valor educativo, la necesaria relación de la conducta interior y la conducta manifiesta del hombre, vivida con la experiencia personal de cada uno y puesta de relieve con insistencia por la psicología actual plantea el problema de las relaciones entre el trabajo y las diferentes cualidades humanas, pues es preciso tomar en cuenta las reacciones que provocan la correlación entre el trabajo y las actitudes.

Ahora bien, el trabajo es un medio de perfección personal puesto que en él se ponen en acto las aptitudes humanas pero siempre y cuando se vea al trabajo como un medio de superación personal y no

---

<sup>21</sup> GARCIA Victor Hoz "Educación personalizada en el mundo del trabajo" Pag. 28

como enajenación de la producción, pues el trabajo ha invadido la vida actual logrando constituir uno de los bienes más apreciados y, cuando falta, uno de los factores más preocupantes en la vida individual y colectiva del mundo presente; pero, en realidad que se entiende por trabajo?.

En una concepción abierta del trabajo es considerado como un elemento necesario pero no único de la existencia humana.

En el trabajo se encuentra la posibilidad y la justificación para que el hombre satisfaga las necesidades materiales, pero a su vez, el trabajo necesita justificaciones y en su posición subordinada a la posibilidad de desarrollar la personalidad humana haciéndola capaz de comunicación y de servicio a los otros.<sup>22</sup>

“Trabajo es el esfuerzo o actividad de un individuo que se realiza con el propósito de proveer bienes, servicios o valores a otros y que es considerado por el propio sujeto”<sup>23</sup>

El trabajo viene a compendiar el esfuerzo individual, imprescindible para aprender algo, exige un saber – saber hacer – y también implica la actualización de determinadas aptitudes, y más allá de los conocimientos y aptitudes, el trabajo es el medio imprescindible para

---

<sup>22</sup> Ibidem Pag.35

<sup>23</sup> Ibidem Pag. 40

la formación de hábitos de la voluntad, de virtudes, empleando una palabra llena de sentido; la estrecha vinculación que el trabajo tiene con la generosidad, la responsabilidad y la sinceridad muestra claramente su asociación con el mundo afectivo y los hábitos morales.<sup>24</sup>

Hoy, el trabajo se concibe como la actitud fundamental a través de la cual el hombre se proyecta en la realidad objetiva que lo circunda, y a su vez a una entrada del mundo real en la vida y la persona humana.

La valoración del trabajo en la sociedad actual es un hecho evidente, pues el hombre sirve al trabajo en vez de que el trabajo sirva al hombre debido a que sólo se piensa en producir y producir, esto es, el hombre vive para trabajar y no todo lo contrario debido a que esto tiene que ver con la educación, es decir, si la educación es la preparación para la vida y camino para la alegría de vivir una clara finalidad educativa es la de hacer capaz a cualquier persona de utilizar el trabajo como un elemento imprescindible de la vida humana, en otras palabras, enseñar a trabajar es uno de los grandes medios de la educación.

---

<sup>24</sup> Op.cit.

Por lo tanto, en el aprender a trabajar se van adquiriendo hábitos de trabajo, se perfeccionan las cualidades humanas, pues estos inciden en los conocimientos aptitudes valores lo que provoca trabajar mejor y al mismo tiempo se perfeccionan las actitudes y valores, entonces, enseñar a trabajar es aprender a vivir y a pensar.

En épocas anteriores la educación se entendía como algo que tuviera que ver con las artes o los saberes liberales, pero no con el trabajo como actividad productiva, sin embargo esta idea ha sido sustituida por la de las estrechas vinculaciones de la educación con la vida económica de un país la cual ha alcanzado en nuestros días una extraordinaria importancia de ahí que en estos tiempos la educación y el trabajo tienen una estrecha relación ya que gracias a estos elementos los logros obtenidos han sido de gran satisfacción, lo que aquí se tendría que cuestionar es que si estos logros están satisfaciendo principalmente los aspectos morales y personales del ser humano.

TRABAJO  
FALLA DE ORIGEN

### **1.3.1 LA EDUCACIÓN Y EL TRABAJO**

El hombre, es un ser necesariamente activo, y sólo puede sobrevivir si actúa y vive en la medida que procede, es actuando como el hombre "inacabado" va a terminar de formarse, por lo que la educación es el medio más idóneo para el desarrollo de capacidades humanas productivas puesto que el objetivo de ésta es la formación.

En este sentido, se considera a la educación como el medio que va a desarrollar capacidades del individuo para el trabajo, pues esta es vista como un proyecto laboral, la cual desarrolla esas capacidades para un trabajo productivo.

A partir de que el trabajo es visto como un elemento fundamental de la formación de personal dado que no sólo se refiere a la aplicación de la fuerza humana éste tiene una estrecha relación con la educación, pues necesariamente hace referencia al valor del trabajo, es decir, en el aprender a trabajar se van adquiriendo hábitos de trabajo, más en virtud de su relación con las cualidades humanas los hábitos de trabajo inciden en cualquier conocimiento, aptitud o valor educativo, por lo tanto, enseñar a trabajar es una finalidad que se inserta en el aprender a vivir y también a pensar, pues en la actualidad las cargas de trabajo provocan que el empleado se haga esclavo, pues su visión al desarrollar cualquier actividad no esta

plasmada en la liberación y superación debido a que no se desarrolla ningún tipo de actitud dado que hay ocasiones en que nos limitan y nos van cortando esa visión y deseos de crecimiento, pues parece ser que sólo nos encasillan en determinada actividad llegando a la monotonía lo que provoca deficiencias no en el desarrollo o falta de conocimientos pues, finalmente el trabajo hay que sacarlo, sino en actitudes, sentimientos y emociones y que a la vez esto genera errores de todo tipo afectando principalmente al factor primordial de la empresa, el factor humano, pues el trabajo meramente humano exige previamente deliberación, reflexión; aprender a trabajar es mejorar cualquier aprendizaje .

En la medida en que la educación se apoya en la comunicación humana apunta a desarrollar la capacidad de comunicarse que el hombre tiene, el trabajo hace posible la forma más completa de la comunicación, pues a raíz de esto la actividad y convivencia en el trabajo son factores esenciales de la educación, es decir, las relaciones entre educación y el trabajo se pueden ver en una doble perspectiva, considerar el trabajo como finalidad y verla como educación<sup>25</sup>.

El trabajo viene a compendiar el esfuerzo individual, imprescindible para aprender algo, exige un saber hacer, que muchas veces se cree que se tienen esos conocimientos y habilidades pero en la realidad al

---

<sup>25</sup> GARCIA Hoz Victor "La Educación personalizada en el mundo del trabajo" Pág. 42-43

querer aplicar esos conocimientos nos damos cuenta que no contamos con esas habilidades que creíamos tener, pequeños detalles en los que no pusimos tal vez más atención y que es en donde nos damos cuenta de que nuestro aprendizaje fue incompleto, pues si bien es cierto y muy claro que para que podamos o pretendamos ingresar a cualquier trabajo profesional el primer requisito que nos piden es una educación previa, pues se supone que gracias a esta estamos preparados para el desempeño de determinadas tareas dado que el trabajo es un factor cambiante y no sólo en sus resultados al querer alcanzar tal objetivo, sino que la misma realización del trabajo se va modificando de acuerdo a la transformación de la sociedad que a su vez están condicionadas por los nuevos factores que crean nuevas necesidades.

Todo esto nos hace reflexionar en cuanto a la importancia que tiene el poder incorporarse al verdadero trabajo, pero, viéndolo como una formación cultural pues, gracias a esta vamos alcanzando el desarrollo de la personalidad humana, pues lamentablemente al querer alcanzar una formación profesional llegamos a una capacidad de producción de bienes y de servicios de los que se sirve la sociedad y que van provocando que el hombre se sienta frustrado en cuanto al desarrollo de actitudes y emociones logrando así la deshumanización del ser humano y obteniendo como resultado que

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

aquellos valores que en un momento dado estaban enfocados hacia la realización del hombre como tal sean inútiles.

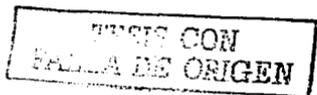
A partir de esto, se considera que uno de los más graves problemas que tiene la educación de hoy en cuanto al desempeño de actividades en el ámbito laboral esta enfocado en el desarrollo de tareas pues debido a todas las problemáticas y deficiencias que se dan en las áreas técnicas, cognitivas y emocionales han tratado de buscar alternativas para la solución de determinados problemas y ahora la primordial tarea de la educación esta enfocada en el atender a la capacitación del hombre para enfrentarse a los problemas laborales o externos del trabajo y en general a las diversas manifestaciones de la sociedad y de la vida más sin perder el sentido que tiene la educación al formar para el desarrollo humano y acabar con estas visiones las cuales han reducido al hombre instrumento de energía y producción.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **1.3.2 LA CAPACITACION PARA LA FORMACION DEL HOMBRE TECNICO - HUMANISTICO**

A partir de que se considera al trabajo como una forma de perfeccionamiento del hombre en donde se ponen en acto aptitudes humanas las cuales satisfacen las necesidades del individuo, es preciso reiterar que éste tipo de trabajo debe de verse como un medio de superación personal y no como un medio que va a permitir la satisfacción material, pues en la actualidad muchas empresas ven y tratan a sus empleados como simples elementos de producción en beneficio sólo para sus empresas y si bien es cierto a lo largo de éste capítulo se ha recalcado que en cualquier empresa el factor primordial es su personal debido a que gracias a éste se alcanzan los objetivos planteados y que sólo se puede lograr mantener al personal a gusto y satisfecho dándole el lugar que le corresponde, es decir, reluciendo su lado humano, rescatando sus valores, creencias, aptitudes y todo lo que tenga que ver con su desarrollo personal.

A partir de esto, es necesario tomar en cuenta que el perfeccionamiento del hombre mediante el trabajo se va a dar preparando técnicamente, moralmente y éticamente al sujeto, dado que las empresas deben de considerar que su personal requiere de estar al tanto y al día en relación a sus actividades a desempeñar y

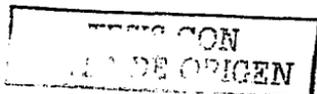


todo lo que se encuentre a su alrededor, de ahí que sale a relucir la importancia de la pedagogía empresarial, pues ésta busca impartir y rescatar ese enfoque ético y moral del desarrollo de actividades para ser considerado como el valor del trabajo dado que cuando un trabajador ama su trabajo, estamos hablando de que lo hace, lo hace bien hecho y solo lo bien hecho educa, obra bien hecha se nos aparece como finalidad del trabajo y medio de educación.<sup>26</sup>

Es decir, el trabajo por sí solo no genera alegría, entusiasmo debido a que un sujeto puede ser un buen elemento, trabajador, responsable, pero no un hombre alegre y realizado, la alegría depende de cada persona, de la forma en que vea su trabajo, de su actitud y de sus cualidades que rescate él mismo, pues rescatar la dignidad del trabajo es un uno de los objetivos de la pedagogía laboral, la formación del individuo desde la familia hasta el campo laboral, pues esta última es una parte del perfeccionamiento humano, y este a su vez, es producto de la satisfacción que deja el desempeñar actividades bien hechas.

---

<sup>26</sup> Opcit. pag. 35



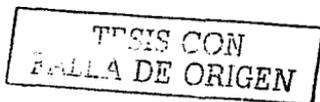
Considerando lo anterior, es pertinente rescatar que la capacitación es el complemento para alcanzar una verdadera formación, pues esta es un medio educativo para dignificar el trabajo y al mismo tiempo al trabajador, es decir, la capacitación forma parte de la educación empresarial lo que lleva a rescatar el trabajo perfecto mediante acciones que permitan cambiar el sentido que hasta ahora todavía se tiene del trabajo, esto es, el buscar algo que vaya más allá de un control de calidad ya que es hora de rescatar esa pedagogía laboral que en algunas empresas se desconoce o que se ha hablado muy poco de ella, dado que una de las funciones de dichas estructuras es el de comprender la importancia de cada persona debido a que en el humano incluye tanto lo material como lo espiritual, y éste último es precisamente el factor a desarrollar en la educación.

En la empresa de igual forma se debe de dar más peso al aspecto moral, como determinante para el desarrollo integral del trabajador.<sup>27</sup>

A partir de esto la preocupación radica no sólo en capacitar (lo que muchas veces consideran como adiestrar), sino en otorgarle al individuo la facilidad que con sus actividades y decisiones forme parte de los objetivos de las empresas, esto es, el capacitar realmente busca una visión integral del ser humano para que aparte

---

<sup>27</sup> Koontz, Harold. "Administración", pag 508 - 509



de desarrollar sus capacidades y habilidades desarrolle sus propios valores, pues este como todo un proceso de educación busca la transformación de las empresas en una sociedad más humana, apoyándose en la superación, la integridad, confianza, en una visión digna de las personas ya que actualmente se han confundido tanto los aspectos; adiestramiento y desarrollo con la capacitación, cuando el verdadero significado de cada uno es diferente.

- **Adiestrar:** se entiende como la habilidad o destreza adquirida por regla general en el trabajo preponderantemente físico, desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización de manejo de máquinas y equipos.
- El desarrollo tiene una mayor amplitud, que significa el progreso integral del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tiene más alta jerarquía en la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- La capacitación tradicional se ha conocido como la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas situaciones, es decir sólo se transmite aquello obtenido mediante la experiencia.
- La capacitación tiene un sentido más amplio, incluye el adiestramiento, pero su objetivo primordial es el de proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, en esta virtud, la capacitación se imparte a empleados ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.<sup>28</sup>

La función de la capacitación consiste en generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa, la capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que lo conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.<sup>29</sup>

Capacitación, del adjetivo capaz, y este a su vez, del verbo latino capere = dar cabida, es el conjunto de actitudes encaminadas a

---

<sup>28</sup> SILICIO Alfonso "Capacitación y Desarrollo de Personal". Pag. 13 - 15

<sup>29</sup> PINTO Villaroro Roberto. "Proceso de Capacitación". Pag. 11

proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.<sup>30</sup>

Como podemos darnos cuenta, la función y visión que se tenía sobre capacitación ha ido evolucionando, pues inicialmente se tenía un panorama de capacitación empírica, aislada, posteriormente se basaba en el desarrollo de habilidades prácticas y técnicas, sin embargo aún se sigue desplazando al hombre, pues aunque su objetivo sea el de mejorar la calidad del recurso humano no se ha logrado alcanzar al cien por ciento esta misión, y este es el objetivo del pedagogo, el incursionar en el área empresarial y proponer alternativas que generen resultados óptimos, pero sobretodo, que el empresario descubra que no sólo se trata de fomentar la formación técnica en el hombre, sino el de rescatar aquellos valores que permitan la formación integral del ser humano, sacando a flote que la pedagogía empresarial forma parte de la solución de aquellas deficiencias que se encuentran una y otra vez a las cuales han puesto o tratado de poner la solución en el aspecto técnico y no en donde realmente está el problema, en la falta de motivación para la superación integral del hombre.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

<sup>30</sup> Rodríguez Estrada Mauro y Ramírez B. Patricia, "Administración de la Capacitación". Pág. 12

Considerando todo lo anterior, cabe destacar que la pedagogía empresarial esta basada en una filosofía educativa, sin embargo, el hablar de capacitación nos lleva a pensar en deficiencias laborales cuando esta es una obligación del empresario el preparar e impartir capacitación a su personal dado que por el simple hecho y por la misma naturaleza de la sociedad la cual cambia día con día en donde la industria, el avance de la ciencia y tecnología, la transformación de estructuras requiere de elementos que cumplan con requisitos apegados a las necesidades de cada empresa, visión de crecimiento pues conforme pasan los días la preparación educativa que se imparte en las escuelas están basadas en requerimientos de la sociedad en donde la formación esta sustentada en la técnica, idiomas, máquinas, esto con la finalidad de poder estar al mismo nivel y un poco más al del campo laboral, pero no es sólo eso, pues para complementar la verdadera formación integral del hombre es preciso que las empresas cumplan con ese proceso de preparación mediante la capacitación humanística la cual rescata principalmente valores y como segundo término preparando al nivel requerido a dicho personal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

**CAPITULO II- LA CAPACITACIÓN EN LA  
FORMACIÓN DE UNA FILOSOFÍA EDUCATIVA.**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **2.1 LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA Y SUS FINES**

A partir de que la capacitación se ha visto como el proceso de formación de mano de obra barata, es preciso rescatar elementos que nos den la pauta a una visión de ésta como una fase que forma parte de la educación, es decir, como parte de la formación y desarrollo del ser humano, pues éste se ha venido dando mediante elementos que han generado pérdida de tiempo, dinero pero sobretodo han desviado la formación del personal, esto es, la falta de visión que se tiene de la capacitación en cuanto al desarrollo de actividades han provocado que el personal adquiera conocimientos, técnicas y prácticas mientras que su valor moral y ético se van desplazando dado que la falta de preparación del personal que transmite estos conocimientos y no porque no sepa ó no tenga la preparación suficiente sino porque sólo cumple con algo que le está pidiendo la empresa ha provocado que el empleado pierda interés en su persona, pues lo único que busca es la satisfacción de la empresa y de alcanzar la producción deseada.

Todo esto reflejado en el área empresarial se resume en cuanto a los cambios y necesidades laborales que han surgido en las empresas, dado que ahora los empresarios demandan flexibilidad, capacidad de aprender y de adaptación a los cambios, actitudes, aptitudes y conocimientos de solución, debido a que a dichos empresarios les interesa la colaboración del mejor personal para el beneficio de su producción, pero, también debe enfocarlo hacia la búsqueda de una pedagogía industrial dado que necesita a su personal cada día mejor preparado pero sin hacer a un lado la producción de tipo humano, pues la industria, el comercio y

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

cualquier sector de la producción como empresa requiere de la actualización de sus programas de actividades para poder competir con el mercado de la demanda y esto implica la modificación de actitudes y aptitudes de su personal, es decir, lo conlleva a la modificación de conducta del elemento humano implicado en ella desde el personal directivo al productor de cualquier nivel.<sup>1</sup>

Todo este proceso deriva de la formación que se imparta en las empresas, sin embargo, habría que entender que es lo que se entiende por formación.

El diccionario de la real academia española define la formación como la acción y efecto de formar, entendiéndose por formar, entre otras acepciones, "educar", "adiestrar", adquirir una persona más o menos desarrollo en lo físico y moral, deduciendo que la formación, de cualquier tipo que sea lleva consigo un intento de perfeccionamiento de aquellos a quienes se dirige, un desarrollo de sus facultades, aptitudes y personalidad, un incremento, en suma, de sus posibilidades.<sup>2</sup>

En el ámbito de la empresa la formación se considera como la adquisición de conocimientos y la mejora de aptitudes en orden a la plasmación de una personalidad apta para el ejercicio de determinado trabajo.<sup>3</sup>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

<sup>1</sup> GARCÍA Hoz Víctor. *La Educación Personalizada en el Mundo del Trabajo*, Pág. 128

<sup>2</sup> *Ibidem*, Pág. 138

<sup>3</sup> *Ibidem*, Pág. 142

Se entiende por formación todas las medidas que proporcionan los conocimientos y las destrezas para desempeñar un trabajo y para adoptar una actitud especial.<sup>4</sup>

La formación en cuanto a aprendizaje de determinadas habilidades es tan antigua como el hombre, y a ella se debe en gran parte el progreso, los aprendices eran ya conocidos 2000 años antes de Jesucristo y los gremios y asociaciones de la edad Media constituían un antecedente de nuestros actuales sistemas educativos, con el advenimiento de la era industrial surgen escuelas profesionales que tienen como fin lograr en el menor tiempo posible el adiestramiento en el trabajo de los futuros operarios.

De ésta manera empiezan a surgir escuelas, las cuales ofrecen sus servicios tanto a empresas privadas como a publicas para la formación de su personal, éstas buscan el crecimiento de sus empleados ajustado al desarrollo de su organización, es decir el progreso de la formación se integra en el éxito de la empresa.

En el ámbito laboral, la formación que convendrá al personal adulto deberá contemplar objetivos como el conocimiento de las actividades a realizar y su relación con los demás departamentos, esto es, capacitación para enfrentarse ante cualquier situación y solución.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

<sup>4</sup>. RUSSEL Arnold. *Psicología del Trabajo*, Pag.74-75

A partir de esto, es imprescindible reiterar que la formación busca la perfección del individuo, esto es, como medio de desarrollar sus conocimientos, sus actitudes, pero sobretodo la personalidad lo cual dará como resultado la mejora de la empresa siempre y cuando sus empleados sean mejores, es decir, dependiendo el grado de satisfacción por parte de los miembros de la empresa a esa magnitud será el éxito de la misma.

Todo lo anterior nos lleva a la conclusión de que en una empresa no basta la formación técnica o en cuanto a conocimientos de su personal pues hay un factor mucho más importante que esto, la formación humana, la que hace referencias no tanto a los conocimientos ni cuanto a las actitudes, sino al grado de satisfacción y éxito de los mismos, pues esta característica es una de las más importantes a la cual se le ha hecho a un lado y los empresarios la han descuidado al grado de que la formación que se da en las empresas está sustentada sólo en tecnicismos y producción a nivel material, pues la formación humana debe de orientarse hacia los mandos, ellos dirigen la empresa y de cómo procedan va a depender en gran parte el ambiente de la misma, pero, junto a la de los mandos no deben olvidarse la formación humana que debe de impartirse a los subordinados, a esa personas que ocupan niveles jerárquicos más bajos, pues son los ejecutores de las ordenes recibidas.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> GARCIA Hoz Victor. *La Educación Personalizada en el Mundo del Trabajo*, Pág. 144

Todo esto nos da como resultado que una formación enfocada a ambas partes, técnica pero principalmente humana, cree en los empleados una actitud idónea, consecuencia de una real formación, lo que a su vez genera entre los distintos departamentos una buena relación, más fluidas, más cordiales lo que permitirá que se rompan las barreras de los mismos, superando rivalidades, eliminando comportamientos estancos, y la empresa como una organización se hallará en óptimas condiciones para alcanzar sus objetivos planeados o bien, alcanzar el objetivo que constituye la razón de ser de cualquier empresa: prestar sus servicios determinados a través de unos hombres y mujeres que al mismo tiempo que trabajan se realizan a si mismos y en definitiva se perfeccionan, pues toda formación no puede descuidar ni los conocimientos, ni actitudes, ni el hecho de que quiénes reciben esos conocimientos y mejoran esas actitudes en cuanto a que son miembros de una colectividad laboral.

Mientras que la eficacia de la formación depende de los principios pedagógicos, su legitimidad se encuentra condicionada por el respeto que se tenga a los principios éticos, pues toda actividad humana debe de estar regida por normas morales, de lo contrario, de nada sirve una buena profesión si no se cuenta con bases humanas que hagan posible un buen desempeño; de nada serviría capacitar a un empleado si no tiene respeto, tolerancia y educación hacia sus demás compañeros si para poder conseguir sus metas no le importa aplastar a sus compañeros de trabajo pues muchas veces se piensa que la existencia del aspecto moral

se encuentra implícita en cada uno de los empleados por lo que se cree que no es necesario tocar éste tema, sin embargo, por esa idea que se tiene y a falta de la misma, la formación no alcanza su principal objetivo, el de tratar que al hombre no se le utilice como un instrumento de producción.

Cabe destacar que en los procesos de formación, el pedagogo adquiere y desempeña una función primordial, pues con la ayuda de psicólogos, administradores, contadores se imparte la capacitación que requiere la empresa dado que los profesionistas que apoyan al área de capacitación aportan sus conocimientos con base a las necesidades y deficiencias de cada elemento que conforma cada uno de los departamentos de la empresa pero el pedagogo protagoniza el papel principal, el de emplear aspectos pedagógicos que permitan la verdadera formación.

De éste modo, la capacitación que se imparta con estas características implica toda una filosofía inclinada hacia el hombre, es decir hacia una filosofía humanística y educativa en donde el hombre como ser humano sea el centro de atención, esto es, su orientación debe de ser inmediatamente para el bien del mismo. Esto es, el ser humano y su propia perfección y desarrollo es el objetivo primordial de la formación, ayudar a las personas brindándole conocimientos y elementos para alcanzar su satisfacción.

