



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE UN MANUAL PARA FORMACIÓN DE
INSTRUCTORES EN CAPACITACIÓN**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A

MARTÍN GREGORIO ENCISO GARCÍA

JURADO DE EXAMEN

TUTOR: LIC. JOSÉ ALBERTO MONTAÑO ÁLVAREZ
COMITÉ: LIC. JORGE ARTURO MANRIQUE URRUTIA
MTRO. EDGAR PÉREZ ORTEGA
LIC. ALFREDO VILLEGAS LÓPEZ
LIC. GUADALUPE GREGOR LÓPEZ



MÉXICO, D. F.

2011.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

PRÓLOGO.....	6
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPITULO 1	
CONCEPTOS DE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES Y SU EVOLUCIÓN.....	10
1.1 FORMACIÓN DE INSTRUCTORES, 11	
1.2 FORMADOR DE INSTRUCTORES, 11	
1.3 PLANEACION Y CONTROL, 11	
1.4 ACTITUDES, 11	
1.5 ASOCIACIONES, 11	
1.6 FILOSOFIA, 11	
1.7 FORMACIÓN DE INSTRUCTORES, 11	
1.8 BREVE HISTORIA DE LA CAPACITACION, 14	
CAPITULO 2	
MARCOS CONCEPTUALES QUE ABORDAN LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES.....	17
2.1 TRANSMISIÓN DE INFORMACIONES, 20	
2.1.1 DESARROLLO DE HABILIDADES, 20	
2.1.2 DESARROLLO O MODIFICACIÓN DE ACTITUDES, 20	
2.1.3 DESARROLLO DE CONCEPTOS, 20	
2.2 LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION, 21	
2.2.1 PRODUCTIVIDAD, 21	
2.2.2 CALIDAD, 21	
2.2.3 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, 21	
2.2.4 SALUD Y SEGURIDAD, 21	
2.2.5 DIMENSIÓN PSICOLÓGICA, 21	
2.2.6 DESARROLLO PERSONAL, 21	
2.2.7 PREVENCIÓN DE LA OBSOLESCENCIA, 22	
2.2.8 SUPERVIVENCIA, 22	
2.3 LA FINALIDAD DE LA CAPACITACIÓN, 22	
CAPITULO 3	
EL PERFIL DEL INSTRUCTOR.....	27
3.1 ELEMENTOS PARA COMUNICARSE CON LOS GRUPOS, 31	
3.2 LA VOZ COMO RECURSO VITAL DEL INSTRUCTOR, 31	
3.3 COMPORTAMIENTO QUE DEBE DESARROLLAR, 32	
3.4 RESPONSABILIDADES, 33	

- 3.5** LA COMUNICACIÓN TIENE QUE SER BILATERAL PARA QUE SEA EFECTIVA, 35

- 3.6** COMO DEBE MANEJAR EL INSTRUCTOR LOS GRUPO DIFICILES, 35
 - 3.6.1** CUANDO SE PIERDE EL CONTROL DE LA SESIÓN, 36
 - 3.6.2** CUANDO LOS ASISTENTES SE SALEN DEL TEMA, 36
 - 3.6.3** CUANDO EL GRUPO NO HABLA, 36
 - 3.6.4** CUANDO NO ACEPTAN CONCLUSIONES DEL INSTRUCTOR, 37
 - 3.6.5** CUANDO ALGUIEN SE OPONE, 37
 - 3.6.6** CUANDO ALGUIEN OBJETA HABITUALMENTE, 37

- 3.7** POSICION DEL INSTRUCTOR ANTE LOS PARTICIPANTES, 37
- 3.8** MATERIALES DIDACTICOS, 39
- 3.9** IMPORTANCIA DE LOS MEDIOS AUDIOVISUALES, 39
- 3.10** CLASIFICACION, 39
- 3.11** PIZARRÓN, 41
- 3.12** ROTAFOLIOS, 42
- 3.13** ACETATOS, 42
- 3.14** LA EVALUACION, 43

- 3.15** PLANEACION DE SESIONES Y SUS ACTIVIDADES, 44
 - 3.15.1** IMPORTANCIA, 44
 - 3.15.2** FACTORES A CONSIDERAR, 44
 - 3.15.3** OBJETIVOS, 45

- 3.16** TECNICAS DE ENSEÑANZA, 45
 - 3.16.1** DESCRIPCIÓN, 46
 - 3.16.2** PRINCIPALES USOS, 46
 - 3.16.3** DESARROLLO, 46
 - 3.16.4** INDUCCIÓN, 46
 - 3.16.5** CUERPO, 46
 - 3.16.6** SÍNTESIS, 46
 - 3.16.7** RECOMENDACIONES, 46

- 3.17** LOS PEQUEÑOS GRUPOS Y SUS DISCUSIONES, 47
 - 3.17.1** DESCRIPCIÓN, 47
 - 3.17.2** PRINCIPALES USOS, 47
 - 3.17.3** DESARROLLO, 47
 - 3.17.4** RECOMENDACIONES, 47

- 3.18** EL METODO DEL CASO, 48
 - 3.18.1** DESCRIPCIÓN, 48
 - 3.18.2** PRINCIPALES USOS, 48
 - 3.18.3** DESARROLLO, 48
 - 3.18.4** RECOMENDACIONES, 49

- 3.19** LA LECTURA DIRIGIDA DECRIPCION, 49
 - 3.19.1** PRINCIPALES USOS, 49
 - 3.19.2** DESARROLLO, 49
 - 3.19.3** RECOMENDACIONES, 49

- 3.20** LLUVIA DE IDEAS DESCRIPCIÓN, 50
 - 3.20.1** PRINCIPALES USOS, 50
 - 3.20.2** DESARROLLO, 50

- 3.21 LAS APORTACIONES DEBEN ANOTARSE EN EL ROTAFOLIO O PIZARRÓN, 50
- 3.21.1 RECOMENDACIONES, 51

- 3.22 LAS DINAMICAS DE GRUPO, 51
- 3.23 FIESTA DE PRESENTACION, 52
- 3.24 PRESENTACIÓN CRUZADA, 52
- 3.25 BINAS Y CUARTETAS, 52
- 3.26 INTERROGATORIO GRUPAL, 52
- 3.27 REGLAS DEL JUEGO, 53

CAPITULO 4

APLICACIONES DE LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL.....54

- 4.1 TODO COMIENZA CON LOS OBJETIVOS DE CAPACITACION, 55
- 4.2 TIPOS DE DECISIONES IMPORTANTES, 57
- 4.3 ELABORACIÓN DE LA MISIÓN, 63
- 4.4 VISIÓN, 64
- 4.5 METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR LA VISIÓN, 65
- 4.6 OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA CAPACITACIÓN, 68
- 4.7 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION, 70
 - 4.7.1 CÓMO BENEFICIA LA CAPACITACIÓN A LAS ORGANIZACIONES, 70
 - 4.7.2 BENEFICIOS PARA LA PERSONA QUE IMPACTAN FAVORABLEMENTE EN LA ORGANIZACIÓN, 70
 - 4.7.3 LOS PARTICIPANTES DE CURSO FORMACIÓN DE INSTRUCTORES APRENDERÁN A, 71

CAPITULO 5

RECOMENDACIONES DE LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES AL NUEVO PLAN DE ESTUDIOS.....76

- 5.1 LA EDUCACIÓN PERMANENTE, 78

CAPITULO 6 LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS DE MEXICO.....83

CAPITULO 7 EL PROCESO CAPACITADOR.....108

- 7.1 ANALISIS SITUACIONA, 109
- 7.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC), 110

- 7.3 MEDIOS PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE, CAPACITACIÓN, 112
 - 7.3.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, 112
 - 7.3.2 OBSERVACIÓN, 112
 - 7.3.3 CUESTIONARIOS, 112
 - 7.3.4 SOLICITUD DE SUPERVISORES Y GERENTES, 112
 - 7.3.5 ENTREVISTAS CON SUPERVISORES Y GERENTES, 113
 - 7.3.6 REUNIONES ÍNTER DEPARTAMENTALES, 113
 - 7.3.7 EXAMEN DE EMPLEADOS, 113
 - 7.3.8 MODIFICACIÓN DE TRABAJO, 113
 - 7.3.9 ENTREVISTA DE SALIDA, 113

7.3.10	ANÁLISIS DE CARGOS, 113	
7.4	INDICADORES DE CAPACITACIÓN, 113	
7.4.1	INDICADORES A PRIORI, 114	
7.4.2	INDICADORES A POSTERIORI, 114	
7.5	ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS, 115	
7.5.1	PLAN, 116	
7.5.2	PROGRAMAS, 116	
7.5.3	EJECUCION DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION, 116	
7.6	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO, 117	
CONCLUSIONES.....		119
BIBLIOGRAFÍA.....		123

PRÓLOGO

Este Manual para Formación de Instructores en Capacitación, tiene como objetivo demostrar la importancia que tiene la capacitación integrada a la psicología laboral dentro de una empresa, ya que no sólo se trata de que el área de recursos humanos o los empresarios le destinen una buena inversión económica, sino que es necesario constatar que gracias a la capacitación es posible actualizar a los empleados de una forma adecuada. Además, se pueden cubrir dos necesidades simultáneamente: por una parte, el empleado que tiene ya tiempo laborando, refuerza su experiencia al capacitar a las nuevas generaciones, y por el otro lado, le otorga a la empresa grandes beneficios al ahorrarle inversión en capacitación de una sola persona, dándole a las nuevas generaciones experiencia que adquieren mediante la capacitación.

Las empresas deben de tener en cuenta que si sus empleados no están capacitados, pierden la oportunidad de ser más efectivos en su área (sin importar cuál sea esta); ya que en muchas ocasiones la rutina y la falta de valoración para el trabajador hace que éste no se sienta motivado, que no se sienta seguro y por tanto, que no exista crecimiento. Claro, esto suele suceder cuando los puestos de trabajo son de nivel operativo como: ayudantes en general, auxiliares de limpieza, en algunos casos guardias de seguridad, entre otros; se llega a pensar, que sólo los altos mandos tienen derecho a recibir este tipo de incentivo, porque a veces ni siquiera los empleados de nivel administrativo lo tienen.

Cualquier nivel de puestos en una empresa tales como: operativo, administrativo y/o gerencial, deben capacitarse para poder dar un mejor rendimiento; ya que si se cuenta con la capacitación requerida, la producción aumentará en cualquier área; siendo esta una forma de gratificación a todo el personal, sin distinción; ya que todas las personas que laboran en una empresa, no deben ser solamente un grupo, sino un equipo de trabajo, con diferentes actividades.

Es importante remarcar que siempre habrá diferencias entre los empleados, y no sólo por las actividades o cargos que desempeñan, sino por las relaciones interpersonales y por qué no mencionarlo, algunas veces también por “celos” y otras emociones, las cuales los empleados no pueden manejar. Además de dar información valiosa acerca de la formación de instructores en capacitación, en este manual se darán recomendaciones que eviten este tipo de conflictos entre los empleados.

Cabe mencionar que la elaboración de este manual no hubiese sido posible sin la ayuda y colaboración de muchas personas, las cuales han sido muy importantes en mi vida y en mi trayectoria académica, tales como: mis padres, mis amigos y profesores.

A mis padres les debo reconocer que sin tener educación primaria, un trabajo o una relación estable como pareja, siempre estuvieron apoyando mis estudios en lo poco o en lo mucho que pudieron; a mis amigos les agradezco su apoyo moral,

académico y económico; a mis maestros, les agradezco la excesiva paciencia que me tuvieron a lo largo de la carrera. De manera especial agradezco también al Profesor José Alberto Montaña Álvarez, por su dedicación, esfuerzo y tiempo que ha brindado a la realización de mi tesina y a mi novia Zaira Bernabé por su esfuerzo, su dedicación, su paciencia y tolerancia a la frustración de todas las formas existentes, a quien le dedico este trabajo de titulación, muchas gracias por todo tu apoyo.

INTRODUCCION

La propuesta de un Manual para Formación de Instructores en capacitación, a través de sus siete capítulos, brindará un conjunto de procedimientos, métodos, técnicas, instrumentos y medios derivados del conocimiento y la experiencia; que además de estudiar la estructura de los programas de formación, involucrará al participante en la utilización de las herramientas que permiten mejorar el aprovechamiento de los programas de capacitación y su formación, facilitando el aprendizaje.

En el primer capítulo se abordará la parte esencial de la **formación de instructores**, la cual consta de su conceptualización y contempla diversos significados de acuerdo a los distintos autores, quienes plasman sus ideologías de acuerdo a su época y corriente filosófica; aunque hay que remarcar que este capítulo no sólo consta de significados, sino que incluye una pequeña explicación acerca de la procedencia de la información. En este caso no puede pasar desapercibida la participación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como la de otras instituciones dedicadas a la capacitación.

El segundo capítulo titulado: **Marcos conceptuales que abordan la formación de instructores**, hace referencia a la historia de la capacitación, desde el proceso de enseñanza-aprendizaje, hasta lo que en la actualidad se conoce como formación de instructores en capacitación. A medida que se avance en este capítulo se podrá observar que poco a poco va remarcando la importancia que tiene la capacitación dentro de la psicología, ya que posteriormente se describirá pero dentro del ámbito empresarial.

El tercer capítulo titulado: **El perfil del instructor**, proporcionará información acerca de cómo es la formación del instructor, desde su educación académica, hasta su experiencia en su trayecto laboral; es por ese motivo que se han incluido algunos consejos que como capacitador no se pueden pasar por alto; por ejemplo es necesario hacer mención de cuál debe ser la actitud ante un grupo, los hábitos que se deben tener ante una ponencia, la presentación personal y el manejo adecuado del tema; ya que en muchas ocasiones es común que existan algunas muletillas tales como “este”, “¡eh!” , “pues”, “pus”, etc., cuando no se conoce bien el tema.

En el cuarto capítulo, como su nombre lo menciona, se describirán las aplicaciones que tiene la formación de instructores dentro del ámbito empresarial y asimismo se proporcionará una guía de elaboración de soluciones estratégicas para la empresa, donde se explicará cómo obtener los objetivos y cómo definir la Misión y Visión. Una vez comprendidas estas conceptualizaciones se facilitará el proceso de la elaboración de los planes y programas de capacitación, así como los demás pasos a seguir para la elaboración de una buena capacitación.

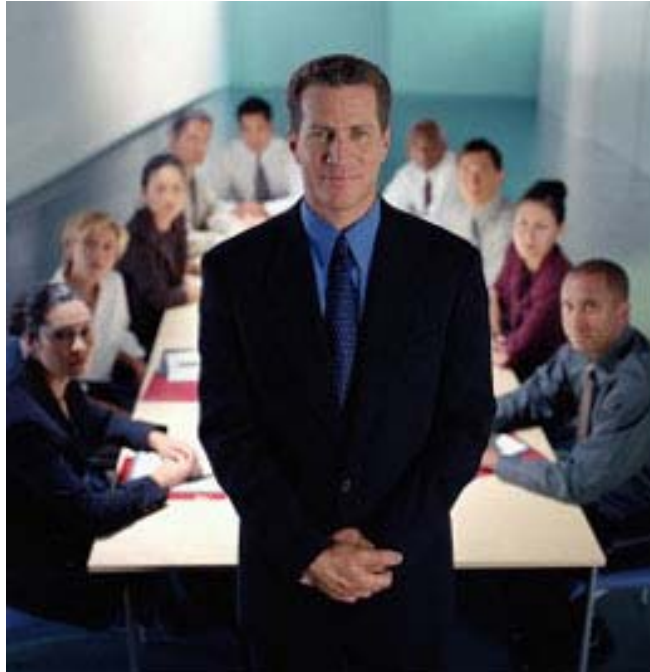
El quinto capítulo es de suma importancia para los sucesores en el estudio de la psicología laboral y en específico en capacitación; ya que brinda información que en un futuro posiblemente se pueda implementar en un nuevo plan de estudios cuando la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, proporcione una especialización o

simplemente proporcione un diplomado en psicología laboral, que permita a los alumnos que egresen, contar con herramientas que les faciliten tener más oportunidades en el ámbito laboral.

Sexto capítulo: **La capacitación en las empresas de México**, se refiere a la importancia que se debe tomar a la constante demanda que existe en el mercado laboral. En este capítulo se menciona que el mejor preparado es quien tiene la mayor probabilidad de mantener su empleo y en algunas circunstancias de cambiarlo por alguno mejor. Desafortunadamente en la mayoría de los casos existe una amplia cantidad de fuga de cerebros, porque las empresas mexicanas no invierten en capacitación, se mantienen ocupados en producir más dinero y se olvidan de mejorar las circunstancias laborales de sus empleados y por lo tanto estos desertan.

En el séptimo y último capítulo, se describirá el procedimiento a seguir de la capacitación, la cual apoyará y entrará en materia para que el lector pueda reconocer paso a paso como se da el proceso de la capacitación, tomando en cuenta que consta de cinco pasos a seguir:

- 1) ANALISIS SITUACIONAL**
- 2) DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)**
- 3) ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS**
- 4) EJECUCION DE ACCIONES DE CAPACITACIÓN**
- 5) EVALUACION Y SEGUIMIENTO**



CAPITULO 1

CONCEPTOS DE FORMACION DE INSTRUCTORES

CAPITULO 1

CONCEPTOS DE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES

1.1 FORMACIÓN DE INSTRUCTORES: Carl Roger define el papel del formador como el de un facilitador del aprendizaje. El elemento básico al desempeñar este papel es la relación personal entre el facilitador y el alumno. **(Carreras, 2003)**

1.2 FORMADOR DE INSTRUCTORES: Es el estudioso, que examina las posturas respecto a la capacitación y los capacitados y los evalúa, tomando una decisión al respecto. Hará lo mismo en relación a la filosofía de la organización en este rubro.

1.3 PLANEACION Y CONTROL: Establecerá un plan de acción respecto a la conjugación de su decisión previa con sus acciones profesionales.

1.4 ACTITUDES: Asumirá una posición respecto a las filosofías tratadas, convenciéndose de su propia determinación.

1.5 ASOCIACIONES: Comentaré sus reflexiones y decisiones con otras(os) colegas analizando los argumentos a favor y en contra y resolverá las diferencias entre ellas(os)

1.6 FILOSOFIA: Comparará el contenido del capítulo con su propio sistema de valores y adoptará una posición al respecto. **(Arias, 1994)**

1.7 FORMACIÓN DE INSTRUCTORES: Es la función organizacional de características intermedias (servicio), que deberá desplegar las acciones necesarias para que la organización disponga en sus miembros de los conocimientos, habilidades y actitudes que sus tareas o proyectos requieren. Para ello resolver cuatro dificultades en consecuencia que, partiendo de la necesidad de asegurar que se enseñe lo que se necesita, debe también asegurar que lo enseñado se aprenda, deberá crear las condiciones para que lo aprendido sea trasladado a la tarea y finalmente deberá contribuir a que lo transferido a la tarea se sostenga en el tiempo. **(Blake, 1997)**

Existe un alto grado de confusión respecto al significado preciso que debe darse a la formación de instructores y a la capacitación, así como a otros asociados a los mismos. El hecho de que sean utilizados con connotaciones diferentes por instituciones especializadas y estudiosos de la materia, representa una limitante muy seria, en especial para aquellos que están preparándose en este campo y para quienes sólo requieren de unos conocimientos en específico, como son, por ejemplo, los empresarios y los representantes sindicales.

Al referirse a esta situación J. Ricardo Hernández Pulido, quien emplea la expresión “formación profesional” – aceptada a nivel latinoamericano y planteado por los acuerdos de la OIT – afirma: ***“el análisis de que ha sido objeto de la formación profesional... es prácticamente nulo en México. Desde el punto de vista de la terminología persiste una gran confusión, la extensión misma de los términos***

más frecuentes empleados no se ha delimitado perfectamente. La carencia de obras que estudien el problema de la formación ha contribuido a estas imprecisiones, y se puede afirmar que todo queda por hacerse.”

Si definir los términos formación de instructores y capacitación implica dificultades, involucrar otros vocablos como: entrenamiento, habilitación, perfeccionamiento, educación de perfeccionamiento profesional, actualización y enseñanza técnica, complica necesariamente las cosas. Ahora bien, el problema, dentro de este campo, parece no ser exclusivamente de México ni referirse únicamente a algunos términos. Barrie E. Long sostiene: ***“La mayoría de las actividades profesionales tienen su propio lenguaje especializado, que permite a los miembros de la profesión comunicarse por medio de un tipo específico de taquigrafía, acelerando así como la comunicación sin perder nada por la falta de comprensión. Desgraciadamente, el lenguaje especial del adiestramiento no se ha desarrollado hasta el punto de adquirir un significado universal aceptado...”***

El análisis de toda problemática terminológica de la capacitación queda fuera del alcance de esta obra, por lo cual es necesario retomar la cuestión inicial, esto es: ¿qué se entiende por formación de instructores y capacitación? Si el nuevo encuadre jurídico de la formación profesional de los trabajadores le da dimensión a un sistema nacional y contempla sus finalidades, así como su funcionamiento, sería de esperarse que partiera de la definición de los dos términos que consagra: **formación de instructores y capacitación.**

En el decreto de Reformas a la Ley Federal del trabajo sobre la formación de instructores y capacitación, ni la fracción XIII apartado A del artículo 123 de la Constitución ni el Decreto de Reformas a la Ley Federal del Trabajo, contempla una conceptualización de formación de instructores y capacitación. Se puede afirmar categóricamente que las reformas en esta materia carecen de definición legal y que, amén de ello, utilizan expresiones sinónimas: Por ejemplo, en uno de los párrafos se señala: <<se estima prudente destacar que la capacitación y la formación del individuo...>> Aquí se emplea simplemente la terminología de la **OIT**, sin precisar la aceptación de ninguno de los vocablos.

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y adiestramiento (UCECA) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, plantea la cuestión bajo esta tesis: **Capacitación:** Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. **Formación de instructores:** acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficacia en su puesto de trabajo.

Las diferencias en estas definiciones se dan en dos niveles. Por una parte, en lo que se refiere a la característica sujeta a desarrollo: aptitud en oposición a habilidades y destrezas; por la otra, al propósito: en la capacitación un puesto de trabajo cualquiera – dado que no se estipula - en oposición al puesto que se ocupa, en el caso del adiestramiento. La definición de Formación de instructores de Alma Margarita Taxiomara C., se le adjudica al desarrollo de habilidades particularmente de carácter manual y que se utilizan en los llamados trabajos físicos.