A partir de esto, reitero que la formación no sólo la deben de adquirir unas cuantas personas, pues a pesar de que las empresas

están formadas por adultos cada día se incorporan personas jóvenes que con sus conocimientos frescos comparten con los adultos y estos a su vez con los jóvenes, pues la empresa también envejece, pero el envejecimiento material y tecnológico es grave, pero es más grave aún el envejecimiento de su potencial humano.

Cabe destacar que la formación que se da en las empresas resulta por varios aspectos, por un lado se imparte cuando los resultados adquiridos por parte de la empresa demuestran deficiencias en su personal, y por el otro, porque es una obligación de la empresa el capacitar a su personal lo que provoca que sólo se adiestre al personal por lo que no se logra una verdadera formación, pues como ya vimos, la persona humana y su propia perfección y desarrollo son los objetivos primordiales de la educación, ayudar a la persona brindándole conocimientos para el desarrollo de su personalidad para que así actualice sus habilidades y logre el perfeccionamiento deseado, todo este esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a aprender para aprender a ser y así aprender a hacer.<sup>6</sup>

Por tal motivo, es importante que se empiece a hacer consciencia de que la formación dada en las empresas no debe de verse únicamente como un requisito, pues en la actualidad y con el crecimiento de las grandes y nuevas áreas laborales la demanda del mercado está enfocada principalmente hacia los jóvenes que cumplan con un determinado perfil, personal calificado, pero sobre-

---

<sup>6</sup> SILICEO Alfonso, *Proceso de Capacitación*, Pág. 16

todo, que sus actitudes y aptitudes de servicio sean favorables para que puedan incursionar al área laboral y así poder formar un verdadero equipo de trabajo para el desarrollo de ambos pero sobretodo motivarlos para que se preparen y sean cada día mejores, pues en años anteriores la preparación académica como el hablar inglés, el manejo de computadoras era un lujo de quien lo dominará, sin embargo en la actualidad es una necesidad para el hombre que pretenda pertenecer al actual mercado laboral, si, una necesidad que se ha creado en la persona pero que esta no debe de fungir como el medio de producción empresarial, sino como el que va a permitir el desarrollo y bienestar del mismo hombre, sin embargo a consecuencia de tantas invenciones y de las nuevas tecnologías cada día que avanza la ciencia se deshumaniza más y más al hombre y, efectivamente, la actual educación se está enfocando más hacia los aspectos técnicos haciendo a un lado los elementos fundamentales para el desarrollo humano; como ya vimos, el verdadero desarrollo esta basado no sólo en aspectos profesionales o técnicos sino en actitudes, es decir, cualquier intento de capacitar al personal por muy exitosa que sea desde un plano técnico, será un fracaso si se carece de una profunda filosofía de la educación, pero una verdadera educación que permita la formación integral del hombre, la relación entre las actitudes y un ejemplo claro es el desempeño en el trabajo el cual tiene que ver con la formación del personal; el ausentismo, las llegadas tarde, la proporción de accidentes y los cambio de pobres son las actitudes hacia el trabajo, es decir, indudablemente el estado en el que se encuentra una persona que desempeñe sus

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

actividades demuestra la importancia y seguridad con que se sienta en el trabajo, pues dependiendo del grado con el que se desarrollen las actividades podemos decir que es la motivación e interés con que se sienta al realizar sus actividades, la cantidad y calidad de la producción pueda relacionarse en forma diferente con las metas del individuo.<sup>7</sup>

Sin embargo, a pesar de que cada día esta más latente en la sociedad actual las diferentes instituciones educativas no satisfacen las necesidades del mercado de ahí que surge la necesidad de que aparezcan organizaciones que establezcan programas de preparación para su personal lo que provoca que la capacitación del personal que labora en las áreas empresariales se vea como una obligación del patrón, y no sólo el capacitar a unos cuantos empleados o a los directivos dado que los resultados que se alcanzan son producto de la colaboración y desempeño de cada uno de los empleados, en pocas palabras la capacitación que se está dando en las empresas no tiene la seriedad que debería tener últimamente, como ya vimos, se realiza sólo como cumplimiento del mandato legal, es decir, no tiene la orientación moral y social que debería tener.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

<sup>7</sup> ANASTASI Anne, *Psicología del Personal* Vol. I. Pag. 177

## **2.2 MARCO JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN.**

Dada las características y funciones que se han considerado acerca de la capacitación es preciso reiterar ese enfoque poco confiable que se le ha dado a la formación en las empresas debido a que se vislumbra un nuevo enfoque de la misma en todos los ámbitos educativos de la actividad empresarial y en realidad ésta siempre ha sido considerada como una función de la empresa, sin embargo, el rol que se le ha asignado no ha cumplido hasta ahora con las expectativas planteadas hablando jurídicamente, pues si bien es cierto, el capacitar al personal de la empresa tomando en consideración todos los niveles es una obligación que no se ha llevado a cabo como debería ser dado que la capacitación que se ha venido dando se ha manejado como la tradicional (cuando existe) la que únicamente se dedica a traspasar conocimientos para el desarrollo de habilidades técnicas y es claro que muchas veces no se cuenta con un verdadero programa de capacitación.

Todo esto enfocado al marco legal dentro del cual se ubica la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores está fundada en el artículo 123 constitucional, éste artículo, en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuáles son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios etc., así como las prestaciones que los patrones tienen la obligación de otorgar a sus trabajadores, asimismo, regula las relaciones entre obreros y patrones, lo derechos de las huelgas, despidos y también asegura a los trabajadores y a sus familiares

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

correspondientes y bienes para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

Dentro del artículo 123 de nuestra constitución en su fracción XIII se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores en esta fracción en sus enunciados generales indica lo siguiente: "las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".<sup>8</sup>

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, decretada el 29 De Diciembre de 1976 señala en su artículo 40 la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Prevención Social de promover el desarrollo de la Capacitación y Adiestramiento en el trabajador para incrementar la productividad en el trabajo.

La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el Presidente López Portillo en su primer Informe de Gobierno, posteriormente se envió una iniciativa de Ley donde se elevaba a rango de garantía social la capacitación.

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario oficial de la federación el 28 de abril de 1978, entrando en vigor en el mes de mayo del mismo año en la cual se establece lo siguiente:<sup>9</sup>

<sup>8</sup> SILICEO A ALFONSO. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Pag. 37  
<sup>9</sup> *Ibidem* Pag 38-40

## **De la capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.**

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

Esta reglamentación está plasmada en el artículo 153 de la Ley federal del Trabajo, en sus fracciones de la A a la X, dentro de los aspectos más relevantes acerca de la legislación que rige en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores se encuentra lo siguiente:

- Por Ley todos los trabajadores tienen el derecho de exigir Capacitación y Adiestramiento.
- La existencia de convenio entre Jefes y Trabajadores, para determinar si la capacitación ha de impartirse dentro de la empresa o fuera de ella; aconsejándose que el trabajador manual lo haga dentro de la empresa.
- La Capacitación o el adiestramiento deberá ser impartido durante las horas de Jornada de Trabajo; existiendo la posibilidad de que de común acuerdo, podrá impartirse de otra manera. Si el trabajador desea capacitarse en alguna actividad distinta a la naturaleza de la empresa, la capacitación, ha de realizarse fuera de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- El objeto de la capacitación y Adiestramiento será: La actualización, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a nueva tecnología, previendo riegos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las aptitudes del trabajador.
- En los contratos colectivos de trabajo tendrán que incluirse, la obligación patronal e capacitación y adiestramiento para los trabajadores; también la capacitación para quienes pretendan ingresar a la empresa.
- El éxito o fracaso que pueden tener los programas implantados dependerán del funcionamiento de las Comisiones Mixtas que se formen integradas por el mismo número de representantes de trabajadores como de patrones.
- Se deberán de presentar a la Secretaría del Trabajo y Prevención Social, para su aprobación; todos los Programas y planes de Capacitación y Adiestramiento.
- Los Programas y Planes se harán por periodos no mayores de cuatro años incluyendo todos los puestos y niveles, etapas en las que se dará la capacitación o adiestramiento, nombre y número de registros en la S.T.P.S., además de la entidad instructora.
- Entrega de Constancias de Habilidades laborales, con fines de ascenso.
- Tanto patrones como trabajadores han de tener derecho a ejercitar ante Conciliación y Arbitraje, las acciones individuales y colectivas que se desprendan de la obligación de capacitar o adiestrar.



Como se puede ver, en éstos artículos sobre capacitación se indica el quién, cómo, dónde y porqué se va a capacitar al personal. Sin embargo, a pesar de que están plasmados claramente estas disposiciones en las Leyes que rigen los Aspectos Laborales existen otros artículos dentro de las mismas que hacen hincapié a este aspecto que es sumamente importante en el área laboral, sin embargo, el haberse convertido en una obligación para el patrón y el llevarlo a cabo como debe de ser genera que él mismo resulte beneficiado al mejorar los niveles de calidad y aprovechamiento de recursos.

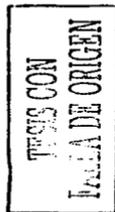
Si se analiza y se reflexiona acerca de las implicaciones económicas y sociales que trae consigo la aplicación y vigilancia de la ley, se podrá comprender que esta exigencia beneficia a todas las empresas.

Dado que en la circulación de mercancías estas se convierten a su vez en consumidores de determinados productos, bienes o servicios que representan insumos para su producción, se justifica la asistencia de mecanismos que cuiden la capacitación del personal, de sus proveedores, pues esto les garantiza en cierto grado la calidad del producto o servicio que consume para su producción, lo cual impacta favorablemente la producción de su capital.<sup>10</sup>

De acuerdo a lo mencionado en relación con el proceso legal de capacitación este tiene como objetivo primordial actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en sus actividades, proporcionándole información sobre la aplicación de

---

<sup>10</sup> PINTO Villatoro Roberto. *Proceso de Capacitación*. Pag. 42-43



las nuevas tecnologías para poder prepararlo a una nueva vacante, prevenir riegos de trabajo, incrementar la productividad y en general mejorar sus aptitudes logrando la superación de ambos; Del Hombre y la empresa.

Cabe destacar, que dentro del proceso legal que rige a la Capacitación y Adiestramiento se requiere de llevar a cabo y al pie de la letra el desarrollo del proceso, pues no basta con dar cualquier curso que según los patrones consideran importantes, es decir, de acuerdo a las disposiciones que rigen estos procesos es necesario informar a la organización sobre los programas de capacitación (Comisión Mixta de Capacitación y adiestramiento), Registrar planes y programas de capacitación (Ante S.T.P.S), expedir las constancias que verifiquen la autenticidad de los cursos impartidos a empleados (Constancias de Habilidades Laborales) y todos aquellos formatos que son necesarios presentar para el cumplimiento de estas disposiciones.

Desde el punto de vista legal, *el adiestramiento es la preparación que se proporciona al trabajador para que pueda desarrollar correctamente las habilidades del puesto que desempeña, mientras que la capacitación es la preparación que se da al trabajador para poder desempeñar otro puesto distinto al que ocupa*, de ahí que las Constancias de habilidades laborales expedidas en función de esta última sirven para ascender dentro de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A partir de esto, considero que hablar de capacitacion es referirse a superación, productividad, eficacia, rendimiento, calidad etc, sin embargo, como mencioné es un proceso al que no se le debe de olvidar y dar seguimiento para alcanzar los objetivos deseados, dado que forma parte de una estructura en donde esta es el elemento primordial para el buen desarrollo, pues la importancia de considerarlo como tal da como resultado que una buena organización conlleve a resultados óptimos, es decir, la Capacitación como un buen proceso de formación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **1.3 EL PROCESO DE CAPACITACIÓN**

En las empresas, como se ha venido revisando se le ha dado una gran importancia a los aspectos materiales dejando de lado los humanos, no obstante, el factor humano es el que le da vida a la empresa por lo que se le debe de dar la importancia debida a la capacitación, pues éste, como todo un proceso se debe de considerar cuidadosamente para cumplir con los objetivos planteados dado que la empresa debe de satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras.

La capacitación no se limita a los empleados nuevos, es un proceso continuo con el que se puedan beneficiar tanto los trabajadores antiguos como los nuevos.

Para que la empresa alcance los objetivos planteados es preciso estar conscientes de que no es suficiente que sólo se imparta capacitación en la medida y dosis necesaria en que se suscite un problema, pues esta actitud limita la función de la capacitación como tal, es decir, la función educativa no sólo debe de impartir conocimientos limitados sino que debe de perseguir objetivos esenciales debido a que es necesario incrementar la formación cultural e integral del empleado, y esto es de vital importancia en el momento actual de cada empresa y en el futuro de la misma, sobre todo, no debe de importarles el nivel y situación de los empleados, ya que dependiendo del éxito y superación del colaborador les va a permitir a las empresas crecer y mejorar la calidad del trabajo ó servicios que ofrezcan.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Ante esta situación, la importancia de llevar a cabo un buen proceso de capacitación radica en crear un medio favorable y exitoso para el cumplimiento del mismo, pues gracias a éste se evita la improvisación de la enseñanza y de tal forma que al finalizar nos permitirá cumplir satisfactoriamente nuestros intereses planteados.

Una función importante del departamento de capacitación es realizar investigaciones periódicas acerca de esas necesidades, por medio del análisis de la producción, accidentes, inestabilidad laboral entre otros aspectos que los orillan a la elaboración de un programa de capacitación.

El proceso de capacitación requiere principalmente de una planeación de aquello que se va a llevar a cabo, de buscar soluciones a las necesidades de la empresa, y dicho proceso requiere de los siguientes aspectos que más adelante se detallarán:

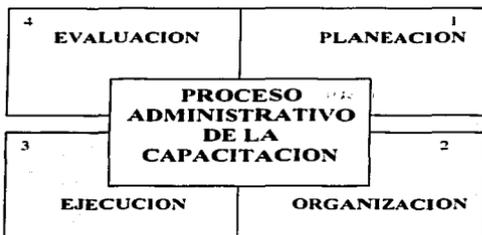
- Planeación de la Capacitación
- Detección de Necesidades de Capacitación
- Ejecución de Un Programa de Capacitación
- Evaluación de la Capacitación.

Por tal motivo, es necesario que los empresarios y responsables del área de capacitación se coordinen y realicen un buen trabajo en función con el proceso de capacitación, pues no basta sólo la planeación del mismo sino que se debe de llegar hasta el final verificando los resultados ya sean favorables o insuficientes para que nuevamente se detecten las fallas y se repita dicho proceso,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ante tal situación se detallará brevemente los aspectos que conforman el Proceso Administrativo de Capacitación. (véase cuadro 1)

**PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN**



CUADRO 1.- PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1. **PLANEACION:** Dentro de la capacitación, la planeación es un aspecto de suma importancia, pues en ésta etapa se va a determinar qué es lo que se va a hacer, dónde se va a hacer y qué se va a hacer, una vez definido estos aspectos se fijan las metas a seguir contemplando los elementos a emplear así como la metodología a seguir.
  
- 2.- **ORGANIZACIÓN:** La organización es la parte en donde se establece la estructura que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos, por medio de ésta se determinarán las funciones, responsabilidades, la integración de recursos materiales, financieros y humanos.
  
- 3.- **EJECUCION:** La ejecución es poner en marcha lo antes planteado, detección de necesidades, planteamiento de objetivos, integración de recursos y metodología.
  
- 4.- **EVALUACION:** Es la medición de los resultados del proceso de capacitación, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende la ponderación de resultados, esta fase es muy importante ya que aquí se percibe el avance del personal capacitado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **2.1.3 PLANEACION DE LA CAPACITACION**

La capacitación es un proceso que nos va a permitir prever y solucionar necesidades de la empresa, sobretodo, nos va a permitir adelantarnos a buscar soluciones, pues la previsión es por así decirlo el gran semáforo de la vida de cualquier empresa, ya que ésta es el punto de partida para la planeación.

Dentro del proceso de capacitación, se ubica como columna vertebral a la planeación, ya que en ésta etapa se definen los objetivos, etapas y recursos para el control de los resultados, es decir, se deben de tomar en cuenta aspectos como el de partir del análisis de los elementos con que cuenta la empresa y en particular de las características de los recursos humanos, para poder visualizar las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de sus actividades.

Al hablar de planeación nos referimos al establecimiento de objetivos necesarios para que se lleven a cabo con éxito, la planeación básicamente está determinada por:

- Un estudio de necesidades
- Determinación de objetivos en función de las necesidades
- Elaboración de un proyecto de actividades previniendo problemas y soluciones.
- Acción, desarrollo practico del plan.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Planear es decidir con anticipación qué se va hacer, cómo se va hacer, quién debe hacerlo; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro.<sup>11</sup>

Planear es decidir en el presente las acciones que se ejecutarán en el futuro para realizar propósitos establecidos.<sup>12</sup>

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y sobretodo el contenido técnico a la capacitación, ya que esta conlleva a determinar lo que se va hacer.

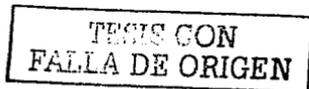
Una vez identificados los problemas de la organización se deben de fijar los fines o las metas a los que se dirigen las actividades, es decir, fijar objetivos ya que éstos conforman la base de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso ya que éstos los van a guiar hacia a donde quieran dirigirse.

Una vez identificados los problemas y fijados los objetivos a seguir se llega a la elaboración de planes y programas pues estos son conjuntos de metas políticas, procedimientos, reglas, etapas a seguir para llevar a cabo un curso determinado, estos programas parten de los objetivos planteados a través de las deficiencias por lo que el contenido de estos planes y programas están enfocados hacia una acción y para una función determinada los cuales deben de estar delimitados por principios bajo los cuales se desarrollarán las actividades de capacitación.

---

<sup>11</sup> Ibidem. Pag. 47

<sup>12</sup> Teoría y Praxis de la planeacion educativa en México. Pag. 248



#### **2.1.4. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)**

una empresa es un sistema, de tal manera que todos sus subsistemas tienen que funcionar en forma óptima para que la organización se desarrolle como se espera, a veces las organizaciones presentan problemas por lo que el área de capacitación debe intervenir en la solución a los mismos, y esto lo consigue determinando las causas y orígenes de dichos problemas.

La DNC es una herramienta de trabajo para las organizaciones, al aplicarlo se pretende obtener un parámetro que permite medir determinados aspectos para así proporcionar una orientación a tal empresa.

La detección de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso de capacitación, y además la base de una instrucción que permite detectar los requerimientos de la empresa hablando en todos los niveles y de acuerdo a las funciones que desempeñan los trabajadores; sin embargo, un buen proceso de DNC no es garantía de éxito de un programa, sin duda es la base de una serie de actividades orientadas a mejorar la productividad, propiciar la calidad y solucionar problemas críticos de una organización, cuando se mencionan las necesidades de capacitación se refiere a las deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar o actualizar para desempeñar satisfactoriamente las actividades asignadas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Algunas definiciones que se tiene de la DNC son las siguientes:<sup>13</sup>

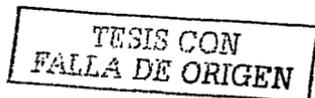
- Las necesidades de entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben de ser aprendidas, desarrolladas o modificadas para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador de una organización.
- Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.
- Se pueden considerar como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficiencia en el desempeño de su puesto de trabajo.

Sin embargo, también se debe de tener en cuenta que a veces las deficiencias presentadas en la organización no son principalmente por falta de conocimientos o habilidades, ya que existen deficiencias que se dan a partir de factores que afectan las actitudes de los empleados pues es necesario considerar aspectos de conocimiento, habilidades, formación moral y hábitos de los trabajadores en su contexto cultural, así como en el ámbito empresarial.

Determinar necesidades de capacitación implica cuatro aspectos:<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Alfonso Sánchez A. "Capacitación y Desarrollo de Personal" pag. 58  
<sup>14</sup> GRADOS A Jaime. Capacitación y Desarrollo de Personal. Pag. 235



- 1.- Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
2. - Identificar quiénes son los empleados que con un mismo puesto necesitan capacitación y en que actividad.
- 3.- Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes).
- 4.- Determinar cuándo y en que orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

Cabe destacar que es preciso contemplar no sólo aspectos técnicos sino también afectivos dado que algunas veces se dan casos en donde las deficiencias no dependen mucho de falta de conocimiento o habilidades sino por problemas internos que puedan surgir en cualquier departamento, es decir, aunque se dé una excelente capacitación basada en conocimientos, habilidades, destrezas y no se contemplen aspectos que deterioran las relaciones humanas como son integración de equipos de trabajo, motivación, autoestima, comunicación etc., la capacitación que se imparta no va a solucionar las deficiencias si realmente el problema es por falta de integración de personal, esto es debido a que en gran parte se dan casos en donde los requerimientos por parte de niveles altos (gerencias, directivos) están enfocados en conocimientos principalmente, pues ellos no toman en cuenta aspectos personales y morales de su personal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

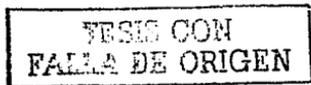
Por tal motivo, cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan discrepancias entre lo que debe de ser y lo que es, ya que esto permitirá conocer a las personas que necesitan capacitarse, así como saber en qué medida se van a capacitar, sin embargo, hay que considerar que la efectividad de un programa de capacitación depende exclusivamente de la calidad de los contenidos de los cursos.

A partir de esto, es preciso contemplar dentro de las necesidades de capacitación las tres áreas de desarrollo las cuales requiere el hombre:<sup>15</sup>

- **Área Cognoscitiva:** Esta área comprende los procesos intelectuales como son la memoria, análisis reflexión, cuando se imparte un curso de capacitación se modifica esta área lo cual se traduce como la actualización de conocimientos.
- **Área Psicomotriz:** Son los dominios de habilidades específicas, hábitos y destrezas que debe de poseer el ser humano en relación a la capacitación, ésta área la enfocamos en el desarrollo de habilidades.
- **Área afectiva:** Esta área es una de las que no se le da importancia esta constituida por valores, actitudes y por supuesto esto interviene en el desempeño de actividades ya que ésta propicia el conocimiento de la propia persona como

---

<sup>15</sup> Ibidem Pág. 26



son los valores, emociones, actitudes, sentimientos que el individuo debe desarrollar e integrar para el desempeño de actividades.

En éstas áreas se ubican respectivamente los conocimientos, actitudes y habilidades que permiten a la persona realizar un sinnúmero de actividades encaminadas al correcto desempeño de un puesto.

Como el campo de la conducta humana es demasiada amplia en el estudio de la DNC se deben de tomar en cuenta los conocimientos y habilidades que se requieren para realizar actividades de tipo productivo tales como:

- 1 Conocimientos y Habilidades Técnicas Especializadas:
  - Conocimientos específicos
  - Conocimientos y técnicas para ejecutar tareas concretas
  - Aplicación de conocimientos y métodos
- 2 Habilidades Administrativas
  - Comprensión y logro de objetivos
  - Organización del propio trabajo y el de los demás
- 3 Habilidades en relaciones Humanas
  - Capacidad para relacionarse con otros de manera constructiva
  - Habilidad para trabajar en equipo
  - Ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar y desarrollar colaboradores.

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 4 Habilidades Conceptuales

- Facilidad para comprender la complejidad del trabajo  
Análisis y soluciones de problemas

#### 5 Habilidad de Logro de Resultados

- Características de Personalidad
- Estilo de actuación, empuje, persistencia, independencia y responsabilidad.
- Logro de resultados.