Todo este enfoque parece haberse desarrollado más como un modelo teórico que como practica permanente, en especial en México. No obstante, es obvio que tanto no se logren objetivos limitados, arribar a otros más ambiciosos está más lejos de cumplirse, y que la tendencia descrita ha causado, en cierto modo, la gradual desaparición de las diferencias entre formación de instructores y capacitación referidas a tipos determinados de tareas, y, correlativamente a ciertos niveles jerárquicos. **(Mendoza, 1990)**

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos y para la formación de instructores, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual. A continuación se presentan algunos conceptos sobre Capacitación de personal:

La Capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo. Actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.

La Capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. **(Aquino, 1997)**

Aunque la capacitación (término que se emplea como sinónimo de entrenamiento) auxilia a los miembros de una organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir con futuras responsabilidades.

Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientes de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara o nítida. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado

concluyen anudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo

1.8 BREVE HISTORIA DE LA CAPACITACIÓN

En 1961, el profesor Theodore Schultz de la universidad de Chicago, enunció por primera vez el concepto de que las habilidades y conocimientos humanos son una forma de capital. Se expresó de la siguiente manera: **"Aunque es obvio que la gente adquiere destrezas útiles, no es obvio que estas destrezas, conocimientos y actitudes son una forma de capital y que es parte de una inversión deliberada que ha crecido en el mundo occidental en forma más rápida que el capital convencional y ese conocimiento es la característica esencial de nuestro marco económico"**.

A principios de los 90's el profesor James Appleberry, Presidente de la Asociación Estadounidense de Colleges y Universidades estatales señala que el conocimiento crece cada vez más rápido:

- En 1750 se duplicó por primera vez el conocimiento de la humanidad desde los tiempos de Cristo.
- Recién en 1900 se repitió el fenómeno. La siguiente duplicación ocurrió en 1950.
- Hoy se duplica cada 5 años (a fines de los 90 cada 4 años y fracción).
- Se estima que en el año 2020 el conocimiento aumentará al doble cada 73 días.

Además menciona: **"Durante su vida laboral, los actuales egresados de carreras universitarias deberán estudiar el equivalente a cinco carreras, cuatro de las cuales todavía no existen"**.

También a principios de los 90's, en la Harvard Business Review en el artículo **"La nueva revolución de la Productividad"**, el profesor Peter F. Drucker enfatiza la gestión de la inteligencia y los servicios como la clave para la mejora de la productividad hoy. En su presentación declara: **"Hace cien años Frederick Taylor puso en marcha una revolución que acabaría derrotando a Marx. Al estudiar la forma de ejecutar de un modo más eficaz el trabajo de fabricar y mover cosas, Taylor puso los cimientos para las ganancias en productividad industrial que permitieron a los obreros corrientes ganar salarios de artesanos especializados. Hoy, las economías desarrolladas necesitan otra revolución de productividad: esta vez en el trabajo intelectual y en los servicios. El país que primero logre tales ganancias de productividad dominará económicamente el siglo próximo"**.

En marzo de 1996, la Harvard Deusto Business Review publicó un artículo, sobre los activos intangibles de la empresa (aquellos no reflejados en el balance que permiten a las empresas generar rendimientos técnicos superiores) de Eusebe Nomen titulada **"Activos Intangibles y Política de Empresa, de la máquina a la expresión de la idea"**, en el que se declara: **"La economía mundial presenta un exceso de capacidad de producción, de capacidad de extracción de recursos naturales y de capacidad de transporte. Al mismo tiempo, nuestra sociedad dispone de rápidos sistemas de comunicación y de un eficaz sistema financiero. La diferenciación viene, por tanto, de los activos intangibles"**.

Por otra parte, expresa: "Los activos intangibles nacen de la actividad humana". Más adelante agrega, "si los activos intangibles nacen, se hacen y se optimiza su capacidad de generación de riqueza gracias a la actividad humana, debemos aprender a detectar quién realiza estas funciones y cómo fomentarlas. ¿No sería éste el inicio de un nuevo enfoque para la política de empresa y para los métodos de valoración del personal?".

Estas referencias avalan un principio que hoy se manifiesta con creciente nitidez: "La principal fuente de diferenciación o de creación de ventajas competitivas sostenibles para una empresa, la constituyen las personas a través de su identidad con la organización, la amplitud y profundidad de sus dominios y la energía que son capaces de poner al servicio de la empresa"

Justamente, el que las grandes corporaciones hayan advertido con mucha anticipación este hecho - y dado que las universidades tradicionales no han sido lo suficientemente flexibles para atender los nuevos requerimientos educativos de las empresas- ha provocado en el mundo un explosivo surgimiento de universidades corporativas (400 en 1994, 1000 en 1995) estimándose que en 1997 más de 300 de ellas estarán ofreciendo programas con grados académicos.

Hoy nos encontramos con que el tema del aprendizaje, y en particular el aprendizaje organizacional y de las personas en la empresa, tiene una presencia en la literatura académica, en los congresos y en la preocupación e inversión de las empresas como nunca antes. Esto es consecuencia de que los procesos de aprendizaje bien disecados y controlados están entre los principales medios de gestión, que permiten intervenir y acrecentar los aspectos constitutivos del valor del personal para la empresa. Es decir, la gestión del aprendizaje en la organización tanto a nivel individual como colectivo se torna en un factor competitivo clave de nuestros tiempos.

El aprendizaje en la empresa o el aumento y desarrollo del conocimiento, así como las habilidades relevantes del personal en el trabajo, son el resultado de dos procesos. Uno de ellos es la influencia continua del entorno organizacional en el comportamiento general y laboral del individuo. Este proceso se relaciona entre otros aspectos con la cultura de la organización, estilos de Liderazgo, espacio para la toma de decisiones y el ejercicio de la autonomía. Puede ser controlado y fomentado por la creación de un ambiente organizacional que promueva el aprendizaje individual y colectivo.



El otro medio para aumentar el conocimiento o más precisamente para ensanchar los dominios de los empleados es la capacitación y el desarrollo del personal. La obvia relación de esta actividad con la mejora de la capacidad competitiva del personal ha generado en ella un enorme crecimiento en el mundo y en nuestro país estos últimos años. Por ejemplo, un estudio reciente encontró que, en Estados Unidos, las organizaciones con 100 empleados o más, gastaron \$ 48 mil millones en un sólo año en la capacitación formal de 47,2 millones de trabajadores. Sólo Xerox gasta más de \$300 millones anuales en el reentrenamiento y recapitación de sus empleados: Motorola, Federal Express, Andersen Consulting, Cornind y Singapore Airlines gastan en la capacitación un mínimo de 3 % de sus costos de remuneraciones. Y miles de compañías pequeñas realizan fuertes inversiones en la capacitación de sus empleados. **(Barbier, 1999)**



CAPITULO 2

MARCOS CONCEPTUALES QUE ABORDAN
LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES

CAPITULO 2

MARCOS CONCEPTUALES QUE ABORDAN LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES

La transacción enseñar-aprender es una interacción básicamente humana, cuyo objetivo es el cambio y el crecimiento personal, se considera que en el proceso formativo entran en relación dos o más personas (formador y asistentes) para desarrollar un intercambio no sólo de conocimientos, sino también de vivencias y expectativas. Esto supone que la tarea que hay que realizar no es únicamente la de ofrecer unos conocimientos, sino que se trata de facilitar el aprendizaje, provocarlo mediante la estructuración de una serie de procesos.

Aprender, implica cambios más allá del aula en conductas externas, al menos en las opiniones de los críticos que sostienen un razonamiento. Y los cambios, si lo son realmente, afectan a todo el sistema. En este caso el sistema es la persona en sí, con sus conocimientos, sentimientos y valores. La relación que se establezca entre cada uno de los elementos que intervienen en los procesos formativos delimitará las condiciones del aprendizaje; potenciando o dificultando, el mantenimiento del cambio y la formación de la capacitación permanente.

Al igual que se puede asociar un momento a un tipo de música o a un perfume, los sentimientos que acompañan a una situación quedan fijados con el aprendizaje en la memoria. Además, la experiencia nos habla de la facilidad para recordar momentos agradables. Así, el formador deberá procurar que el clima del aula favorezca relaciones y sentimientos positivos. No se trata de velar sólo por el bienestar de las personas, sino también por la eficacia si se pretende fijar conductas que tengan una repercusión en el futuro.

Avanzar de la comprensión a lo que se podría llamar el « aprendizaje auténtico » requiere trabajar con la persona en su totalidad. El esfuerzo físico y mental que supone para un adulto la asistencia a una serie de sesiones formales de enseñanza deberá justificarse por el enriquecimiento personal gracias a las vivencias que aporta cada uno de ellos al grupo. En ese enriquecimiento se puede ver afectado por los sentimientos y relaciones desencadenados en el aula **(Acevedo, 1995)**.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y

recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador (**Warren, 1990**).

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y más ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”; que brinden **servicios de responsabilidad y calidad**, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario eleva la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja Competitiva sostenible. Requerimos convertir nuestras **organizaciones en “Organizaciones Inteligentes, Creativas”**, con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas.

El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la **atención profesional** y del **buen trato** que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las **óptimas relaciones interpersonales** que existan entre todos los miembros que componen la organización.

Por estas razones y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deban desarrollar las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua. Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundará en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman.

Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales.

Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo para mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización (**Frankl, 1996**).

La capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador.

Dicho de otra manera, la capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción habilidad, destreza, motivación, etc. de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación.

Existe una serie de formas de capacitación, siendo la más fundamental, la capacitación técnica, que también tiene que abarcar aspectos humanos y sociales, con los cuales el colaborador incrementa su nivel cultural y al mismo tiempo se humaniza.

Los principales objetivos de la capacitación y del desarrollo humano son: Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado. Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armonioso entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores:

2.1 TRANSMISIÓN DE INFORMACIONES: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.

2.1.1 DESARROLLO DE HABILIDADES: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientada de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

2.1.2 DESARROLLO O MODIFICACIÓN DE ACTITUDES: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

2.1.3 DESARROLLO DE CONCEPTOS: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios (**Conger, 1991**).

2.2 LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

La importancia de la capacitación tiene incidencia en varios aspectos como:

2.2.1 PRODUCTIVIDAD

Las actividades de capacitación no sólo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Ya que capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

2.2.2 CALIDAD

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades labores necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

2.2.3 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las necesidades futuras de personal dependerán en gran medida de la capacitación y desarrollo del empleado.

2.2.4 SALUD Y SEGURIDAD

Una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

2.2.5 DIMENSIÓN PSICOLÓGICA

La capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, etc.

2.2.6 DESARROLLO PERSONAL

No todos los beneficios de capacitación se reflejan en la misma empresa. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativo, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia; un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones que son indicativas del mayor desarrollo personal.

2.2.7 PREVENCIÓN DE LA OBSOLESCENCIA

La capacitación continua es necesaria para mantener actualizados a los trabajadores de los avances en sus campos laborales respectivos, en este sentido la obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los riesgos del cambio tecnológico.

Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de Recursos Humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito. Por lo tanto, es necesario redefinir las capacidades de la organización, que podríamos denominar "ADN de la competitividad", para dar sustento a integrar las capacidades individuales.

2.2.8 SUPERVIVENCIA

La capacitación bien administrada, influye en la eficiencia de las organizaciones, porque se representa de manera directa en los subsistemas, (tecnología, administrativo, y el social-humano).

La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos su supervivencia. **(Blake, 1997)**

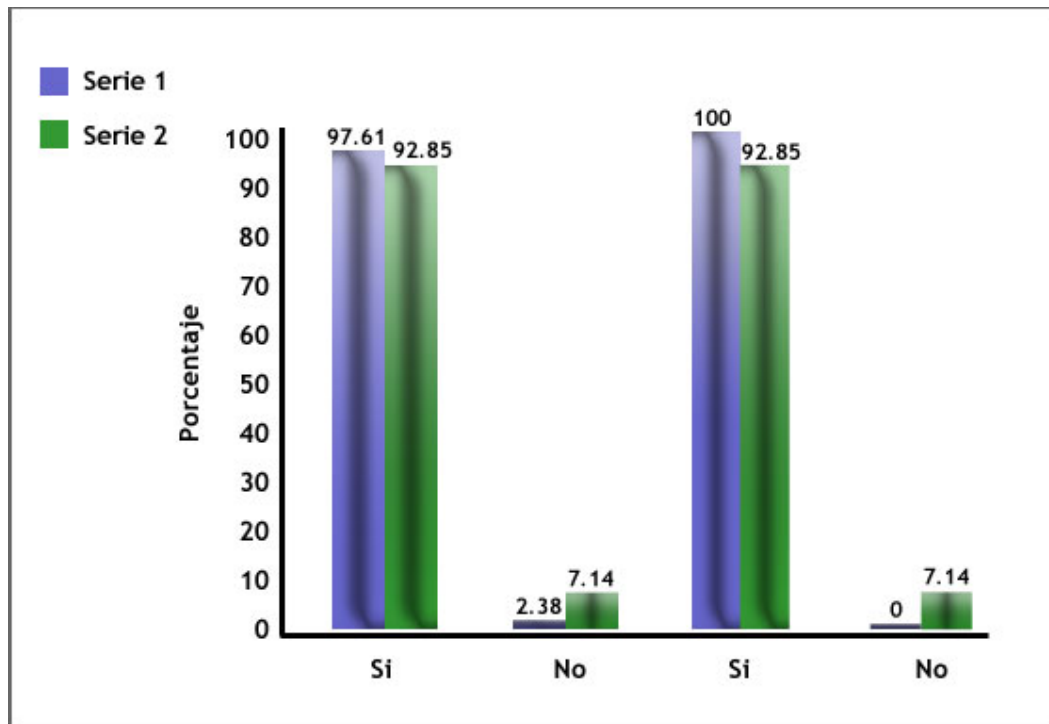
2.3 LA FINALIDAD DE LA CAPACITACIÓN

Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quienes están demandando capacitación en áreas y temas específicos. Han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

No hay que olvidar que la capacitación va de la mano con los resultados que ésta pueda generar, tal cual lo podremos observar en la siguiente gráfica:



Esta gráfica nos muestra la relación existente de la capacitación en cuatro empresas diferentes, en la cual se puede observar claramente (con la barra morada) que cuando hay capacitación, hay crecimiento dentro de las mismas.

La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

¿Invertir en el recurso humano?, ¿para qué? Son preguntas latentes e invalorables todavía de parte de la población y de algún sector empresarial, porque piensan en la utilidad y no en la productividad, por ello es bueno hacerles recordar que la “educación” no es otra cosa que una inversión. Cuando un hogar inscribe a sus hijos en el colegio, no está realizando un gasto sino que está invirtiendo para que, años después, sus niños de hoy sean hombres libres y útiles a la sociedad del mundo.

La figura se da a la inversa en un hogar que descuida la educación de los hijos porque, mañana más tarde, éstos serán una carga para la sociedad debido a que solamente podrán aportar fuerza física o, probablemente, serán pobladores de las cárceles. Dramático, ¿no? En las empresas sucede igual; la gran motivadora es la **CAPACITACIÓN**. El colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un ascenso.

Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre, coadyuva a la felicidad de su hogar. Este colaborador será el principal publicista de la empresa por que se sentirá orgulloso de ser su servidor y artífice de su engrandecimiento. El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo.

La preparación de los ciudadanos de un país es una de las necesidades más importantes a satisfacer en cualquier sociedad, lo que se convierte en un problema esencial de la misma. Una nación moderna requiere que todos sus miembros posean un cierto nivel cultural que le posibilite desarrollar una labor eficiente. Un país desarrollado, o que aspire a serlo, tiene que plantearse el objetivo de que todos sus miembros estén preparados para ejecutar un determinado papel, entre las múltiples funciones que se llevan a cabo en el seno de dicha sociedad (**Ginebra, 1994**).

Aquel país en el que todos sus ciudadanos ejecutan sus labores a un nivel de excelencia es una nación preparada y puede ocupar un lugar de vanguardia en el concierto universal de los estados. Una sociedad está preparada cuando todos o la mayoría de sus ciudadanos lo están; un individuo está preparado cuando puede enfrentarse a los problemas que se le presentan en su puesto de trabajo y los resuelve. De ese modo el concepto preparación expresa el problema, punto de partida de la ciencia pedagógica y categoría de la misma.

Para resolver el problema que se presenta hace falta acudir a la práctica social. Mediante su observación podemos hacer el análisis siguiente: Para satisfacer la necesidad de la preparación de los ciudadanos de una sociedad hace falta formarlos. De esto se infiere que debe existir un proceso que tiene la aspiración de formarlos. En consecuencia, la Formación es el proceso y el resultado cuya función es la de preparar al hombre en todos los aspectos de su personalidad.

Para que un individuo se considere preparado es necesario que se haya apropiado de parte de la cultura que lo ha precedido y, consecuentemente conozca una profesión, que sea instruido. Un hombre es instruido, cuando puede resolver los problemas presentes en su actividad cotidiana, es decir, cuando domina su profesión. Lo primero que tiene que resolver el proceso formativo, con vistas a preparar al hombre, es "dar carrera para vivir" La instrucción es el proceso y el resultado cuya función es la de formar a los hombres en una rama del saber humano, de una profesión, de **"dar carrera para vivir"**.

Requiere, además, y como resultado de esa misma apropiación, que desarrolle todas sus facultades o potencialidades funcionales, tanto espirituales como físicas. El hombre será inteligente si se le ha formado mediante la utilización reiterada de la lógica de la actividad científica, de la actividad laboral, profesional. Esa potencialidad funcional para ejecutar una acción, para resolver un problema, es sólo posible apoyado en el conocimiento de una rama del saber humano, de una

profesión. Para estar preparado se requiere, por tanto, ser instruido y, además, haber desarrollado sus potencialidades funcionales o facultades.

El desarrollo es el proceso y el resultado cuya función es la de formar hombres en plenitud de sus facultades tanto espirituales como físicas, de "templar el espíritu y el cuerpo". La instrucción y el desarrollo se forman juntos e interactuando, aunque ambos mantienen una relativa autonomía y personalidad propia.

Por ejemplo, un profesor de cultura física instruye a sus estudiantes en un determinado deporte, la natación, mediante el aprendizaje de determinadas técnicas; mediante la asimilación de esos contenidos el escolar va a la vez desarrollando determinadas capacidades de fuerza y resistencia; pero el docente puede incluso hacer más: con el ánimo de potenciar la asimilación de la natación puede, en un momento determinado, orientarle para que hagan levantamiento de pesas; es decir, que ejecuten otra instrucción propiciando el desarrollo de la capacidad de la fuerza que, posteriormente, contribuirá decisivamente a un mejor desenvolvimiento de la natación. La comprensión del vínculo obligado y de la relativa autonomía de cada proceso es una medida de la madurez de la Pedagogía, como ciencia.

También de la observación de la práctica social se aprecia un tercer proceso: El ciudadano vive inmerso en un conjunto de relaciones con otros hombres, así llamadas relaciones sociales. Estas relaciones van conformando determinados rasgos de su personalidad, mediante los cuales expresa los valores que los objetos y las personas tienen para él. En el estudiante hay que formar, además del desarrollo y la instrucción, los valores y sentimientos propios del hombre como ser social.

La sociedad en su devenir histórico ha acumulado valores morales, religiosos, políticos y jurídicos, entre otros, que forman parte de los elementos más preciados de su cultura. El ciudadano, el joven, tiene que apropiarse de esos valores como parte de su preparación y, de lograrse esto, se considera educado **(McConnell, 1978)**.

La educación es el proceso y el resultado cuya función es la de formar al hombre para la vida, de "templar el alma para la vida", en toda su complejidad. "Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido; es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive; es ponerlo a nivel de su tiempo, para que flote sobre él y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que no podrá salir a flote; es preparar al hombre para la vida" **José Martí**.

Estos tres procesos del proceso de formación se dan a la vez. Sin embargo, no significa que automáticamente a un conocimiento le corresponda un sólo tipo de acción o de sentimiento, en una relación directa, lineal; por el contrario, la gama de variantes es inagotable, de ahí que la selección de qué opción escoger es consciente, consecuencia de su naturaleza dialéctica.

Se puede garantizar en un proceso docente relativamente corto que el escolar se apropie de un conocimiento, pero la formación de un sentimiento es algo mucho más complejo y dilatado, que requiere la presencia de otros muchos factores incidiendo a

la vez para su consecución; de ahí la complejidad de las relaciones entre estos procesos.

En resumen, la observación de la práctica social permite concluir que existe un proceso totalizador cuyo objetivo es preparar al hombre como ser social denominado proceso de formación, que agrupa en una unidad dialéctica, los procesos educativo, desarrollador e instructivo.

La Pedagogía es la ciencia que tiene como objeto de estudio el proceso formativo. El estudio de la Pedagogía nos permite dirigir científicamente la formación: la educación, la instrucción y el desarrollo de los ciudadanos de una sociedad, para alcanzar altos niveles de calidad y excelencia, en correspondencia con los más caros intereses de esa sociedad **(Byham, 1992)**.

En el siguiente esquema se puede observar cómo está dividida la educación de acuerdo a los diferentes ámbitos sociales.





CAPITULO 3

EL PERFIL DEL INSTRUCTOR

CAPITULO 3

EL PERFIL DEL INSTRUCTOR

La capacitación de los empleados de producción en las tareas de su cargo es responsabilidad ordinaria de supervisiones de primer grado. Estos supervisores son los que realizan por sí mismos la capacitación, a no ser que lo deleguen a otro operario. En algunas ocasiones, estos instructores se ven asistidos en la planificación y organización del adiestramiento por personal del departamento encargado de centrar estas tareas. Como excepción a este sistema se utiliza a veces personal directivo en la dirección de cursos de instrucción en capacitación, sea en el aprendizaje inicial o en las escuelas técnicas de la empresa.

La responsabilidad de dirigir la capacitación para el personal directivo y supervisor se suele asignar al personal del departamento de capacitación. Este departamento utiliza sus recursos propios y además suele requerir los servicios de compañías especializadas, y agencias como la American Management Association, colegios y universidades. También pertenece a ese departamento la responsabilidad de una capacitación especial, como programas de orientación para los nuevos empleados.