Como se puede observar la DNC nos permite conocer las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que habrán de superarse mediante actividades concretas de capacitación pues gracias a esta se van a detectar las irregularidades en las áreas, las deficiencias que originan estas irregularidades y sobre todo determinar a tiempo las carencias que están surgiendo en torno a su personal, reiterando que la mayoría de las veces sólo nos enfocamos por las fallas técnicas y de conocimientos, sin embargo, una vez que se obtiene la información deseada y necesaria se integran todos los elementos recopilados y posteriormente se inicia la elaboración de planes y programas de capacitación por lo que no debe de considerarse como una investigación al azar respecto a lo que un trabajador le hace falta para desempeñar eficientemente un determinado puesto, sino como un análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores para que de esta manera se propicie el desarrollo de determinada empresa, pero sobre todo el crecimiento y satisfacción del personal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **2. 1. 5. ELABORACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION**

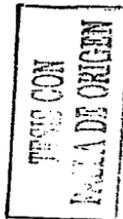
Una vez determinadas las necesidades de dicha empresa se procede a establecer las metas del programa de capacitación, a definir objetivos de aprendizaje, seleccionar estrategias, determinar actividades así como el cronograma del mismo, es decir, se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos.

Asimismo, mediante la organización e integración de información para la elaboración del programa de capacitación se van a determinar las funciones, delimitar responsabilidades y se definirán los procedimientos a seguir para el desarrollo del programa pues es importante considerar al personal dado que los contenidos están dirigidos a ellos y a partir de sus necesidades se considerará todo lo relacionado a la capacitación que se les va a impartir.

De tal manera, la elaboración del programa de capacitación abarca la integración de los recursos materiales, financieros, humanos quienes deben de trabajar coordinadamente para el logro de objetivos debido a que todos estos aspectos juegan un rol determinado dentro de la elaboración y ejecución del programa.

En este sentido, el departamento de capacitación debe de contar con una estructura orgánica y funcional que le permita conjugar los elementos estructurales, tecnológicos físicos y humanos para sacar adelante y exitosamente un plan de capacitación.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> PINTO Villatoro Roberto. Proceso de Capacitación. Pag. 50



Esta fase de la elaboración del programa responde al cómo se va a hacer y al con qué se va a llevar a cabo, también de establece cuándo y dónde se desarrollará la capacitación.

Toda esta integración debe de estar bien organizada y estructurada, pues se trata de la formación del personal, de la capacitación para el desarrollo del ser humano, dado que la capacitación es acción, es comunicación y es interacción, y si bien es cierto, un sistema de entrenamiento debe de tener sistemas y procedimientos definidos, hay que cuidar también que estos no ahoguen la eficacia, la prontitud y el sentido de la oportunidad que debe de caracterizar un buen sistema de entrenamiento.<sup>17</sup>

Sin embargo, no sólo se trata de integrar aquellas necesidades detectadas, los recursos financieros, materiales e involucrar al personal que requiere capacitación debido a que un factor importante para el desarrollo de un programa de capacitación y que se requiere recae en las personas hablando técnica y humanamente preparadas, pues la capacitación no se puede considerar como el sinónimo de cursos ni de actividades de organización de eventos, es en la mayoría de las veces ante cualquier cosa y ante todo una función eminentemente técnica, pero sobretodo, debe de ser humana la cual requiere de diagnóstico, del diseño de estrategias y capacidad para generar y alcanzar los objetivos, principalmente para la satisfacción organizacional, tal es

---

<sup>17</sup> Ibidem

la situación que la puesta en marcha y desarrollo del programa de capacitación implica la coordinación de intereses, esfuerzos, tiempos, instrumentos, conocimientos los cuales al estar bien planeados darán como resultado alcanzar los logros establecidos en todo lo relacionado a la modificación de conductas, conocimientos y todo lo que se haya fijado.

La puesta en marcha del programa de capacitación requiere también de una minuciosa planeación para la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado tanto interno como externo en la realización de los planes y programas, así como de los registros correspondientes.

Sin embargo, no sólo se debe de considerar la integración de recursos y trámites internos, sino que se deben de tomar en cuenta aspectos como la coordinación de eventos, registros de asistencia, preparación de materiales tanto para los participantes como para los instructores, así como el material de apoyo para la ejecución de la capacitación y principalmente el desempeño de los instructores ya que en estos recae la mayor parte de la responsabilidad y éxito para el logro de aprendizaje de los participantes.

Todo esto es debido a que al ejecutar el programa de capacitación se satisfacen las necesidades de capacitación y su éxito depende de cómo se haya preparado, y más aún, los resultados de tal proceso: esto es, no basta con la clausura de los cursos y la entrega de diplomas, pues toda actividad requiere de una

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

evaluación para obtener resultados ya sean satisfactorios o en su defecto deficiente, sin embargo, la importancia de la obtención de resultados radica en la retroalimentación que puedan obtener tanto instructores como empresarios dado que a partir de esta evaluación se van a considerar los errores que se hayan suscitado para posteriormente poner atención y remediarlo pero sobretodo mejorarlo para la siguiente capacitación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **2. 1. 6. EVALUACION DE LA CAPACITACION**

Una vez ejecutado el programa de capacitación se procede a evaluar los resultados, esto con la finalidad de obtener información acerca de la calidad del diseño y planeación de los cursos, pero sobretodo, saber de qué manera y hasta dónde se llegaron a cumplir las expectativas planteadas, de tal forma que los resultados se pueden medir con pruebas objetivas, de conocimiento, de habilidad, de escala de actitud ante su equipo de trabajo.

Algunos autores definen la evaluación como la forma en que se pueden medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor para obtener la información que permita mejorar las habilidades y corregir eventuales errores.<sup>18</sup>

Sin embargo otros consideran que no se puede suponer que la capacitación mejora la realización del trabajo, ni tampoco se puede confiar en opiniones terceras, y que para evaluar un programa se necesita comparar el desempeño en el trabajo del mismo grupo antes y después de dicho programa, por lo que existen distintas fuentes de datos – criterios disponibles para evaluar la eficacia de la capacitación, existen consideraciones en las cuales el criterio básico es el aumento de la productividad, indicado por el rendimiento promedio hora, el tiempo requerido por cada unidad de tareas, el monto total de ventas y otros índices de cantidad o calidad del trabajo.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> ANASTASI Anne. *Psicología del Personal*, Pág. 146

<sup>19</sup> SILICEO Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Pág. 105

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La evaluación de la capacitación es el proceso que sirve para obtener información útil para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones con el propósito de mejorarlo y validar técnica y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados<sup>20</sup>.

Tomando en cuenta lo anterior considero que la evaluación es una de las fases más importantes del proceso de capacitación, pues gracias a ésta se puede medir no solo los conocimientos adquiridos a través de los cursos aunque esto si implica relevancia cuando se trata directamente de adiestramiento, sin embargo al hablar de evaluar una capacitación educativa en donde el objetivo primordial es la humanización del personal no solo se mediría la adquisición de conocimientos, sino las actitudes, el desempeño e integración de trabajos en equipos en donde se puede incluir la disminución de números de accidentes, ausentismo y abandono de trabajo, cantidad y calidad de la producción, optimización de los tiempos de producción, la disminución de desperdicios, de gastos y sobretodo un mejoramiento en el ambiente de trabajo.

Por tal motivo, es muy importante tomar en cuenta que la evaluación de la capacitación determina factores que interesan al empresario, es decir, las organizaciones que requieren o solicitan capacitación desean conocer el alcance de la misma y lo que se puede lograr con ella, esto es, desean ver sus resultados reflejados en la productividad.

---

<sup>20</sup> PINTO Villatoro Roberto, *Proceso de Capacitación* Pag. 143-144

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo, las evaluaciones no son fáciles, particularmente si pensamos en el compromiso que implica garantizar la inversión de la capacitación por lo que hay que tomar en cuenta con precisión qué es lo que se pretende lograr.

La evaluación de las actitudes aún cuando sea muy subjetiva ya que se basa en la satisfacción del personal de un participante es retroalimentación importante, porque si los participantes disfrutan sus cursos tienen mayores oportunidades de aprender, las evaluaciones del aprendizaje y del comportamiento son el resultado de las especificaciones de los objetivos del desempeño.<sup>21</sup>

Al hablar de evaluación no debemos de centrarlo sólo en la productividad puesto que existen factores que al ponerles más atención y mejorándolos pueden darnos mejores resultados y no hablando sólo de productividad laboral, es decir, hay que considerar elementos que de alguna manera u otra afectan el desarrollo de las actividades, y dentro de todo esto es preciso medir las actitudes pues éstas determinan la importancia e interés que para que los empleados representa un curso y que gracias a esto les permitirá mejorar su calidad en cuanto a sus percepciones, capacidades tanto para ellos como para los capacitadores.

Por otro lado, la evaluación del aprendizaje es contemplada como el elemento más importante a evaluar por los empresarios dado que mediante esta evaluación se identifican las habilidades, conocimientos y aptitudes que adquirió el empleado en el proceso

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

---

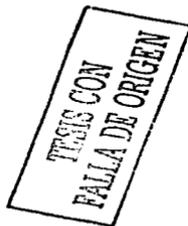
<sup>21</sup> GRADOS A. Jaime. *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Pág. 302-303

enseñanza – aprendizaje y que de aquí determina el interesado si la capacitación dio resultados satisfactorios o deficientes.

Cabe destacar que la evaluación del proceso de capacitación puede dejar a los empresarios satisfechos o no al término del mismo, sin embargo, cuando en los mejores casos resulta satisfactorio no se puede dejar de lado tal proceso, por lo contrario, todo el esfuerzo realizado se debe de contemplar para mejorar cada vez más y hacer esto de forma continua, el que mejore o resulte malo el desempeño de un colaborador recién capacitado depende en cierta forma de los jefes pues es importante que ellos se involucren en el desarrollo de la capacitación de los empleados pues esto motiva a mejorar los cursos posteriores de ahí que se le debe de dar el interés y seguimiento necesario pues teniendo presente un proceso de capacitación no tanto por necesidad o surgimiento de problemas en las áreas sino por la propia satisfacción y mejoramiento del empleado permitirá el desarrollo tanto de actividades como de actitudes con mejor calidad, pero sobretodo, el lograr alcanzar la calidad de vida del hombre permitirá también el desarrollo favorable y por ende el incremento de la productividad de la empresa.

Por lo tanto, la evaluación debe de abarcar 3 aspectos básicos:

1. Evaluar el aprendizaje
2. Evaluar la aplicabilidad de lo aprendido
3. Evaluar el costo - beneficio.



## **2. 2. CAPACITACION EDUCATIVA O CAPACITACION LABORAL**

Los cambios que se han generado en nuestro entorno provocan la necesidad de integrar y desarrollar un gran esfuerzo de estrategias y acciones educativas orientadas a dar respuestas coherentes a las problemáticas que surgen día con día, pues a partir de estos cambios el mercado requiere de esfuerzos por parte de empresarios así como de sus colaboradores para lograr estar al nivel de lo que se demanda de ahí que se ven en la necesidad de buscar apoyo en otras instituciones educativas.

Un respaldo necesario para el desarrollo del hombre y de sus actividades lo constituye la capacitación, como se ha venido revisando, está orientada a la actualización, al desarrollo de habilidades, a la elevación de la productividad y eficiencia para un mejoramiento enfocado hacia las necesidades de las empresas, sin embargo, es preciso rescatar los elementos del empleado enfocándolo como persona, buscando la calidad de vida del mismo, debido puesto que es necesario tener una visión de capacitación más allá de lo cuantitativo y enfocarlo en la eficiencia para el beneficio de ambos: El Trabajador y la empresa.

Lamentablemente, los interesados en capacitar al personal sólo fijan sus objetivos en lograr alcanzar resultados materiales óptimos llegando a la deshumanización, haciendo a un lado los sentimientos y valores de sus empleados pues no consideran o no quieren ver hasta qué grado satisface de manera personal la capacitación que se les imparte a los mismos y esto genera que la educación se



transforme dado que sólo se considera como un instrumento, sí, un instrumento que sirve para satisfacer necesidades.

Es imprescindible otorgarle el lugar que ocupa la educación dentro de la sociedad y esto implica todo lo que se encuentra inmersa en ella, un ejemplo claro y que es el punto clave de las empresas es la productividad y la misma educación juega un papel determinante en el incremento de la productividad ya que no basta que adquieran conocimientos técnicos y que actúen como máquinas, es importante considerar el estado de ánimo, la confianza que se tengan a sí mismos, la integración que exista entre áreas y empresa pues no es suficiente que el empleado conozca sus funciones y las desempeñe por monotonía sino que las desempeñe por amor a su trabajo, por interés tanto personal como a nivel empresarial, pues esto permitirá que realice sus actividades con gusto logrando así alcanzar más allá de sus objetivos.

Algunos autores consideran que además de los aspectos artísticos y humanísticos también implica un aprovechamiento racional de los recursos del país, así como un incremento en el nivel de sus habitantes y reflejándolo en la organización; por un lado permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos, por otro, esa mayor educación puede significar mayores niveles de vida por un más amplio y mejor ingreso que permita un mayor consumo<sup>22</sup>, de tal manera que la educación es un aspecto que se debe de contemplar en cualquier proceso de capacitación, y no sólo

---

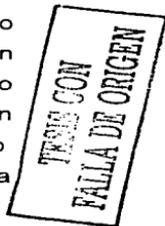
<sup>22</sup> ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Pag. 311



en el gobierno o sociedad como tal, puesto que se pretende lograr el éxito, también debe de interesar y creo que más que a nadie el lugar o empresa en donde se va a incursionar.

A partir de esto, quiero retomar como punto principal el lugar que se le esta dando a la educación dentro de la capacitación, pues al hablar de educación no sólo se refiere a transmitir conocimientos es preciso que se involucre al alumno en el entorno social, principalmente laboral dado que lo que se obtiene en las escuelas se consideran como conocimientos teóricos y al ingresar a cualquier área laboral hay que ponerlos en practica, el problema es que como nunca se vieron involucrados o enfrentados ante un problema real no sabemos si realmente es la forma correcta o la decisión que se debe de tomar pues no basta el decir lo sé pero no se cómo aplicarlo, todo esto tiene como consecuencia que el empresario requiera de capacitación para su personal pero no es suficiente el pretender actualizar al personal si se emplean criterios únicamente técnicos en donde es relevante el perfeccionamiento de habilidades y destrezas ya que se caería en un proceso de adiestramiento.

La intención de analizar las fases que constituyen un proceso de capacitación radica no sólo en saber llevar a cabo un objetivo determinado, actividades o desempeñar un trabajo, la intención radica en la necesidad de rescatar elementos que se han olvidado o pasado por desapercibido en relación a lo que debería de ser un verdadero proceso de capacitación, pues no debemos de verlo como un apoyo laboral sino más bien educativo, es decir, la capacitación también es un proceso de enseñanza – aprendizaje



el cual no se debe de considerar como enseñanza técnica o motriz, sino todo lo contrario, enseñar valores, actitudes aptitudes que permitan el desarrollo del hombre integral, pues este es el principal objetivo de la educación, ya que a pesar de que se capacita a adultos los cuales en su mayoría tienen otras formas de pensar, de aprender, de valorar, de adquirir conocimientos y habilidades que ellos consideran es necesario y que es lo mejor es lo que debe de motivar a la persona que imparta la capacitación pues no es lo mismo enseñar a niños que no se han enfrentado a situaciones difíciles y que no saben que es lo que realmente necesitan que trabajar con adultos que ya conocen, que han vivido y que tiene experiencias lo que debe de provocar que el capacitador se incline por las necesidades de los mismos adultos para que al mismo tiempo puedan alcanzar por ambos lados los objetivos planteados y así lograr satisfactoriamente la calidad de vida que pretenden alcanzar como cualquier ser humano.

A raíz de esto considero pertinente rescatar elementos que nos permitan desarrollar y aplicar una capacitación educativa la cual tenga como punto central al hombre y al mismo tiempo que su objetivo sea el desarrollo integral del mismo y de lo que lo rodea pues los programas actuales de capacitación se orientan sólo a la actualización, al desarrollo del personal, a elevar su productividad y hacen a un lado el incrementar la eficiencia para mejorar la calidad y el servicio para con los clientes ya que no es lo mismo hablar de capacitar para producir que para desarrollarse como ser humano considerando valores éticos, morales, personales las cuales intervienen diariamente ante cualquier situación y para el desarrollo de actividades.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **2.2.1 CAPACITACION Y CALIDAD TOTAL**

*"La calidad implica un cambio profundo de actitudes. Es una nueva forma de ser y de pensar. Es actuar de forma diferente y es crear un nuevo estilo de vida"*

HUMBERTO PATIÑO GIL

Es hora de considerar a la capacitación como una inversión continua para crear fuerza de trabajo más que calificada de calidad, pues es preciso que el individuo se prepare en diversas áreas debido a que ya no es suficiente el que cuente con una profesión, además de que se deben de ir actualizando de acuerdo al avance de la tecnología.

De tal forma, es preciso que la capacitación se vea desde una visión educativa en donde se integren las áreas, trabajando en equipo, considerando sus valores, sentimientos, actitudes para lograr el desarrollo del factor humano, de la familia, de la organización y de la sociedad en general para el beneficio de todos y no el de unos cuantos.

Al considerar una filosofía educativa en torno a la capacitación se debe de contemplar un cambio de ideologías, una transformación de visiones las cuales permitan ver más allá de lo que la mayoría contempla, es decir no encasillarse en la concepción de capacitación como un medio para alcanzar la productividad, sino como algo que realmente es necesario para la sociedad, pues si bien es cierto, no se debe pretender cambiar sólo por cambiar, se debe de estar consciente de que el cambio es una necesidad y no una moda o algo así, ya que esto lo conduciría a perder el tiempo,

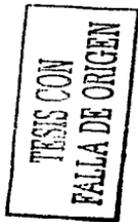


esfuerzo, dinero y hasta la misma oportunidad de cambiar las circunstancias; "el primer objetivo debe de ser cambiar la actitud del personal transformando la naturaleza y la calidad de sus relaciones interpersonales y buscando una mayor eficiencia organizacional".<sup>23</sup>

Al contemplar una capacitación educativa en dónde las actividades a realizar cualquiera que sea estén enfocadas al cliente estás se van a dar con mayor y mejor calidad, es decir, al integrar todos los esfuerzos de una organización se obtendrá el éxito de las metas del grupo y esto es porque se está dando lo mejor de cada uno para lograr la satisfacción del cliente, pues cuando se da una verdadera capacitación se logra alcanzar los objetivos planteados con una calidad satisfactoria, ya que no se trata sólo de cumplir con lo establecido, se trata de dar más de lo que se ha fijado, y aunque dentro de los objetivos esta el incrementar la capacidad productiva del trabajador es necesario contemplar no sólo lo cuantitativo sino más que nada lo cualitativo generando una superación constante y no sólo el perfeccionamiento individual, así el empleado generará resultados que hablen de su trabajo, de su persona, de su educación la cual le va a otorgar el privilegio de tener una visión productiva pero de calidad lo que le va a permitir lograr una verdadera formación integral cada vez que realice su trabajo y esto permitirá que surja en él la necesidad de capacitarse constantemente pero con la visión de una capacitación en donde se le considera como ser humano y no como una máquina.

---

<sup>23</sup> ANDA Gutierrez Cuauhtemoc. *Administración y Calidad*, Pág. 57



Al reflejar esta situación en la actualidad me es preciso destacar que lo que buscan las empresas al capacitar a su personal es alcanzar una mejoría, sin embargo, el que se cumpla con los objetivos no garantiza que las actividades se hayan desarrollado con la calidad que se debería de dar, dado que no es lo mismo hablar de calidad que de cantidad ya que es una necesidad el contemplar y desempeñarse con calidad debido a la exigencias del propio mercado.

Actualmente, las empresas requieren de personal que satisfaga y cumpla con los perfiles planteados hablando académicamente y aunque la educación formal no cumple con los requerimientos del mercado laboral las empresas se ven en la necesidad de formar en el individuo aquellas aptitudes y actitudes que requiera, sin embargo, no se contempla dentro de sus programas de capacitación el fomentar el desarrollo de actividades con calidad pues a pesar de buscar la productividad no se logra alcanzar como debería de ser una integración organizacional lo que provoca que cada empleado labore como considere pertinente.

A pesar de esto, es necesario rescatar elementos que permitan el desarrollo de actividades con calidad, pero ¿qué se entiende por calidad?

"Calidad es la propiedad de un producto y para mejorarla se requiere del compromiso y responsabilidad de todos los miembros de una organización".<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Ibidem. Pag. 60

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Cabe destacar que hablar de calidad no se refiere a cumplir con objetivos ni a tiempos de realización se trata de ver en qué grado de satisfacción impacto al cliente ya que hay veces que se logra con el objetivo más sin embargo no con los resultados que se esperaban o viceversa, no satisfacen las necesidades del cliente.

Crosby define la calidad como "El cumplimiento de los requisitos del usuario o cliente, a su vez, la administración de la calidad es una forma sistemática de garantizar que las actividades se lleven a cabo en la forma en que fueron concebidas, por lo tanto, es una disciplina general que se encarga de prevenir los problemas antes de que estos ocurran a través de la creación de actitudes y controles".

Edwards Deming dice "La calidad es superar las necesidades y expectativas del consumidor a lo largo de la vida del producto"

Para Juran la calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto sin tener deficiencias. "La calidad no esta en las cosas que el hombre gace, sino en el hombre que hace las cosas"

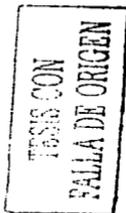
Actualmente existe un compromiso con la calidad en donde exige que todos participen en el mejoramiento continuo, esto implica que cada uno de los trabajadores debe de ser responsable de su propio desarrollo y actuación, pues esta demanda en el personal el lograr un proceso de eficiencia el cual se debe de reflejar en lo personal,



organizacional y social y este compromiso debe de ser aquello que mejor caracteriza las relaciones en el entorno en el cual nos desarrollemos, dado que no se pretende implantarla sino más bien rescatarla ya que a través de la historia se ha pretendido perfeccionar las cosas, y esto se tiene desde los egipcios ya que existían inspectores que realizaban funciones de lo que en la actualidad se le conoce como control de calidad; durante la edad media, se consideraba una obra perfecta cuando no se tenía defectos y en la época artesanal el juicio de la calidad se establecía por la relación entre el productor (artesano) y el cliente (usuario) ya que el primero tenía que elaborar un producto por encargo de acuerdo con los requerimientos que le establecía el segundo de tal manera que ambas partes sabían si el producto había sido hecho o no con la calidad establecida.

Posteriormente, En la época industrial la relación personal desaparece con lo que se introducen en las industrias controles y procedimientos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva, Sin embargo, es hasta el siglo XX cuando la calidad adquiere una gran importancia debido a la competencia entre las empresas.

Con esto se considera que el mejoramiento constante de la calidad se traduce en aumento de la productividad, y mejorar un proceso significa el lograr un mejor aprovechamiento del esfuerzo humano, hacer un buen trabajo desde la solución de su personal y actividades que se les asigna, capacitarles y ofrecerles la posibilidad de incrementar sus conocimientos y desarrollos de sus habilidades y actitudes.



Por lo tanto, una capacitación de calidad consiste en generar procesos de cambios los cuales deben de estar dirigidas al mejoramiento del recurso humano el cual se debe de valer de ese proceso enseñanza – aprendizaje en donde su principal objetivo sea la actualización y perfeccionamiento de conocimientos y nuevas tecnologías así como el desarrollo de habilidades y modificaciones de actitudes para lograr desempeñar eficazmente las actividades inherentes al puesto que ocupa o bien a otro mejor.

A partir de esto, una capacitación de calidad está basada en un conjunto de valores y principios los cuales van a estar siempre dirigidos a la solución de necesidades reales y específicas de dicha empresa pues esta se sustenta en una filosofía educativa la cual tiene como propósito generar cambios para incrementar la calidad de sus servicios abriéndoles camino para competir con el mercado laboral, misma que busca en los miembros de la empresa los cambios de actitud y conducta requeridos para el logro de los objetivos.

Sin embargo, para el logro de estas metas es preciso llevar adecuadamente un verdadero proceso de capacitación el cual este dirigido bajo el mando de personas que sepan realmente la intención de la capacitación, como se mencionó, es absurdo ofrecer una capacitación sólo por mandato legal ya que esta debe de estar orientada hacia la búsqueda del bien del hombre, su propia perfección y desarrollo, dado que debe de brindar a la persona conocimientos los cuales desarrollen en él su personalidad para lograr su éxito.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Cabe destacar que todo esfuerzo de capacitación debe de estar orientado a la persona para que ésta "aprenda a aprender a ser y así aprenda hacer"<sup>25</sup>, es decir, cualquier intento de educar o capacitar al personal por muy exitoso que sea si carece de un fundamento educativo, de valores, principios sólo logrará la manipulación para el desarrollo de actividades técnicas formando máquinas de empresas.

---

<sup>25</sup> ARREDONDO, Uribe y We t. "Notas para un modelo de docencia" Pág. 27

---

**CAPITULO III- CULTURA ORGANIZACIONAL,  
ORIENTADA HACIA UNA FILOSOFIA DE LA EMPRESA  
HUMANA**

"Ya no se puede participar en cualquier actividad, conocimientos superficiales; el mundo de hoy exige una verdadera preparación para poder salir adelante ante la competencia a la que nos estamos enfrentando

Humberto Patiño Gal

En los capítulos anteriores se ha hablado de la búsqueda de una filosofía de mejoramiento continuo aplicado a todas las áreas de trabajo, y en todos los niveles de una organización con la finalidad de lograr un proceso continuo el cual no se refleje sólo en lo social, sino en lo personal y en la organización, esto significa que la preparación que se da a nivel empresarial debe de estar basada en una capacitación de calidad la cual dará como resultado la integración de esfuerzos de dicha organización para obtener éxitos y metas lo cual debe de incluir la incorporación de áreas de trabajo considerando valores, sentimientos y actitudes, con esto se obtendrá como resultado alcanzar un servicio de calidad pues es preciso reiterar que la calidad requiere del compromiso y responsabilidad de todos los miembros de una organización.

Por tal motivo, el individuo como razón de ser de todo esquema filosófico de calidad ha sido una pieza clave del avance tecnológico y cultural que se ha venido dando, por lo que hay que darle el mayor énfasis al propósito de realizar las actividades encomendadas a cada uno como algo natural a cada persona; dado que los trabajadores son los elementos más importantes de una organización es preciso mantener una buena relación y evitar los problemas humanos ya que no sólo se trata de acrecentar la productividad material sino que hay que agregar e incrementar la producción humanizándola.

Hablar de una organización implica hablar de todos los elementos que la conforman, de las personas, grupos, departamentos, elementos, es decir, de un sistema ya que comparten valores, ideas, actitudes que interactúan para lograr una integración y así desempeñar una finalidad.

Se considera que dentro de una empresa existen dos grandes subsistemas:<sup>1</sup>

- Técnicos – Administrativos,
  - Psico - social ó de Comportamiento Humano
- a) Técnico Administrativo del que forman parte los factores de metas u objetivos, economía y finanzas, estructuras formales de organización, procesos administrativos (previsión, planes, organización, gerencia, coordinación, control), cargos, tareas, informaciones, políticas normas y directrices.
- b) El Psico – social o de comportamiento humano, que incluye dimensiones tales como necesidad, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, actitudes internos, percepciones, sentimientos y emociones, expectativas, relaciones personales, moral, clima, estilos personales, comunicación, organización informal, cultura (creencias, valores, normas).

Indudablemente la integración de éstos dos subsistemas conllevan al éxito de la misma, sin embargo, mi interés radica en el factor enfocado al comportamiento humano al cual se le ha considerado como un aspecto de menor importancia, como un aspecto



---

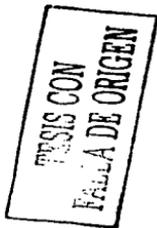
<sup>1</sup> ACHILLES de Faria Mello Fernando, "Desarrollo Organizacional," Pág. 21

secundario; puesto que el desempeño de cada persona es el resultado de su comportamiento frente al contenido de sus actividades y es la empresa la que debe motivar en la tarea, en la dedicación al trabajo para lograr su productividad, su eficiencia y eficacia.

El comportamiento de un empleado depende en gran parte de la interacción que exista entre las características personales y el ambiente que lo rodea, es decir, en el lugar en el cual se desempeñe el empleado será motivado ó desmotivado dependiendo el trato, el interés, el lugar y la importancia que se le otorgue; sin embargo, esto no es todo, pues existe un factor importante que determina el comportamiento individual y de la organización; La cultura Organizacional, la cual está formada por creencias, valores y normas que comparten cada uno de sus miembros, pero sobretodo, crea un ambiente humano para cada empleado logrando la integración, comunicación, la confianza en si misma para la ejecución de su trabajo y el crecimiento del mismo.

Es indispensable tener presente que en las empresas debe de existir una cultura para la calidad humana la cual permita alcanzar el éxito y cumplir las metas deseadas y esto se puede lograr conservando una verdadera cultura organizacional ya que ésta influye en todo el proceso empresarial y de ella depende lograr las metas fijadas o bien estancarse en el proceso de productividad.

Por lo tanto, para lograr una buena cultura Organizacional es preciso no olvidar que las características de determinada estructura



no deben de ser impuestas, es decir debe de surgir por necesidad de los propios empleados pues esto indica que comparten esas ideas, creencias, valores, normas etc; y no pretender imponer algo que no vaya de acuerdo a los empleados, debido a que el imponer implica el manipular, enajenar y lo que se pretende es crear un ambiente de trabajo en donde el personal se desarrolle de acuerdo a sus necesidades para poder alcanzar la satisfacción del mismo y así desempeñar sus actividades por compromiso propio, para con él y por la empresa y no verlo como obligación y castigo.

De tal forma, que en éste capítulo se abarcarán los factores que determinan una verdadera Cultura Organizacional para el desempeño de actividades la cual esté en busca de una filosofía humana, ya que al despertar en los empleados la visión de desarrollarse con calidad permitirá la ejecución de sus actividades hacia los clientes con una verdadera actitud de servicio logrando alcanzar mas allá de las metas que se contemplan hacia la empresa, el personal y el cliente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"El hombre no se relaciona consigo mismo sino en la medida en que se encuentra vinculado a otros".

Montagia

### **3.1 DESARROLLO EMPRESARIAL Y LA FORMACION DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Actualmente, las empresas que se introducen al campo laboral pretenden alcanzar un lugar importante en el mercado, sobretodo, hablando de empresas comerciales las cuales traen consigo un sinnúmero de productos y servicios dirigidos al cliente, de tal manera que buscan las formas de no quedar rezagadas y alcanzar sobresalir de entre la competencia.

La empresa ha tenido una naturaleza humana aunque a sufrido desviaciones históricamente, como son el esclavismo ó la explotación, y otros más que se dieron cuando surgió la Revolución Industrial y se sustituye el trabajo manual por las máquinas, a partir de aquí, la empresa se deshumaniza y se convierte en explotadora perdiendo su calidad humana.

"Una empresa es considerada como la unidad productiva o de servicio que constituido según aspectos prácticos ó legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos".<sup>2</sup>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

<sup>2</sup> FERNANDEZ Arena J. Antonio. "El proceso Administrativo." Pag. 85

La empresa es una unidad conformada de elementos humanos y materiales que mediante el esfuerzo van a lograr su máximo desarrollo de tal forma que ésta es una organización social cuya finalidad es la de producir bienes y servicios a un determinado mercado, pero sobretodo en donde el hombre encuentra la posibilidad de alcanzar su plenitud humana.

El crecimiento de la empresa es exitoso sólo en el caso de que sea planeada y encauzada hacia un autentico desarrollo integral de su personal, y el de cumplir con los objetivos fijados de otra manera se puede concebir como un crecimiento canceroso, y por tanto, nocivo para el personal y para la propia empresa pues cuando no se planea una actividad a la hora de ejecutarlas se topan con problemas ó situaciones que no se esperaban y que en ese momento no saben cómo darles soluciones, o bien, se logran cumplir con los objetivos pero no con la satisfacción con la que se esperaba.

Para que una organización pueda lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que administrados correctamente le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos, los elementos considerados son los siguientes:

- Recursos Materiales
- Recursos Técnicos
- Recursos Humanos.
- Recursos Temporales (Tiempo)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Dentro de estos elementos el más importante es el último, no obstante, los recursos materiales y técnicos tienen un papel dentro de la organización que administrados y utilizados de la mejor forma nos van a dar buenos resultados, pero el recurso humano comprende elementos que van más allá de poder manipularlos y utilizarlos como mejor nos convenga, no sólo es el esfuerzo o la actividad humana las que quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: Conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades.<sup>3</sup>

Por lo tanto, en cualquier empresa se pueden alcanzar los objetivos propuestos siempre y cuando se contribuya a un funcionamiento óptimo de sus recursos, es decir, que las áreas que integran la empresa deben de compartir sus valores, principios, ideologías para lograr su máximo desarrollo hablando del aspecto humano y material, pues el uso adecuado de éstos van a determinar el éxito alcanzado debido a que si únicamente consideramos los elementos materiales ó humanos no se podrá concluir o alcanzar lo que se desea puesto que como organización requiere de la integración de ambos elementos para alcanzar mejores niveles de vida en la organización,

Retomando que la organización crea y mantiene sus propios valores los cuales se comparten entre todos los miembros de dicha estructura es preciso reiterar que las empresas deben de crear en sus empleados la necesidad de prepararse y actualizarse como

---

<sup>3</sup> Ibidem.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

parte del proceso de su crecimiento, pues lamentablemente, se dan casos en donde la gente lo ve como un riesgo para su empleo o como algo innecesario, es importante que dentro y fuera de la empresa se tenga en mente que los seres humanos no somos productos finitos, es decir, que siempre estamos en proceso de desarrollo, un proceso inacabado que cada día tiene que ir siendo afinado, perfeccionado o mejorado; y si bien es cierto, los conocimientos, experiencias y habilidades no pueden ser propiedad de una organización a diferencia de los recursos materiales y técnicos pues estas características las ponen a disposición de la organización cada uno de los empleados, y cuando surgen los problemas entre colaboradores se refieren a situaciones de actitudes humanas de las cuales se debe de luchar para que el ambiente de las empresas sea cada vez más abierto y permita una mayor automotivación, creatividad y comunicación efectiva, lo cual redundará en resultados benéficos a muy corto plazo, con esto el desempeño del trabajo que se realice se disfrutará, se divertirán trabajando, pues al tomar en cuenta sólo el aspecto técnico no dudo que no se consigan los objetivos más sin embargo no tendrá la misma magnitud y duración si se contemplan los dos aspectos; la carga excesiva que significa el trabajo considero que se deriva de algunos aspectos que se han ido generando y a los cuales no se les da alternativa, tales situaciones se deben en cierta parte a la falta de capacitación, si el personal no sabe hacer bien su trabajo en materia de conocimientos, habilidades o actitudes el trabajo se vuelve una carga pesada porque no esta siendo del agrado que debería ser, en este aspecto retomaría el concepto del Japonés

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Kain -Zen, un proceso de mejoramiento continuo donde el trabajo se va a hacer cada día mejor con más calidad, "Lo que hoy hice bien mañana todavía voy a mejorarlo".

Por otro lado, no sólo es necesaria la capacitación técnica, considero que es más importante la capacitación personal debido a que se dan situaciones en las cuales se conocen y manejan perfectamente sus actividades y responsabilidades a desarrollar pero carecen de una formación de autoestima, en donde no sólo están ausentes los valores sino que existe un desinterés por parte de la empresa hacia su personal, es decir, no se les ofrece una posibilidad de crecimiento, de desarrollo personal, de integración y formación lo que provoca que el empleado trabaje sin interés, sin satisfacción y los días se les hacen monótonos y tediosos trabajando por obligación y por que lo tienen que hacer, por que hay un contrato firmado perdiendo cada día la visión de una superación tanto personal como profesional.

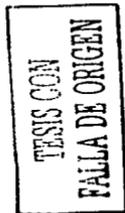
En el área laboral se cree que la realización personal es difícil de darse, sobre todo la relación jefe-subordinado; en este caso aunque no siempre, intervienen factores como el egoísmo y el temor a perder el puesto en la medida en que se enseña al subordinado, es decir, muchos jefes prefieren no propiciar el desarrollo de sus empleados, en la medida en que se superan estos temores los jefes encuentran su realización y la de sus subordinados, cuando además de conocimientos transmiten todo su valor como personas.



Aunado a esto, considero importante rescatar que el desarrollo del personal se refleja al momento de dar un servicio al cliente, es decir, dar un buen servicio significa cumplir con las expectativas del cliente satisfaciéndolo al 100%, pero al mismo tiempo el empleado se desarrolla en la medida que se otorga el servicio, esto significa que la satisfacción del empleado hacia el trabajo es de calidad y de esta manera el personal y la organización se fusionan, pues el hombre se realiza al dar un servicio, y la empresa requiere de personal que este dispuesto a dar un buen servicio, es decir, que todos los colaboradores son parte del equipo de trabajo, y que a la vez, son todos responsables del funcionamiento total de la empresa.

Las organizaciones al lograr el desarrollo de su personal se benefician a sí mismos porque van a tener mejores servicios por parte de sus miembros, a través de los conocimientos que poseen estos, pueden obtener técnicas que les permitan alcanzar sus objetivos más eficazmente, en tiempos cortos, con métodos más económicos y al mismo tiempo superar la productividad por ambos lados, estos resultados mejorarían el clima general de la empresa, se tendría presente la integración en equipo, el respeto de los individuos, espíritu de cooperación, aspiraciones de progreso y por ende la empresa mejoraría su posición en el mercado.

Sin embargo, el gran problema de toda organización es establecer relaciones entre sus miembros que aseguren la colaboración con la finalidad de lograr la integridad como un requisito necesario para alcanzar la efectividad organizacional puesto que hacer relaciones



requiere asumir las funciones dentro de una estructura social; la calidad de estas relaciones se rige por el grado hasta el cual los individuos han absorbido la cultura de la organización para poder actuar dentro de la misma estructura y aunado a esto es necesario rescatar los elementos que permiten el desarrollo eficaz y productivo de la organización, es decir el Desarrollo organizacional.

"Desarrollo organizacional es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores técnicos y procesos, administrado desde la gerencia y basado en las ciencias del comportamiento para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planeado según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que la condiciona"<sup>4</sup>

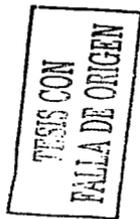
"El D.O representa una estrategia educativa con la finalidad de afrontar el cambio con una nueva actitud y colaboración por parte de los elementos que integran la organización, uno de los puntos más importantes es el de reconocer al personal como uno de los objetivos primordiales de la pedagogía empresarial."<sup>5</sup>

El Desarrollo organizacional (D.O.) se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas de una estructura, Actualmente, considero que dicho desarrollo no se ha podido dar ó llevar a cabo debido a que nuestros valores organizacionales se encuentran en una etapa de deshumanización.

---

<sup>4</sup> FERRER Pérez Luis. *Guía Práctica del Desarrollo organizacional* Pag. 15

<sup>5</sup> ACHILLES de Faria Fernando. "Desarrollo Organizacional" Pag. 33



El valorar a las personal como verdaderos seres humanos significa darles la oportunidad de desarrollarse como hombres y no como mano de obra barata, se trata de la búsqueda del desarrollo de su potencial y con él crear un ambiente de trabajo agradable y de confianza donde fijen sus metas y logren el crecimiento profesional y personal, no se trata de alcanzar un puesto y estancarse, sino de darles la oportunidad de actualizarse constantemente y superarse para obtener su propio éxito y al mismo tiempo el de la organización.

De tal forma que, para que los empleados puedan superarse y actuar en el momento requerido es preciso que éste tenga una buena formación la cual le permita dar soluciones por lo que la capacitación adquiere un papel fundamental para el éxito del personal, ya que no se trata de eliminar únicamente problemas técnicos, se trata de solucionar problemas que afectan principalmente actitudes y aptitudes como son: tomas de decisiones, liderazgo, integración colaboración etc.

Y dado que con un buen proceso de capacitación no sólo se detectan errores técnicos o materiales, también se ofrecen soluciones a los problemas de actitudes y la empresa debe de participar en la formación de cultura, valores, estrategias las cuales permitan conformar un mejor ser humano y una mejor empresa.

A pesar de que estos problemas se encuentran latentes y saber que el comportamiento y desarrollo de los empleados dependen de la interacción entre las características personales y el ambiente que

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

lo rodea no es suficiente el querer o pretender modificar las conductas personales, es preciso rescatar sus valores y al mismo tiempo los de la empresa, y no sólo rescatarlos sino respetarlos, pues las actividades desarrolladas y el comportamiento del empleado son el reflejo de la cultura tanto del hombre que labora como de la propia empresa ya que comparten la filosofía de la organización día con día.

Sin embargo, para lograr un buen desarrollo de la organización es preciso definir que es lo que se entiende por cultura.

Cultura es una palabra proveniente del latín que significa cultivo, por lo que se entiende como el acto de cultivar y mejorar las facultades físicas, morales e intelectuales del hombre.<sup>6</sup>

Cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común, esta forma parte de un estudio de vivir, pensar, creer o crear típica de un pueblo ó una comunidad.<sup>7</sup>

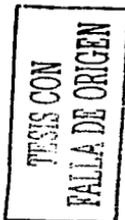
La cultura es el conjunto organizado de recursos o maneras de conducirse característicos de una sociedad particular.<sup>8</sup>

La cultura es la adquisición de características mentales (valores, creencias) y de hábitos que capacitan para participar en una vida social; la cultura es uno de los elementos de un sistema social

<sup>6</sup>ANDA Gutierrez Cuauhtémoc. "Administración y Calidad." Pág 29

<sup>7</sup> ARIAS Galicia Fernando. "Administración de recursos humanos." Pág 96-97

<sup>8</sup> Ibidem



integrado, sistema que igualmente implica una estructura social para mantener un orden social y estable.<sup>9</sup>

Entonces, la cultura influye sobre la organización y esta a su vez sobre la cultura, en la medida en que ambas partes (empleados – organización) conozcan las características de la cultura que predomine en la estructura, puesto que se comprenderían los comportamientos, conductas y así se facilitarían cambios y se evitarían conflictos debido a que el hombre nace y va creándose y enriqueciendo con un esquema cultural éste va a definirlo de acuerdo al entorno en el cual se desarrolle.

Ahora bien, la cultura como forma de vida de una sociedad u organización abarca todo un esquema de valores, costumbres que determinan el comportamiento del ser humano los cuales se van adquiriendo en un principio en el seno de la familia, la escuela y posteriormente en el área laboral en donde el individuo ya cuenta con esa formación de valores que le permitirá complementar con la cultura de determinada empresa (si existe) de lo contrario tendría que formarla dado que ésta va a determinar el comportamiento de los elementos que integran la organización, pues como se ha venido revisando la cultura con la que cuenta cada persona va a influir en el desarrollo de cada uno ya sea en la escuela, la familia, la sociedad o en cualquier organización, pues cada individuo adquiere y se forma de distinta forma que cualquier otra persona lo que provoca que a la hora de querer fusionar sus valores existen

<sup>9</sup> VILLAMIZAR Herrera Jesus. "Cultura organizacional y aspectos teoricos, practicos y metodologicos"  
Pag. 8



diferencias, más a pesar de esto, cuando existe una verdadera cultura organizacional se acoplan y comparten ideas y actitudes como la comunicación, las normas, la integración y los valores que van a permitir el desarrollo de ambos, pero sobretodo, van a compartir la misma visión de superación y crecimiento recíproco debido a que se tiene en mente que esto los va a llevar hacia la productividad de la empresa ya que los valores de ésta constituyen la fortaleza y seguridad para el éxito.

A partir de esto, se puede decir que cuando una empresa cuenta con una cultura definida mucho tiene que ver la cultura de la sociedad de donde emana valores que define el modo de vida de la misma, pero en realidad ¿qué implica la cultura organizacional?, veamos algunas definiciones :<sup>10</sup>

"La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo."

"La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tiene en común, la cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimientos y reacciones que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización."

---

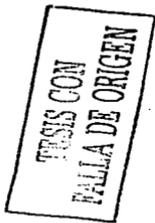
<sup>10</sup> Ibidem



"La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos, la gente, la estructura organizacional, los procesos, las tomas de decisión y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento."

Por lo tanto, la cultura de una empresa es su forma habitual de pensar y hacer las cosas que comparten en mayor o en menor grado, subrayando la importancia de los valores y las creencias; y una eficaz cultura organizacional implica una orientación satisfactoria hacia el cliente, la productividad de una organización a través de la gente y al mismo tiempo del mismo personal, sobretodo, el compartir sus creencias, visiones, expectativas facilitan y ahorran la comunicación, inducen a la motivación, cooperación puesto que tienen un compromiso consigo mismo y con los integrantes de la organización, y al asumir una responsabilidad los conduce a la eficiencia de la organización ya que no sólo se debe buscar un lugar en el mercado, puesto que se debe de considerar al cliente como una de las partes importantes de la estructura, para poder atribuirse el crédito de servicio de calidad, es decir, la razón de cualquier empresa debe ser el hombre.

Sin embargo aunque la empresa se deshumaniza y pierde esa calidad tan valiosa que en la actualidad muy pocos la poseen hablando específicamente de niveles directivos, la intención es retomar todos los valores y principios como la amistad, comunicación, sinceridad, compañerismo, a pesar de estar



conscientes de que cada organización cuenta con diferentes modos de actuar, de pensar, de decidir, por lo tanto, considero que no es imposible el lograr combinar ideologías para fomentar en mayor medida el desarrollo hacia la persona puesto que también hay que tomar en cuenta que los integrantes de la organización cuenta con diferentes culturas y que no van a coincidir en todo momento pero que intentando compartir ideas los individuos van a ir adquiriendo una mejor forma de trabajo en donde el trato sea digno y justo y esto dará como resultado un buen servicio hacia cualquier persona en cualquier situación, esto es, hay que ver la preparación y formación que se le de al empleado dentro de la organización, meramente humana, si realmente se considera que el ser humano es el activo de mayor valor, ¿porqué no darle herramientas para lograr su verdadero desarrollo intelectual y colectivo?.

Es necesario darle soluciones a los problemas que afectan la calidad de cualquier empresa, pues cada día considero que son más numerosas las deficiencias debido al pronto avance de la tecnología, las competencias entre mercados, el Tratado de Libre Comercio entre otras situaciones las que están provocando el desplazamiento humano como se mencionó en un principio, pero esto no es todo, a medida en que estas situaciones avanzan los problemas también se incrementan y no son deficiencias que apenas están surgiendo, sino que se han venido desarrollando poco a poco pero que de alguna manera las ponen en segundo termino y cada día se van haciendo más latentes y al mismo tiempo poco visibles.

TRABAJOS CON  
FALLA DE ORIGEN

A pesar de que en las empresas existen áreas de recursos humanos, equipamiento de personal, de relaciones humanas y otras que de acuerdo a sus actividades están enfocadas directamente al desarrollo humano considero que no han logrado cumplir con las expectativas del personal, aunque se haya logrado o alcanzado las metas propuestas (productividad), reitero, si no se desarrolla el hombre como ser humano y profesional no se alcanza la verdadera meta.

El interés de que el hombre crezca y se supere en realidad no es una innovación, simplemente la intención es rescatarla, pues siempre se ha tratado de que así sea, en relación a esto retomo aspectos de la psicología humanística, a pesar de que con este movimiento varios autores hacen aportaciones el objetivo primordial y central es el ser humano, en donde resaltan términos como: Creatividad, amor, desarrollo, crecimiento, valores, autonomía, identidad entre otros más y que buscan un verdadero desarrollo y bienestar para el hombre, dado que se considera que el desarrollo intelectual no consiste en adquirir una nueva información, sino en alcanzar una nueva comprensión por medio de las experiencias y que ésta se va a lograr realizando cualquier actividad de acuerdo con juicios correctos y con la elección de la voluntad y no por obligación de los hábitos.<sup>11</sup>

Aquí retomaría el elemento preponderante de Maslow, que es la autorrealización, la cual se va a desarrollar a través de la autonomía

---

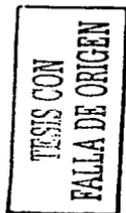
<sup>11</sup> MARTIN González Antonio. "Psicología Humanística. Animación sociocultural y problemas sociales." Pag. 30



de la independencia, de la motivación de sí mismo para lograr el crecimiento, éste autor inclina su preocupación a favor de la integración de la persona, y considera que al integrarse la persona su mundo también lo hace, cuando se siente bien el mundo le parece bien.