La necesidad para un uso eficaz de la capacitación, suponiendo que a la dirección le interese contar con un instrumento eficaz, significa que las personas que están dentro de una empresa tienen la responsabilidad de la capacitación y por tanto deben tener algo más que un conocimiento superficial acerca de la zona de conocimientos que se ofrece como aprendizaje. La poca experiencia sobre el asunto indica que la responsabilidad de planificar y dirigir la capacitación se distribuye de manera poco menos causal.

No se puede oponer a la impresión general que una determinada sección tenga la responsabilidad de la capacitación. De hecho, es responsable de la distribución de trabajo, control de costes, la utilización del trabajo, la selección del personal y todas las fases del funcionamiento de la sección. Esto no significa que tenga personalmente que recoger las cifras para los balances, ni medir el tiempo para los estudios de tiempo ni desarrollar los procedimientos de ahorro de mano de obra, ni las demás actividades.

La capacitación es tarea del jefe. Está particularmente dotado para ello, debido al control de las oportunidades que posee para que las tareas se desempeñen adecuadamente. El personal de dirección puede ser consultado, pero el jefe es quien debe realizar la capacitación, la cual exige una habilidad y un conocimiento especial. No todos los jefes de producción tienen esas cualidades en el grado necesario.

No es posible que se trate de algo misterioso. Un vicepresidente, un jefe de taller, un encargado pueden llegar a adquirir dichas cualidades si se les instruye bien, pero de la misma manera, puede afirmarse que, tras la adecuada instrucción, cualquiera de esos empleados puede ser un experto ingeniero industrial, contable de costes y químico investigador.

Se cree que estas son las relaciones que deben existir también entre el jefe de sección y el especialista en capacitación. El desempeño de tareas concretas de la capacitación pertenecerán o no al jefe, de eso dependerá las circunstancias en las que se encuentre la empresa y si el jefe tiene la capacidad para poder llevar a cabo esta misión satisfactoriamente.

El especialista en capacitación no tiene autoridad sobre el personal. Si un encargado no está de acuerdo con los procedimientos aprobados para orientar a un nuevo empleado o si un instructor no sigue los métodos prescritos de enseñanza, el jefe tiene que pensar su actuación. Pero son los especialistas de la capacitación quienes tienen que ver si se sigue o no los procedimientos apropiados. Si no es así, tiene que fijar lo que debe hacer para corregir la situación. También es de su incumbencia fijarse en las desviaciones del procedimiento y llamar la atención del jefe sobre ellas.

Puede obtenerse de aquí la impresión de que entre el jefe y el especialista existe una relación estrictamente formal. Desde luego que esa relación tiene que trazarse con la mayor claridad posible, pero no puede ser tan nítida y mecánica como se ha esquematizado, tanto el jefe como el especialista tienen que aprender muchas cosas uno del otro. Tiene que existir una cooperación auténtica entre ellos para que puedan conseguirse resultados adecuados.

En la empresa la capacitación tiene lugar en muchos ambientes y de muchas maneras. Pensar que toda capacitación debe ser realizada por el jefe de la capacitación, es no conocer la diversidad de ambientes y de métodos no existentes en la empresa. El proceso de enseñanza tiene que dirigirse por aquella persona de dentro o de fuera de la empresa que sea capaz de crear mejor el ambiente necesario. Esta persona no tiene que ser necesariamente un ejecutor perfecto de las actividades que enseña; pero debe conocer bien las habilidades y conocimientos que el empleado debe adquirir, y ante todo, tiene que ser muy competente en el arte de enseñar.

Cuando se trata de seleccionar instructores entre el personal de la empresa habrá que procurar utilizar al individuo más competente en cada materia, supuesto que puede actuar como tal instructor. El vicepresidente de finanzas es el más adecuado para instruir a los capacitados en la dirección financiera de la empresa; el jefe mecánico es el instructor lógico para enseñar determinados aspectos de un taller mecánico a aprendices. Él no utilizará a estos especialistas porque no tienen mando de dirección sobre los empleados, es un gasto inútil de energía humana. Tampoco es muy realista esperar que un supervisor tenga la suficiente aptitud para instruir a todos sus subordinados en todas sus fases de comportamiento.

En la empresa y en la educación hay un postulado general que enuncia las relaciones entre enseñanza y aprendizaje. En la empresa ese postulado suena así **“Si el que aprende no ha aprendido, el maestro no ha enseñado”**. En educación la frase se enuncia de forma menos ingenua, pero todavía se sigue considerando al maestro como factor decisivo en el progreso del alumno. El valor de un doctor ante un enfermo se mide por su atención terapéutica, no por los accesorios. El valor de un programa de capacitación radica en la enseñanza no en formulas ni textos.

Desgraciadamente en la empresa, no abundan las investigaciones de este tipo. Lo mismo sucede en el terreno de la educación; la investigación acerca de las relaciones entre el comportamiento del maestro y el desarrollo del alumno constituye una parte mínima de las numerosas investigaciones sobre aprendizaje llevadas a cabo en escuelas secundarias y colegios.

El desempeño de un instructor profesional, como cualquiera otra actividad humana, está sujeta a una serie de circunstancias y requerimientos. El grado de éxito dependerá de que el instructor reúna ciertos requisitos siendo los siguientes:

- **Que quiera:** Condición vital, que el instructor tenga deseos de compartir con otros sus conocimientos y sus experiencias, que goce con el desempeño de esta actividad.
- **Que sepa:** Es condición sabida, nadie podrá enseñar lo que no sabe. "Nadie puede brindar lo que no tiene". Pero el grado de dominio del tema debe ser mayor que lo que se espera que enseñe.
- **Que sepa Cómo:** El sólo dominio de un tema no da a una persona la garantía de saber comunicarlo en términos pedagógicos. Un individuo puede ser un sabio en un tema y puede ser pésimo expositor.

El instructor deberá estar pendiente en todo momento de los mensajes no verbales del grupo, los cuales le brindan información sobre el grado en que se está realizando la comunicación.

El "**saber cómo**" permitirá al instructor ser ágil en el uso y variación de las técnicas más eficaces para un objetivo determinado.

- **Que sepa Cómo aprenden los adultos:** Existen muchos estudios relativos a la manera de cómo aprende la gente, sobre todo en lo relativo al aprendizaje para el trabajo.

El conocimiento y la habilidad en el manejo de las técnicas y ayudas audiovisuales auxilian al instructor a reducir barreras y hacer que sea óptimo el aprendizaje de los participantes.

- **Que sepa comunicarse:** Es importante recalcar que un instructor necesita saber comunicarse hábilmente con el grupo y lo que es más importante: "**Trasmitir imágenes, más que conceptos**". A las personas les resulta difícil retener y comprender los conceptos en términos abstractos, en cambio las imágenes son contenidos que fácilmente se retienen, se memorizan y significan.

3.1 ELEMENTOS PARA COMUNICARSE CON LOS GRUPOS:

- A) Escuchar
- B) Preguntar
- C) Contestar
- D) Traducir ideas complejas
- E) Analizar para encontrar lo sustancial de un mensaje
- F) Sintetizar
- G) Sembrar inquietudes
- H) Ponerse a la altura del grupo
- I) Empatía
- J) Dar y recibir información.
- K) Conciliar enfoques diversos
- L) Callar

- **Que sea flexible:** Recordemos que un instructor profesional siempre se prepara para sus sesiones, de ninguna forma es alguien que improvisa. Un instructor **Profesional** siempre planea sus sesiones, sus tiempos didácticos, sus ejercicios, etc.

Sin embargo, en ocasiones, el instructor debe realizar ajustes a su programa y plan de sesión. Ello puede obedecer al nivel del grupo, a un interés auténtico del mismo en un determinado tema, etc. Debe ser consecuente y flexible para realizar dichos ajustes y así orientarse de manera más atinada y apegada a los requerimientos del grupo. Si ante una situación fuera de orden, alguien debe reaccionar con mesura se espera que sea el instructor. Ser flexible no significa "**Cambiar por Cambiar**" (Deming, 1989).

3.2 LA VOZ COMO RECURSO VITAL DEL INSTRUCTOR

Uno de los recursos más importantes con los que debe contar un instructor es la voz, sin ella sería difícil que el instructor expresara sus ideas. La voz es para el instructor tan importante como para un cantante, razón por la cual debe cultivarla y educarla basado en técnica y entrenamiento, cuidando los siguientes aspectos:

- **Dicción:** Claridad y precisión en sus conceptos. Es necesario que el instructor procure hablar con claridad, soltura y firmeza. Debe hablar a un ritmo que la pronunciación de las palabras que emite sea clara.
- **Volumen:** Control de altibajos para hacer énfasis en algunas situaciones o conceptos. El instructor debe realizar estos cambios en su volumen de voz con el objeto de mantener la atención de los participantes y no cansarlos.

El volumen debe guardar la justa proporción al tamaño del grupo.

- **Modulación:** Dar la entonación adecuada a las exposiciones; la modulación debe de ser acorde a las ideas y conceptos que se estén expresando. De esta manera se dará mayor énfasis a los mensajes (**Griggs, 1992**).

3.3 COMPORTAMIENTO QUE DEBE DESARROLLAR

Todo instructor, tiene la responsabilidad, ante el grupo, de utilizar todos los medios a su alcance, así como su capacidad para conducir, estimular y ayudar al grupo a lograr los objetivos, favoreciendo el aprendizaje en sus tareas.

El entusiasmo que muestre al cumplir con sus tareas, la seguridad en sí mismo y sus conocimientos, la confianza que inspire, el interés por ayudar a los participantes, su personalidad, sus ademanes y postura, su voz y sus gestos, el uso que haga de su autoridad y en general, a su estado de ánimo y disposición serán factores determinantes para conducir un curso con éxito.

Sabemos que el desempeño que cada instructor tiene es diferente. Sin embargo en todos los casos, se deben cuidar ciertos aspectos que favorecen el buen desarrollo del curso.

A continuación se presentan algunas recomendaciones que pueden ayudar en la conducción de la enseñanza.

- Iniciar puntualmente las sesiones.
- Cuidar que su presentación personal sea correcta y sin exageración, además debe poner especial atención en la limpieza de su pulcritud personal.
- Mantener una actitud de respeto y autenticidad con el grupo.
- Evitar actitudes de superioridad.
- Orientar y convencer, nunca imponer, ya que su papel principalmente debe ser el de conductor, moderador o facilitador del aprendizaje.
- Dirigir la atención y la mirada a todos los miembros del grupo.

- Brindar a todos los participantes la misma oportunidad de intervenir y motivar a los más introvertidos.
- Conservar el dominio de la situación, no permitiendo que dificultades imprevistas (descompostura de un aparato, interrupciones de personas extrañas, etc.) le hagan perder seguridad en sí mismo.
- No alterarse. Cuando una situación irrita o impaciente es más difícil resolverla, hay que afrontar todo con calma y serenidad.



- Colocarse siempre en un lugar visible para todos y emplear adecuadamente el espacio.
 - Procurar mantenerse de pie, en posición natural.
 - Evitar los extremos en el uso de ademanes y gestos, no abusar de ellos, pero tampoco permanecer inmóvil y rígido.
- Emplear un tono de voz que todos puedan oír claramente.
 - Usar oportuna y correctamente los materiales didácticos y apoyos de instrucción, tal como fue señalado en el plan de sesión.
 - Preocuparse por su autoevaluación y auto-superación; por cuestionar constantemente sus materiales, su actuación y hacer ajustes, actualizando siempre el contenido de su curso y su propia actuación, adecuándose al grupo (Hoz, 1995).

3.4 RESPONSABILIDADES

Todos los cursos de capacitación son, en su mayoría generados por los resultados del Diagnóstico o detección de Necesidades de Capacitación (DNC), investigación que justifica el proceso de capacitación de una organización en razón del análisis de las funciones de puestos, del desempeño y de los problemas de la misma.

El instructor, al asumir la responsabilidad de preparar un curso, se le asignan o desarrolla los temas que habrá de exponer durante su curso. Si es un especialista en la materia, probablemente presente un plan de trabajo aceptable, pero existe la necesidad de informarse sobre los detalles de la problemática que originó el curso de capacitación, entonces habrá que recurrir a documentos como la (DNC), estudios estadísticos, entrevistas con superiores y jefes de departamentos y sobre todo observar las condiciones del lugar de trabajo, los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales.

Esta información le servirá para precisar los objetivos, delimitar los contenidos, seleccionar las técnicas y recursos didácticos y sobre todo, las maneras de evaluar el aprendizaje.

Si previamente se le ha sugerido un Programa específico, es momento entonces de realizar ajustes o adecuaciones al curso, en función de la realidad de los hechos.

Cuando se está frente a un grupo por primera vez, y no se tiene ninguna referencia del mismo, lo más probable es que el instructor no les otorgue el trato adecuado a los participantes. Sería un grave error el ignorar que se está trabajando con adultos y que como tales, trae consigo una serie de experiencias y de conocimientos aprendidos con anterioridad.

Es importante detectar qué personas tienen mayor conocimiento y experiencia; y en un momento dado, ofrecerles la oportunidad de que participen intercambiando sus experiencias.

Nunca faltan los imprevistos en un curso. Estos pueden ser generados por el instructor, por los participantes o por causas ajenas a ambos; por lo que se debe estar preparado para que en cualquier momento se decida por cambiar alguna técnica, los tiempos, e incluso el orden de los contenidos temáticos.

El instructor, debe recordar que la comunicación oral está integrada por palabras, voz y acción, y su fin es transmitir ideas y sentimientos a los participantes. La comunicación es inevitable; no existe posibilidad de no comunicarse. Nuestra sola presencia en el aula, nuestra forma de vestir, de hablar o cualquier otro detalle, comunica a los capacitados algo, y ellos lo perciben y lo interpretan de acuerdo a su marco de referencia.

El instructor, por lo general, invierte mucho tiempo en hablar, mostrar, explicar, escuchar y en general en comunicarse con sus participantes. De tal manera, que si no se expresa y no escucha de manera más efectiva, cualquier estrategia de enseñanza- aprendizaje que utilice, estará condenada al fracaso.

En lo que se refiere a la dinámica del aprendizaje, una de las principales habilidades que el instructor debe desarrollar, es la de comunicarse con efectividad. Debe ser sensible a los sentimientos de su grupo, empático con sus intereses y temores, atento para solucionar las dudas y sobre todo inspirar confianza para que el grupo pueda plantear todas sus dudas y expectativas y con ello el aprendizaje se dará lo mejor posible.

Elementos del proceso de Comunicación.

Hablar siempre implica pensar; por eso, el instructor siempre debe:

- Tener conocimiento sobre el tema.
- Tener conciencia de lo que se dice.

- Utilizar el lenguaje adecuado.
- Demostrar una personalidad congruente con lo que dice.

Para que la comunicación exista, se necesita otro ingrediente; un receptor.

El grado de éxito que se alcanza al transmitir al oyente sus ideas y sentimientos; es una manera de medir la efectividad de la comunicación oral. **(Ishikawa, 1991)**

3.5 LA COMUNICACIÓN TIENE QUE SER BILATERAL PARA QUE SEA EFECTIVA

La retroalimentación es de gran importancia en el funcionamiento de la comunicación y existen elementos psicológicos que ejercen influencia en la interpretación del mensaje, los cuales son:

- La percepción: La forma de percibir un suceso depende en gran medida de las experiencias pasadas, por ello, el hecho de que el instructor hable y destaque un punto en particular en su exposición, no significa necesariamente que el participante lo reciba y lo comprenda; para comprobarlo es necesaria la retroalimentación.
- El conocimiento: El conocimiento del presente, proviene de percepciones pasadas. El instructor buscará ejercer un mayor control sobre el presente del participante más que sobre su pasado, y sin embargo, mientras más enterado esté de los antecedentes y de las experiencias de los participantes, mejor capacitado estará para comunicarse en forma efectiva.
- Los sentimientos: El estado emocional de una persona puede influenciar también su percepción o su pensamiento. El instructor debe tener la suficiente sensibilidad para captar de qué humor está el participante.
- La conciencia de posición y estatus: Cuando las personas establecen comunicación y una de ellas piensa que tiene derecho a una consideración especial, no estando la otra de acuerdo, el proceso de comunicación se ve seriamente afectado.
- Los rasgos de personalidad: El instructor debe estar lo más enterado posible de la personalidad de los participantes para poder comunicarse mejor con ellos **(Juran, 1990)**.

3.6 CÓMO DEBE MANEJAR EL INSTRUCTOR A LOS GRUPO DIFÍCILES

Cuando un instructor se encuentra frente a un grupo, y tiene que captar la atención y despertar al aprendizaje, no solamente tiene que ser motivador y conocer las características que cada participante adopta y como tratarlos individual y

gradualmente; también debe adquirir las habilidades para sobreponer las distintas situaciones que se presentan en la conducción de un evento.

Las situaciones que se experimentan en el proceso de capacitación son múltiples; ya que la gama de experiencias, expectativas, resistencias, prejuicios y de conocimientos en un grupo de adultos es muy diversa.

- ¿QUÉ HACER?

3.6.1 CUANDO SE PIERDE EL CONTROL DE LA SESIÓN

- Si el control se pierde cuando el instructor es quien está en uso de la palabra, puede hacer una pausa prolongada para que con el silencio se pongan en evidencia los causantes de esta situación, e inmediatamente se continúe con la sesión.
- También puede dirigir la mirada en forma directa y prolongada a los mismos desatentos, procurando hacerlo con cordialidad y en cierta forma hacerlos volver a la temática tratada.
- Hacer una pregunta al participante más influyente. Esto puede traer al orden nuevamente.
- Hacer una pregunta directa al causante del desvío o control grupal.
- Introducir una variante en la metodología; cambiando de técnica, empleando el rotafolio, hacer un resumen o utilizar la ayuda visual que capte nuevamente la atención.
- Llamar al orden con certeza, pero con tacto. Si el desorden es muy grande, hacer un receso.

3.6.2 CUANDO LOS ASISTENTES SE SALEN DEL TEMA

- Emplear las preguntas directas, cuestionando de qué manera lo discutido se relaciona con el tema a tratar y dirigir nuevamente la conversación sobre la temática central.
- Realizar un resumen y volver a centrar el tema principal, procurando resaltar algún punto en particular. Hacer un planteamiento de la sesión destacando el plan a seguir en el tiempo que resta para concluir el tema, buscando la adhesión del grupo y regresando al camino.

3.6.3 CUANDO EL GRUPO NO HABLA

- Centrar el tema, estimular el intercambio de puntos de vista y dirigir una pregunta directa a un miembro del grupo que conozca la respuesta o haya tenido experiencia en el tema cuestionado.

- Separase ligeramente del tópico principal y sutilmente introducir otro de interés actual con el cual estén relacionados los asistentes y paulatinamente volverlos al tema.
- Dirigir una pregunta abierta de carácter general, preferentemente alguna que despierte al grupo. Demostrar verdadero interés cuando surja alguna inquietud o sugerencia por parte de algún participante.

3.6.4 CUANDO NO ACEPTAN CONCLUSIONES DEL INSTRUCTOR

Guiar de nuevo la discusión, proponiendo el mismo planteamiento pero con diferentes palabras.

3.6.5 CUANDO ALGUIEN SE OPONE

Utilizar preguntas directas que comprometan al participante oponente, a que fundamente su punto de vista y proponga alternativas de solución. Invitar al experto a que cuestione los puntos de vista de quien se opone y que fundamente las propuestas dadas por el instructor (cuando el experto es además aliado).

3.6.6 CUANDO ALGUIEN OBJETA HABITUALMENTE

- Buscar cuáles son las posibles razones que lo hacen actuar de esa manera. Esto puede hacerse con preguntas de sondeo en forma abierta frente al grupo, o bien en forma personal aprovechando los recesos. Si sus objeciones son dirigidas al grupo, rebotar su inconformidad al mismo grupo, dejando que este lo presione.
- Usar preguntas de rebote, solicitándole que diga soluciones concretas a la problemática analizada. Hacer más evidente sus argumentos, resaltándolos con otras palabras y luego seguir adelante (no engancharse) (**Juran, 1993**).

3.7 POSICIÓN DEL INSTRUCTOR ANTE LOS PARTICIPANTES

El instructor debe adoptar un papel diferente al maestro, quien se desenvuelve en situaciones más formales y frente a los auditorios distintos cuyas motivaciones obedecen a la obtención de conocimientos generales para aplicaciones a largo plazo. El instructor por lo tanto debe centrar sus actividades al logro del aprendizaje grupal, el instructor debe saber cómo descubrir enfrentar y aprovechar esas tipologías que son entre otras las siguientes:

- El que participa demasiado: Esta conducta en un participante se considera positiva, pues generalmente aporta información productiva y útil para el desarrollo del tema y bien canalizada puede enriquecer el aprendizaje del grupo.

- El contreras abierto: Es aquella persona que desde el inicio de la sesión se manifiesta en desacuerdo con el instructor y/o con los miembros del grupo.
- Cerrado o silencioso: Esa conducta es más delicada que la del contreras abierto, pues no externa la causa de su desacuerdo. Es más problemático, usa la comunicación no verbal para manifestar su inconformidad.
- El contreras silencioso: puede también contagiar al grupo con sus actitudes o causarles malestar. Y muchas veces contagiar al grupo con más facilidad que el abierto. Se manifiesta en la forma de sentarse y sobre todo con los movimientos de desacuerdo.

A continuación se presentan algunas recomendaciones que pueden ayudar en la conducción de la enseñanza:

- Iniciar puntualmente las sesiones.
- Cuidar que su presentación personal sea correcta y sin exageración, además debe poner especial atención en la limpieza de su pulcritud personal.
- Mantener una actitud de respeto y autenticidad con el grupo.
- Evitar actitudes de superioridad.
- Orientar y convencer, nunca imponer, ya que su papel principalmente debe ser el de conductor, moderador o facilitador del aprendizaje.
- Dirigir la atención y la mirada a todos los miembros del grupo
- Brindar a todos los participantes la misma oportunidad de intervenir y motivar a los más introvertidos.
- Conservar el dominio de la situación, no permitiendo que dificultades imprevistas (descompostura de un aparato, interrupciones de personas extrañas, etc.) le hagan perder seguridad en sí mismo.
- No alterarse. Cuando una situación irrita o impacienta es más difícil resolverla, hay que afrontar todo con calma y serenidad.
- Colocarse siempre en un lugar visible para todos y emplear adecuadamente el territorio.
- Procurar mantenerse de pie, en posición natural.
- Evitar los extremos en el uso de ademanes y gestos, no abusar de ellos, pero tampoco permanecer inmóvil y rígido.
- Emplear un tono de voz que todos puedan oír claramente.