En éste sentido, el hablar de una autonomía e independencia en el desarrollo de cualquier actividad no significa ignorar a los demás y pasar por alto las normas que estén establecidas, más que nada esta enfocado a un ambiente en donde compartan el marco de valores presentados, compartiendo la filosofía de la vida y no asumir leyes impuestas ó por obligación, y si bien es cierto, en un primer momento se habló de compartir los valores que determinan la cultura laboral de la empresa para lograr la satisfacción y eficiencia.

Aunado a esto, otro autor de la Psicología Humanística Perls hace alusión a ésta situación pero él inclina las manifestaciones hacia la integración del todo (Gestalt), considera que la esencia desaparece si se divide la estructura, esto es, que los conflictos que se deriven no dependen de una ó dos personas dado que son situaciones sociales, colectivas y no son aisladas por lo que tiene que analizarse la totalidad de los elementos que integran un todo, y relacionando esto con el trabajo y la calidad de vida es cierto que una relación laboral más humana mejora la satisfacción y la productividad debido a que los logros, reconocimientos, menciones generan desarrollo personal para un mejor y mayor rendimiento laboral, pues si bien es cierto las estructuras de la empresa son



como cadenas las cuales dependen unas de otras hasta que se llega a la cabeza y de ahí se derivan diversas áreas las cuales van a realizar trabajos que dependen de otras pero que finalmente el resultados de sus labores se van a ver reflejados en uno sólo, es decir, las buenas funciones de ciertas personas repercuten en un área y si todas dieron buenos resultados el beneficio es para toda la estructura de la cual esta conformada ya sea un departamento, una gerencia, una dirección o bien toda la empresa dependiendo el tamaño de la misma.

De tal forma que el hombre como persona, como trabajador, como miembro de un equipo requiere a través de su propio empleo gratificaciones o reconocimientos que le sirvan para motivarlos y encaminarlos a defender la libertad, dignidad, creatividad, desarrollo, responsabilidad y enriquecimientos positivos que permitan fomentar o cambiar una cultura monótona o impuesta por una que este enfocada verdaderamente a valorar al elemento más importante, al hombre como tal, para así dar un mejor servicio hacia el cliente y ponerse la camiseta y decir, el servicio que doy es gracias al interés que nace en mí y al gusto de pertenecer a una empresa que brinda en realidad un servicio de calidad en donde todos los integrantes de la organización conocen y dominan perfectamente bien sus actividades los cuales nos permiten satisfacer plenamente las necesidades del cliente con una verdadera calidad, pues siempre se debe de tener presente el mejorar constantemente el diseño del producto y el servicio, y es una necesidad que nunca termina ya que el cliente es la parte más importante de la línea de producción, dado que es un error suponer

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

que la organización se conserva solvente y al frente de la competencia con una producción eficiente y con un buen servicio; es posible y de hecho sucede que una compañía quede fuera del mercado debido a que no ofrece el servicio correcto ó el tipo de servicio que requiere el cliente, no obstante que en la organización todos se dediquen a su trabajo y empleen métodos y otras ayudas que fomenten la eficacia y eficiencia se necesita actuar siempre con el propósito de proporcionar productos y servicios que ayuden al hombre a vivir mejor y al mismo tiempo que siempre haya interés, pues así como va en aumento el desarrollo asimismo aumenta la competitividad, es lógico pensar que a largo plazo sólo permanecerán en el mercado las empresas que a menor costo ofrezcan mayor calidad en sus productos ó servicios, lo cual implica que se debe de trabajar sin errores que aumenten el costo de la producción y que repercuta en la calidad y precio del producto elaborado pero sobretodo, afecta directamente al cliente y al que ofrece el servicio.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"La educación es la organización de hábitos de acciones, capaces de adaptar al individuo a su medio ambiente social"  
W. JAMES

### **3.2 LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS.**

Por la propia naturaleza y condición de vida el hombre necesita desarrollarse a través de su acción dentro de la estructura de la sociedad, dicho de otra forma, el ser humano ha participado y debe de seguir participando dentro de la organización a la cual pertenece de tal manera que la organización de tipo empresarial se ha mostrado como la que otorga la gran oportunidad para que las personas desarrollen diversos trabajos y al mismo tiempo el propio hombre se supere, ya que como quiera que sea, el ser humano necesita trabajar, pero también requiere recibir a través del propio trabajo gratificaciones que le sirvan para entender que se pueden ejercer entre tanto libertad, dignidad, creatividad, aptitudes, actitudes de tal forma que hay que tener presente que una relación laboral más humana y supervisión amistosa mejoran la satisfacción y la productividad, o bien, que la consecución de logros, reconocimientos y promociones personales generan mejor y mayor rendimiento.

La empresa es actualmente un campo en donde se aplican conocimientos, experiencias, y donde se debería de desarrollar una formación integral, y sobre todo hacer de la capacitación un medio educativo para la formación del factor humano, dado que las empresas buscan sobresalir de entre las otras y mantenerse al frente del mercado; por otro lado, a pesar de que éstas ofrecen diferentes tipos de productos y servicios los integrantes que las

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

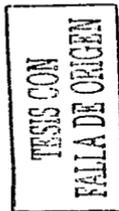
conforman deben de tener en cuenta que deben de actualizarse en la medida en que avanzan y no creer que sus conocimientos y métodos aplicados hasta ahora seguirán siendo los que den mejores resultados.

Sin embargo, las empresas brindan el servicio que brindan siempre han competido, claro que de un modo distinto a como lo hacen ahora, pues a principio la competencia dependía fundamentalmente de su capacidad productiva, quien producía más vendía más y ganaba más, posteriormente, se experimentó un cambio en la orientación de las empresas, las cuales ya no consideraban la producción como factor de éxito puesto que en este momento lo primordial está en el mercado, a partir de aquí, las empresas empezaron a considerar y darle importancia a las necesidades de los clientes consumidores, pero con tanta competencia deben de satisfacerlos y cumplir más y mejor de lo que requieren.

En la actualidad, las empresas están conscientes de que la ventaja competitiva depende de las necesidades y deseos del cliente, de tal manera que ahora ha cambiado la concepción del servicio que se tenía en el pasado y el actual Deming lo plantea de la siguiente forma: "El servicio necesita mejorar junto con la fabricación y la ineficiencia, en una organización de servicios como es la fabricación eleva los precios al consumidor y disminuye el estándar de vida"<sup>12</sup>, es decir, las empresas deben de ofrecer mayor confiabilidad a sus clientes al adquirir un producto o servicio.

---

<sup>12</sup> DEMING Edwards. "Calidad, Productividad y Competitividad" Pág. 143



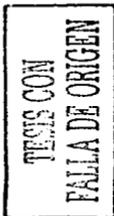
pues el objetivo del servicio es satisfacer las necesidades del cliente al máximo.

Considerar a la organización empresarial como un lugar privilegiado en donde el hombre pueda mejorar y perfeccionarse mediante la interrelación de valores, cultura, creatividad por ambas partes considero pertinente tomar en cuenta que para que esto se dé al cien por ciento primero se debe de tener claro sus elementos, es decir, considerando que una organización es un conjunto de personas las cuales tiene valores y culturas diferentes y que por lo mismo al intentar relacionarlas o compartirlas existen conflictos ó desacuerdos, más sin embargo, si se tiene la mentalidad de que los que conforman la organización van a colaborar en una actividad para lograr un fin común se tratará de conseguir su integración y participación para alcanzar su pleno desarrollo y mejor rendimiento. Existen diferentes conceptos de organización, algunas definiciones son las siguientes:<sup>13</sup>

- Proceso consistente en determinar las necesarias actividades y posiciones dentro de una empresa, departamento ó grupo, estableciendo entre ellas la interrelación que funcionalmente resulten más efectivas.
- La organización es el análisis y el agrupamiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, con el fin de proporcionar una estructura de deberes.

---

<sup>13</sup> NEWTON Margulies. "Desarrollo Organizacional, valores, procesos y tecnología". Pag. 65-68.

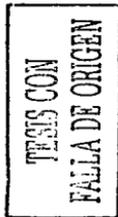


- La organización es un proceso lógico y sistemático mediante el cual los elementos humanos y /o materiales se unen para formar un conjunto coordinado y lograr una meta común determinada.

Ahora bien, dentro de las organizaciones se pueden definir dos tipos de organización: La Formal e Informal.

Las organizaciones *informales* están libremente organizadas, es decir, no están bien definidas, son flexibles y espontáneas porque no importa el número de miembros que la conforman, y pueden participar los integrantes de éste tipo de organización sin alguna capacitación en especial, es considerada como la actividad personal conjunta sin un propósito consciente de grupo, aunque posiblemente contribuya a resultados conjuntos.

Se puede considerar una organización *formal* cuando las actividades de dos ó más personas son conscientemente coordinadas hacia un determinado objetivo ó propósito, por lo que implica un grado de planeación concienzuda para alcanzar a lograr eficazmente el fin común; de tal forma que la organización empresarial está basada en la de tipo formal dado que busca conseguir determinado objetivo, más, el problema que aún esta latente en este de organizaciones en realidad serio se refiere a actitudes humanas, se trata de un problema profundamente humano que tiene muy antiguos antecedentes y hondas raíces pero ello no significa que nos crucemos de brazos y lo aceptemos, se debe de luchar para que el ambiente de la empresa sea cada día



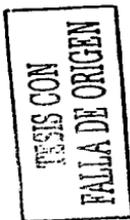
más abierto y permita una mayor automotivación, creatividad, y comunicación efectiva por lo que es preciso tomar en cuenta conceptos y prácticas del desarrollo organizacional, dentro de los términos que se requieren para mejorar esta filosofía se pueden considerar algunos:<sup>14</sup>

Es necesario mantener vivos los valores de una organización, si no existen se deben crear.

- Es posible cambiar el ambiente organizacional, aumentar la productividad y la satisfacción simultáneamente.
- Las personas deben ser consideradas como seres humanos y se debe dar especial atención a su crecimiento, desarrollo y satisfacción en el trabajo.
- Si la gente ayuda a tomar decisiones, se siente más involucrado y hay más posibilidad de éxito.
- Comunicación efectiva y oportuna a los colaboradores, ellos los involucran y se comprometen más con la empresa.
- Hay que preocuparse por relacionar la productividad y la satisfacción humana.
- Lograr un ambiente en que pueda haber satisfacción en el trabajo, se generen medios para la automotivación y se planteen retos para el desarrollo personal y del equipo de trabajo.
- La organización debe aceptar influencias de todas las direcciones, debe ampliar sus horizontes y tomar en cuenta a los empleados y a los cambios que estamos viviendo.

---

<sup>14</sup> SILICEO Alfonso, "Capacitación y Desarrollo de Personal" Pág. 24-25



Pero, esto no es todo, para otorgarse el nombre de empresa de servicios es preciso que realmente se cumpla el objetivo, y para esto, no es suficiente la integración de la cultura y valores, pues es necesario que los elementos de la organización estén en el lugar correcto para poder desempeñar sus funciones, es decir, buscar cuál es el lugar apropiado para cada uno y sólo así se logrará hacer a la gente capaz, de eficacia conjunta, para hacer sus puntos fuertes, eficaces y sus debilidades irrelevantes.

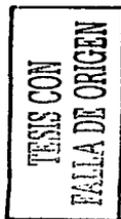
Para ello es preciso que se tenga bien definidas las cualidades que requiere cada puesto de trabajo y a la par que el posea un conocimiento lo más exhaustivo posible de las conductas personales de cada trabajador<sup>15</sup>, de este modo, es posible colocar a cada miembro en el lugar en el que puede rendir más, sin embargo, este rendimiento no debe significar exclusivamente a una mayor producción, sino una verdadera aportación personal.

Sin embargo, cuando se refiere a una empresa como generadora de servicios se deben de contemplar aspectos en conjunto y no aisladamente, objetivos económicos, humanos, técnicos, es decir, integrales. Otro autor considera tres categorías de objetivos en las empresas<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> La educación personalizada en el mundo del trabajo. Pag. 276 - 277

<sup>16</sup> Op.cit.



a) Objetivo de servicio dirigido a:

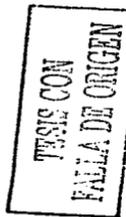
- *Consumidores ó Usuarios:* Buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos ó servicios de la empresa.

b) Objetivo Social, dirigido a:

- *Colaboradores:* Buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa.
- *Gobierno:* Cumplimiento de las tasa tributarias que permitirán la realización de las actividades gubernamentales
- *Comunidad:* Actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

Como se puede observar, los objetivos que se plantean están enfocados hacia una ideología de productividad , de progreso, las cuales satisfagan las necesidades de los elementos que se encuentren involucrados en determinada organización, en este caso se plantean objetivos dirigidos hacia un bien común para el cliente, el empleado y la empresa, sobre todo, es preciso tener claro que la intención es que las personas crezcan junto con la organización y no a pesar, en contra ó al lado de ella.

Por medio de la capacitación, se le da importancia al valor intelectual, al valor productivo y de servicio, pero principalmente la intención es promover los valores éticos y estéticos para hacer crecer a la persona moralmente, en concreto, la razón de una empresa humana es el *SER HUMANO*.



Sin embargo, el que una empresa considere a la persona en toda sus situaciones no implica un paternalismo, sino una forma humana de trabajar bien, sin generar problemas entre ellos, debido a que cuando existe una buena relación entre los colaboradores de la organización se rompen las barreras que de alguna manera no permiten el desarrollo de actividades, pues como se revisó en éste capítulo, hablar de una empresa humana implica hablar de cultura, de comunicación, de ideologías, las cuales a pesar de que son tan diferentes tienen que coincidir y ser compatibles con los integrantes de la organización así como los valores de la empresa dado que no significa sólo el querer aportar ideas, alternativas ó conocimientos, que les convenga sólo al personal, se trata de fusionar tanto los valores de la empresa como los del empleado para lograr un bien común, pero esto no es todo, se trata de superarse tomando como elemento central al ser humano, al hombre, al activo más importante de la empresa, al que mediante aportaciones y servicios logre la satisfacción del cliente mediante una filosofía de calidad, seguridad, productividad hacia el motor de cualquier empresa, el cliente, y que esa actitud de servicio la va a lograr mediante la formación humana que le dé la propia empresa tomando como punto de partida sus valores los cuales siempre presentes y en muy alto, y que gracias a esto se le va a cambiar el rumbo que hasta el momento llevan muchas empresas, el de una empresa humana basada siempre en la educación, en el crecimiento y perfeccionamiento integral del ser humano, pues gracias á esta se va a desarrollar la personalidad del hombre. Al respecto Siliceo plantea lo siguiente: "El hombre, ser espiritual cuya finalidad natural es actualizar sus potenciales. es decir, perfeccionarse no sólo en su

dimensión personal sino también como miembro del conglomerado social, requiere de la educación para conocerse a si mismo y conocer a la sociedad, a la naturaleza a la técnica, etc"; y esto es precisamente el objetivo de la educación, la formación del hombre y su perfección.

Aunado a esto, reitero que el mantener los valores y un buen desarrollo organizacional nos va a dar la pauta al crecimiento, estabilidad y sobresalir de entre las empresas que se encuentran en el mercado, debido a que es el momento de rescatar los principios y poner en segundo termino el objetivo económico y materialista, sin embargo, considero que para los empresarios el aspecto económico es lo que los mueve a crecer dentro del mercado pero que el despertar en el empleado el interés y la confianza de crecer tanto dentro y fuera de la empresa logrará que pongan más de su parte y considerarse como parte fundamental dentro de la misma, pues por propia experiencia me atrevo a decir que muchas veces los integrantes de las organizaciones laboran únicamente por cumplir, por sacar el trabajo sin importarles la calidad que se le dé tanto al propio trabajo como al mismo cliente, y que lamentablemente, situaciones de este tipo se dan frecuentemente en la actualidad y que los empresarios no hacen nada para remediarlo cuando lo que les interesa es abarcar más, pero, ¿qué sentido tiene acaparar por un determinado momento y posteriormente perderlo porque no se le dio importancia a un asunto poco visible como es el estado bajo el cual laboran los empleados?, pues es así como se consideran los problemas de actitudes, integración, aptitudes, comunicación dado que no se les

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

pone la atención a este tipo de situaciones ya que lo que buscan es alcanzar sus cuotas y metas fijadas de ventas entre otras cosas que ellos consideran vital. Y es así como descuidan a la otra parte de su personal generando inestabilidad, incorfomidad, sin embargo, es preciso generar una formación humana en donde se consideren aquellos valores éticos y profesionales los cuales se hacen cada día a un lado y están evitando la integración entre sus miembros, no generalizo esta situación pero considero que se da en muchas empresas y que se suscitan por falta de interés o por falta de sus propios, valores lo que genera la baja autoestima, inferioridad, incertidumbre, inseguridad y resistencia del personal, y obviamente esto no permite la superación de ambos.

Por tal motivo, en el siguiente capitulo se abarcarán los elementos que integran una formación humanística tomando en cuenta los valores tanto éticos como profesionales y que como consecuencia nos llevarán a un verdadero desarrollo organizacional; Sin embargo, me es preciso recalcar el papel determinante que juega una real capacitación educativa, pues como pedagoga, esta nos va a llevar a una formación humana la cual permitirá que en donde se cuente con una educación integral cuente con una organización verdaderamente formada y preparada para enfrentarse y dar soluciones a cualquier situación teniendo como base principal la integración y la visión de lograr un buen servicio, eficaz y eficiente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

**CAPITULO IV- PROGRAMA DE CAPACITACION  
EDUCATIVA PARA LA FORMACION DE UNA CULTURA  
LABORAL**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"La autoestima es la clave  
para comprendernos y para  
comprender a los demás,  
para proyectarnos hacia el  
éxito o hacia el fracaso"  
Nathaniel Branden

Durante la elaboración de éste trabajo se ha abordado principalmente el área afectiva de la empresa, desde la organización como tal hasta llegar a los valores que la distinguen de otros; asimismo, se ha dado un lugar preponderante al componente más importante de ésta, EL SER HUMANO. llámese empleado, jefe, director o cliente, pues la finalidad y a lo largo del desarrollo de esta tesis es rescatar su formación personal y superación desde una educación integral y no desde una capacitación técnica o express.

De tal manera, que, así como se ha hablado de la educación, el avance de la tecnología, la modernización, la competencia, los valores, la educación integral, es preciso destacar los valores tanto éticos como profesionales del personal que integra dicha organización dado que al lograr una estructura de personal formado de valores integrales nos permitirá con mejor certeza un cambio empresarial y al mismo tiempo la pauta para mejorar la educación que se imparta, pues como se ha revisado, el trabajo de los hombres en una organización así como su comportamiento son el reflejo de la cultura del lugar en donde se encuentren inmersos, llámese familia, colonias, escuelas y la propia empresa, pues si nos ponemos a pensar y meditar el tiempo que permanecemos laborando y que se comparte en ella es más del que se le dedica a la familia, por tal motivo se le considera al lugar de trabajo una segunda familia, por lo que al compartir más tiempo de lo debido en

un lugar diferente al hogar con personas ajenas a los miembros reales que la integran es preciso mantener buenas y estrechas relaciones entre ellos debido a que se estan compartiendo ideologías, actitudes, valores gustos etc. Y no es solo cuestión de cosas laborales poco a poco se involucran cosas personales que con el paso del tiempo se tienen en un concepto cotidiano y que sin darnos cuenta nos percatamos de que la relación que se tiene forma parte de nuestra propia vida y de nuestros seres queridos lo que finaliza en aceptar a la empresa como parte fundamental de desarrollo de nuestra existencia.

Ahora bien, a pesar de que existe una estrecha relación (empresa-ser humano) entre los empleados debe de haber buenas relaciones laborales, lamentablemente no es así ya que se presentan problemas de desintegración, comunicación y que frecuentemente generan conflictos a los cuales se enfrentan las empresas y estos tienen que ver con cuestiones referentes al entorno social, política, religión, trabajo, toma de decisiones, relaciones afectivas, cultura, estilo personal y otras tantas que día a día se van generando y que al mismo tiempo obstruyen el concepto del sentido de la existencia humana, es decir, tropiezan con realidades difíciles las cuales no permiten la adquisición de los valores ni la de su propia existencia, pero esto no es lo más grave, a pesar de que el personal involucrado esta consciente de dichas problemáticas no hace nada por darle una solución y en vez de mejorar la situación la hacen a un lado lo que provoca que las relaciones se deterioren cada día.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por tal motivo, considero pertinente darle el lugar que merece a aspectos que forman parte de la organización como son: sus valores, cultura, áreas que la conforman debido a que la integración de éstos van a permitir un mejor y eficaz desarrollo y servicio hacia el cliente, más sin embargo, no sólo es cuestión de trabajar y actuar como nos lo indiquen, sino porque hay que tener la mentalidad de compartir las mismas necesidades y al mismo tiempo la satisfacción pero siempre tomar las decisiones por uno mismo y no por indicaciones de superiores o de personas que creen que tienen autoridad sobre nosotros.

Los valores de una persona y de una empresa forman parte de la cultura, estos se encuentran latentes en la familia, la escuela, la sociedad, pero en este caso se está hablando de la empresa donde efectivamente debe de existir y si no existiese crearlos y presentarlos lo antes posible para poder adoptarlos e ir superando las fallas que se hayan generado y ver las alternativas de incrementar todo lo que se haya planeado.

Para formar una organización basada en la búsqueda del desarrollo integral del individuo para un ejercicio pleno de las capacidades humanas, para representar intereses y demandas, para ejercer derechos individuales y colectivos se requiere de una educación integral, la cual esté basada en cimientos sobre los cuales se determinen las decisiones y actitudes como lo son los valores; y si bien es cierto los valores como parte de la cultura se encuentran en el medio en el cual participamos y día a día se comparten, se aprenden ó bien se olvidan.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo, se dan casos en donde no se tiene claro que son los valores a pesar de que se comparten y se adoptan, de aquí la importancia de poner en claro lo que representan éstos para uno mismo y para el propio medio, y para la adquisición de los mismos es preciso contar con un aspecto que nos dará la pauta para una verdadera formación, es decir la educación, ya que la educación no se reduce a la relación profesor – alumno, se trata de generar una interacción constante entre la estructura, la organización, la metodología los cuales nos conllevarán a la búsqueda de determinados valores, pues estos no existen por sí mismos, es necesario la existencia del ser humano ya que la persona es capaz de descubrir y relacionar el valor de las cosas hacia la esfera de la libertad humana.

Los valores son considerados como aquel conjunto de conceptualizaciones abstractas y perdurables, jerarquizadas en forma relativa, aceptadas y entendidas en forma generalizada por la sociedad de la época, como aspectos que influyen en el proceso de toma de decisiones respecto a modos de conducta y fines de existencia considerados como deseables por quienes lo evalúan.<sup>1</sup>

Se define al valor como el carácter, cualidad o principio ideal propio de las personas, hechos o cosas que suscita admiración, estima, aprecio o complacencia, las actitudes son el reflejo de dicho valor y expresan una predisposición aprendida para reaccionar de una determinada manera ante situaciones que exigen una respuesta del

---

<sup>1</sup> ROSALES Castilla Javier. "La capacitación en capacitación y desarrollo de umbrales del siglo XXI".  
Memorias Pág. 370

individuo<sup>2</sup>; pues los valores no están exclusivamente en la línea del tener y poseer, se trata también de dar y reconocer a los demás.

Por lo tanto, los valores constituyen la base de las actitudes y las conductas externas, son los cimientos de una educación encaminada a lograr un desarrollo humano integral que busca formar al hombre a todo lo que dé, por lo tanto, la formación se concibe como uno de los componentes de las creencias y valores que sirven para explicar el nivel de la calidad de una empresa pues esta interviene como su nombre lo dice, en la formación de la cultura de la organización dado que éstos tienden a la transformación de la realidad hacia una sociedad más justa y humana.

De tal forma que cuando en una empresa se imparte capacitación educativa basada realmente en una formación humanística crece cada día, se asumen y externan los valores éticos y profesionales de los colaboradores, debido a que se incrementa la necesidad de servir eficazmente, éstos se demuestran mediante la actitud, en el caso de las empresas se refleja en el servicio y trato que se dé hacia los clientes pues cada hombre en formación es libre de adoptar su propio sistema de valores y nadie tiene derecho de imponer otro sistemas que no vaya de acuerdo con la persona, ya que se trata de que el propio hombre los vaya rescatando conforme crea que van a formar e incrementar su propia vida y la de los

---

<sup>2</sup> DIAZ Barriga Frida. MAGGI Yañez Rolando. "Desarrollo Humano y Calidad" pag. 10

suyos y si alguien manipula la educación para imponerlos estaría formando un hombre en un contexto deshumanizado.

Los valores éticos ó morales son principios con respecto a los cuales las personas sienten un fuerte compromiso de conciencia y los emplean para juzgar lo adecuado de las conductas propias y ajenas.<sup>3</sup>

Por lo tanto, al integrar las buenas y eficaces actitudes y aptitudes y más cuando se está en la búsqueda de lograr una empresa humana se consigue que el personal que colabora en determinada organización se sienta satisfecho y persiga el crecimiento y desarrollo de su personalidad y potencialidad, pero al mismo tiempo, también busca el desarrollo organizacional lo cual dará como resultado que los logros obtenidos se den siempre en beneficio hacia el cliente conforme pase el tiempo, pero no hay que olvidar que todo esto debe de estar basado en una capacitación educativa, es decir, en una verdadera formación integral.

---

<sup>3</sup> Ibidem. Pag. 53

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **4.1.1 LA INTEGRACION EMPRESARIAL COMO ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO DE PERSONAL.**

Cuando se habla de valores se refiere específicamente al comportamiento cotidiano de cada individuo, pues éstos se van construyendo y transformando a través del tiempo y de las necesidades que surjan, es decir, se van integrando mediante la reflexión, la interacción con el entorno y con la práctica social que se dé en todos los aspectos, pero, no se pueden ni deben de hacer a un lado el desarrollo de las capacidades cognoscitivas, la personalidad, las habilidades técnicas y destrezas operativas puesto que todos estos aspectos intervienen en el desarrollo de cualquier actividad.

En una empresa, es muy importante que las relaciones que se den estén enfocadas siempre hacia el bienestar y desarrollo de actividades y del propio personal, por lo que los valores que existan en ella se deben de compartir por ambas partes diariamente con una visión de integridad y con la visión de ofrecer un servicio de calidad y esto se va a reflejar en el comportamiento y grado de satisfacción que se le brinde a los clientes.

Cuando existe una verdadera relación entre empleados y jefes la mejor muestra se presenta en las actitudes de los que ofrecen servicios, pues su comportamiento hacia con los clientes mejorará día a día, sin embargo, no se trata de que mejore únicamente la relación con los clientes a los cuales se les otorga un servicio, se trata de que las relaciones interpersonales incrementen y mejoren pero principalmente que se involucren sin excepción alguna los miembros de una organización, ya que una empresa en donde los

integrantes se sienten satisfechos con sus funciones, sus resultados, el trato que se les da, la importancia que existe por parte de sus jefes para con ellos permitirá que tengan una visión de mejora continua y ellos mismos buscarán las formas y recursos para superarse por el bienestar de la empresa y por supuesto de ellos mismos, pero, cuando al personal no se le toma en consideración ni se le involucra en cualquier situación en la cual tenga que ver perderá el interés por desempeñar sus funciones, trabajará por cumplir con un contrato, perderá esa visión de crecimiento y por ende su rendimiento será deficiente.

Es preciso reiterar que la conducta va de acuerdo con la formación de valores, ya que ésta afirma nuestras decisiones y a su vez la integra en el proceso de vida, es decir, el valor elegido debe de llevarse a la práctica en cuanto se presenta cualquier tipo de situación.

A partir de esto, considero pertinente dejar claro que cuando se comparten realmente los valores y se consolida un clima afectivo laboral surge la necesidad de ver cualquier situación desde cualquier enfoque como el que dará la pauta al crecimiento personal, pues se generan valores que evidentemente son necesarios e imprescindibles para lograr alcanzar metas, es decir, se rescatan valores como la comunicación, la integración, la amistad, el respeto, la tolerancia, esto es, se aceptan y se ayudan entre sí para poder superar o resolver cualquier dificultad que se les presente, al respecto el autor Carl Roger afirma, "Aceptar es dar la mirada incondicionalmente amiga que nunca juzga, domina,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

posee o manipula al otro<sup>4</sup>, y cuando se trata de trabajar en equipo significa que hay que aceptar nuestros errores y los de los demás, aplaudir cuando las cosas salgan bien y ayudar a superar problemas cuando se tengan, pues en realidad de eso se trata, de lograr una retroalimentación entre los integrantes del equipo y no de los que se lleven mejor con la finalidad de dar alternativas coherentes y eficientes a las situaciones difíciles que se presenten y no quedarse con los brazos cruzados; Sin embargo, actualmente y a causa de que en las organizaciones se están perdiendo los valores, ya no se dan relaciones de afectividad, compañerismo, amistad, ya no interesa sobresalir en conjunto y ayudarse en lo mínimo, actualmente se busca la forma de sobresalir de entre la organización no importando si se aplasta, se perjudica o se desplazan elementos, lo importante es alcanzar la meta y nada más, estas situaciones hay que evitarlas ya que caen en contradicción en cuanto se refiere a la formación de sentimientos, ya que estos aspectos debilitan y anulan las actitudes que se deberían de dar, pues no es válido considerar algo que aparece una vez en la vida y que no se vuelve a presentar; los valores tienden a ser persistentes, a dar forma a la vida humana, es decir, la clarificación de éstos es un proceso progresivo personal que abarca toda la vida, A medida que el mundo cambia, que nosotros mismos cambiamos y somos impulsados a combinar el mundo de nuevo aparecen muchas decisiones a tomar y es importante aprender la forma más adecuada de asumir las decisiones<sup>5</sup>, por tal

---

<sup>4</sup> ROCHE Olivar Robert. "Desarrollo de la inteligencia emocional y social desde los valores y actitudes." Pág. 111

<sup>5</sup> FERREIROS P.. M. Britolome. "Educación y Valores sobre el sentido de la educación educativa en nuestro tiempo." Pág. 229-230

razón, es necesario destacar en cualquier lugar que cuando se habla de valores se refiere a la libertad humana, como eje conductor del desarrollo en donde el hombre es el centro y en donde una verdadera educación en y para la libertad dará la pauta a la autorrealización.

Considerando, que en una organización integrada por personal que está formada por visiones de superación y actitud de servicio y que cuando enfrenta un problema enfrenta un reto está demostrando en ese momento el tipo de actitud que tiene ante los problemas de la vida y aquí es precisamente donde se percata de que no necesita la influencia de nadie para poder actuar, pues una persona actúa conforme a su carácter, cuando un empleado trabaja a gusto, es optimista se transmite una actitud positiva y por lógica la gente responde favorablemente, en cambio cuando un empleado es manipulado y trabaja forzado se vuelve pesimista, no le interesa dar una buena respuesta y adopta una actitud negativa provocando conflictos entre cliente y empleado, aunque esto no es todo, no sólo se generan conflictos con la gente externa se involucra a todo el personal puesto que la actitud negativa se demuestra con cualquier persona y en el caso de la empresa existe mucho más gente involucrada además del propio consumidor, esto tiene que ver con la ética del empleado, ya que las situaciones a las cuales se enfrenta el trabajador influyen en sus actitudes, es decir, dependiendo el grado de satisfacción que sientan con el desarrollo de actividades a ese grado consideran el interés del empleo y en la medida se sentirán satisfechos y se comprometerán más con la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

organización ó bien buscarán la forma de tratar de sentirse bien olvidando sus responsabilidades.

Cabe destacar lo vital que es mantener una relación estrecha y confiable entre todo el personal que participa en un área de servicio, pues al mostrar seguridad, confianza, interés se está demostrando que existe una inclinación por el personal y éste se sentirá importante, competente, confiable, y no dudará en ningún momento en otorgarle a quien lo requiera un servicio de calidad pues si se quiere cambiar y mejorar una organización lo primero que se debe de hacer es mejorar a sus miembros puesto que constituyen el elemento clave para el cambio y son el elemento causal; es evidente que esto requiere de la creación de un clima laboral confiable lo cual fomentará en las personas su propia libertad y la participación que les permitirá satisfacer sus necesidades.

Sin embargo, aunque estos aspectos parecen ser sabidos, lamentablemente, no se llevan a cabo como tal, ya que al perder los valores propios es obvio que también se pierdan en la empresa y por ende todos los colaboradores se desarrollarán a conveniencia de cada uno, no generalizó esta situación, pero la realidad es que en la medida en que se va incrementando la tecnología disminuye la mano de obra y por lógica cambian las visiones de los empleados ya que está siendo desplazado y olvidado lo fundamental. El Hombre, es decir, ahora la visión ya no es formar hombres competentes con carácter y principios, la visión del trabajo ha cambiado y ahora lo fundamental y la filosofía es vivir para poder trabajar cuando debería ser trabajar para vivir.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La problemática que en lo personal veo en situaciones como estas es que el ser humano cada día se vuelve más egoísta, más egocéntrico, y poco a poco se van perdiendo los valores que en un momento dado van a quedar completamente olvidados ó quizá cambiará la concepción de cada valor formando hombres mecanicistas, sin criterio, si una verdadera formación humana, pues no es posible que el ser humano ya no se reconozca como tal, como una persona que tiene sentimientos, necesidades, aspiraciones, metas y que una de las intenciones es crecer como verdadero Hombre y no como un monigote que cualquiera pueda manipular, pues todo individuo para llegar a ser plenamente humano necesita comunicarse y vivir como verdadero prójimo de los demás, el hombre no puede encontrarse a sí mismo con plenitud si no es por una sincera aceptación de él mismo.

Toda esta situación afecta no sólo algunos aspectos, afecta a la familia, a la sociedad en la cual se desenvuelve, en la empresa en donde la mayoría del tiempo se comparte y en lo personal, en esta última enfoco la problemática de la falta de valores, es decir, cuando se quiere afrontar cambios para beneficio y específicamente cuando se habla de una empresa se debe forzosamente modificar hábitos y actitudes pero siempre para un bien común y no para el beneficio de unos cuantos.

Quiero retomar este aspecto debido a que la intención de abordar el tema en este capítulo es por la falta de integración que existe en algunas empresas y la derivación de problemáticas que se suscitan por tal motivo, pues son cuestiones que están obstruyendo el

crecimiento de la propia empresa y principalmente del hombre, debido a que no existe una calidad de vida a la cual podamos poner como ejemplo y seguir para lograr un desarrollo eficaz y eficiente, por lo contrario se cuenta con la visión de producir cada día más no importando lo que se tenga que hacer con tal de lograr las metas fijadas.

Si bien es cierto, una empresa humana debe de contar con valores, los cuales permitan que los empleados compartan todos los aspectos, pero también debe de existir participación y motivación para con sus empleados y éste tipo de situaciones les ayudará a que estos se desarrollen y ocupen peldaños cada vez más altos.

El valorar a las personas como individuos, brindar calidad y servicios excelentes a los clientes, ser innovadores y manejar una buena comunicación son algunos de los valores de las organizaciones exitosas; en relación a esto, cabe destacar las aportaciones que la teoría Z aportó al campo de la concepción de las personas, la teoría Z formulada por Ouchi en 1982 planteó un enfoque sobre el modo de dirigir las empresas, la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso, dentro de esta teoría la confianza es relevante porque da seguridad a los empleados a pesar de los errores o dificultades que suelen presentarse ya que la empresa los reconoce aún en estas situaciones como personas y seres individuales y diferentes, sin embargo se dan casos en donde algunas empresas dicen que antes de entrar a trabajar deben de hacer a un lado todos sus problemas ya sean sociales, familiar o emocionales ya que estos

no interesan a la empresa, es claro que esta actitud genera todo lo contrario a lo que propone la teoría z ya que disminuye la productividad en vez de incrementarla.

En este contexto, debemos de propiciar la necesidad de que en las empresas exista una gran inclinación y preocupación por sus empleados ya que gracias a ellos una empresa llega a donde se encuentra por la dedicación ó desinterés de cada uno de sus miembros, y no es suficiente que se le otorgue una llamada de atención cuando cometa un error, también hay que reconocer el buen trabajo: y no solo en ejecutivos o en altos mandos, se debe de considerar al empleado de menor nivel hasta el de mayor jerarquía pues con esto se demuestra que la integración, confianza, responsabilidad, interés, comunicación entre otros aspectos les va a brindar a los empleados la satisfacción y entusiasmo de laborar con gusto, con interés, pero esto no es todo, es necesario hacer partícipes a los empleados ya que se les toma en cuenta y ellos se sienten como seres humanos y no como objetos flexibles a los cuales se les puede utilizar o botar cuando ya no se requieran, y aspectos como estos que aparentemente no tienen importancia forman parte de la cultura y no es sólo de la organización, sino de los que la integran, del esfuerzo de los verdaderos líderes los cuales deben de estar conscientes de que la finalidad de la empresa no es únicamente producir materiales, sino formar verdaderos hombres con visiones y oportunidades de crecimiento en donde la ética del personal siempre estará presente.

Para lograr una verdadera integración empresarial debe de existir una educación en la empresa la cual debe de estar basada siempre en la comunicación, pues gracias a esta se va a lograr una verdadera integración dado que al tener la necesidad de integrarse, relacionarse, apoyarse, comunicarse y realizar actividades en los cuales intervenga un equipo de trabajo siempre van a estar sustentados en el dialogo y la cooperación, es decir, mediante la comunicación se conocen problemas, inquietudes, carencias, dudas propuestas y por medio de éste se determinan soluciones, más sin embargo, lo fundamental para que una empresa crezca y sobresalga a la par, es decir empresa –empleado debe de estar siempre presente una confianza entre ambas para poder manejar los problemas con la mayor naturalidad y dándole la oportunidad a los empleados de participar en la solución de los mismo sin represiones y malos tratos.

Por lo tanto, es preciso tener claro que todas las empresas tienen sus fines en común, pero considerando sus fines inmediatos que en todos los casos se inclinan hacia la producción de bienes y servicios para un mercado es necesario agregar la búsqueda de soluciones de problemas morales y hacer a un lado por un momento los problemas técnicos, ya que primero hay que mantener al recurso humano satisfecho y él mismo producirá los bienes para el beneficio de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"Una intervención de Desarrollo Organizacional logra incrementar la productividad en proporción directa con las expectativas de mejorar el desempeño"

Dov Eden.

## **4.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EDUCACIÓN INTEGRAL**

Es evidente que un verdadero cambio basado en una educación nos dará como resultado una mejora organizacional, más aún cuando la visión esté enfocada a sus miembros puesto que constituyen el elemento clave para el cambio por lo que hay que tomar en cuenta que los primeros en formarse adecuadamente deben de ser los líderes, ya que estos influyen sobre los demás para conseguir las metas deseadas; sin embargo, no quiero decir que al resto de la organización no se le tome en cuenta por el contrario, una vez que la cabeza de la estructura éste formado con una visión de crecimiento y superación buscará lo mismo para su gente, puesto que él o ellos propiciarán el cambio mediante una satisfacción, interés y preocupación por el trabajo.

Esto es, los líderes de las organizaciones deben de inducirlos hacia la integración tanto de los individuos como del ambiente de trabajo ya que de esto dependen las actitudes y conductas individuales involucrándose en el clima de la organización, ya que mediante la conducta de los individuos que son influenciados por el ambiente laboral reflejan el estado en el cual se encuentran los empleados. Algunos autores afirman que el clima de la organización puede afectar el comportamiento de los individuos de tres maneras:<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> SILVA Vazquez Manuel, "El clima organizacional, Teoría, método e intervención". Pág. 136-137

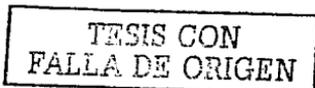
- Definiendo los estímulos que provenientes del ambiente confrontan al individuo y le hacen experimentar unos elementos determinados.
- Mediante las restricciones a los que se ve sometida la libertad de los individuos en la elección de su comportamiento.
- Mediante los tipos de recompensas a los castigos que la organización otorga a los comportamientos de la misma.

Por otro lado, existen autores que indican que tanto el individuo con sus características como la organización pueden influirse mutuamente y que las correspondencias que pueden existir entre la personalidad de los individuos y la del ambiente de trabajo dependen entre sí en cuanto que de ellos dependen las actitudes y conductas individuales influyendo indirectamente la medición del clima.<sup>7</sup>, pero el efecto que existe ante tal situación es que el clima afecta al individuo que parcialmente está determinado por el ambiente inmediato y éste a su vez esta por la estructura de la organización.

Lo cierto es que existe una correlación determinante del clima sobre una serie de variables tanto de los procesos de la estructura como psicológicas (comunicación, productividad, innovación, satisfacción) y de ello se deduce la importancia del clima para llegar a una comprensión de lo que sucede en la vida de una organización, pues cuando existe un buen ambiente de trabajo se refleja la satisfacción de los empleados hacia el desarrollo de actividades ya

---

<sup>7</sup> Ibidem Pág. 150



que este determina la conducta de diferentes maneras, pero no se pueden ignorar las variables de las diferencias individuales, como las necesidades y los valores con las que el clima interactúa en su influencia sobre la conducta.

Hay quienes opinan que la relación del clima laboral con la conducta de trabajo esta mejor descrita como una combinación de predictor y moderador, dependiendo del factor del clima que uno esta examinando, sin embargo, esto no es lo único, el influenciar en actitudes y conductas de trabajo tiene que ver directamente con la estructura organizacional por lo que una buena agrupación debe de estar formada por áreas que a su vez esta se va a lograr mediante la delegación clara de funciones ya que estas determinan parcialmente el poder de las personas y la percepción de sus distintas funciones dado que las delegaciones tienen que ver con las relaciones que une a los miembros de una organización de trabajo, es decir, si todos los contactos son eficaces la estructura va a funcionar como un todo integrado, pero si se debilita tiende a ser menor eficaz ya que si bien es cierto, la unión de estas áreas van a formar un todo que en este caso es la organización y al momento de funcionar correctamente dará como resultado una satisfacción plena para todos, lamentablemente, se dan casos en donde la atención se inclina hacia unas áreas descuidando otras y de esta forma no se puede considerar un beneficio total, tal es el caso en estos momentos de las áreas que necesitan especializarse pues se les brinda mayor interés técnico y la desventaja de estas situaciones son principalmente humanos, esto significa que por lo general cuando no se consideran a las diversas áreas con el mismo interés los problemas generados tienen que ver con todo el

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

personal, pero suelen desarrollarse conflictos entre grupos cuando deberían desarrollarse con la misma importancia pues sabemos que estamos en constante cambio total y no de unas cuantas cosas y que esto origina también cambios para la estructura en todos los aspectos debido a que debemos de ser flexibles en cuanto a las necesidades que surjan para que todo pueda marchar en orden y desempeñarse adecuadamente dado que sabemos que una organización puede apoyar a su gente ó bien reprimirla y esto va a depender del interés que le ponga.

Sin embargo, existen teorías en las cuales se especifica que en cuanto más sean flexibles con los sistemas de una organización mejores resultados se obtendrán ya que se pueden modificar las estructuras para adecuarlas al ambiente que esta en constante cambio.

Con relación a esto, quiero retomar aspectos que diferencian a los tipos de organización y en este caso se trata de las organizaciones *Mecanicistas y orgánicas*.<sup>8</sup>

De acuerdo a las investigaciones realizadas se considera que las mecanicistas se adaptan a la forma tradicional jerárquica de organización. Las personas se especializan en muchas actividades supervisadas por varios niveles jerárquicos, un nivel mayor tiene más poder e influencia y así sucesivamente hasta llegar a la cúspide en donde se encuentra la dirección central de toda estructura.

---

<sup>8</sup> KERTH Davis John, "Comportamiento humano en el trabajo" pag. 393-394

El trabajo se programa cuidadosamente, las tareas son estables, los roles bien definidos y por las líneas de los niveles fluye la comunicación formal. Toda la función organizacional esta formada como una máquina bien diseñada.

Por el contrario, las organizaciones orgánicas son más abiertas y flexibles, las tareas y los roles están menos rígidamente diseñados lo que permite que la gente se adapte más a las necesidades de cada situación, la comunicación es multidimensional, consiste en información y asesorías más que en instrucciones y decisiones la autoridad y la influencia fluyen más directamente de la persona que tiene la habilidad de manejar el problema que se le presenta; la toma de decisiones es más descentralizada y se comparte con diferentes niveles y funciones. La organización esta también más abierta a su ambiente.

Ante esta teoría, considero que lo que se debe pretender es la búsqueda de una organización la cual este basada no es lineamientos obsoletos a los cuales se les debe de seguir como una receta de cocina, se trata de buscar alternativas para la integración y mejora de estructuras basadas siempre en la calidad humana, por lo que desde mi punto de vista las organizaciones deben de estar enfocadas hacia una estructura orgánica pero también se deben de rescatar elementos de la mecánica, esto es, requiere de roles y metas bien definidas las cuales se van a lograr mediante el desarrollo del personal a través de la comunicación y la confianza en donde no se requiere de personal que imponga la autoridad ó por el contrario si se maneja con una visión de que cada miembro va a aportar o fijar sus objetivos cada uno de ellos verá su propia

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

conveniencia y no se trata de esto, lo que se pretende es que todos trabajen hacia una misma meta en donde no haya un capataz sino una persona que guíe y oriente al personal a su cargo, que ayude es la indagación de alternativas y que no actúe como una máquina al cual le den instrucciones y éste ejecute al pie de la letra, se trata de actuar con entusiasmo, autonomía, apertura, variedad, con oportunidad de nuevos logros ya que se estaría demostrando que se inclinan por una organización humana y que se pretenda alcanzar una estructura de este tipo a pesar de la tecnología y avances dados, ya que si bien es cierto, la tecnología aumenta y por ende también la necesidad de preparar y especializar a su personal, para mantener el sistema en operación; sin embargo, es claro que surge la necesidad de actualizarlos constantemente para poder incursionar en el mercado laboral y por tal motivo se hacen a un lado los aspectos afectivos, lamentablemente se están omitiendo cada día y los problemas de integración y actitudes son más visibles pero en este momento lo vital es la educación y formación de fuerzas de trabajo especializados, instruidos si es posible en una o más profesiones para que puedan ser competentes y puedan desempeñar la mayor parte del trabajo requerido por los sistemas modernos, pero creo que no se tendrían problemas sociales si se pensará en formar al personal bajo un enfoque de integración, de trabajar en equipo, en donde se les brinde seguridad y confianza de que su desempeño es valioso, de tal manera, es necesario que la organización debe de adoptar las mejores estrategias y esfuerzos de planear el cambio, que pueda ayudar a transformar a los individuos. los grupos y la organización y en el capítulo anterior se hizo referencia a esto, es decir al

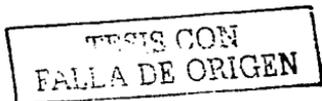
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Desarrollo Organizacional, ya que este desempeña una función relevante para mantener una buena organización humana, ya que consiste en una estrategia de intervención que utiliza el proceso de grupo para modificar la cultura de la organización con el objeto de hacer que ocurra el cambio planeado. Se propone cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a su tecnología y al rápido ritmo del cambio, pues este trata de desarrollar a toda la organización para que pueda responder al cambio de manera más uniforme y eficiente, trata de incrementar la comunicación aumentando la cantidad y la veracidad de la información mediante mejores dinámicas de grupo y la confrontación de problemas; en realidad, su finalidad es cambiar todas las partes de la estructura para hacerla más humana, más eficaz y capaz de renovarse a sí misma.<sup>9</sup>

De tal manera que el Desarrollo organizacional está basado principalmente en los valores humanísticos que son supuestos positivos sobre el potencial y deseo de crecimiento entre los empleados, pues para ser eficaz y renovarse constantemente a sí misma una organización necesita empleados que deseen ampliar sus destrezas y aumentar sus aportaciones y para esto el clima más propicio para ello es aquel que crea oportunidades de crecimiento al subrayar la colaboración, la comunicación, la confianza interpersonal con la finalidad de contribuir a la búsqueda de una organización sensible a las necesidades humanas.