- Usar oportuna y correctamente los materiales didácticos y apoyos de instrucción, tal como fue señalado en el plan de sesión.
- Preocuparse por su autoevaluación y auto-superación; por cuestionar constantemente sus materiales, su actuación y hacer ajustes, actualizando siempre el contenido de su curso y su propia actuación, adecuándose al grupo (**Galgano, 1995**).

3.8 MATERIALES DIDÁCTICOS

El objetivo de todo instructor es lograr que aquella persona a la que está capacitando aprenda lo más posible. Con esta finalidad, la enseñanza a utilizado durante muchos años, distintos medios auxiliares como mapas, diagramas, películas, transparencias, pizarrones, entre otros, que le han permitido hacer más claros y accesibles sus temas.

3.9 IMPORTANCIA DE LOS MEDIOS AUDIOVISUALES

Los medios audiovisuales son un conjunto de técnicas visuales y auditivas que apoyan la enseñanza, facilitando una mayor y más rápida comprensión e interpretación de las ideas. La eficiencia de los medios audiovisuales en la enseñanza se basa en la percepción a través de los sentidos.

3.10 CLASIFICACIÓN

Los medios audiovisuales, de acuerdo a la forma que son utilizados, se pueden considerar como apoyos directos de proyección. Asimismo, los medios audiovisuales directos incluyen todos los medios que pueden usarse en demostraciones de forma directa, y son entre otros:



El pizarrón magnético, el franelógrafo, el retroproyector y el rotafolio.

Llamamos material didáctico aquellos medios o recursos concretos que auxilian la labor de instrucción y sirven para facilitar la comprensión de conceptos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje

Permiten:

- Presentar los temas o conceptos de un tema de una manera objetiva, clara y accesible.
- Proporcionar al aprendiz medios variados de aprendizaje.
- Estimular el interés y la motivación del grupo.
- Acercar a los participantes a la realidad y a darle significado a lo aprendido.
- Facilitar la comunicación.
- Complementar las técnicas didácticas.
- Economizar tiempo

Los materiales didácticos se dividen en:

- 1.- Materiales para el instructor.
- 2.- Materiales para el participante.

Ejemplos de estos son:

RECURSO DIDÁCTICO	MATERIALES A UTILIZAR
AUDIOVISUALES	Videos, Películas y Cintas
FOTOGRAFICOS	Diapositivas y Fotografías
TRIDIMENSIONALES	Maquetas o Modelos a Escala
GRÁFICOS	Láminas, Diagramas, Acetatos, etc.
AUDITIVOS	CD y Cassetes

Estos materiales también son elegidos, diseñados y elaborados para el instructor o diseñador del curso. Pueden clasificarse en:

- 1.- Material de lectura y consulta.
- 2.- Material de trabajo.

Este material está constituido por todos los textos que el participante usará para la lectura de síntesis o discusión practicada durante las sesiones de estudio.

Tipos de ayudas visuales directas:

3.11 PIZARRÓN:

El pizarrón es un elemento tradicional de ayuda de la enseñanza. El instructor puede hacer síntesis gráficas y todas aquellas líneas o figuras que quiera representar.

A) Ventajas:

Es de bajo costo, pues no requiere una gran inversión ni para su adquisición ni de sus materiales complementarios.

Es de fácil uso, pues casi cualquier persona con habilidad media puede manejarlo.

B) Limitaciones:

No obstante, el pizarrón tiene algunas limitaciones, como el limitado poder visual. Es muy importante tomar en cuenta que:

- El borde inferior debe quedar a la altura de los ojos de los participantes
- No debe presentar brillos que reflejen y obstruyan la visibilidad.
- Debe localizarse a una distancia no menor a dos veces su altura, con relación al alumno más cercano.
- Es necesario obtener todo el material necesario para su empleo (gis, borrador y regla).
- Exista buena visibilidad. El instructor debe estar seguro de que lo que escriba sea visible para todo el grupo.
- El pizarrón tiene que conservarse limpio. Frases anotadas o conceptos que no se relacionen con el tema tratado presentarán una imagen de desorden y falta de preparación.
- Las frases deben ser claras y breves.
- Se debe dibujar y escribir en forma legible, siempre con letra de molde.
- La letra tiene que ser lo suficientemente grande para que todos los participantes puedan leerla desde sus asientos (2 pulgadas).

Para escribir letras:

Negro, Morado, Azul Marino y Claro, Café (usar a la vez tres, pero bien combinados); Negro-Morado, Morado- Azul Claro, Café- Morado.

Para subrayar:

Rojo, Amarillo, Azul Claro (este último siempre y cuando no se haya utilizado en las letras.

3.12 ROTAFOLIOS

El rotafolio es una superficie de tamaño suficiente para que aquello que se anote en él pueda ser leído por todo el grupo. Por lo general, es una especie de caballete portátil, en el que se introducen grandes hojas de papel o láminas que se suceden.

Ventajas:

- Su uso representa bajo costo.
- Si es necesario, permite regresar las láminas para analizarlas nuevamente.

Cuando se usa el rotafolios con hojas previamente elaboradas, estas deben ser preparadas y ordenadas con cuidado. Cada una de ellas debe llevar el mensaje en forma precisa, resaltando los puntos clave.

Cuando una lámina no se adapte a la idea que se busca expresar, debe ser eliminada.

El uso del rotafolios con hojas en blanco es muy común cuando se busca la participación del grupo, ya que los comentarios que surjan se irán anotando para llegar a una conclusión.

3.13 ACETATOS

El acetato es un recurso utilizado en forma frecuente en la presentación de información en cursos, eventos o actividades relacionadas a la negociación.

Es conveniente seguir las siguientes instrucciones en la elaboración de acetatos:

- No abusar de ellos, ya que usar demasiados cansará al auditorio.
- Si se maneja información y estadísticas, es recomendable usar gráficas.
- Como máximo deben colocarse 8 renglones.
- La información debe presentarse en forma sintetizada.

- Para su elaboración es recomendable guardar un margen de seguridad de 3 cm.
- El acetato es un apoyo y no debe de ser leído íntegramente, sino debe ser explicado por el expositor.
- Cuando se haya terminado de explicar el acetato tener cuidado de apagar el retroproyector.
- Debe ser elaborado en forma vertical, ya que no siempre los retroproyectores pueden captar una imagen horizontal.
- En la combinación de colores, utilizar colores fuertes (negro, morado, rojo) para la elaboración de letras.
- Los colores como verde, naranja y rojo son para subrayar.
- El tamaño de las letras debe ser de 1.0 a 1.5 cm elaboradas exclusivamente en letra de molde.

3.14 LA EVALUACIÓN

La evaluación en la instrucción debe concebirse como un proceso sistemático, continuo e integral, que permite constatar al instructor y al que aprende el grado y la manera en que se logran los objetivos del programa.

Existen dos términos que involucran al proceso de evaluación; sin embargo se emplean de manera análoga, es el caso de la medición y la calificación.

La medición se define como la descripción cuantitativa de aptitudes, habilidades y destrezas, siendo el resultado un número que expresa el grado en que el participante posee dicha característica, lo cual no constituye un fin en sí mismo, hasta que forma parte del proceso evaluativo.

Por su parte, la calificación representa la asignación numérica que tiene el participante, resultado de un conjunto de puntuaciones a través de la desviación típica o de otros procedimientos estadísticos, con el propósito de establecer una norma común.

La evaluación implica un proceso en que la medición y la calificación participan, por complementar información.

Es importante señalar que la evaluación no se reduce a una medición o a una calificación (**Gitlow, 1987**).

3.15 PLANEACION DE SESIONES Y SUS ACTIVIDADES

La Planeación es la etapa en la que se estructura de principio a fin todo aquello que implica la ejecución del proceso instruccional. Exige la toma de decisiones, la organización, el control y la evaluación total de la labor llevada a cabo. Indica a su vez, los propósitos de la instrucción, por lo tanto, la planeación consiste en la determinación de los procedimientos más adecuados para llevar a cabo los programas.

Las razones por las cuales la planeación se hace necesaria son:

- Hacer que la labor instruccional sea más consciente y mejor percibida y comprendida en sus detalles y en su totalidad.
- Determinar los objetivos que se desean alcanzar.
- Precisar los recursos materiales y humanos que se hacen necesarios.

Plan de sesión.

Es el proyecto de actividades convenientemente estructuradas y distribuidas que deben desarrollarse en un determinado tiempo y en función de los objetivos instruccionales.

3.15.1 IMPORTANCIA:

- Relacionar las actividades del instructor y los participantes.
- Se controla la instrucción, evitando desviaciones.
- Evita improvisaciones.
- Propicia la conducción de las sesiones con seguridad.
- Facilita la distribución de los contenidos.

3.15.2 FACTORES A CONSIDERAR:

- Características de los participantes
- Condiciones de tiempo y lugar
- El contenido que se abordará
- El proceso de evaluación
- Bibliografía.

3.15.3 OBJETIVOS:

En capacitación los objetivos se clasifican de la siguiente manera:

OBJETIVOS GENERALES	Son los que se formulan para todo el plan de de Capacitación y de ellos se desprenden los programas de capacitación.
OBJETIVOS PARTICULARES	Son los que se diseñan para los programas de capacitación, mismos que pueden elaborarse por área, nivel, problema, territorio.
OBJETIVOS TERMINALES	Son los que se diseñan para cada uno de los cursos de capacitación, donde se indican desde luego las conductas a lograr por los participantes.
OBJETIVOS ESPECIFICOS	Son los que se diseñan para cada uno de los temas que están contenidos en los cursos.

3.16 TECNICAS DE ENSEÑANZA

La didáctica en términos muy simples pero eficaces es el "arte de enseñar".

Factores esenciales de la didáctica:

- Análisis del participante.
- Edad.
- Sexo.
- Escolaridad.
- Aptitudes.
- Experiencias en la materia.
- Motivaciones.
- Análisis de la materia.
- Contenido temático.

- Unidades de instrucción.
- Puntos clave (para ilustrarlos, para definir tiempo de la enseñanza).

3.16.1 DESCRIPCIÓN

Es la técnica bañista en la comunicación verbal de un tema ante un grupo de personas.

3.16.2 PRINCIPALES USOS

- Para exponer temas de contenido teórico o informativo.
- Proporcionar información amplia en poco tiempo.
- Aplicable a grupos grandes y pequeños.

3.16.3 DESARROLLO

El desarrollo de esta técnica se efectúa en tres fases:

3.16.4 INDUCCIÓN:

En donde el instructor presenta la información básica que será motivo de su exposición.

3.16.5 CUERPO:

En donde el instructor presenta la información detallada. Esta fase es en sí misma es el motivo de su intervención.

3.16.6 SÍNTESIS:

En donde el instructor realiza el cierre de su exposición haciendo especial énfasis en los aspectos sobresalientes de su mensaje e intervención.

3.16.7 RECOMENDACIONES:

- No abusar de esta técnica.
- Enfatizar y resumir periódicamente, lo que facilitará la comprensión de su exposición por parte de los participantes.

- Mantenerse en un lugar visible, dirigir la vista y la voz hacia todo el grupo.
- Utilizar un lenguaje claro y con un volumen adecuado.
- Utilizar ejemplos conocidos y significativos para los participantes (**Scott, Dru. Ph. 1992**).

3.17 LOS PEQUEÑOS GRUPOS Y SUS DISCUSIONES

3.17.1 DESCRIPCIÓN

Consiste en la formación de grupos de 4 a 10 personas con el fin de intercambiar experiencias, ideas, opiniones, y conocimientos enfocados a resolver un problema o situación conflictiva, tomar decisiones, buscar datos o simplemente adquirir conocimientos aprovechando los aportes de los participantes.

3.17.2 PRINCIPALES USOS

- Propiciar la creatividad y participación de los integrantes del grupo.
- Aprovecha los conocimientos y la experiencia de los participantes.
- Estimula la reflexión y análisis.

3.17.3 DESARROLLO

Presentación por parte del instructor del tema o problema a discutir e integración de los grupos.

Discusión y análisis de los participantes del tema en cuestión.

Presentación de los aportes de cada uno de los grupos ante el resto de los participantes.

Resumen y conclusiones por parte del instructor.

3.17.4 RECOMENDACIONES

- Habilidad para moderar la discusión, estimularla y no permite que se desvíe.
- Verificar que el tema a discutir sea de interés.
- Procurar el análisis de todos los aspectos del tema.

- Evitar que la discusión sea monopolizada por algún participante.
- Tener tacto y paciencia para comprender y encausar las opiniones de los participantes.
- No permitir que la discusión se extienda demasiado tiempo sobre el mismo tópico.
- Orientar hacia el logro de objetivos. **(Stoll, 2000)**.

3.18 EL MÉTODO DEL CASO

3.18.1 DESCRIPCIÓN

Consiste en que el instructor otorgue a los participantes un documento que contiene toda la información relativa a un caso, con el objeto de realizar un minucioso análisis y conclusiones significativas del mismo.

3.18.2 PRINCIPALES USOS

- Esta técnica se utiliza cuando los participantes tienen información y un cierto grado de dominio sobre la materia.
- Estimula el análisis y la reflexión de los participantes.
- Permite conocer cierto grado de predicción del comportamiento de los participantes en una situación determinada.

3.18.3 DESARROLLO

- ❖ Presentación del caso de estudio a fondo por parte del instructor con base en los objetivos, nivel de participantes y tiempo que se dispone.
- ❖ Distribución del caso entre los participantes.
- ❖ Análisis del caso en sesión plenaria.
- ❖ Anotar hechos en el pizarrón
- ❖ Análisis de hechos.
- ❖ El instructor orienta la discusión del caso hacia el objetivo de aprendizaje.
- ❖ Se presentan soluciones.
- ❖ El grupo obtiene conclusiones significativas del análisis y resolución del caso.

3.18.4 RECOMENDACIONES

- ✓ Es importante que el instructor no exprese sus opiniones personales de manera adelantada del caso.
- ✓ Considerar que en algunos casos no existe una solución única.
- ✓ Señalar puntos débiles del análisis de los grupos.
- ✓ Propiciar un ambiente adecuado para la discusión.
- ✓ Registrar comentarios y discusiones.
- ✓ Guiar el proceso de enseñanza con discusiones y preguntas hacia el objetivo.
- ✓ Evitar casos ficticios, muy simplificados o en su defecto, muy extensos.

3.19 LA LECTURA DIRIGIDA, DESCRIPCIÓN

Consiste en la lectura de un documento de manera total por párrafo, por parte de los participantes, bajo la conducción del instructor. Al mismo tiempo, se realizan pausas con el objeto de profundizar en las partes relevantes del documento en las que el instructor hace comentarios al respecto.

3.19.1 PRINCIPALES USOS:

- Útil en la lectura de algún material extenso que es necesario revisar de manera profunda y detenida.
- Proporciona mucha información en un tiempo relativamente corto.

3.19.2 DESARROLLO

- ✓ Introducción del material a leer por parte del instructor.
- ✓ Lectura del documento por parte de los participantes.
- ✓ Comentarios y síntesis a cargo del instructor.

3.19.3 RECOMENDACIONES

- Seleccionar cuidadosamente la lectura de acuerdo al tema.

- Calcular el tiempo y preparar el material didáctico según el número de participantes.
- Procurar que lean diferentes miembros del grupo y que el material sea claro.
- Hacer preguntas para verificar el aprendizaje y hacer que participe la mayoría.

3.20 LLUVIA DE IDEAS, DESCRIPCIÓN

La lluvia de ideas es una técnica en la que un grupo de personas, en conjunto, crean ideas. Esto es casi siempre más productivo que cuando cada persona va pensando por sí sola.

3.20.1 PRINCIPALES USOS

- ✓ Cuando deseamos o necesitamos obtener una conclusión grupal en relación a un problema que involucra a todo un grupo.
- ✓ Cuando es importante motivar al grupo, tomando en cuenta las participaciones de todos, bajo reglas determinadas.

3.20.2 DESARROLLO

Se debe seleccionar un problema o tema, definiéndolo de tal forma que todos lo entiendan.

Después se tendrán que pedir ideas por turno, sugiriendo una idea por persona, dando como norma de que no existen ideas buenas ni malas, sino que es importante la aportación de las mismas. Es necesario dar confianza al grupo, aunque en algunos momentos pueda creerse que son ideas sin sentido.

3.21 LAS APORTACIONES DEBEN ANOTARSE EN EL ROTAFOLIO O PIZARRÓN

Si existiera alguna dificultad para que el grupo proporcione ideas, el conductor las debe propiciar con preguntas claves como:

¿Qué? ¿Quién? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Por qué?

Identificar las ideas pertinentes. Una vez que se ha generado un buen número de ideas, éstas deben de ser evaluadas una por una. Luego se marcan para hacer fácil su identificación. Priorizar las mejores ideas. Los participantes evalúan la importancia de cada aportación de acuerdo a los comentarios del grupo, pero tomando en cuenta el problema definido al inicio de la sesión.

Hacer un plan de acción. Una vez que se han definido las soluciones, es necesario diseñar un plan de acción y así proceder a la implementación de las soluciones.



3.21.1 RECOMENDACIONES

Es recomendable usar el rotafolio al inicio del planteamiento de alguna sesión de trabajo.

Se puede integrar a otras técnicas como la expositiva, discusión en pequeños grupos.

La persona que coordine la actividad, debe de tener un amplio control del grupo y de alguna manera tiene que estar familiarizado con el problema, aunque no necesariamente (**Senlle, 2000**).

3.22 LAS DINÁMICAS DE GRUPO

Con el propósito de lograr un ambiente agradable para el aprendizaje, se han desarrollado una serie de técnicas con el nombre genérico de "**Técnicas de Rompimiento de Tensión**", que tienen como finalidad:

- Romper la tensión que lógicamente experimentan los participantes al inicio de un curso.
- Facilitar la comunicación entre los participantes en sí y con el instructor.
- Que el instructor conozca a los participantes y se sienta más seguro de sí mismo ante ellos.
- Disminuir la agresividad o apatía que pudiera haber entre el grupo.
- Lograr generar más confianza entre los participantes para que puedan manifestar abiertamente sus ideas y sus dudas.
- Lograr un nivel de confianza adecuado para el desarrollo de cursos que requieren comunicación franca de problemas y sentimientos.



Las técnicas consisten en que los participantes y el instructor se presenten entre sí, o den a conocer algunos aspectos de su vida desconocidos para los demás. En el caso de que ya se tenga un conocimiento previo, las técnicas pueden servir para profundizar en esta relación y otros fines específicos.

Entre las técnicas más comúnmente podemos citar las siguientes:

3.23 FIESTA DE PRESENTACION

Consiste en que todos los participantes se pongan de pie y circulen libremente por el salón, presentándose a todos y cada uno, estrechando la mano, diciendo su nombre, preguntando y respondiendo sobre temas de interés mutuo y terminando con alguna frase de cortesía como:

"Mucho gusto en conocerte ", "Me da gusto que estemos juntos en este evento", "Espero que tengas éxito en el curso".

Esto no consume más de 10 minutos, por lo que es aconsejable en el caso de que no se conozcan los participantes, que el grupo no sea superior a 30 personas y que no se trate de un curso en que se requiera lograr un alto nivel de confianza inicial.

3.24 PRESENTACIÓN CRUZADA

En este caso, el instructor forma parejas de personas que de preferencia no se conozcan entre sí. Cada integrante de la pareja le comunica a su compañero los datos que el instructor haya indicado previamente, relativo a su persona, gustos, familia, aficiones, trabajo, profesión, etc., en un tiempo que puede fluctuar entre 2 y 10 minutos.



Después de que esta fase se haya cumplido, cada miembro de la pareja presenta a su compañero ante todo el grupo, ya sea como invitado o tomando su lugar, esto es, presentándose como si fuera su compañero, haciéndolo en primera persona; lo mismo harán todas las parejas constituidas. Para ello no se debe emplear más de 2 o 3 minutos. Esta técnica termina con un aplauso para los que se presentan, porque genera emociones que deben ser recompensadas por presentarse como otra persona o al oír nuestros propios datos en boca de otros.

3.25 BINAS Y CUARTETAS

Es muy semejante a la anterior, pero tiene un paso más que constituyen parejas y se dan información uno a otro durante 2 o 3 minutos por persona. Al finalizar esta fase cada persona selecciona a otra pareja cualquiera, formando así cuartetos. En estas condiciones cada miembro presenta a su compañero ante la pareja seleccionada, poniéndose en su lugar. Al finalizar la presentación de los cuatro integrantes, se lleva a cabo lo mismo que ya se señaló en la técnica Presentación Cruzada, presentándose como si fuera su compañero ante todo el grupo.

3.26 INTERROGATORIO GRUPAL

Consiste en la formación de pequeños grupos integrados entre cuatro o seis personas, donde cada uno de sus miembros será objeto de preguntas por parte de los demás, acerca de cualquier tópico relacionado con él mismo ya sea al azar o

definidos con autoridad por el instructor. El interrogatorio para cada uno de los miembros de estos pequeños grupos puede variar entre 5 y 15 minutos, dependiendo de qué tanta integración se quiera lograr, del tiempo disponible y del número de integrantes del grupo.

En consecuencia, la duración del ejercicio es de entre 20 minutos y hora y media; se puede completar el ejercicio por una segunda etapa, donde se dé a conocer a todos los participantes las impresiones generales del ejercicio.

Una característica importante de este ejercicio es que cada participante está en libertad de contestar o no a las preguntas que se formulen. En caso de que el entrevistado se niegue a contestar una pregunta lo hará con cortesía para no herir susceptibilidades y los demás integrantes del grupo deberán aceptar sin protestar.

3.27 REGLAS DEL JUEGO

Con esta técnica se pretende que los participantes fijen un decálogo de reglas (aunque no necesariamente deben de ser 10), que regirá el desarrollo del curso durante las sesiones y para los fines que mantengan reunido al grupo. Estas reglas pueden ser las siguientes:

- Los integrantes del grupo se comprometen a participar activamente. Se deberán respetar los horarios señalados para el curso con puntualidad y oportunidad. Deberá haber absoluto respeto a la persona.
- Se discutirán abiertamente las ideas.
- Se comprometen a los participantes a preguntar todo aquello que no se entienda.
- Formalidad en el trato y en el vestir.
- Hablar con honestidad y franqueza en todo momento.
- Respetar el turno de la persona que está hablando.
- Aceptar la retroalimentación del grupo y del instructor.