---

<sup>9</sup> Ibidem Pag. 354



En cualquier empresa, los empleados desarrollan actividades operativas, pero la gran mayoría de ellos trabajan en grupos pequeños donde sus esfuerzos se deben de integrar como si fueran piezas de un rompecabezas pues la tarea de unos se complementan con la de otros y así sucesivamente hasta lograr lo deseado; cuando un trabajo es interdependiente debe de existir una relación laboral sumamente estrecha, pues deben de actuar como un grupo de trabajo en donde tratarán de desarrollar un estado de cooperación al cual se le denominará una labor de equipo.

El trabajo de equipo esta conformado por grupos de colaboradores los cuales mantienen contacto y deben de realizar una o varias acciones coordinadas, esto es muy indispensable ya que aquí se demuestra el grado de comunicación y confianza que prevalece entre ellos, pues cuando los integrantes conocen bien sus objetivos, cuando contribuyen de manera responsable y entusiasta en la realización de actividades y tareas encomendadas y en donde para el desarrollo de éstas se apoyan mutuamente se dice que realizan una actividad en equipo, y existen autores que determinan algunas características que contribuyen al desarrollo de este tipo de actividades de tal manera que no hay que omitirlo para poder contribuir en el mejor crecimiento de la misma.

De acuerdo a lo anterior, se dice que existen por lo menos tres ingredientes que contribuyen en esta tarea y son los siguientes:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1. **AMBIENTE PROPICIO:** Se ha considerado que hay mayores posibilidades de que se logre el trabajo en equipo cuando la dirección crea un ambiente en donde se demuestre apoyo suficiente, puesto que se contribuye a mejorar la cooperación, la confianza y la compatibilidad, por lo que los supervisores requieren desarrollar una cultura organizacional que cree estas condiciones.
  
2. **HABILIDAD Y CLARIDAD DE ROLES:** Los miembros del equipo deben de estar bien calificados para efectuar su trabajo y tener el deseo de cooperar, pues se considera que sólo pueden trabajar como un equipo después de que todos ellos conocen los papeles de los otros con quienes interactúan, cuando existe entendimiento de inmediato comienzan a actuar como un equipo basado en las exigencias de la situación, sin esperar que alguien de una orden, es decir, los miembros que conforman el equipo deben de responder voluntariamente ante cualquier situación, deben de conocer las características y funciones de cada persona para que en determinado momento reemplacen ó complementen una actividad, pues como una verdadera organización y como un verdadero sistema en donde el buen funcionamiento de éste depende de las actividades de todos y si un integrante no cumple con los objetivos éste fracaso puede deteriorar la calidad del producto ó del servicio del cliente, de tal manera que se necesita de todos los miembros para lograr un eficiente trabajo de equipo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**3. PREMIOS DEL EQUIPO:** Otro elemento capaz de estimular el trabajo en equipo es la presencia de premios, puede tratarse de premios financieros ó bien puede ser un simple reconocimiento, tienen una eficacia máxima si los miembros del equipo los aprecian y si quedan supeditados a la realización de las tareas del grupo, es muy importante que se le tome en cuenta el trabajo realizado a un área, grupo ó departamento porque finalmente sabemos que está participando en el desarrollo de la organización y si no se les estimula empiezan a perder el interés por las actividades que realizan y quizá lo terminen pero no con la eficiencia que debería ser.

Cuando en una empresa se cuenta con verdaderos equipos de trabajo el desarrollo será cada día mejor y el personal pondrá mayor interés y entusiasmo en las actividades que realice, pues los miembros se sienten comprometidos con el éxito de la empresa, comparten valores comunes respecto a la seguridad del producto, la satisfacción del cliente y también la responsabilidad de concluir un proyecto.

A partir de esto, los miembros de un equipo deben de trabajar juntos si desean ser eficientes, pero esto no es suficiente, ellos necesitan la cooperación entre todos los miembros que constituyen la organización.

El Desarrollo Organizacional intenta integrar todos estos grupos en uno de colaboración, de aquí la razón de formar los equipos de trabajo.

TPES CON  
FALLA DE ORIGEN

Por lo tanto, cuando en una empresa existe un verdadero Desarrollo Organizacional se ve como una necesidad enfrentar el cambio en las estructuras, pues de esta manera se logra dispersar el mejoramiento incluyendo una mejor motivación, productividad, calidad del trabajo, satisfacción, trabajo en equipo y resolución de conflictos por lo que nos dará como resultado una mejor calidad de vida del trabajo, mayor satisfacción, un gran compromiso con los objetivos, incremento en el deseo de cambio y superación, es decir, se pretende alcanzar metas mediante el proceso del grupo con el objeto de lograr el cambio planeado y lo más importante es que este desarrollo organizacional está centrado principalmente en los valores humanos.

A pesar de que se presentan aspectos que tal vez no tengan importancia principalmente en el área afectiva, quiero destacar que problemas como estos son los que están afectando en este momento a las empresas, y no es culpa del empleado, simplemente es que en algunas empresas no se les toma en cuenta como debería de ser, ya que si se está aceptando que el hombre es el motor de la empresa porqué no darle el lugar que se merece, pues creo que es obvio que al que hay que tener a gusto y realizado es al personal que hace funcionar a la empresa y no someterlo e imponerle una serie de actividades; ante esto, reitero esta problemática debido a que la finalidad de este trabajo radica principalmente en situaciones parecidas en una empresa de servicios, misma que más adelante se detallará.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

" procura instruirte mientras vivas:  
No creas que la vejez traiga  
Consigo la razon".

SOLO N

### **4.3 CAPACITACION EDUCATIVA DIRIGIDA AL DESARROLLO DE ACTIVIDADES**

En los capítulos anteriores se ha abordado el tema de la capacitación y su trascendencia en la organización, y a pesar de que ha existido siempre ha tomado cursos diferentes, no obstante lo primordial es el proceso Enseñanza- Aprendizaje que si bien se ha entendido como aquello que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos.

Asimismo, se hizo énfasis a que una cultura de capacitación bien arraigada en la organización será un elemento fundamental para dar soporte a todo programa bien orientado, a crear o fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración entre empresarios directivos, empleados y trabajadores, pues reiterando, hasta ahora el grupo empresarial - directivo y el resto de los niveles de la organización han vivido como áreas distantes debido principalmente a la visión que siempre han tenido en donde hay alguien superior el cual tiene el poder de manipular al personal como mejor le convenga.

Sin embargo, la creación, la difusión y el apoyo constante y congruente de una cultura de capacitación constituirá la base sólida para integrar a los elementos que conforman determinada estructura, y una vez que se haya logrado este objetivo y trabajen a la par podrán justificar su presencia en la empresa y alcanzar de manera paralela y exitosa sus metas tanto de corto como de largo plazo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por lo tanto, al impartir una capacitación de calidad se generan cambios para mejorar e incrementar la productividad de cualquier organización abriéndoles el camino para competir en el mercado mundial, pero esto no es todo, pues también se generan cambios de actitud y conducta requeridos para el logro de objetivos y esto es lo más importante: *Desarrollar en el hombre sus actitudes y aptitudes al máximo para crear en él la necesidad de superarse, de crecer, de realizarse como verdadero ser humano.*

A partir de esto, hablar de una capacitación que este sustentada en una educación en donde se rescatan aspectos tales como valores, aptitudes, desarrollo, participación, permitirá que los empleados tengan una capacidad de aprender más rápida, puesto que se están involucrando aspectos cotidianos, personales, profesionales, técnicos y esto hablará de la empresa como un sistema eficaz de aprendizaje, por lo tanto, aunque se hable de una empresa en donde se imparta capacitación que quizá se de porque es un derecho del trabajador, por obligación ó por necesidad es preciso crear la visión de que a pesar de las circunstancias debe de estar fundada en la educación ya que así se incrementará la necesidad de competir entre los miembros de la organización, pero siempre con un fin común, por el crecimiento de ambos: El personal y la Organización.

Ahora bien, al impartir una capacitación basada en la educación no sólo se desarrollarán actitudes y aptitudes como se piensa, se logrará un verdadero aprendizaje pues este representa una capacidad de adquisición y asimilación que implica un desarrollo de

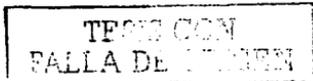
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

habilidades, actitudes y hábitos que suponen la facilidad de adquirir normas de conducta, y es de esta forma como externa y comprueba el aprendizaje además de que también se demuestra que existe una educación organizacional pues la empresa debe de tener claro qué es lo que pretende, qué requiere la sociedad, qué servicios debe de ofrecer para satisfacer a los clientes, y aspectos como estos son los que giran en torno a las empresas, y a su vez estas deben de enseñar a la gente a trabajar en equipo, a poner sus conocimientos al servicio de la organización y a poder interactuar más allá de las funciones cotidianas.

Por lo tanto, la formación del recurso humano y su inserción a la actividad productiva requiere no solo de la educación formal ó escolarizada, sino también de las experiencias que adquieren a través de la carrera productiva, independientemente de la forma en que sean adquiridas, más sin embargo, la diferencia que existe entre capacitación y la educación escolar radica fundamentalmente en que en la segunda se proporcionan conocimientos de tipo general que en la mayoría de las veces no tienen relación inmediata con la practica laboral, mientras que la capacitación busca identificar qué competencias requiere el trabajo de hoy para tener un mejor acceso y desempeño en el mercado laboral, las formas de adquirir esos conocimientos así como las habilidades que necesitan actualizarse a la vida activa de las personas; Sin embargo, esta preparación de personal siempre va a estar dirigida a una mejora continua de actividades laborales, pues ya se dijo que a pesar de que la formación de personal se dé por distintas causas los cuales no estén estrechamente ligadas la finalidad es la

misma puesto que se identifica un proceso de adquisición de conocimientos y experiencias las cuales se van a ir formando conforme se desenvuelva el hombre en la vida, aunado a esto y retomando aspectos del capítulo I en donde se hace mención de que la demanda de la educación impartida responde principalmente a las necesidades de las innovaciones e incremento de la tecnología pero que no cumple con las expectativas del hombre a pesar de que se supone lo "prepara" para competir en el mercado laboral, por lo que una vez que el hombre concluye con su trayectoria escolar e incursiona al ámbito empresarial y se da cuenta de que no cumple con las expectativas de la empresa surge la necesidad de prepararse, de formarse y es donde la organización debe de apoyar a su personal, a su gente, pues la capacitación debe de concentrarse en aspectos relativos a conocimientos, áreas afectivas, integración, crecimiento desarrollo de tal forma que una vez que se conjuguen aspectos como tener presente que capacitar no sólo es responsabilidad del patrón, que le corresponde a toda la estructura como tal, jefes, empleados, a que la formación no concluye al egresar de la escuela pues continua a lo largo de la vida, que no es sólo perfeccionar al personal en el área técnica sino desarrollar aspectos que van más allá de sólo formar especialistas.

Por tal motivo, considero pertinente reiterar la trascendencia de la capacitación educativa en el ámbito laboral pues con esta se propicia el buen desarrollo de actividades, pero sobretodo, se logra una buena formación en el ser humano, y a pesar de que no le dan la importancia debida es necesario darle el lugar que merece



pues cuando una empresa carece de este sentido el personal empieza a sentir desinterés hacia el desarrollo de sus actividades, se generan rivalidades entre los departamentos, hay desintegración por parte de los mismos, apatía, pero sobretodo, crean en el empleado monotonía y realización de sus actividades mal hechas y es evidente que los afectados son los clientes, el personal, y la empresa, ya que el servicio que brinda el empleado es sin interés por satisfacer al cliente y por lógica los resultados son deficientes, más cuando se habla de una empresa que brinda específicamente servicios.

Mi interés ante situaciones como estás radica en proponer un programa de capacitación para el personal del área de administración de la empresa AXTEL, SA DE CV, la cual esté basada en una educación integral para el desarrollo del personal, pues como pedagoga y colaboradora de la empresa se crea en mí la necesidad de proponer alternativas para una mejor formación del personal, pues la pedagogía por ser una carrera de corte humanística y como profesionistas capaces de proponer soluciones basados en expectativas del personal hacia la superación debemos de participar en la búsqueda de soluciones relativas a la educación y a la formación del hombre pues no debemos de olvidar que éste es principalmente el objetivo de la pedagogía.

Los servicios que ofrece esta empresa a sus clientes específicamente son de telefonía local, larga distancia e internet,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Esta empresa tiene establecidos su misión y valores claramente los cuales están enfocados específicamente hacia la atención y satisfacción del cliente, siempre considerando la eficiencia y eficacia de su personal.

Rescatando la misión y valores de la empresa la cual esta dirigida al desarrollo personal y del cliente para ser una empresa de clase mundial retomaré las mismas debido al interés que tienen por cumplir con sus objetivos.

**MISION:**

*SER LIDER EN LA TRANSFORMACIÓN HACIA UNA SOCIEDAD DE INFORMACIÓN, PROPORCIONANDO LAS MEJORES SOLUCIONES INTEGRALES DE COMUNICACIÓN.*

Hablar de la misión de la empresa, es hablar del interés que se tiene hacia la nueva tecnología en donde su personal debe de estar preparado para poder proponer mejores alternativas logrando la satisfacción del cliente.

**VALORES:**

- COLABORACION
- REVOLUCIONAR
- EXCELENCIA
- AGILIDAD
- SIMPLICIDAD

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

De estos valores planteados se desprenden comportamientos claves de los cuales mencionaré unos cuantos con la finalidad de tener claro el enfoque que se les da a los mismos.

#### **COLABORACION .**

Dentro de este valor lo primordial del personal es trabajar en equipo, cumpliendo nuestros compromisos y responsabilidades, así como apoyar en las decisiones que mejor sirvan a la organización y no a los intereses personales.

#### **REVOLUCIONAR.**

Este valor se refiere a participar de manera activa y visionaria con ideas y sugerencias, actuar con innovación y creatividad haciendo compromisos ambiciosos y alcanzables, pero sobretodo, considerar al cliente en todas nuestras propuestas y estrategias.

#### **EXCELENCIA.**

Se refiere a actuar para satisfacer a los clientes internos y externos, hacer de la mejora continua nuestra disciplina, cumplir con lo que se promete en cuanto a calidad y oportunidad, usar los recursos y tiempos de manera eficiente y responsable, reconocer al cliente como la persona más importante de nuestro actuar.

#### **AGILIDAD**

En relación a este valor lo primordial es actuar con oportunidad, ser flexibles, preparar alternativas para alcanzar las metas y objetivos, aprovechar las lecciones aprendidas como un mecanismo ágil de desarrollo. evitar la burocracia en los procesos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### SIMPLICIDAD.

Los comportamientos para este valor están dirigidos a comunicar sin rodeos, honestidad y claridad, tomar decisiones practicas y realistas, simplificar procesos, descentralizar en lo posible cuando a ello contribuya a ser más eficientes.

Como se puede observar los valores están bien dirigidos a los elementos más importantes de la empresa: *El cliente y El personal*, En donde el desarrollo de aptitudes, habilidades, capacidad de liderazgo, toma de decisiones entre otras brindará la satisfacción del cliente, sin embargo, se contemplan aspectos como integración de equipos de trabajo, comunicación, preparación, toma de decisiones, usar recursos eficientes, ser honestos y tener habilidad de plantear alternativas ambiciosos.

La estructura general de la empresa es la siguiente\*:



\* Únicamente se contemplan las jefaturas principales más adelante se detallará específicamente el área de administración.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Específicamente, la atención del personal la centro en el área de administración ya que está siendo afectada por los cambios estructurales y por ser una de las principales áreas que conforman la estructura como tal.

Para la elaboración del programa de capacitación se iniciará con una detección de necesidades la cual se detallará más adelante; Cabe mencionar que por la importancia de la misma se aplicará a todo el personal que conforma esta área desde el de mayor nivel hasta el de menor jerarquía.

Cabe destacar que el interés que se tiene por la realización del programa de capacitación no es porque el personal de ésta área no cumpla con sus funciones adecuadamente, más que nada, porque el programa lo enfocará en la educación laboral para tratar de optimizar los recursos, tiempos pero sobretodo por un mejor desarrollo del personal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **4.4 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

La Detección de Necesidades de Capacitación como se abarcó en el segundo capítulo es considerada como la parte medular del proceso de capacitación, pues gracias a esta se pueden detectar los requerimientos no sólo de la empresa, también de su personal y de todos los niveles.

Sin embargo, hay que hacer referencia a que un buen proceso de DNC no es garantía de éxito de un buen programa ya que al momento de desarrollarse hay que contemplar aspectos como la persona indicada, preparada y capaz de impartir el curso, que el contenido sea de gran interés para los participantes, que los mismos participantes tengan la mentalidad de prepararse y superarse y que el contenido de los cursos los ayudará para lograr sus objetivos.

Hago hincapié de esto debido a que hay casos en donde las personas que asistan a un curso y que no les genere la más mínima importancia no lograrán nada, nisiquiera que presten atención por lo que es preciso que la organización armonice la situación para lograr su propia existencia, que coincidan las reglas que regulen el comportamiento humano y la conducta necesaria para el cumplimiento de las distintas obligaciones laborales, es decir, esta debe de ser flexible ante los cambios continuos que ocurran.

Por lo tanto la DNC en esta empresa en un primer momento se realizará considerando aspectos que realmente interesan y que son la base del programa, tales aspectos son los relacionados con el

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

entorno, del propio ser humano y las estrategias para impartir los cursos, es decir, la DNC va a estar basada en detectar no solamente errores técnicos, sino que van a considerar elementos desde una visión humanista en donde se propongan alternativas para el bienestar del hombre en lo colectivo e individual, en donde se mejore un clima social participativo y de respeto por los valores culturales de los diferentes grupos sociales, en lo que se refiere a aspectos sociales se destacarán elementos que son el trato con los clientes y con el mismo personal, pues éste es el principal objetivo, el de satisfacer necesidades, saber qué hacer cuando se presente cualquier problema pero al mismo tiempo logrando la satisfacción del consumidor, y lo más importante, lograr la verdadera formación de personal considerando que se está trabajando con adultos, entre adultos y que los beneficios deben de ser para los adultos.

Por tal motivo, la DNC se llevará a cabo de la siguiente forma:

- Se realizarán entrevistas a los jefes de áreas en relación a su personal, rescatando aspectos que incrementen el desarrollo de sus actividades así como la influencia que tienen estas dentro del comportamiento del personal a su cargo.
- Estas entrevistas se complementarán con un análisis de puesto, pues en este procedimiento se refleja qué es lo que hace el empleado, cómo lo hace, qué habilidades requiere para desarrollar sus actividades.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Asimismo, se aplicará una encuesta al resto del personal en donde se incluirán aspectos relativos al desarrollo humano, administrativos, toma de decisiones, soluciones de problemas y por ende aspectos técnicos.

Esta es la estructura del área de administración, en la cual se puede observar que sólo existe un gerente y que a su vez le reportan las demás jefaturas, mientras que los analistas les reportan a los jefes de área, cada jefatura está compuesta por 3 analistas, excepto la de administración de rentas, sin embargo hay más personal que aunque no aparece en el organigrama apoyan esta área. (ver anexo)

En un primer momento la DNC se hizo con una entrevista a los jefes de área, así como la descripción de puestos del personal a su cargo, en esta fase se pudo obtener la mayor información en cuanto a actividades desempeñadas por los empleados y las entrevistas aplicadas al resto del personal complementaron y en algunos casos confirmaron la información ya obtenida; cabe destacar que la mayoría del personal se portó accesible para la recaudación de información ya que están interesados en que se les apoye en este sentido.

De acuerdo a la información obtenida por los jefes de departamento y por el propio personal se obtuvo la siguiente información:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

• **JEFATURA DE CUENTAS POR PAGAR**

Esta área cuenta con 3 analistas para los cuales se proponen los siguientes cursos de acuerdo a sus actividades.

<b>CURSO :</b>	<b>DIRIGIDO A:</b>
• Inglés	Todos
• Excel	Todos
• Contabilidad	Todos
• Finanzas	Todos
• SAP	Todos
• Atención a clientes	Todos

• **JEFATURA DE ACTIVOS FIJOS**

Esta área cuenta con 3 analistas para los cuales se proponen los siguientes cursos de acuerdo a sus actividades.

<b>CURSO :</b>	<b>DIRIGIDO A:</b>
• Inglés	Todos
• Excel	Todos
• Integración de equipos de Trabajo	Todos
• SAP	Todos
• Organización del tiempo	Todos
• Curso de Inventarios	Todos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Curso de alternativas para el buen Control de Activos Fijos Todos

• **JEFATURA DE COMPRAS**

Esta área cuenta 3 analistas para los cuales se proponen los siguientes cursos de acuerdo a sus actividades.

**CURSO :**

**DIRIGIDO A:**

- Inglés Todos
- SAP Todos
- Organización del tiempo Todos
- Relaciones Humanas Todos
- Toma de decisiones Todos
- Solución de problemas Todos

• **ADMINISTRACION DE RENTAS**

Esta área cuenta con 1 analistas para el cual se proponen los siguientes cursos de acuerdo a sus actividades.

**CURSO :**

**DIRIGIDO A:**

- Principios de Contabilidad Analista
- SAP Analista

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- |                            |          |
|----------------------------|----------|
| • Organización del tiempo  | Analista |
| • Relaciones Humanas       | Analista |
| • Toma de decisiones       | Analista |
| • Solución de problemas    | Analista |
| • Word y Excel             | Analista |
| • Control de Archivo       | Analista |
| • Administración de Bienes | Analista |

De la gerencia de administración se desprenden los siguientes puestos:

- \* Planeación
- \* Información financiera
- \* Elaboración de Manuales y procedimientos

Para las personas que laboran en estas áreas se sugieren los siguientes cursos:

- Impuestos
- Análisis e interpretación de estados financieros
- Finanzas
- Planeación financiera
- Planeación
- Excelencia y planeación estratégica
- Inglés
- Excel y power point
- Actualización fiscal
- Cursos de auditoría

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Para los jefes de áreas se proponen los siguientes cursos:

- Liderazgo
- Supervisión
- Desarrollo de habilidades gerenciales
- Servicio al cliente
- Motivación y autoestima
- Toma de decisiones y solución de problemas

Específicamente para estas áreas la gerencia propone a parte de la actualización para el desarrollo de actividades prepararse para poder llevar una mejor relación con el personal a su cargo, él considera que manteniendo al personal a gusto y escuchando sus problemas obtendrán mejores resultados.

Ahora bien, una vez que se platicó con el personal y pude saber cuales son sus necesidades se procederá a la calendarización de cursos, obviamente se hará conforme al tiempo establecido por ellos de tal manera que no afecte en el desarrollo de actividades debido a que en algunas jefaturas trabajan por tiempos definidos y tienen que organizarse perfectamente bien para no atrasarse y sacar a tiempo su trabajo.