El instructor basa su juicio sobre los medios verificando cuál de ellos le permitirá realizar las tareas de capacitación de modo más efectivo y económico. Hace la mezcla más exacta de medios y métodos para darle interés, llevar un ritmo adecuado y brindar una experiencia satisfactoria a los capacitados, a la vez que se logran los objetivos del programa. **(Alles, 2000)**



CAPITULO 4

APLICACIONES DE LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES
EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

CAPITULO 4

APLICACIONES DE LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

4.1 TODO COMIENZA CON LOS OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN

Los objetivos determinan el propósito de la capacitación: habla de lo que el instructor desea llevar a cabo. Un objetivo basado en aptitudes indica la finalidad desde el punto de vista del participante. Aquí se espera lo que el participante sepa o sea capaz de hacer después de que la capacitación haya terminado. Un gerente es una persona muy ocupada y tiene muchas cosas que hacer. Sólo tiene tiempo para lo más importante: actividades de alta prioridad. Cada gerente tiene una forma de impartir la capacitación. Sin embargo, para que el resultado tenga éxito, este sitio individual debe ajustarse a un formato de capacitación eficaz. Un gerente debe hacer muchas cosas simultáneamente. Todas son importantes, pero nada es más importante que la capacitación. El manejo adecuado del personal determina el éxito de una organización. La capacitación no puede esperar a que el gerente pueda impartirla o a que **“el tiempo lo permita”**.

La capacitación debe ser importante prioridad gerencial. En una empresa se debe estar de acuerdo a nivel directivo en que la capacitación es de suma importancia y se debe asignar el tiempo y los recursos para que se imparta adecuadamente. Ningún gerente puede impartir la capacitación por sí solo. La alta dirección, debe apoyar el valor de la capacitación y los empleados deben estar convencidos de lo que la capacitación hará por ellos. Los empleados se benefician con la capacitación. La labor gerencial es demostrar que la capacitación ayudará a su empleado. Si se explica apropiadamente, los empleados desearán ser capacitados, participarán en las actividades de capacitación y recibirán mayores beneficios de su experiencia de capacitación.

La capacitación en la empresa debe implementarse de tal manera que asegure la transferencia de habilidades medibles por sus resultados organizacionales.

El especialista en la materia, identifica cuatro niveles de evaluación de las actividades de capacitación:

El **primero** es de **reacción**; si a los participantes les gustó la actividad de capacitación.

El **segundo** es de **aprendizaje**; si los participantes aprendieron los objetivos de la actividad de capacitación.

El **tercero** es de **aplicación**; están los participantes usando en su puesto de trabajo las habilidades aprendidas.

El **cuarto** es de **costo beneficio**; cuál es el impacto operacional.

En la mayoría de las empresas sólo se aplican los niveles primero y segundo, porque resultan muy fáciles de averiguar mediante un test, formulario, prueba u observación directa. En cambio resulta más difícil averiguar lo planteado en los niveles tercero y cuarto, los que verdaderamente causan impacto en la empresa y averiguarlo requiere un esfuerzo mayor.

Para medir los resultados en estos dos últimos niveles se requiere que nos hagamos algunas preguntas estratégicas como por ejemplo:

- ¿Qué necesidad del negocio o del desempeño está vinculada a la capacitación?
- ¿Quién es el cliente de esta capacitación?
- ¿Quién tiene la necesidad? Para dar plena satisfacción a nuestro cliente interno.
- ¿Qué condiciones del ambiente de trabajo dificultarán la transferencia de habilidades desde la capacitación al trabajo?

La estrategia del impacto se centra principalmente en hacer un diagnóstico previo para lograr identificar las necesidades del negocio y del desempeño, evaluar estas necesidades en lo posible en dinero (según este autor todos los imponderables se pueden reducir a dinero) y posteriormente entregar soluciones tanto de capacitación como de otro tipo que resuelvan los problemas detectados.

A continuación se presentan algunas necesidades del negocio vinculadas con la capacitación, expresadas en términos de resultados operacionales.

- Menores costos de ventas
- Mayor facturación
- Menor desperdicio
- Mayor satisfacción de los consumidores
- Mejorar la calidad del producto

Al diseñar el o los cursos para resolver estas necesidades del negocio, se recomienda hacer las siguientes preguntas importantes:

1. ¿Qué habilidades enseñadas en el curso están usando las personas en el trabajo?
2. ¿Cuáles habilidades enseñadas en el curso no están usando las personas en el trabajo?

3. ¿Cuándo las habilidades no se transfieren al trabajo?
4. ¿Cuáles son las razones principales?
5. ¿Los resultados de los seminarios son similares en todos los departamentos o grupos?

4.2 TIPOS DE DECISIONES IMPORTANTES

1. ¿Debería hacerse algún cambio en la acción de capacitación para que tuviera mayor impacto?
2. ¿Debería hacerse algún cambio al medio ambiente de trabajo para que pueda ocurrir un impacto?
3. ¿Debería continuar esta acción de capacitación o debería detenerse?

Finalmente, una vez evaluados los costos de los problemas se recomienda calcular la rentabilidad de la acción de capacitación, comparando la inversión total de ésta con la mayor productividad o la disminución de costos involucrados (**Brother, 1991**).

Para aproximarse al conocimiento de saber cuáles son las aplicaciones de la formación de instructores en el ámbito empresarial, es necesario plantear una pregunta: ¿Cuál es el espacio de la gestión de una organización dentro de la cual la capacitación puede hacer aportes?, la respuesta no es simple. No obstante, se puede mencionar que los aportes, son distintos en cada ocasión; podrían ordenarse dentro de un continuo imaginario cuyos extremos son bien distinguibles. A uno de los extremos del continuo se le llamará LA DEMANDA, y en este caso, correspondería a los aportes que hace la capacitación para apoyar a los proyectos prioritarios de la organización.

Toda organización genera proyectos; si no lo hiciese resignaría una de sus razones de ser, que es modificar el medio y de modificarse a sí misma. Nadie hace un proyecto para que todo siga igual, de hecho, la existencia de un proyecto indica la voluntad de la organización de hacer algo diferente de lo que se está haciendo, y, por supuesto habrá alguien o “algunos” que deberán hacer algo distinto de lo que se está haciendo, sólo se necesita la manifestación de la necesidad y eventualmente el ejercicio del poder, para que las personas hagan lo que no estén haciendo y se necesita que hagan. Pero también será suficiente, la manifestación de la voluntad y contraproducente el ejercicio del poder, porque es muy difícil que alguien haga bien algo que no sabe hacer.

La capacitación no garantizará que las personas hagan lo que no se necesita que hagan, pero deberá asegurar que están en condiciones de hacerlo. Es un paso inevitable y cualquiera que sea la forma que adquiera la acción de aprendizaje, no se alcanzará la conducta demandada hasta que las personas que deban desempeñarla estén en condiciones de hacerlo. A este “extremo” se le llama el “extremo de la demanda”, porque existe un proyecto que “demanda” “un aprendizaje”.

Al otro extremo se le llamará “LA DEMANDA”, en el caso anterior la iniciativa la tiene que desarrollar un proyecto, pero no es esta la única contribución que hace la capacitación, en este caso se debería preguntar ¿Cómo es que aparecen los proyectos?, otra vez la respuesta parece difícil, pero por lo menos, se podría decir que para que aparezca un proyecto es necesario que alguien desarrolle una visión distinta de la que se tiene de la organización. Si una organización no genera proyectos es porque está satisfecha con su realidad actual y no encuentra razones para modificarse. Esta situación es impensable en contexto como el actual o en una organización viva.

Permanentemente la realidad da señales de cambio y, por consiguiente, requiere cambios en las organizaciones. Pero se necesita que conozca, interprete y codifique esas señales en función de las amenazas y oportunidades que esos cambios le plantean a la organización. Cuando se haga, se percibirá la necesidad de modificación, que se concentrará en proyectos.



A esta visión, que define la diferencia entre lo que es y lo que se necesita que sea la organización, se le llamará “utopía necesaria”. La utopía es necesaria en el marco de referencia que legitimará los proyectos que concentrarán los cambios. Es una suerte de consensos sobre la dirección de la marcha que debe seguir la organización, muchas veces deseada y otras veces impuesta.

Para lograr un consenso se necesita que los miembros de la organización manejen cierta información en común, identifiquen las tendencias de cambio, interpreten los movimientos del mercado y de la tecnología, incorporen nuevos conceptos en el lenguaje de la organización, se expongan a recibir críticas y a ser comparadas, etc., la capacitación contribuye a resolver esta necesidad. En este caso, es iniciativa del sistema educativo proponer a los miembros de la organización el conocimiento de los fenómenos contextuales y facilitarles la información sobre las tendencias del pensamiento. De esa manera se estimula el dialogo que permite percibir las oportunidades y amenazas predisponiendo la aparición de proyectos.

De alguna manera, se puede decir que en realidad este “continuo” de dos extremos se convierte en un sistema interactivo donde el desarrollo de uno de los extremos retroalimenta y facilita el desarrollo del otro. Los “extremos” que se han presentado son de hecho teóricos, porque será muy difícil imaginar una acción de aprendizaje vinculada con un proyecto que además de resolver las demandas no incorpore alguna manera de construcción utópica de lo que debe ser la organización; ni desarrollar una acción tendiente a enriquecer la visión utópica sin insinuar líneas que responden a proyectos, aun no definidos pero implícitos en las tendencias del cambio (Davidoff, 1990).

Una empresa crea bienes raíces y servicios a través del esfuerzo de sus empleados que tienen responsabilidades definitivas por las metas y submetas de la empresa. El

adiestramiento de personal es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna. Esta definición implica que el adiestramiento en la industria consiste en programas de aprendizaje formal diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos particulares de una organización. En contraste, la educación está diseñada para adaptar a las personas a muchas instituciones de la sociedad y no a una sola. Por tanto, el adiestramiento industrial tiene propósitos específicos mientras que los objetivos de la educación son multifacéticos y no siempre se definen específicamente.

El diseño de eficientes programas de adiestramiento industrial no es tarea fácil y los problemas implicados están lejos de resolverse. El sistema típico en la mayoría de las empresas consiste en el adiestramiento durante el trabajo. A los nuevos empleados se les coloca en los puestos y se les dan explicaciones e instrucciones esporádicas y no hay un trato sistemático del proceso de aprendizaje. Aun cuando se hayan desarrollado programas formales, su diseño rara vez se basa en un análisis completo y cuidadoso de los objetivos del adiestramiento, las técnicas y los resultados.

La especificación del contenido del adiestramiento requiere un análisis de la operaciones necesaria para alcanzar los objetivos de la organización. Pueden concederse esos objetivos al entrevistar personas clave y por observación directa del flujo de trabajo y la sucesión de operaciones. El centro del estudio entero es poder expresar las conductas de trabajo deseadas en términos operacionales; la especificación de las conductas debe incluir las acciones y deberes concretos que han de realizarse y estas especificaciones conductuales constituyen las conductas terminales que serán desarrolladas por medio del adiestramiento.

El análisis total de los objetivos y actividades de la empresa y los requisitos de la tarea producirán instrumentos (listas de marcar cuestionarios, medidas de estimación de la ejecución, etc.) que se usarán para determinar las necesidades de adiestramiento específicas. Idealmente, pueden compararse la conducta de trabajo de los empleados con las especificaciones de ejecución y advertirse las discrepancias y sus consecuencias.

Después pueden tomarse decisiones acerca de la gravedad y los costos relativos de las discrepancias entre las especificaciones de la ejecución y la conducta del empleado; el mejoramiento de la ejecución por otros medios, es decir, mediante mejor selección puede ser menos costoso o más seguro que mediante el desarrollo y conducción de un programa de adiestramiento en los puestos más importantes; las comparaciones del costo puede estar en contra de tratar de mejorar la ejecución en absoluto.

El diseño y conducción de adiestramiento debe estar íntimamente entrelazado con la investigación. El aprendizaje de una nueva destreza, conocimiento o conducta demanda mayor precisión y organización de las respuestas. El problema principal para el director del adiestramiento es la secuencia de los pasos del adiestramiento para desarrollar las respuestas terminales deseadas, de la manera más eficiente para cada alumno. Al desarrollar un programa de adiestramiento debe contestar varias preguntas practicas adicionales, acerca de la dificultad relativa de los temas,

el orden óptimo del material de enseñanza, el tiempo requerido por los temas, como distribuirlo en la práctica, revisión y examen y cómo tomar en cuenta las diferencias individuales entre los estudiantes.

Las decisiones de diseño acerca del paquete de adiestramiento deben considerar dónde y cuándo se hará el adiestramiento. Esencialmente estas preguntas dependen del grado de transferencia a la situación real del trabajo de las habilidades, conocimientos y actitudes adquiridas durante el adiestramiento.

La transferencia completa se logrará con más facilidad si todo el adiestramiento es hecho en el trabajo; el sistema de participantes usado en los oficios calificados y los requisitos de internado y residencia en el entrenamiento médico, son ejemplos de este adiestramiento en el trabajo. Sin embargo, una de las dificultades comunes del adiestramiento en el trabajo es que se le dé poca atención sistemática y que los nuevos empleados sólo puedan recibir explicaciones e instrucciones esporádicas en lugar de la orientación necesaria para un aprendizaje eficiente.

Desafortunadamente la industria ha apoyado a menudo procedimientos costosos de adiestramiento sin pedir una demostración de la transferencia de la conducta en el salón de clase a la situación real del trabajo. En ningún lugar ha sido más evidente que en el desarrollo de programas para gerentes que van desde “adiestramiento en relaciones humanas” hasta “adiestramiento de sensibilidad” y “juegos de negocios”.



La mayoría de estos programas son en esencia ejercicios de simulación: El adiestramiento de sensibilidad simula las relaciones interpersonales o humanas de la ejecución del gerente. Los juegos de negocios, a menudo programados en computadoras electrónicas, tratan con los aspectos cuantitativos de la ejecución del gerente como la fijación de precios, la inversión, la programación de la producción y el mercadeo (Marvin, 1997).

Las empresas destacadas efectúan una fuerte apuesta para obtener aquellos procesos que permiten la combinación de las tareas, los atributos y el contexto, pues de ese modo adquiere una práctica competitiva integrada. Resultado de esta determinación es la incorporación de la ética y el estudio de los valores, como elementos del ejercicio competente y responsable, en el ámbito empresarial. La puesta en acción de esta práctica se basa en la reflexión sobre la relevancia del entorno social y la existencia de formas alternativas de competencia que van más allá de la limitada dualidad “ganar-perder”.

Por medio de una capacitación integradora es factible poseer competencia en el reconocimiento y aplicación de valores personales, profesionales, sociales y económicos, sin que suponga una cesura entre ellos. A partir de esta visión filosófica se pueden abordar las problemáticas derivadas de la actividad ofreciendo soluciones viables, al destacar las cualidades que apuntan hacia la excelencia en la función

asignada. De manera que al seguir las sugerencias de dichos procesos formativos se establece un nexo entre el desempeño de la función, la excelencia, el resultado de la actividad empresarial y el entorno social que sirve de contexto para la acción propia de las empresas y corporaciones.

Todas las empresas, que en estos momentos son punteras en su sector, están convencidas de la **necesidad de actualizar y reformar el sistema de formación y capacitación**, pues viven conscientemente los cambios que se dan en su seno, derivados de los ágiles movimientos del mercado actual. Estas transformaciones fuerzan a las empresas a adoptar modelos de organización flexible y abierta, cuyo eje central es el trabajo en equipo y su capacidad creativa de acción.

A partir de esta situación es necesario ofrecer al individuo (que debe trabajar coordinadamente con otros individuos) herramientas que le permitan incorporar y asegurar conocimientos, a la vez que es capaz de analizar y solucionar las dificultades y conflictos que le separan de una actividad integrada en el equipo del que forma parte (**Darley, 1991**).

Los procesos innovadores para la formación, de base filosófica, posibilitan la transmisión de conocimientos en el ámbito empresarial teniendo en cuenta su complementariedad con las competencias actitudinales y sociales, propias de la persona, para obtener resultados integrales enfocados al crecimiento de todos y cada uno de los implicados en el actividad empresarial.

El modelo de formación elaborado por la filosofía ofrece respuestas a medida para las cuestiones específicas de cada corporación. Pero además tiene en cuenta el conjunto empresarial y social para asegurar que las soluciones no creen fisuras entre los diferentes actores y ámbitos en relación. De igual manera, se ofrece un amplio panorama de análisis que descubre la necesidad de aprender del (y para el) cambio. Por eso quien recibe la formación no se limita a ser un agente pasivo, sino que debe implicarse a conciencia, pues es el primer emisor del feed-back y por tanto el primero en poner en acción los conocimientos y prácticas adquiridos.

El grupo de personas que está en el proceso de formación se compone de miembros con pensamiento autónomo pero con actitudes de colaboración. De igual manera se pone de relieve la capacidad de auto-evaluación personal, ya que permite una evolución coherente entre la situación actual y la prevista. Todo ello bajo directrices que destacan la competencia eficaz de la propia acción equilibrada con el entorno, tanto empresarial como social.

En el proceso de planeación estratégica aplicada, el examen de las fuerzas externas debe formar parte del trabajo del equipo de planeación, al igual que en el caso de las perspectivas internas, el equipo puede necesitar ayuda. Sin embargo, a diferencia del proceso interno, en el cual el equipo de planeación puede involucrar de manera activa a los empleados de la compañía en la compilación de datos, en el entorno externo, se hace menos evidente a quien involucra en el mencionado trabajo de compilación. Por lo común las empresas tienen pocos datos –y menos comprensión– acerca del entorno externo, en comparación con el interno, al igual que los datos internos, los externos pueden tener muchísimos sesgos.

Alguna empresa invierte bastante energía haciendo el seguimiento a problemas del entorno externo como las necesidades del cliente, las tendencias del mercado y la actividad legislativa relevante. Si este es el caso, los datos suministran un punto inicial excelente para la perspectiva externa. Los individuos a quienes se les asignaron las tareas de compilar datos se convertirán en verdaderos activos en el proceso de planeación; pueden representar ricas fuentes de información en áreas que trasciendan aquellas con las que normalmente tratan.

De manera similar, las empresas sin contacto significativo con el cliente pueden disponer de una óptima fuente de datos para trabajar. Por lo regular, se necesita un mecanismo sistemático para organizarlo y revisarlos con regularidad, y convertirlo en información. En casi todas las empresas, la mayor parte de esta organización y revisión se deja a los contactos informales. La mayoría de las organizaciones necesitan un sistema **(Morris, 1992)**.

Dentro de la organización, un grupo efectivo de marketing puede ser más útil para el proceso de planeación estratégica aplicada. Este grupo puede estar trabajando en el seguimiento de las actividades del competidor, la identificación de los deseos del cliente y la acumulación de los datos sobre productos o servicios que se vendan bien para la organización. Infortunadamente, en muchas compañías el personal de marketing no se encuentra involucrado en el proceso de planeación estratégica. Aunque no defendemos el hecho de que la planeación estratégica esté dirigida por el marketing, definitivamente abogamos por oír que la utilización debida a la experiencia esté disponible para maximizar la calidad de la toma de decisiones. No es prudente pasar por alto datos potencialmente pertinentes.

En la actualidad, las organizaciones que carezcan de recursos para compilar datos útiles a partir de fuentes externas, necesitan conformar, toma prestado u obtener estos recursos en forma rápida. Preferimos que el personal interno mantenga control de procesos, lo comprenda e interprete los resultados de la compilación de datos (con ayuda del consultor, si es necesario). El desarrollo de las habilidades y la orientación hacia el monitoreo del entorno debe formar parte de la política de la organización.

Un cambio en el entorno externo puede representar una oportunidad o una amenaza para la compañía, dependiendo de sus fortalezas y debilidades particulares. Por ejemplo, la bancarrota de un competidor puede representar la oportunidad para que una organización orientada al mercado y sólida en términos financieros, considere la pérdida de un competidor existente como una maravillosa oportunidad para incrementar la participación en el mercado, al tomar los clientes del rival.

Una empresa insegura y con problemas financieros podría percibir la misma situación como una amenaza; su carencia de recursos para incrementar sus clientes podría motivar a un fuerte competidor a desplazarse allí y obtener esos clientes, debilitando más la posición competitiva de la compañía insegura. Así mismo, la quiebra podría presagiar estricto control de crédito por parte de las entidades bancarias, lo que apretaría aún más la situación financiera de la organización.

Por consiguiente, al considerar los cambios en el entorno, los individuos encargados de la planeación no pueden simplemente dividirlos en oportunidades y amenazas,

puesto que muchas de estas transformaciones se pueden presentar en una o ambas.

Si la empresa puede reagrupar y desarrollar en forma rápida una estrategia inmediata para enfrentar al desafío del cambio puede convertirse una amenaza percibida en una oportunidad. De esta manera, en vez de discutir las oportunidades y las amenazas por separado, en esta sección se consideran muchos entornos diferentes y congruentes en los cuales operan las organizaciones y la manera como proporcionan oportunidades y amenazas **(Feldman, 1998)**.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Uno de los aspectos más importantes y, a menudo, uno de los más difíciles del proceso de planeación estratégica es el desarrollo de una declaración de la misión, es decir, un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el (los) propósito(s), la(s) función(es) que desean satisfacer su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.

La declaración de la misión proporciona el concepto para formular las líneas específicas de negocios en las cuales se involucrará la empresa y las estrategias mediante las que operará; establece el campo en el cual competirá y determinará la manera de como se asignarán los recursos y cuál será el modelo general de crecimiento y Dirección para el futuro. El propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, que comprendan de qué manera se relaciona lo que se hace con un propósito mayor. Por consiguiente, el enfoque de la misión debe ser interno para la organización, no externo para otros grupos de interés **(Arias, 1989)**.

4.3 ELABORACIÓN DE LA MISIÓN

La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Por dos razones, es generalmente amplia en sus alcances: la primera, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles; la segunda, para ser amplia.

De esta manera es que reconcilia las diferentes opiniones de los miembros que conforman la comunidad educativa. A pesar de que una misión deba ser amplia en sus alcances, hay que tener cuidado en desarrollar una formulación que incluya todas las opciones estratégicas, pues de no ser así ello la convertiría en inútil. Por ejemplo, la formulación de una misión de una empresa ensambladora de autos no debe contener la posibilidad de diversificación hacia el campo del procesamiento de alimentos. Es necesario lograr el equilibrio entre especificidad y generalidad.

La Misión se caracteriza por:

- Ser un referente teórico que guía el quehacer de la empresa.
- Ser una formulación explícita de propósito duradero.
- Indicar la concepción que tiene la empresa hacia los demás (¿Qué somos? ¿Qué hacemos?).
- Debe incentivar en todos los miembros de la comunidad educativa el sentido de pertenencia a la empresa.

La Misión debe explicitar claramente:

- Qué tipo de institución es (oficial, privada).
- La ubicación geográfica.
- Concepción filosófica, valores y competencias que desarrolla en sus estudiantes.

Una misión correctamente diseñada es vital para la formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Carecer de una clara formulación de misión puede llevar a que las acciones a corto plazo se conviertan en contraproducentes a largo plazo. La misión debe siempre revisarse para adaptarla a cambios ambientales importantes, pero sólo requerirá pocos cambios si ha sido preparada con cuidado. Las formulaciones de misiones verdaderamente efectivas resisten la prueba del paso del tiempo.

4.4 VISIÓN

En las empresas, la Visión es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos 10 a 15 años. Se centra en los fines y no en los medios, lo cual nos indica que lo importante es el punto a donde se quiere llegar, no como llegar ahí.

La Visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozca cuál será su contribución para el logro de esta visión. Además, deberá transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización ya que de ésta dependerá el éxito. Deberá ser desafiante y justificar el esfuerzo.

Esta Visión de futuro, proporciona:

- 1.- Una dirección hacia la cual la organización deberá moverse.

2.- La energía para realizar el movimiento.

La Visión es más que un simple plan para el futuro, ya que involucra la creencia de que ciertos aspectos del futuro pueden ser influenciados y cambiados por las decisiones presentes, para llegar a ese ideal que se ha soñado.

Aquellas personas, familias, empresas, organizaciones o países que tengan una visión débil o que carezcan de ella, probablemente no tendrán éxito, ya que la fuerza de la visión, esa "energía", es determinante del éxito: "Una Visión con acción puede cambiar el mundo". Por ejemplo, Estados Unidos, que en el siglo XIX era un país propiamente subdesarrollado, tuvo una visión a la que Abraham Lincoln le llamó "el sueño americano", que luego compartió con su pueblo. Esta visión tuvo tal fuerza que transformó a esta nación en el país de las oportunidades y en el país, que actualmente es el más poderoso del mundo. Por otra parte, los estudiantes exitosos los son, no tanto por su inteligencia o por su riqueza, sino por la fuerza de su visión.

La Visión, señala Barker, deberá ser formulada por los líderes y luego, compartida con el resto del equipo. En ésta se señalará el camino y el destino, es decir, dónde veo en el futuro a mi organización y de qué forma voy a llegar ahí. Además, la visión bien definida, dirigida y comunicada motiva al personal a cumplir con la misión de la organización, ya que a través de ella, la alta gerencia define y construye la empresa tal y como lo desea y necesita.

Existen varios métodos para desarrollar la Visión. Uno de ellos es a través de realizar una análisis sistemático de los indicadores económicos, para luego, con la guía de expertos, se pueda utilizar todo este conjunto de información para plantear hacia dónde deberá llegar la organización. Si el análisis es serio, los planteamientos arrojarán luz muy clara sobre lo que podemos esperar de la organización.

Un segundo método tal vez menos sistemático pero más emocionante ya que se basa en la parte derecha del cerebro, es el siguiente:

4.5 METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR LA VISIÓN

1. Primeramente se deberá reunir al equipo de formulación estratégica. El lugar deberá ser amplio, confortable, bien ventilado, con mesas para discusión. Se requerirá un pizarrón, rotafolio, marcadores.

2. El siguiente paso será delimitar claramente, sin lugar a dudas y en pocas palabras, sobre qué se quiere definir la visión: De mi persona, de mi desarrollo profesional, de una planta, de toda la empresa, de una sucursal, etc.

3. Definir el horizonte temporal que se desea visualizar: ¿10 años?, ¿15 años?, ¿20 años?

4. Se buscará que el ambiente sea de camaradería, sin tensiones, en donde todos los participantes tengan auténticos deseos de colaborar en el desarrollo de la visión.

5. Todos se acomodarán en un lugar donde puedan tener una postura cómoda (sentados o acostados, pero sin que se duerman), que puede ser un jardín o una habitación confortable, sin frío ni calor y, sobre todo, sin ruidos ni teléfonos que distraigan o molesten. De esta forma se podrá dirigir y concentrar la atención en uno mismo.

6. Relajación mental: En la mente se imaginarán una pantalla grande y poderosa. En esta pantalla se tratará de visualizar su cuerpo. Se concentrarán en la cabeza, se visualizarán sus músculos y a través de la imaginación se irá descendiendo lentamente al tiempo que se van relajando los músculos: los de la cara, luego el cuello, el abdomen, la cintura, las piernas hasta llegar a los dedos de los pies.

7. Ahora en este estado de relajación se puede empezar a ejercitar la metodología. Se escoge primero, por ejemplo, una manzana para recrearla: Se puede imaginar una manzana, grande, roja, brillante. Se debe verla girar, sentir su textura, su aroma. Después sentirla en la palma de la mano, tomarla y darle una buena mordida: la emoción, el gusto, el placer.

8. Enseguida, se debe analizar lo que se logró con una primera experiencia: una Visión y un entendimiento más pleno de lo que es una manzana.

9. Al continuar con el ejercicio, ahora se podrá recrear objetos cada vez más complejos, como por ejemplo, un automóvil, un french poodle, etc.

10. En este momento, ya se podrá aplicar el mismo ejercicio a una organización: Es el año 2015: Se debe ver a la organización, empezar a recrearla: ¿cómo es? ¿De qué color es? ¿Cómo es el edificio? ¿Dónde está ubicada? ¿Qué hay alrededor? ¿Qué están produciendo? ¿Cómo lo están haciendo?

11. Se tiene la sensación de plenitud y de inmensa felicidad al rebasar los resultados, al tener control de los eventos. ¿Cómo se ve dentro de la organización? ¿Qué se está haciendo? ¿Cómo está organizada la empresa para obtener los resultados que se pueden ver? ¿Cómo es el ambiente? ¿Qué se ha hecho para que todo el mundo se sienta realizado de estar trabajando ahí? ¿Cómo es el producto? ¿Qué innovaciones tiene? ¿Se imaginaba esto en el año 2002? ¿Cómo es la competencia? ¿Qué estrategias se implementaron para superarla, cómo la han superado?

12. Todo lo que se visualizó se debe anotar y se puede dibujar incluyendo todas las sensaciones que se experimentaron. Tratar de anotarlos de forma detallada.

13. Ahora, se debe escribir un resumen (10-15 renglones) de la visión de la organización en el año 2021. Se puede escribir en una hoja de rotafolio y colocarlo alrededor de la habitación.

14. A continuación, se juntan las visiones de todos los participantes para obtener los puntos en común.

15. Se procede luego a hacer una primera redacción, se analiza por todos, se critica y se vuelve a redactar hasta que haya un acuerdo.

16. Una vez aceptada la redacción de la visión, se deberá preparar un documento explicativo de la visión.

17. Por último, se oficializará, se publicará al nivel de toda la organización y se harán juntas con el personal en las cuales se explicará para que sea asimilada por todos.

Se debe recorrer la empresa, sus pasillos, sus oficinas, el comedor, los jardines, las escaleras. Llegar hasta la oficina. Sentarse en su escritorio. Observar la vista a lo lejos a través de un amplio ventanal. ¿Qué se ve? ¿De qué manera se mantiene la ventaja competitiva? ¿Cuáles son las estrategias actuales? ¿Qué habilidades tiene la gente? ¿Cómo está organizada? ¿Cuáles son las fortalezas? ¿Cuál es el mercado? ¿Qué estrategias están a punto de implementar que no esperan los competidores? ¿Cuál será la secuencia de reacciones de los competidores que se prevén? ¿Cómo les han respondido de forma que ellos hayan caído en sus propias trampas? ¿Cómo es esa sensación de éxito, de control absoluto? Se debe visualizar esa inmensa sensación de triunfo y superioridad.

Este es un procedimiento enriquecedor para desarrollar la Visión de la organización, ya que además proyecta la anticipación de los cambios para tomar ventaja. La Visión, por último, debe ser dinámica, de forma que una vez que se alcance la visión se debe tener una nueva, haciendo esto un proceso continuo y permanente.

La Visión es breve; de preferencia, con menos de diez palabras, para que sea fácil de captar y recordar, inspirar y plantear retos para su logro. Además es creíble y consistente ya que contiene los valores estratégicos y desde luego la Misión. Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes. Muestra la esencia de lo que debe llegar a una organización. Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

La preocupación por el quehacer de la formación de recursos humanos es una situación generalizada en todos los países, los cambios mundiales han generalizado la necesidad de realizar estudios que permitan establecer nuevas y mejores opciones para capacitar al capital humano en sus diferentes niveles de especialización.

Las empresas en la actualidad reconocen que sólo a medida que promuevan el crecimiento de los individuos que laboran en ellas, impulsarán el desarrollo de la organización en su conjunto.

La formación permanente de recursos humanos es una tarea que se realiza en los centros de trabajo e instituciones educativas, mediante la utilización de medios y/o programas de cooperación y asistencia técnica de las instituciones que han desarrollado sistemas de aprendizaje avanzados.

Con el propósito de que los centros de trabajo cuenten con personal preparado para cubrir satisfactoriamente las funciones laborales que les competen, es indispensable capacitarlos en forma continua sobre los cambios que se presentan en la práctica diaria, en los procesos productivos, administrativos y de innovación tecnológica.

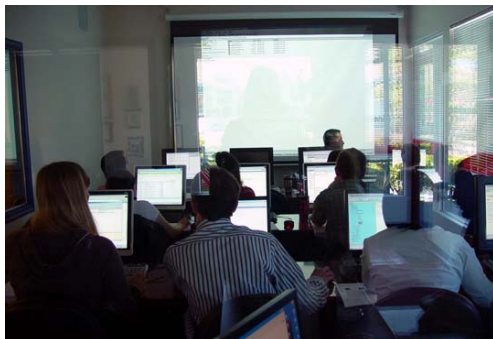
En este contexto, la capacitación es entendida como:

El proceso de formación continua e integral mediante el cual se adquieren, actualizan y desarrollan, conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para su mejor desempeño laboral **(Robbins, 1993)**.

4.6 OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA CAPACITACIÓN.

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación:

- Promover el desarrollo integral del capital humano, y como consecuencia el desarrollo y crecimiento de la organización.
- Servir de herramienta para enseñar, desarrollar y colocar en circunstancias de competencia a cualquier persona.
- Completar la educación formal del individuo ante un ambiente de orden laboral e inclusive en algunos casos sustituirla.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.



- Ser un medio para propiciar mejoras en los procesos de trabajo.
- Prevenir riesgos laborales.
- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

Las empresas requieren preparar personas que apoyen la realización de los eventos de capacitación, que posean amplios conocimientos teóricos y prácticos, que tengan una experiencia laboral sólida en las técnicas o funciones para las cuales son competentes y muestren habilidad e interés para conducir procesos de aprendizaje.

El sistema de capacitación y desarrollo de las personas en la empresa nace del equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia.

Si bien el sistema de capacitación o entrenamiento presente en la organización apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Las actividades de desarrollo, de este modo, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy nítida. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando incluso su potencial como futuro directivo. Podríamos decir adicionalmente que la capacitación se relaciona con el "hacer actual" del empleado en la organización, y el desarrollo con aspectos del "ser" que facilitan o permiten la expansión de sus dominios necesarios para sus desafíos futuros.

De todos modos, más allá de las diferencias semánticas o conceptuales entre los conceptos de capacitación y desarrollo, hay un dato inequívoco en todos los casos: ambas acciones han alcanzado un carácter estratégico en las empresas de hoy y logran vincular a las personas como principal fuente generadora de valor.

Las razones para invertir en capacitación son muy numerosas. A todas esas razones puede agregarse un breve comentario sobre uno de los fenómenos más notables de nuestra época, llamado por los sociólogos actuales "la explosión del conocimiento". El mundo sufre una sed inagotable de conocimientos; cada vez es más común ver a personas adultas y de la tercera edad volviendo a las aulas universitarias. Desde los casos de hombres y mujeres comunes y corrientes que a mitad de su vida emprenden la ardua tarea de aprender a leer y escribir, hasta el caso de individuos geniales como Thomas Alva Edison, quien inició sus estudios de botánica a la edad de 80 años.

Desde el mensajero que atraviesa la ciudad en la mañana para tomar una clase de contabilidad, hasta el ejecutivo que dedica unas horas nocturnas a su pasión por la astronomía. El hombre moderno padece una intensa curiosidad y un indomable afán

inquisitivo. Con toda probabilidad, los miembros de las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales beneficiará a la organización a que pertenece **(Blake, 2008)**.

4.7 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

4.7.1 CÓMO BENEFICIA LA CAPACITACIÓN A LAS ORGANIZACIONES:

- Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas.
- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles.
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener los bajos costos en muchas áreas.
- Promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

4.7.2 BENEFICIOS PARA LA PERSONA QUE IMPACTAN FAVORABLEMENTE EN LA ORGANIZACIÓN

- Ayuda a las personas en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Facilita el proceso de liderazgo y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas.

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella **(Blake, 2001)**.

La estrategia de crecimiento de cualquier organización requiere de un eficaz sistema de capacitación, en el que la especialización de expertos dentro de los centros de trabajo juega un papel vital para el desarrollo.

La optimización de los mecanismos de adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades, e incorporación de actitudes, que modifiquen la conducta, así como la generación de la creatividad eficaz, provocan el desarrollo de tecnología y productividad a través de la capacitación interna. El curso de Formación de Instructores en aula y en labor directa responde a esta vital necesidad.

4.7.3 LOS PARTICIPANTES DE CURSO FORMACIÓN DE INSTRUCTORES APRENDERÁN A:

- Identificar y analizar los conceptos, medios y técnicas requeridas para impartir cursos de capacitación;
- Desarrollar sus habilidades para conducir el aprendizaje de adultos de acuerdo a las necesidades de su empresa;
- Precisar una base sistemática para elaborar los planes y programas de capacitación que responda a los requerimientos institucionales y de desarrollo personal;
- Practicar las situaciones que se presenten en la conducción de grupos, aprovechar las distintas personalidades de los asistentes y alcanzar los objetivos de aprendizaje de los cursos que se impartan.

El proceso central en la formación de instructores en capacitación es el aprendizaje. Cuando se establece y se monta un programa de adiestramiento para los empleados, se hace con la esperanza de que la experiencia adquirida durante la situación de la instrucción producirá un cambio de comportamiento en su tarea normal, el cambio del comportamiento es el resultado del proceso conocido como aprendizaje.

Si el programa de formación de instructores se dirige a un empleado de producción, a una secretaria, a un supervisor, a un ingeniero o a un vicepresidente, el programa tiende a cambiar el comportamiento de la persona que se trate de formar para que pueda desempeñar su tarea más adecuadamente.

Hay dos grupos fundamentales que trabajan en el terreno de la instrucción en la capacitación, el primero está constituido por las personas que deben enfrentarse diariamente con los problemas apremiantes y prácticos de fijar y dirigir el aprendizaje de los demás, como son los maestros, padres, jefes e instructores empresariales quienes integran en gran parte este grupo y se enfrentan con los problemas de instrucción con bastante tensión.

Generalmente todas estas personas se mueven dentro del empirismo, intentan una cosa y si resulta bien la siguen intentando. Estos intentos pueden llegar a convertirse en un método de instrucción. Algunos son excelente otros no. Este grupo no tiene tiempo ni ganas de preguntarse el porqué de sus métodos, operan con reglas elementales, a veces con excelentes resultados. Después de todo, los niños aprenden aritmética y los artesanos su oficio mucho antes de que hicieran esfuerzos experimentales para investigar el proceso del aprendizaje.

En los últimos cien años ha aparecido el segundo grupo que lo forman los teóricos del aprendizaje. Los teóricos tienen generalmente poco interés en los problemas prácticos. Se ocupan con la naturaleza del aprendizaje, el modo como este se realiza y las variables que lo facilitan y lo retardan. Los teóricos han intentado solucionar los acertijos del aprendizaje por medio de la utilización de los métodos estándar de la ciencia experiencia controlada y matemáticas. No se han callado los resultados obtenidos o no obtenidos.

Desgraciadamente, la comunicación entre los teóricos y los prácticos del aprendizaje es comparativamente rara. El práctico no utiliza generalmente el beneficio de los descubrimientos del teórico; el teórico investiga sin conocimiento de los problemas prácticos que tienen que resolverse. El teórico es responsable de esta falta de comunicación. En primer lugar estos hombres se han dedicado a desarrollar teorías científicas; es decir, generalizaciones acerca de los fenómenos que consideran. Por tanto, tienen que someterse a procedimientos en los que todas las variables permanecen constantes excepto las experimentales. Esto ha tenido como resultado diversos estudios que al práctico le parecen pueriles.

En segundo lugar, el lenguaje utilizado por los teóricos del aprendizaje es esotérico y a menudo matemático. Esto es un grave defecto del propio asunto. Las generalizaciones no solamente tienen que descubrirse, sino que además tienen que

expresarse de manera inequívoca. El idioma inglés es en gran parte vago y pluralístico. Las palabras corrientes tienen muchas significaciones y cada uno que las oye las interpreta a su manera.

Por último, estos investigadores de verdades fundamentales son tan humanos como los demás. Mezclan en su investigación los principios básicos y sus propias predisposiciones. Por eso no solamente interpretan los resultados de sus experimentos según su propia orientación teórica, sino que incluso proyectan experiencias que tiendan a comprobar sus teorías en ese sentido. Las disputas entre los teóricos acerca del proceso de aprendizaje han aumentado la confusión del profano sin que se haya obtenido una apreciable ventaja en el control del proceso.

La familiaridad con los principios y teorías del aprendizaje pueden ayudar a los especialistas en formación de instructores en capacitación y a los que desempeñan funciones de supervisión a idear nuevos caminos para postergarse bien en situaciones imprevistas de adiestramiento que se presentan cada día. Los cambios que suceden cuando se adquiere una habilidad son quizá más claros que los que suceden cuando se adquiere un conocimiento o una posibilidad de resolver problemas y tomar decisiones.

Muchos especialistas en comportamiento están de acuerdo en que el ser humano es un organismo orientado a objetivos. Los individuos necesitan cosas, y dirigen sus actividades a la consecución de las cosas que necesitan. Un empleado necesita dinero para todo aquello que puede conseguir con él: prestigio, un aparejo de pesca o un accesorio en su coche. Dirige sus actividades hacia la obtención de más dinero en cualquier forma, puede trabajar más de prisa si es pagado según el número de piezas; puede querer recibir alguna capacitación adicional para aumentar su categoría en su empresa; puede buscar trabajo más remunerado en otra parte o puede elevar una queja para aumentar su prima de producción.

Cuando se dirige un curso de capacitación para jefes de sección acerca de relaciones sindicales, es necesario darse cuenta de que pueden suceder bastantes cosas. Por ejemplo, pueden tenerse demasiados problemas acerca de la producción y emplear el tiempo de capacitación en pensar sobre estos problemas sin hacer caso de las complicaciones legales. O bien se puede aprovechar la oportunidad para dedicarse a la charla ineficaz con los compañeros. Otra opción sería emplear la clase para demostrar lo mucho que se ha aprendido y para darse importancia delante de superiores e iguales.

Aunque puede parecer demasiado sencillo este ejemplo puede simbolizar bastantes puntos interesantes. En primer lugar, el comportamiento de la gente se orienta, como puede verse, hacia objetivos definidos, sean de aumentar la estimación de los demás la producción o los aspectos sociales. Las personas intentarán alcanzar los objetivos que les impresionen en el momento, sin tener en cuenta las intenciones del que dirige la capacitación.

En segundo lugar, los motivos de cada jefe de sección, el cambio de trabajo que supone ir desde el taller a la clase y el contacto con sus compañeros puede cambiar su conducta. Esta conducta puede o no suponer una huella permanente.

Se ha podido crear la impresión de que los motivos, objetivos y comportamientos empleados en alcanzar los objetivos aparecen necesaria y claramente en cada persona. El hombre que se ve impedido por una clase de esfuerzo por aumentar su producción puede no ser consciente de los motivos de su comportamiento en la clase.

Sin embargo, si con ello consigue un aumento en su consideración por parte de los demás, continuará asistiendo a la clase con interés aparente. No es necesario insistir en que una persona siempre conozca los factores que hay debajo de su conducta.

El conocimiento que un empleado en aprendizaje desea obtener en una situación problemática es el conocimiento acerca de los elementos esenciales para conseguir un logro económico de objetivos y nada más. Se tiene a veces el error de suponer que niños de colegio o estudiantes superiores desean aprender lo que hay detrás de un proceso que para ellos no representa más que un instrumento. Desean conocer el instrumento para alcanzar sus objetivos inmediatos: los objetivos del maestro pueden no ser los suyos.

Para cualquiera que haya intentado enseñar la habilidad más sencilla o impartir la información más elemental a otra persona, es clarísimo que la práctica es la de mayor importancia. Un individuo aprende lo que hace. Al practicar una habilidad motora adquirida mantendrá las clases de comportamiento que realiza y que ha reforzado. Mediante el estudio puede aprender un conocimiento nuevo, como la contabilidad. Al estudiar está ejecutando una serie de reacciones implícitas. El aprendizaje por medio de clases es más eficaz si el que aprende puede comprobar abierta o implícitamente lo que está aprendiendo.

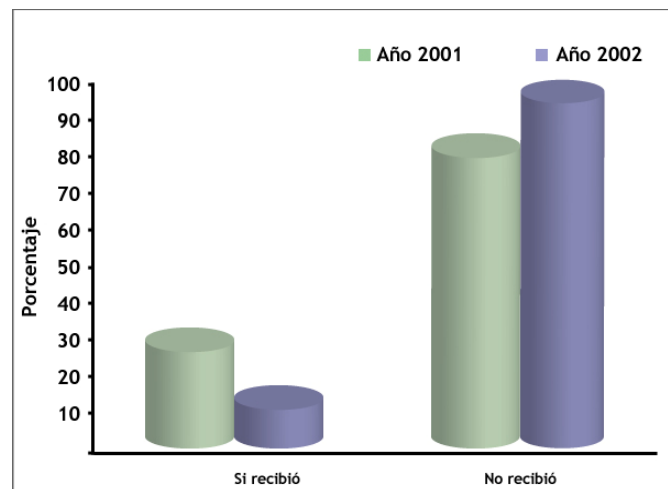
Se ha demostrado que un capacitador aprende una habilidad con más eficacia cuando contempla una película de aprendizaje, si es que puede realizar inmediatamente en la práctica lo que está contemplado. Hay cierta evidencia de que puede darse el aprendizaje incidental, es decir, el aprendizaje sin que haya intento de aprender. Pero cuando no existe la práctica esa evidencia se esfuma.