Para la elaboración del calendario se tomarán en consideración las fechas propuestas por los jefes de área, ya que son tiempos en los cuales el personal dispone de tiempo para el curso, cabe desatacar que los horarios se encuentran dentro de la jornada laboral por lo que no podrán faltar a los cursos los participantes a menos de que se requiera de la presencia del empleado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Asimismo, quiero reiterar que el personal que cubre estas áreas esta conformada por analistas por lo que los cursos son similares de tal manera que podrán asistir por lo menos 2 de cada área para no abandonar los puestos pero la intención es que todos los que conforman las áreas tomen los cursos con la finalidad de que en un determinado momento puedan realizar cualquier actividad que les corresponda como área, es decir, prepararlos para todo y no para una sola tarea especifica pues se trata de que desarrollen el trabajo en equipo de tal forma que los integrantes de un área sepan hacer de todo y no especializarse en unas sola actividad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **4.5 ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION**

Una vez realizadas las descripciones de puestos, de haber aplicado las entrevistas, cuestionarios y de determinar los cursos que requieren los empleados me pude percatar de que a pesar de que el área de administración es muy pequeña requiere de cursos que integren sus propias áreas, de acuerdo a la información otorgada por los jefes de áreas en relación al personal que tienen a su cargo y la relación entre los mismos han notado que la mayoría del personal y el desarrollo de sus actividades es bueno, pero que cuando se integran equipos su trabajo mejora, por lo tanto consideran que integrando todo el departamento a la vez obtendrán mejores resultados no olvidando siempre la superación y satisfacción del personal.

Por tal motivo, la estructura del programa de capacitación se realizará en base a las prioridades externadas por los propios empleados y por los jefes para con ellos.

Cabe mencionar, que la información recabada también considera aspectos materiales aunque es mínima, hago referencia de esto debido a que comentan que afecta el desarrollo de sus actividades.

Por otro lado, hago mención de que la propuesta de los cursos se pondrá en marcha a partir del próximo año considerando que los cursos se llevarán a cabo durante el primer trimestre del año tomando en cuenta las necesidades de las áreas, y por otro lado por que se requiere de personal que imparta los cursos, por lo que

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

de aquí al próximo año se darán a la tarea de buscar al personal apropiado y de ponerse al corriente con los documentos, formatos, materiales y todo lo necesario que se requiere para llevarlo a cabo.

Los cursos que se programarán son los siguientes:

- Inglés
- Contabilidad
- Finanzas
- SAP
- Organización del tiempo
- Atención a clientes
- Integración de equipos de Trabajo
- Curso de Inventarios
- Curso de alternativas para el buen Control de Activos Fijos
- Relaciones Humanas
- Toma de decisiones
- Solución de problemas
- Principios de Contabilidad
- Word y Excel
- Control de Archivo
- Administración de Bienes
- Impuestos
- Análisis e interpretación de estados financieros
- Planeación financiera
- Planeación
- Excelencia y planeación estratégica

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Power point
- Actualización fiscal
- Cursos de auditoria
- Liderazgo
- Supervisión
- Desarrollo de habilidades gerenciales
- Servicio al cliente
- Motivación y autoestima

Los cuales se llevarán a cabo considerando el siguiente calendario.

### **MODULO 1**

1er. Semana	INGLÉS * WORD Y EXCEL** POWER POINT*** MOTIVACIÓN Y AUTOESTIMA
2da. Semana	SAP INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO
3er. Semana	ADMINISTRACIÓN DE BIENES TOMA DE DECISIONES
4ta. Semana	CONTABILIDAD ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## MODULO II

- 1er Semana      RELACIONES HUMANAS  
CURSO DE ALTERNATIVAS PARA EL BUEN  
CONTROL DE ACTIVOS FIJOS
- 2da Semana     SOLUCIÓN DE PROBLEMAS  
PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD
- 3er Semana     CONTROL DE ARCHIVO  
FINANZAS
- 4ta Semana     CURSO DE INVENTARIOS  
ATENCIÓN A CLIENTES

## MODULO III

- 1er Semana     PLANEACIÓN  
LIDERAZGO  
ACTUALIZACIÓN FISCAL
- 2da Semana     SERVICIO AL CLIENTE  
SUPERVISIÓN  
CURSOS DE AUDITORIA
- 3er Semana     DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES  
EXCELENCIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
- 4ta Semana     IMPUESTOS  
PLANEACIÓN FINANCIERA  
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Cabe destacar que las fechas y la mayoría de los cursos fueron propuestos por los jefes de áreas, sin embargo quiero hacer hincapié de que mi interés radica en que los primeros cursos sean de sensibilización y autoestima para los empleados, es decir

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Relacionando todos lo que tengan que ver con la superación personal.

Por otro lado, las modificaciones que se hagan serán en beneficio y necesidades de los responsables y asistentes a los cursos, por lo que antes de que se publique el calendario se notificará a los jefes para que den su VoBo al calendario y no se tenga ausentismo en los cursos.

Con esto se pretende mejorar la calidad tanto de trabajo como personal de los empleados de está área, se pretende que se tomen en consideración estos resultados por los directivos y no se obstaculicen el desarrollo del mismo, pues aunque lo consideran importante es preciso crear en los empleados la necesidad de incitar a sus empleados hacia una preparación y si en determinado momento se vuelve a reestructurar el área el personal se llevará una buena formación y una buena imagen de la empresa en donde se haya demostrado interés hacia el personal.

\*,\*\* \*\*\* Estos cursos se iniciarán a partir de la fecha autorizada pero se manejarán por modulos, por lo que el curso será por tiempo indefinido (dependiendo del tiempo de cada modulo).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

---

A lo largo del presente trabajo se abordaron temas que nos hacen pensar en nuevas formas de visualizar la educación en México, específicamente hablando de la educación laboral ya que con los avances tecnológicos y la apertura del mercado las empresas demandan una mejor formación de personal por lo que en la actualidad la participación de la escuela (educación formal) como institución formadora deja mucho que desear ya que realmente no cumple con las expectativas del mercado.

La problemática de la enseñanza en el trabajo radica en el hecho de limitarse sólo al adiestramiento dado que no se ha considerado a ésta como una relación educativa integral, y al considerarlo sólo por obligación, por que la ley lo establece, orilla a los empresarios a dar capacitación sin pensar en formar verdaderamente a su personal lo cual trae como consecuencia problemas tanto sociales como personales que a su vez afectan la productividad de la empresa, pero esto no es todo, pues también afecta el desarrollo de actividades de los empleados pero no hablando técnicamente sino personalmente.

Mucho tiene que ver con esta situación la Revolución Industrial dado que a partir de que surgen las máquinas en las empresas el trabajo del hombre se ha devaluado, a raíz de esto la concepción de la educación se enfocó en aspectos técnicos; sin embargo, a pesar de esta situación la educación no cumple con las expectativas del mercado de aquí que se deben de buscar alternativas para superar a las máquinas y lograr una verdadera formación para el personal

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

---

en donde no sólo tenga que ver el dominar y relacionarse con aparatos muy avanzados es preciso que se esté consciente de que en cualquier organización existen mucho más intereses que unas cuantas simples técnicas, es decir, para lograr una verdadera formación es necesario crear en el hombre una necesidad de superarse, de rescatar sus valores, sus principios, sus deseos de superación, por lo que tampoco se le pueden hacer a un lado a la preparación técnica puesto que es un complemento del desarrollo y crecimiento del personal.

Con relación a esto, es necesario sensibilizar a los empresarios en busca de una capacitación basada en la educación la cual pueda dar respuestas a las carencias que se presentan en las organizaciones, pues como consecuencia de impartir capacitación sin ninguna planeación, ni objetivos, genera en los empleados desinterés, conformismo, ausentismo, es decir, realizan sus actividades sin importarles si satisfacen sus necesidades, ni con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos y aunque no se toman en cuenta los problemas personales que existen en las áreas estas tienen que ver con el grado de satisfacción que existe por parte del personal en el desarrollo de sus funciones ya que con esto se refleja el estado de ánimo e interés que existe en cada uno de ellos.

Durante el desarrollo de este trabajo se analizaron las problemáticas que existen en las áreas de trabajo cuando los empleados carecen de una buena y verdadera formación, pues

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

---

lamentablemente, buscan sólo alcanzar la productividad sin importarles aspectos personales de los empleados, lo cual trae como consecuencia rivalidades entre áreas, ausentismo desinterés en el desarrollo de actividades, desintegración de equipos de trabajo y otros tantos problemas que más que deficiencias técnicas son personales pero no es sólo el desinterés de los empresarios hacia la búsqueda de capacitación tiene mucho que ver la influencia de la modernización y avance tecnológico, por otro lado el trato y lugar que ocupan los empleados dentro de la organización dado que actualmente la estructura esta conformada por jerarquías haciendo a un lado al personal de nivel bajo pues a pesar de que se supone se está al tanto del desarrollo y preparación del personal existen diferencias ya que como se mencionó hay inclinaciones hacia ciertas áreas cuando todos conforman la organización, es decir, no se trata solo de preparar a las áreas que generan ingresos en la empresa, se trata de estar al tanto de todo el personal ya que es necesario no sólo actualizarlo y prepararlo técnicamente sino también hay que prepararlo moralmente, humanamente, rescatando e incrementando los valores humanos, y así, con esta visión el fin último del trabajo humano debe de ser el perfeccionamiento espiritual de cada persona como lo son: La integridad, cooperación, respeto, amor, amistad y muchos otros valores que van a permitir un verdadero crecimiento.

De esta forma, al trabajar en la formación del hombre mediante acciones educativas como lo son la capacitación y el desarrollo se logrará no solo incrementar la productividad siendo que esta es el

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

---

objetivo de la empresa, también se logrará que la formación del verdadero hombre alcance sus metas y así se estaría creciendo a la par: Empresa – Hombre.

Cabe destacar, que al tener una visión diferente de capacitación en donde este inclinada la verdadera formación del ser humano implica llevar un proceso y secuencia lo cual debe de ser continuo para alcanzar los objetivos, de tal manera que auxiliar a los miembros de la organización en desempeñar su trabajo los beneficios se van a prolongar a toda su vida laboral, y así se logra obtener verdaderos resultados, pues mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles, eleva la moral de la fuerza de trabajo, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, mejora la relación jefe – subordinados, se agiliza la toma de decisiones y solución de problemas, contribuye a la formación líderes y dirigentes, incrementa la productividad y calidad del trabajo y ayuda a mantener bajos los costos; y otros beneficios que repercuten favorablemente en crecimiento de la organización .

En un principio se habló de problemas sociales en los diferentes departamentos que integran las empresas los cuales se generan a partir del poco interés hacia con ellos, por la falta de capacitación, lo que provoca que los departamentos se desintegren y trabajen por su lado, sin embargo, estos problemas a pesar de que están muy visibles no se hace nada por remediarlos pues son aspectos que se ven con poca importancia pero no logran ver que son

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **CONCLUSIONES**

---

producto de la falta de capacitación educativa y no es sólo cuestión de adiestramiento, y que si se imparte una capacitación educativa y parte de lograr beneficios para la organización se crea en los empleados la necesidad de formarse constantemente, cabe destacar que para lograr esa formación también es preciso elegir correctamente a los instructores, darle seguimiento a los cursos, pero sobretodo, rescatar y respetar los valores tanto de la empresa como personales; hago mención de esto debido a que cuando en una empresa se encuentran bien definidos los valores y se enseña al personal se logrará alcanzar y ofrecer un verdadero servicio de calidad, de lo contrario, se llegará al fracaso.

Este tipo de situaciones aunque se ven como algo con solución inmediata se encuentra latente en muchas empresas, y no es sólo esto, poco a poco se van extendiendo hacia los demás departamentos hasta que llega el momento de no saber por donde darle solución, o quizá, cuando se piense en dar una repuesta al problema este ya incrementó, pero ante todo lo importante es buscar esas alternativas que siempre favorezcan el desarrollo y crecimiento humano.

En relación a esto, las empresas buscan apoyo en la educación de adultos enfocada a las actividades que se realizan, lo importante es que se está trabajando con adultos, los beneficios deben de ser para adultos que a su vez manifiestan sus conocimientos y necesidades de los cuales se pueden considerar para buscar soluciones.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## CONCLUSIONES

---

Hago referencia a esta situación debido a que durante el desarrollo de este trabajo se abordó la educación de adultos en donde se ve como una de las más eficaces alternativas para la búsqueda de respuestas, sin embargo, esto no es todo, se trata de que mediante este tipo de educación se resuelvan los problemas tanto técnicos como productivos y que el personal que conforma la organización este preparado ante cualquier situación y es aquí donde se hecha mano de personal preparado capaz de proponer alternativas; es decir, es donde interviene el pedagogo, ya que por ser una carrera de corte humanística y por ser un problema de carácter social éste ayuda en la búsqueda de soluciones para un fin común, pues al paso que lleva la tecnología cada vez se deshumaniza más la fuerza de trabajo que en este caso es el hombre, pero, no por eso se deben de hacer a un lado las propuestas que favorezcan el conocimiento humano.

Ante tal situación la propuesta que es proponer un programa de capacitación por lo que se realizó una detección de necesidades de capacitación en donde la mayoría del personal accedió a las entrevistas realizadas.

Los directivos de esta área accedieron y hasta este momento creen que no hay problema en iniciar con la capacitación a partir del primer trimestre del año 2003 por lo que los cursos sugeridos y las fechas propuestas por empleados y jefes ya fueron pasados a los superiores y se está en espera de una respuesta favorable para el desarrollo de este programa, pues con esto, el área de capacitación

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

---

ha tomado fuerza y espero que se mantenga con ese interés que en este momento tiene.

En esta medida tenemos mucho por avanzar y defender una capacitación basada en la educación, pues finalmente es tarea de pedagogos contribuir para el crecimiento de las organizaciones y para que realmente en un futuro se cuenten con empresas justas y humanas que generen hombres y mujeres formados para el desarrollo de un trabajo feliz y satisfactorio y no de máquinas adiestradas, pues a pesar de que a diario oímos que la educación es la clave para el futuro es preciso mantenerla a la vanguardia, pero sobretodo, aplicarla a situaciones concretas en donde considero que los programas de estudio deben de sufrir algunas modificaciones en donde se apliquen conocimientos de forma practica desde que se cursan las carreras para que al concluirla los egresados se encuentren inmersos en las problemáticas empresariales y presentar mejores resultados y alternativas.

Cabe destacar que no sólo se trata de adquirir conocimientos técnicos, se trata de que se formen y respeten valores los cuales no ignoremos al momento de ingresar al campo laboral, más bien se trata de ampliarlos, esto es, hay que revalorizar la formación del ser humano desde el inicio de su educación enseñándole no sólo conocimientos ó técnicas, sino formándolos para la vida.

Sin embargo, sé que no es una tarea fácil pero debemos de hacer algo al respecto pues si la pedagogía es una carrera de corte humanística y no se consideran los valores, las personas, los esfuerzos, las emociones y todo lo que tenga que ver con el desarrollo y crecimiento del hombre que clase de formación

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

---

estamos ofreciendo?, por lo tanto es preciso iniciar el cambio desde el papel del docente en transmitir ese entusiasmo y necesidad de crecer como persona para poder lograr un cambio en nuestra sociedad pues finalmente la educación es un aspecto que siempre debe de estar por encima de todo y no lo contrario pues caeríamos en una sociedad industrial en donde la formación humana quedaría desplazada con tal de formar máquinas que produzcan cada día más.

Por lo tanto, como persona y como pedagoga considero que nuestra carrera tiene los elementos para rescatar todo aquello que se ha olvidado pues así como se esta desarrollando la sociedad va a llegar el momento que hasta la forma de pensar y de actuar van a estar controlados por el mercado y que nos van a manejar como mejor les convenga pues en la actualidad se trata de sobresalir a cuesta de lo que sea; pero no hay cruzar los brazos y aceptar lo que se pretenda imponer, se trata de actuar en beneficio de la sociedad, de los jóvenes, niños, pero sobretodo para el beneficio del ser humano, es decir, estando bien con nosotros mismos vamos a ver las cosas con mayor entusiasmo e interés y nos preocuparíamos por buscar soluciones favorables a todo lo que no vaya de acuerdo con una verdadera educación, es decir se tiene que situar en el centro al hombre como lo máximo como la clave para un verdadero desarrollo tanto profesional como personal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

---

ACHILLES de Faria Mello Fernando. "Desarrollo Organizacional". Edit. Limusa

ANASTASI Anne "Psicología Aplicada" Vol. I. Psicología del personal. Edit. Kapelusz.

ANDA Gutierrez Cuauhtemoc. "Administración y Calidad" Edit. Noriega

ARIAS Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Edit, Trillas. 1982.

BARRAZA Matilde, "Capacitación y Desarrollo de personal

BEYER Jorge, "Capacitación y Adiestramiento en el Trabajo" Edit. Empires, S.A

COLOM Antonio Sarramona, "Estrategias de Formación en la empresa" Narcea, Madrid 1994.

CHIAVENATO Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" Edit. Atlas S.A. México 1988.

DEMING Edwards, "Calidad, productividad y Competitividad". Edic. Díaz de Santos, Madrid, 1992.

DIAZ Barriga Frida, Maggi Yáñez Rolando, "Desarrollo Humano y Calidad".

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

---

FERREIROS P.M. Bartolomé. "Educación y Valores sobre el sentido de la educación educativa en nuestro tiempo".

FERNÁNDEZ Arena J. Antonio, "El Proceso Administrativo " Edit. Diana México. 1989.

GALE Anthony. CHAPMAN Anthony. "Psicología y Problemas Sociales". Introducción a la Psicología Aplicada. Edit. Limusa Noriega Editores.

GARCIA Victor, BAÑARES Leticia. "La Educación Personalizada en el Mundo del Trabajo" Edit. Rialp, S.A. Madrid 1994.

GRADO A. Jaime. "Capacitación y Desarrollo de personal".

GONZALEZ Antonio Martín, "Psicología Humanística, asociación sociocultural y problemas sociales" Edit. Popular, S.A

KEITH Davis. "Comportamiento Humano en el Trabajo, comportamiento organizacional" Edit. Mc Graw Hill.

LA BELLE Thomas. "La educación formal, no formal e informal" México.

LOPEZ Salvador, "La Educación Centrada en la Persona", Mex. Edit. Manual Moderno, 1989

LOSADA "Democracia y educación", México 1971

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

---

MARGUILES Newton, RALN P. Anthony. "Desarrollo Organizacional, Valores, Proceso y Tecnología". Edit. Diana México.

MUÑOZ Izquierdo Carlos. "Educación, México – Consejo Nacional técnico de la educación # 40". 1982.

PAIN Abraham. "Capacitación Laboral" Edic. Novedades educativas México 1996.

PALLADINO Enrique. "La educación de adultos". Edit. Humanista 1984.

PAULO Freire. "La Educación como práctica de la libertad". Edit. Siglo XXI. México 1980

PINTO Villatorio Roberto. "Proceso de capacitación". Edit. Diana México.

ROCHE Olivar Robert, "Desarrollo De la Inteligencia Emocional y Social desde los Valores y Actitudes"

RODRIGUEZ Mauro, "Administración de la Capacitación" Edit. Mc Graw Hill 1990.

ROJAS Raúl, "Investigación Social, teoría y Praxis" Edit. Plaza y ValdesMex-1993

ROSALES Castilla Javier, "La Capacitación en Capacitación y Desarrollo de Umbrales del s.XXI"

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

---

RUSSEL Arnulf. "Psicología del Trabajo" Edit. Morata.

SILICEO Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Personal"  
Edit. Limusa México 1982.

SILVA Vazquez Manuel "El Clima Organizacional, Teoría, Método e  
Intención"

SOLE Carlota. "Modernidad y Modernización" UAM. 1998.

TERRÉN Eduardo. "Educación y Modernidad" Entre la utopía y la  
burocracia. Edit. Anthropos.

VILLAMIZAR Herrera Jesús. "Cultura Organizacional y Aspectos  
Teóricos Prácticos y Metodológicos". Fondo Editorial Legislativo.

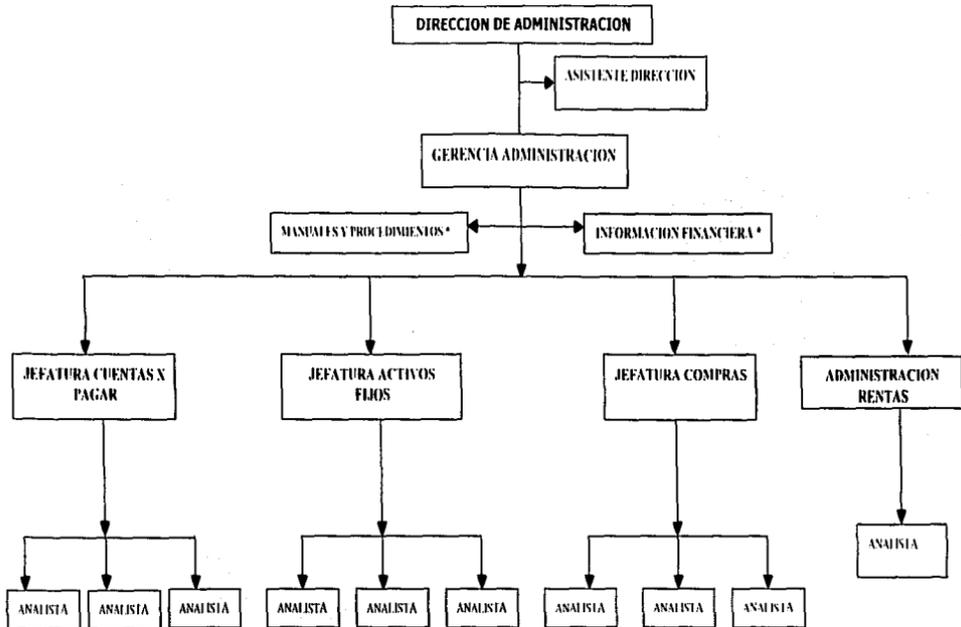
WILLIAM Clark Trown. "Educación y Tecnología, un diseño para  
una experiencia".

WILLIAM Mc Gehee. "Capacitación, Adiestramiento y Formación  
Profesional" Edit. Limusa México 1986 2a. Edición

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# ANEXOS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

101

## ENCUESTA

PUESTO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

1. ¿Tiene dificultades para el desempeño de su puesto? Si ( ) No ( )  
¿por qué? \_\_\_\_\_
2. ¿Considera que hay demasiados cambios en los procedimientos de trabajo?  
Si ( ) No ( )  
¿por qué? \_\_\_\_\_
3. ¿Cuenta con todos los instrumentos indispensables para realizar su trabajo?  
Si ( ) No ( )  
¿por qué? \_\_\_\_\_
4. Además de los estudios que usted posee, ¿Cree que necesita otros para el  
desempeño eficaz de su puesto? Si ( ) No ( )  
¿por qué? \_\_\_\_\_
5. ¿Tiene dificultades para integrarse al grupo de trabajo? Si ( ) No ( )  
¿por qué? \_\_\_\_\_
6. ¿Cree usted conveniente tomar cursos de capacitación? Si ( ) No ( )
7. Anote que cursos le interesaría tomar; \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Considera que la iniciativa dentro del trabajo es importante para mejorar su  
imagen? Si ( ) No ( )  
¿por qué? \_\_\_\_\_
9. ¿Le escuchan sus superiores y aceptan sus sugerencias para optimizar el  
trabajo? \_\_\_\_\_
10. ¿Considera que trabaja más que sus compañeros? Si ( ) No ( )  
¿por qué? \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

102

# DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

(PUESTO / FUNCION/ PERSONA)

PUESTO/FUNCION	CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y ACTITUDES MINIMAS NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR CORRECTAMENTE LAS FUNCIONES DE SU PUESTO									
ACTIVIDADES ↓										
NOMBRE (S) ↓										
PRIORIDAD ↓										
PROFUNDIDAD DE APREHNIZAJE ↓										
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; transform: rotate(-90deg); display: inline-block;">                     TESIS CON FALTA DE ORIGEN                 </div>										

GERENCIA: \_\_\_\_\_

AREA: \_\_\_\_\_

**PRIORIDAD**

- (A) CORTO
- (B) MEDIANO
- (C) LARGO

**PROFUNDIDAD**

- (1) CONOCIMIENTO
- (2) COMPRENSION
- (3) APLICACION
- (4) ANALISIS
- (5) SINTESIS
- (6) EVALUACION

203

\_\_\_\_\_  
 APLICO  
 NOMBRE Y FIRMA

\_\_\_\_\_  
 REVISO  
 NOMBRE Y FIRMA

\_\_\_\_\_  
 AUTORIZO  
 NOMBRE Y FIRMA

FECHA \_\_\_\_\_