Muchas experiencias tienden a afirmar que si el aprendizaje incidental tiene realmente lugar, se caracteriza por un mínimo de práctica oculta. La práctica es algo necesario para el mantenimiento de una habilidad o la retención de un conocimiento. El olvido llega enseguida cuando la práctica se interrumpe. Además, hay bastantes pruebas de que una habilidad practicada a fondo sufrirá menos interferencias que habilidades menos practicadas. El aprendizaje no será eficaz a menos de que se practique; el comportamiento deseado no podrá ser obtenido ni mantenido.

El día de trabajo normal de la empresa es de ocho horas por lo general; un individuo sea principiante u operativo experimentado, debe permanecer esas horas en el trabajo. Si está en estado de aprendizaje, ¿Cómo tendrá que organizar la práctica de sus habilidades de tarea durante el día para asegurar el máximo de retención?, ¿Deberá practicar una actividad dada en sesión continua hasta que llegue a perfeccionarse en ella o más bien habrá que espaciar durante el día la práctica de esa actividad?, en la capacitación planeada para los supervisores, ¿Es más eficaz tener diez sesiones de dos horas espaciadas de tres en tres días o cinco sesiones de cuatro horas espaciadas diariamente?. En esencia este es el problema de

enfocar la practica desde un punto de vista temporal. ¿Debe ser práctica masiva o práctica espaciada, para que el resultado sea un aprendizaje eficiente y que asegure la permanecía del comportamiento adquirido?

De acuerdo con la PRONACOM (Programa Nacional de Competitividad) en el último sexenio se han capacitado a unas pocas empresas como se puede observar en la siguiente gráfica:





CAPITULO 5

RECOMENDACIONES DE LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES
AL NUEVO PLAN DE ESTUDIOS

CAPITULO 5

RECOMENDACIONES DE LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES AL NUEVO PLAN DE ESTUDIOS

Durante el proceso de formación de instructores, es indispensable que alguien desempeñe o desarrolle el papel del experto, que aporte los conocimientos teóricos. Este planteamiento da sentido a la puesta en escena de cada uno de los miembros que intervienen en la transacción. El formador a pesar de ejercer el papel de experto no tiene que ser infalible más allá de los objetivos de su clase. Debe actuar como dinamizador de los procesos constructivos y velar por extraer del grupo las experiencias que este pueda aportar. Es importante que refuerce al asistente cuando intervenga, pero sin olvidar que el refuerzo motiva positivamente cuando coincide con las necesidades del individuo. En unos casos esto se centra en la imagen y seguridad personal, y, en otros, en la eficacia de las posteriores aplicaciones.

Muy ligado a su papel de experto, el conocimiento de sus puntos fuertes y débiles y el hecho de ser crítico consigo mismo son básicos para no caer en la tentación de pasar por alto lo que no domina. Si el formador se preocupa por su actualización, potenciará en el asistente la misma necesidad de autodesarrollo. En el caso de que el formador no encaje, de que no sintonice con el grupo, el rechazo que los asistentes sientan hacia él puede trasladarse hacia la materia o tema que imparte, en el más puro condicionamiento clásico.

De este modo se hace más difícil que los resultados de la enseñanza se proyecten hacia el futuro.

Por ello es importante que el formador sepa controlar sus tendencias naturales a reforzar y prestar atención a lo que le agrada y les a fin, y acepte al asistente como persona, incluyendo sus ignorancias y limitaciones. Así como no cabe imaginar que el médico rehace a los enfermos por el hecho de estarlo, el formador no puede incomodarse por la carencia de información que constituye la base misma de la relación profesional.

El proceso en el cual el hombre adquiere su plenitud, tanto desde el punto de vista educativo como instructivo y desarrollador, es el así denominado PROCESO DE FORMACIÓN. Este proceso se proyecta en tres dimensiones, en tres procesos con funciones distintas: el proceso educativo, el proceso desarrollador y el proceso instructivo. **(Keith, 1997).**

La dimensión es la proyección de un objeto o atributo en una cierta dirección. Son tres dimensiones porque son tres procesos, cada uno de los cuales se caracteriza porque tienen funciones distintas. No obstante, los tres se desarrollan a la vez y se interrelacionan dialécticamente en un sólo proceso integrador y totalizador, que es el proceso formativo.

Obsérvese que se utiliza el concepto dimensión porque la naturaleza del objeto es la misma, es un proceso, aunque se diferencian en correspondencia con ciertos aspectos, como es la función. En otras palabras, el proceso formativo, atendiendo a

su función, se manifiesta en tres procesos: el proceso educativo o educación, el proceso desarrollador o desarrollo y el proceso instructivo o instrucción, cada uno de los cuales posee personalidad propia, pero que tienen lugar a la vez, relacionados entre sí e influyéndose mutuamente.

La función es una propiedad del proceso que expresa una acción generalizadora, que manifiesta dicho proceso en su ejecución. La función es consecuencia de la estructura interna que posee el proceso. No debemos confundir el concepto función con el de dimensión, aquella es una propiedad del proceso que se concreta en una acción; esta es el proceso como tal, como totalidad. Las tres funciones del proceso formativo se relacionan dialécticamente entre sí como consecuencia, en primer lugar, de lo que tienen en común, son propiedades que se manifiestan en procesos formativos; y en segundo lugar se diferencian, ante todo, en su intención, en lo que persiguen: el educativo, la formación del hombre para la vida; el instructivo, la formación del hombre como trabajador, para vivir; el desarrollador, la formación de sus potencialidades funcionales o facultades.

Esas diferencias generan entre ellos contradicciones de naturaleza dialéctica, que promueven su movimiento. La contradicción que existe entre la educación y el desarrollo, se resuelve por medio de la tercera función, de la instrucción, la más operativa de todas ellas, conformando de esa manera una triada dialéctica: Educación-Desarrollo-Instrucción. En resumen, es un sólo proceso pero tiene tres dimensiones, lo que implica que tienen lugar mediante tres procesos, relacionados entre sí. Cada uno de esos procesos tiene su función respectiva, con personalidad propia, con relativa autonomía, pero condicionados dialécticamente por las otras dos funciones (**Hersey, 1981**).

5.1 LA EDUCACIÓN PERMANENTE

La Noción de educación permanente adquiere visibilidad en los años 60, es el producto de la confluencia de distintos factores. Por un lado tenemos en Europa y especialmente en Francia, donde este concepto nace, los ideales que inspiraron a los resistentes contra el nazismo, fundamentalmente la liberación del país; pero también el deseo de construir otro tipo de sociedad más justa ofreciendo posibilidades educativas y participación a toda la población.

Los movimientos de educación popular, en ese momento particular, lanzan acciones importantes de capacitación para adultos con escolaridad muy corta, apenas la escuela primaria, para que puedan asumir responsabilidades en la vida social y política. Estas acciones llevan a repensar las bases de la educación, pues el sistema formal aparecía bloqueado.

Un informe de la UNESCO, sobre la educación de adultos que data de aquellos años, marca la necesidad de la actualización de los adultos y constata la imposibilidad del sistema formal de responder a esta necesidad. Los adultos necesitan respuestas con otra metodología, otro contenido y otros métodos de enseñanza.

Los movimientos de educación popular en Francia apuntaron en esa dirección. Algunos de sus miembros fueron expertos en UNESCO, que en esa época estaba abierta a ideas nuevas. Paúl Lengrand es el primero que propone la idea de educación permanente. Es un concepto no bien especificado, con una fundamentación filosófica y humanista muy abierta pero sin un posicionamiento social y político demasiado preciso, en aquellos años después de la guerra se era optimista con respecto a las posibilidades de construir un mundo más justo.

La noción de educación permanente implica ubicar la educación a lo largo de todo el proceso vital, por un parte y en función de un modelo de sociedad decidido a partir de las tendencias y en función de las decisiones de la sociedad sobre su futuro.

La finalidad de la capacitación es que la gente obtenga conocimiento para desarrollar sus estructura cognitiva, a fin de lograr mayores parámetros de referencia, más información para la toma de decisiones diversas y desarrollar su papel como individuo dentro de una sociedad. La finalidad de la capacitación es que la gente aplique lo aprendido en el desempeño de sus funciones. En última instancia, podemos pensar que la finalidad de la capacitación no es que la gente sepa más, sino que aplique aquello que sabe pero que no usa (**Werther, 1995**).

La creencia de que a mayor número de cursos el personal estará más capacitado es una verdad a medias, porque aunque este reciba mucha capacitación, sino es bien administrada, los resultados podrían verse sólo a mediano y a largo plazo o bien no verse nunca. Una empresa cuyos empleados han recibido capacitación tienen más posibilidades de desarrollo que una en la que no han sido capacitados, sin embargo, la finalidad de la capacitación no es que el personal incremente su cultura general como ocurre con la educación escolar, sino que se aplique la tecnología, se mejore la administración y se logren los objetivos de la empresa.

Los procesos de capacitación empresarial están encaminados a la modificación de conducta muy concreta que deben satisfacer necesidades previamente definidas, por lo que el personal no sólo debe adquirir conocimiento y habilidades, sino aplicarlo, incorporarlo a su comportamiento y mejorar su desempeño. En el proceso de capacitación el instructor es responsable de establecer un clima de sinergia, de apertura y de participación, para la que la gente comparta sus experiencias y tenga la voluntad de escuchar a los demás y , a su vez, contribuir a que los participantes encuentren un marco de referencia objetivo para sortear los problemas.



Un maestro se apoya en libros de textos, cuyo contenido es amplio. Al leerlo y comprenderlo, el maestro ocupa mucho tiempo no sólo en idear la forma en la que habrá de impartir sino que también en analizar detenidamente la tesis del autor. En la capacitación empresarial, el instructor se apoya en manuales de instrucción. Estos manuales se presentan en forma más accesibles, incluyen solamente los criterios centrales y contienen elementos de práctica dado que el tiempo en aula es breve.

Con los productos didácticos se busca que el participante cuente con elementos para razonar discutir y hacer sus propias deducciones respecto de un tema; a partir de estas se llega a conclusiones relativamente válidas para el grupo. A ellos se les conoce como aprendizaje por descubrimiento.

La educación formativa se dirige principalmente a los jóvenes mientras que la capacitación está dirigida a los adultos. Las motivaciones para el aprendizaje en los jóvenes son diferentes a las de los adultos. El niño y el joven son más receptivos, muchas veces no saben para que deban aprender cierto tema, pero lo aprenden, a pesar de contar con los elementos de juicio con que cuentan los adultos, pues necesitan encontrar una razón para aprender. Esta razón quizás logra un incremento en la producción, mayores posibilidades de desarrollo, profesional y personal; algún reconocimiento, ideas o herramientas para hacer mejor su trabajo o, simplemente, buscar algunos elementos para razonar acerca de la línea a seguir, para contribuir mejor con la empresa.

En los procesos de educación formal, la técnica está centrada en el profesor. El Maestro enseña y la responsabilidad del aprendizaje recae en el alumno (Aprendizaje dirigido); en la capacitación, el binomio enseñanza-Aprendizaje centra más el proceso en el participante; lo importante al término del curso no es cuanto sabe el profesor sino que sabe hacer el participante, lo cual se logra fomentando la participación (Aprendizaje delegado) **(Swann, 1991)**.

La competencia de la complejidad de los negocios conlleva a manejar simultáneamente muchas variables. Para simplificar esta complejidad, podemos considerar que las empresas, están compuestas por tres subsistemas: el administrativo y el social-humano. El delicado equilibrio que se establece entre estos tres subsistemas permite que la organización avance hacia el logro de sus objetivos. Al realizar un cambio en uno de los subsistemas hay que realizar los ajustes necesarios a los dos restantes para restablecer el equilibrio. Uno de los medios para lograrlo es la capacitación.

La capacitación bien administrada influye en la eficiencia de las organizaciones por repercute de manera directa en los tres subsistemas y es el mecanismo para introducir cambio en cualquiera de ellos. Veamos un ejemplo de esto. Se introduce una nueva tecnología automatizada. Su influencia llega principalmente al subsistema tecnológico, pero también se requiere de personal con nueva destreza para manejar tecnología reciente. Además, se trabajará con proceso modificado o diferente, por lo que se deberá instruir a los niveles medios de la empresa sobre el nuevo estilo de manejar los recursos (Subsistema administrativo).

Veamos otro ejemplo. Se implanta la mejora continua a través del control estadístico de los procesos, lo cual básicamente es un cambio en el subsistema administrativo. Sin embargo, el modelo de mejora continua implica que la persona que realiza y controla el trabajo debe tomar decisiones con base en sus mediciones lo que trae como consecuencia descentralización de decisiones (otra vez, subsistema administrativo); este cambio implicará que el personal se implique más y se sienta parte de la empresa, para lo cual requerirá un programa de modificaciones de actitudes (Subsistema social-humano). Finalmente, estos cambios traerán, como

consecuencia, mejora en la forma de cómo se hacen las cosas (Subsistema tecnológico).

La capacitación es un elemento estratégico en las organizaciones, pero cuando no se considera así su potencial no se utiliza al máximo y se obtienen escasos resultados. El proceso de capacitación como muchos otros procesos en la empresa, conlleva a una serie de pasos establecidos, una metodología. Cuando la capacitación se utiliza sin la metodología completa, no da los mismos frutos. Si se decide utilizar un programa de cómputo para manejar la nómina por la tesorería de la empresa es necesario asegurar que tanto su implantación como la operación del sistema se hagan de acuerdo con la metodología prescrita por el proveedor, ya que de no hacerse así se puede cubrir un costoso error lo mismo ocurre con la capacitación.

La capacitación es un medio relevante para la planeación de vida y de trabajo del personal, también lo son el sistema de competencias laborales y el expediente de productividad; además, parte importante se determina a través del análisis y desarrollo del capital intelectual. La naturaleza del trabajo deja de ser meramente instrumental para convertirse en algo más profundo en algo que tiene que ver con nuestras inquietudes, con nuestros deseos, valores, sentido de la vida y sentido de pertenencia tanto a la organización como a nuestra familia.

En la actualidad, la capacitación es un factor verdaderamente importante para el desarrollo de las organizaciones; sin embargo, pese a esta certeza que comparten los ejecutivos de alto nivel y el personal en general, en muchas organizaciones la capacitación está considerada como una disciplina de bajo nivel de importancia. Esto se debe, en parte, a una serie de creencias que con el paso del tiempo han llevado a minimizarla. Los resultados de la capacitación son difíciles de valorar, difíciles de comprender y, por lo mismo resulta difícil encontrarle un sentido práctico.

En diversas ocasiones se ha buscado una definición adecuada para lo que conocemos como capacitación. En algunas empresas, la capacitación es pensada como sinónimo de educación, sin considerar que sus objetivos, ámbito, naturaleza y métodos son diferentes a los que ofrecen las escuelas (**Dessler, 1991**).

La productividad es la razón de ser de las organizaciones que tienen como meta, por un lado, la generación de un valor agregado para el cliente y, por otro la obtención de utilidades. Todas las organizaciones requieren ser productivas, es un hecho conocido, tanto para la sociedad como para las empresas mismas. Sin embargo, muchas veces la productividad no se ve reflejada en todo el personal, ya que en muchas ocasiones sólo beneficia a los altos funcionarios y no hay tal beneficio para ambas partes.

Ha habido diferentes corrientes que han intentado mejorar el trabajo, como "la división de tareas" planteada por Frederik Taylor hace aproximadamente 70 años, cuyos auge se dio después de la Segunda Guerra Mundial. Podemos considerar este enfoque como uno de los primeros intentos, si no es que fue el primero, netamente dirigido a procesos de tipo productivo y a la producción en serie con actividades claramente definidas para optimizar, en gran medida, los recursos invertidos. Sin embargo, al pasar las décadas se hizo necesario incorporar distintos

aspectos para humanizar el trabajo. Fue entonces cuando llegaron las corrientes de enfoque sistemático, como el desarrollo organizacional, la administración por objetivos, y la administración por la excelencia, hasta que llegó una verdadera estrategia de cambio organizacional: el control total de la calidad.



Los procesos totales de calidad se complementaron con otras herramientas, como la reingeniería, la mejora continua y los círculos de calidad. Algunas empresas llegan a cometer el error de confundir una herramienta con una estrategia. La reingeniería, por ejemplo, es simplemente una herramienta de apoyo en la estrategia general de la calidad total, lo mismo puede decirse de la administración por objetivos y de la capacitación. Todos estos métodos son herramientas para un sistema de calidad total.

En muchas empresas se cometió el error de considerar la estrategia de calidad o, más bien, los planteamientos de la calidad, como la solución universal a los problemas de la empresa: se creía que la calidad sería el camino para llegar a los escenarios de gran rendimiento. Sin embargo, en numerosas ocasiones la calidad se ha quedado solamente como un conjunto de buenas intenciones, como una filosofía que convence en la sala de capacitación, pero convence sólo en primera instancia, dado que cuando el personal regresa a su sitio de trabajo se encuentra con que la realidad ha cambiado **(Hernández, 1999)**.



CAPITULO 6

LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS DE MÉXICO

En la Ciudad de México-Tenochtitlan el régimen político se integraba de instituciones religiosas, militares y administrativas que evolucionaban constantemente, sobresaliendo la fiel observancia de sus leyes mediante una impecable, eficiente y honesta actuación de todo el engranaje gubernamental y administrativo.

Cabe señalar que las altas clases sociales, no constituían elites cerradas y se daba entre ellas gran diversificación en virtud de que se renovaban con la participación del pueblo así: “todo azteca sin distinción de clase, que demostrara su destreza para el combate, culto, comercio o vocación artística, pasaba a formar parte de la clase guerrera, sacerdotal, comerciante o de la clase de los artistas (que eran muy apreciados en la sociedad por su labor creadora); solamente quienes no habían podido sobresalir en estas actividades, estaban condenados a permanecer macehualli (Clase social que estaba por encima de los esclavos, y jerárquicamente estaban por debajo de los *pīpiltin* o nobles.”)

No es fácil el tratar de medir o de comparar un sistema con los parámetros de otros sistemas, que entre otras cosas corresponde a otra cultura, a otro espacio y a otro tiempo; sin embargo puede establecerse que para la selección de cualquier servidor público, desde el Tlatoani hasta el último de ellos, los aztecas tomaban muy en cuenta y era requisito “sine qua non”, (“condición sin la cual no”. Se refiere a una acción, condición o ingrediente necesario y esencial -de carácter más bien obligatorio- para que algo sea posible) el tener las siguientes características personales:

- ✓ Espíritu de servicio
- ✓ Honestidad
- ✓ Capacidad física e intelectual para el puesto a desempeñar
- ✓ No tener vicios
- ✓ Un interés por el mejoramiento de la comunidad.

La sociedad azteca buscaba tener una sociedad en armonía de ahí que la selección del personal integrara el poder judicial, es decir, de los jueces. Fray Bernardino de Sahagún señaló lo siguiente: *“También los señores tenían cuidado de la pacificación del pueblo y de sentenciar los litigios y pleitos que había en la gente popular, y para esto elegían jueces, personas nobles y ricas y ejercitadas en los caos de guerra... personas de buenas costumbres, que fueron criadas en los monasterios del Calmécac. Prudentes y sabios, y también criados en el palacio... mirábanse mucho en que estos tales no fuesen borrachos, ni amigos de tomar dádivas, ni fuesen aceptadores de personas, ni apasionados... En la designación de sus funcionarios públicos, los aztecas tenían un especial cuidado, como se desprende del texto siguiente: El senado tiene estas propiedades, ser juez y averiguar bien los pleitos; ser respetado, grave, sereno, espantable y tener presencia digna, de mucha gravedad y reverencia... no es aceptador de personas y hace justicia sin pasión”* (Herrera, 1991).

Considero que tales cualidades evidencian una sociedad mexicana de excelencia; cualidades que una vez valoradas, les permitía tener el personal apto para servir dentro de la administración pública y capacitarse en el Calmécac o en el telpachcalli (Centros en los que se educaba a los jóvenes del pueblo, a partir de los 15 años, para servir a su comunidad y para la guerra. A diferencia de los nobles que asistían al calmécac, los vástagos de los plebeyos, conocidos genéricamente como macehualtzin, asistían al telpochcalli. Estas escuelas para jóvenes se encontraban en cada barrio o calpulli) o en las escuelas dedicadas a las artes.

En la administración de recursos humanos del sector público, durante la Colonia no se tenía una clasificación de puestos, es decir, no estaba definida, pues los trabajadores desempeñaban diversas funciones; para la selección de cualquier servidor público, como lo señala la autora Margarita Chávez *“desde el virrey hasta el último de ellos, se tomó en cuenta y era requisito indispensable, el tener la siguiente característica personal:*

Ser español de nacimiento, para los puestos más importantes (virrey, alcalde, delegado, etc.).

El criollo sólo tenía acceso a los puestos de menor importancia dentro del gobierno. El aprendizaje o capacitación de los servidores públicos de la Colonia se daba dentro de la administración pública en forma empírica, por no estar sistematizada la capacitación como tal”.

Para una sociedad que se encuentra de lleno en una guerra y lucha por su independencia es complicado elaborar y aplicar un sistema de administración de personal como hoy se conoce, pero se debe indicar que en esta época de agitación bélica no había sistemas de elección de los servidores públicos; no había clasificación de puestos aunque se inician los intentos de establecimiento; ni tampoco se contaba con un sistema de capacitación, los ascensos y/o promociones se daban por cambio de la gente en el poder; comúnmente por los golpes de Estado.

La autora Margarita Chávez, nos ilustra en lo siguiente: *“A pesar de que Don José Ma. Morelos y Pavón en Los Sentimientos de la Nación consignara los cimientos de la seguridad social y jurídica de los trabajadores, justo es decir que dada la inestabilidad política reinante, los empleados públicos (sobre todo la base trabajadora) en ocasiones se quedaban sin cobrar un centavo hasta por meses; y estaban expuestos a ser despedidos en cada cambio de gobierno o golpe de estado, pues carecían de protección jurídica”.*

El Presidente Benito Juárez intentó establecer orden y racionalidad a la función pública y a él se le debe el inicio de la reestructuración de la administración pública lográndolo en cierto modo pues la clasificación de puestos, aunque no existió en una forma sistematizada, sí se dieron intentos para lograr su establecimiento; sin embargo, la selección del servidor público no existe, y *“en 1871, se comienza a organizar el Gran Círculo de Obreros que propugnaba por peticiones de tipo laboral; posteriormente como ya se dijo surge la Asociación Mutualista de Empleos Públicos, que como es de suponer y como lo establece su propia denominación, se trata de una mutualidad, en donde los trabajadores aportan cuotas y ellos mismos reciben todos igual auxilio en caso de necesidad” (Quiroga, 1999).*

Apunta la autora Margarita Chávez “en 1908 John Kenneth escribía: El soborno es una institución establecida en las oficinas públicas mexicanas y reconocida como un derecho que corresponde al funcionario que ocupa el puesto. Es además una institución respetada, hay dos funciones principales adscritas a cada puesto público. Una de ellas es un privilegio y la otra un deber.

El privilegio consiste en usar las facultades especiales del puesto para amasar una fortuna personal; el deber consiste en impedir a la gente emprender cualquier clase de actividad que pueda poner en peligro la estabilidad del régimen existente. Andrés Molina Enríquez, al analizar el sistema de Díaz en 1908, lo resumió en una frase: “*amistad personal*”.

En este sistema de amigos, los gobernadores estaban ligados al presidente, los jefes políticos a los gobernadores y los presidentes municipales a los jefes políticos. Con el tiempo Porfirio Díaz se rodeó de intelectuales y pseudo intelectuales positivistas conocidos con el nombre de científicos, los cuales influyen en las actividades de su gobierno, y por ende, en la administración de personal.

Así para el proceso de selección, y con influencia de José Yves Limantour, Díaz estableció la carrera de empleados en la Escuela de Contaduría y Administración que deberían cursar los aspirantes a empleo públicos. Para la capacitación se dieron los primeros intentos por establecer un sistema de capacitación, sin cristalizar en nada concreto.

Para el sistema de ascensos y/o promociones se publicó un trabajo titulado “**Guía práctica del Empleo de la República Mexicana**”, en el cual se observan algunos lineamientos de lo que actualmente conocemos como sistema de méritos, base y sustento del ascenso y la promoción... pensión y jubilación, el servidor público no tenía seguridad social o derecho a una vejez digna y tranquila por jubilación.

El antecedente directo lo tenemos en el proyecto de ley del Servicio Civil que data desde el año de 1911, cuando fue presentado en la Cámara de Diputados por Justo Sierra y Tomás Berlanga, el cual sólo quedó en precedente para la diputación de 1917, autora del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (**Herrera, 1999**).

El papel del Estado en el México de hoy, está especificado en el artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que a la letra dice: “Corresponde al estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral, que fortalezca la soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta constitución.

Fundamento Constitucional que motivó la expedición de un gran número de Leyes en materia federal, como son:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- Ley Orgánica de Administración Pública Federal.
- Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores.
- Ley de premios, Estímulos y Recompensas Civiles.
- Ley en favor de los veteranos de la Revolución como Servidores del Estado.



- Ley Reglamentaria de la Fracción XIII del Apartado B del Artículo 123 Constitucional.
- Código Civil para el Distrito Federal en Materia del Fuero Común y para toda la República en Materia Federal.
- Jurisprudencia firme de: La Suprema Corte de Justicia de la Nación.
- Decretos y Acuerdos relacionados con la Administración del Personal Federal.
- Acuerdos relacionados con la Administración del Personal Estatal y Municipal.
- Reglamentos Interiores.
- Condiciones Generales de Trabajo.
- Reglamentos de Higiene y Seguridad.
- Circulares.
- Normas y Disposiciones de Carácter Interno.
- Contratos Colectivos de Trabajo.
- Manuales de Organización.

Aunque la Constitución Federal de 1917 no estableció ninguna disposición específica en esta materia, pues omitió la reglamentación o definición de las

características de la relación existente entre el Estado y sus trabajadores, la Ley Federal del Trabajo de 1931, estatuyó, en su artículo segundo, que las relaciones entre el Estado y sus trabajadores, se rijan por las Leyes del Servicio Civil que al efecto se expidieran.

Es hasta que el legislador aprueba la Ley Federal del trabajo, en 1931, que se estipula que las relaciones entre el Estado y sus servidores, se regirán por las Leyes de Servicio Civil que se expidan.

Años más tarde, el jueves 12 de abril de 1934, se expide un acuerdo sobre la organización y el funcionamiento del servicio civil, que consigna algunas normas protectoras para los servidores públicos, siendo un antecedente del Estatuto Jurídico de los servidores públicos así como del servicio civil de carrera; sin embargo, no se llevó a la práctica **(Arredondo, 1992)**.

En 1938, mediante el decreto del 5 de diciembre, el Presidente Lázaro Cárdenas expide el Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los poderes de la Unión, en cumplimiento de lo dispuesto en la fracción primera del Artículo 89 de la Constitución Política Federal; la cual en sus Títulos Tercero y Cuarto y en su título tercero, plasma lo concerniente al derecho y la obligación a la capacitación, a los ascensos y promociones.

Apunta la autora Margarita Chávez que: *“así el nueve de abril de 1965, se creó en la Secretaría de la Presidencia, la Comisión de Administración Pública cuyos objetivos eran entre otros: Coordinar la acción y el proceso de Desarrollo económico y social del país, con justicia social y lograr la mejor preparación del personal gubernamental”*.

Con tales antecedentes en materia federal, se creó en 1983, la Dirección General de Servicio Civil la cual debía determinar las políticas sobre relaciones laborales el personal del personal del gobierno, dedicándose principalmente a solucionar la rigidez de los sindicatos y a ordenar las actividades de los altos funcionarios públicos.

De igual forma y para complementar la actividad para el servicio civil de carrera, se creó la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil en el mismo año, que se integró con la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría del Trabajo, la Secretaría de Programación y Presupuesto, la Secretaría de Educación Pública y el Secretario General de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE), dicha Comisión era presidida por la Secretaría de Programación y Presupuesto y tenía a su cargo entre otras cosas la de promover la realización de programas específicos del servicio civil de carrera.

“El Estatuto de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión, constituye el único antecedente de lo que sería el servicio civil en México. Después se crearon el apartado B del artículo 123 de la Constitución Política Federal y la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje. El Servicio civil en materia federal sólo incluye a los trabajadores de base”

En materia estatal tenemos tanto en: la Constitución Política del Estado Libre y soberano de México, la Ley de responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios, diversas disposiciones que sientan las bases para conformar a plenitud un sistema para el servicio civil de carrera.

La Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, en su artículo 129 establece lo siguiente: *“Los recursos económicos de que dispongan los poderes públicos del Estado y los ayuntamientos de los municipios así como sus organismos auxiliares y fideicomisos públicos se administrarán con eficiencia y honradez para cumplir con los objetivos y programas a los que estén asignados...”*. Aspecto importante que precisa como actitud, la eficiencia y honradez para manejo de recursos, por lo que es evidente el deseo del legislador de establecer patrones de conducta de los servidores públicos **(Vázquez, 2004)**.

Por su parte la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios establece: en su artículo 1.- *“Esta Ley tiene por objeto reglamentar el Título Séptimo de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, en materia de: ... II.- Las obligaciones en dicho servicio público...”*; más adelante en su artículo 42 indica: *“Para salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia...”*, en esta ley ya es clara la intención del legislador pues impone conductas a seguir para que la administración pública sea eficaz y busca congruencia en la actitud del servidor público con los fines del Estado.

Debe señalarse que el gobierno, preocupado precisamente por sentar las bases para un servicio civil de carrera, promovió la creación de una Ley que contemplara los aspectos más importantes para tal efecto, como es la Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios, la cual contiene en su “Capítulo II del sistema de Profesionalización de los Servidores Públicos Generales”, las disposiciones para regular ya en forma general el procedimiento para el servicio civil de carrera.

Durante largos años, los servicios de carrera en el mundo se consideraron paradigmas de eficiencia y un modelo a seguir para aquellos países cuyos gobiernos no los tenían. Francia, Estados Unidos y Reino Unido, entre otros, tenían cuerpos de funcionarios con gran prestigio y fuerte estabilidad en el empleo. Sin embargo, poco a poco las condiciones en las que éstos servicios civiles se habían desarrollado cambiaron, por lo que se hizo necesaria una transformación. Como señala Johan P. Olsen:

La mezcla de demandas y expectativas cambia y también cambia la concepción de lo que es un buen servicio civil y un buen servidor público. En periodos de transición estas concepciones cambian dramáticamente. El papel del servicio civil es desafiado y redefinido. La sabiduría convencional se vuelve herejía. Las virtudes administrativas se vuelven vicios. Las viejas aptitudes son descartadas y se demandan nuevos tipos de conocimiento, habilidades y programas de entrenamiento. Las estructuras roles y culturas organizacionales se etiquetan como *“ilegítimas”* y se legitiman unas nuevas.

Así, por los diversos cambios a que se vieron expuestos (Luc Rouban identifica tres: el giro ideológico, la mayor restricción económica y el cambio organizacional), cada

país emprendió, con distintos matices, la reforma de sus sistemas de servicio civil. Los países anglosajones han realizado reformas más profundas, mientras que los países latinos se han rezagado un poco. Los primeros han tendido hacia servicios civiles más descentralizados, basados en contratos e inspirados por la administración privada. Por su parte, los países menos desarrollados han avanzado, con mayor éxito, en la instauración de sistemas de carrera para los funcionarios públicos (**Gore, 2003**).

María del Carmen Pardo ha señalado que las estrategias seguidas en estos procesos de transformación integran cuatro componentes: la revalorización de la eficiencia y el consecuente desplazamiento de la experiencia como factor de cambio; la obligación de la alta burocracia para responder cada vez más a los mandatos de sus superiores políticos; el sector privado como ejemplo de “*buena administración*”; y la creciente vinculación internacional como resultado del proceso de globalización e integración de bloques económicos regionales.

Estas condiciones han llevado a una nueva concepción de los servicios civiles, sobre la que puede decirse, en términos generales, que sustituye los servicios de carrera basados en la antigüedad y la permanencia por unos que valoran, ante todo, el mérito y la competencia.

La sociedad no es una suma de voluntades anónimas, ni espacio en el que habitan ciudadanos en abstracto. Por el contrario, se reconoce y es reconocida como sitio de individuos, grupos, asociaciones, tipos de organización y estrategias de movilización que tienen incidencia en las estructuras de gobierno.

La sociedad se refleja como un conjunto de voluntades y acciones que se orientan hacia la movilización de energías, recursos e información. Por eso, los gobiernos tienen que diseñar y aplicar respuestas puntuales a problemas específicos, y tomar distancia de las soluciones que pretenden abarcar de manera homogénea lo que en el mundo de la realidad es diverso. Los gobiernos tienen ante sí retos y desafíos mayúsculos.

De este modo, su capacidad de respuesta depende de la preparación del personal público. Éste es el centro que acredita y justifica el servicio público como el puente que comunica a los ciudadanos con el gobierno. Del servicio público depende que el vínculo gobierno-ciudadanos sea fructífero. En efecto, la prestación de los servicios públicos, las tareas de justicia, la administración de la vida económica, la conducción de los asuntos políticos, el manejo de la política económica, de las relaciones exteriores y el logro del bienestar social, son, entre otros, capítulos básicos que tiene a su cargo el gobierno.

Para cada uno de ellos es menester que la preparación, pericia y habilidades de los servidores públicos sean de vigoroso contenido cualitativo, ya que dirigir y coordinar a los ciudadanos implica que los gobiernos eran aptos para recoger demandas, escuchar problemas y seleccionar opciones de solución. La carencia de aptitud para proporcionar un servicio público moderno y eficiente provoca costos negativos para los gobiernos.

En cambio, cuando el servicio público es apto, responsable y oportuno, la relación gobierno-ciudadanos es alentadora, ratificándose los compromisos en favor del bien público. De ahí que el servicio público sea considerado como elemento de gran importancia en el funcionamiento de los gobiernos. No hay duda que un factor clave en la vida de las democracias es la eficacia del servicio público. Esto significa que el servicio público no es sólo un asunto de trámites y expedientes, sino un medio para que la relación gobierno-ciudadanos sea constructiva. Respetuosa y confiable (**Le Boterf, G. 2000**).

Dichos atributos conciernen a una visión positiva y emprendedora de lo que es el gobierno abierto, el cual procura que sus respuestas sean eficientes en favor de la vida pública. El gobierno abierto es prototipo para que el servicio público sea definido como un sistema de respuestas institucionales, y no sólo como un aspecto de trámites burocráticos.

Como respuesta institucional, el servicio público valora y revalora la condición de vida de los ciudadanos y los ubica en el ámbito de expectativas, preferencias, apoyos y disidencias. En una visión moderna, el servicio público se rige por los valores de la democracia y por el imperativo de que su eficacia es fuente de ventajas y beneficios compartidos.

En el caso de México, la función pública ha sido objeto de diversas facetas relacionadas con la naturaleza del régimen político. Esto significa que su contenido no responde a un sistema de méritos ni reglas de certidumbre, sino que se vincula con el vaivén de la vida política. La naturaleza del régimen político es de predominio presidencial.

En relación a él, hay un conjunto de símbolos, prácticas, costumbres y cosmovisiones que influyen para que la función pública tenga contenido politizado y, por tanto, no imparcial.

Esta situación no es un defecto, sino un hecho que se explica en razón de que las prácticas politizadas tienen predominio significativo y, en esa medida, la profesionalización del servicio público es un imperativo a conseguir para poner a salvo al gobierno y a los cuadros de la administración pública de las turbulencias de los cambios que alteran su funcionamiento regular.



organizaciones tengan sitios en los cuales encaucen sus problemas, energías y demandas.

En la actualidad, la realidad política y social del país es otra. Es dinámica, inédita, compleja y cambiante. Hay nuevos actores sociales que demandan que la función pública sea no sólo eficiente sino democrática. Los costos públicos de lo que implica la conducción del gobierno, forman parte del debate plural y abierto para exigir como proclama calidad en las respuestas institucionales y sentido de oportunidad para que la sociedad y sus

Por eso, la función pública vive en el ámbito de exigencia ciudadanas y de una puntual vigilancia por parte de la opinión pública. México vive también un nuevo rol en materia de competencia político-electoral. Hay diversas experiencias de alternancia en el poder, tanto en la esfera federal como en la estatal y municipal.

De continuar dicha tendencia, es importante crear las bases institucionales para que la profesionalización del servicio público sea un sistema de seguridad que evite la innecesaria politización del mismo y la comprometida, pero no siempre productiva, conducta de que sea ejercido con acento partidista e ideológico **(Nilson, 1994)**.

Cuando se hacen esfuerzos serios para lograr un beneficio general, siempre existen personajes que los niegan y tienen, a su vez, la capacidad de influir en los demás. Sabido es que aprovechan cualquier laguna de la ley y argumentando la defensa de los derechos colectivos, obstaculiza fuertemente todos los planes y avances, incluso al grado de hacerles retroceder. Por otra parte, la normatividad laboral vigente y el sindicalismo, la primera como herramienta y el segundo, como vía, permiten a los resistentes al cambio cumplir las más de las veces, sus cometidos.

El servicio público de carrera exige una normatividad clara, homogénea y una aplicación planeada, gradual, pero inflexible y total. La negociación política con los resistentes no cabe. Creemos que las administraciones públicas que han puesto en marcha el servicio civil de carrera sin haber sensibilizado a su personal desde los niveles inferiores y/o que han negociado excepciones con sus líderes sindicales no se encuentran en el mejor camino hacia el éxito.

Volviendo al tema de la capacitación, no es posible pensar en un sistema de servicio público de carrera compuesto únicamente por técnicos que saben hacer muy bien las cosas. Cuando pensamos en capacitación, normalmente pensamos en dos cosas, primero aquella que sirve para enseñar las herramientas y técnicas para desempeñar una labor de la manera más adecuada, o segundo, aquella que trata de influir para que de ahora en adelante el sujeto de la capacitación sea una mejor persona, motivado, comprometido con la institución y su trabajo.

La capacitación técnica y la motivacional no deben dejarse de lado y son muy importantes, pero en la capacitación para la vida tenemos el recurso más importante de toda nuestra inversión. El servicio público de carrera no es únicamente para los subordinados, toda la organización debe entrar a la capacitación y debe ser sensibilizada desde el más alto directivo, hasta el último nivel.

La capacitación para la vida no le dice al trabajador que debe estar comprometido con la empresa, lo compromete realmente consigo mismo y con su institución, le hace sentir parte de la misma y le recompensa por lo que aporta, no por lo que sabe. A su vez, el empleado comprometido se siente seguro, bien remunerado, pero se sabe no eterno en su puesto. Se dice que algunas de las ventajas del servicio público de carrera son que reduce la inestabilidad por movimiento en el poder político y que distingue los ámbitos de competencia administrativa del funcionario político del funcionario público.

Es cierto que los servidores públicos adquieren mayor estabilidad y seguridad en el empleo, pero los teóricos olvidan que esto se da solamente hasta cierto nivel de la

jerarquía; por tanto, lo verdadero es que existe un rango dentro de la jerarquía gubernamental al cual el sistema del servicio público de carrera aplica parcialmente o no aplica y el sistema tradicional persiste **(Pain, 1996)**.

Por otra parte, al distinguir entre las competencias política y pública administrativas, el sistema parece reconocer que existen servidores públicos de dos clases y que solamente los del nivel inferior están sujetos al servicio público de carrera. Pareciera que las diferencias tradicionales se acentúan y que una clase, la política como es costumbre, pertenece a un mundo ajeno; ajeno al buen servicio, al compromiso público, a la verdad, etcétera, y a la que sin embargo le sigue perteneciendo la toma de decisiones.

El sistema del servicio público de carrera continúa encontrando en este punto su principal obstáculo y factor de fracaso. Para que una doctrina o sistema puedan prosperar, su principal objetivo debe ser siempre asegurar un factor de credibilidad sumamente alto. Como decíamos anteriormente, es necesario involucrar a todos los niveles dentro de una organización y sensibilizarles; también es vital que la selección de personal abarque inclusive la selección desde el punto de vista valores éticos, toda vez que no basta no contar con antecedentes penales. Es aquí, que México, como país, en cualquiera de sus niveles y órdenes de gobierno encuentra su principal reto para implementar el servicio público de carrera.

Finalmente, no hay que olvidar lo que decía Laurence J. Peter *“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”*, finalmente cuestionemos y dejemos sobre la mesa: En la práctica, ¿El sistema del servicio público de carrera considera seriamente este último paso? ¿Quiénes conforman la clase o jerarquía política, se encuentran en este último nivel de ascenso y por ello el servicio público de carrera ya no les considera? Las respuestas sólo podremos encontrarlas en la práctica.

El servicio civil de carrera representa por un lado, la adopción de un mejor sistema de administración de personal en el servicio público, pero también, por el otro, da respuesta a la necesidad cualitativa de contar con mayores elementos de modernización y eficiencia de la administración pública; diversos autores se refieren a estas actividades con diferentes denominaciones como: servicio profesional de carrera, servicio público de carrera, profesionalización del servicio público, profesionalización de cuadros, profesionalización de la gestión pública, profesionalización de servidores públicos, servicio público de carrera, servicio público profesional.

Se sostiene que, desde un enfoque analítico-académico, las bondades que puede ofrecer la adopción de un servicio civil de carrera son muchas y variadas. Entre otras, promover la constante profesionalización y desarrollo de una carrera en el sector público, reflejándose en la idea de que el servidor público cuente con un adecuado sistema de ingreso, promoción, estímulos y evaluación según los méritos y, derivado de ello la administración pública en general tenga un reflejo cualitativo de las *“aptitudes y actitudes”* de los servidores públicos. **(Díaz-Barriga, 1995)**

Sin embargo, también contrariamente han surgido algunas voces que sugieren no ubicar al servicio civil de carrera como la panacea que habrá de permitir e introducir

mejoras en la organización y funcionamiento administrativo. Reconocen que si bien es cierto que la carrera administrativa representa una asignatura pendiente que se ha abordado de manera limitada y parcial en la gran mayoría de las dependencias gubernamentales, la naturaleza y especificidad funcional de los órganos de control y evaluación de la administración pública federal, estatal y municipal, puede estimular su adopción y derivar en un mejor sistema de rendición de cuentas, el cual a su vez sea el resorte de mayor calidad y profesionalismo en el “arte” de administrar.

El Servicio Civil de Carrera es el conjunto de acciones sistemáticas mediante las cuales los servidores públicos pueden ingresar, permanecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la administración pública. Así las diversas etapas operativas que incluye dicho sistema son: reclutamiento, selección, inducción al puesto, capacitación, evaluación del desempeño, promociones e incentivos y retiro.

Hablar de Servicio Civil de Carrera es hablar de profesionalización, aunque el primer término no abarque en su totalidad al segundo. La profesionalización del servicio público puede visualizarse como la idea de:

Habilitar a los responsables y ejecutores de las decisiones de nuevas capacidad relacionadas con el modo de gobernar y administrar la vida social y dotarlos de medios que, por su carácter innovador, contribuyen a mejorar los rendimientos de la acción gubernamental.

En un sentido más práctico entendemos la profesionalización del servicio como:

La necesidad de establecer formalmente un catálogo de puestos que integren las diversas estructuras administrativas de las dependencias y entidades de la administración pública, definir con claridad y certeza la naturaleza de éstos y la relación de funciones que les corresponden; y, determinar con igual precisión y claridad las calidades profesionales y aptitudes personales que deben reunir quienes ocupan dichos cargos y puestos.

El Servicio público de carrera se define como un sistema de administración de personal del sector público, sustentado en principios, valores, normas jurídicas y procedimientos administrativos, cuyo fin primordial es lograr el óptimo funcionamiento de dicho sector.

Este concepto no es nuevo, podemos encontrar ejemplos de su práctica en la mayoría de los países desarrollados y en Latinoamérica destaca notablemente el caso de Costa Rica.

Por su parte, en México es hasta en recientes fechas que el servicio público de carrera ha comenzado a tomar auge, especialmente en los gobiernos de las Entidades Federativas, donde se presenta como una respuesta a la necesidad de modernizar y optimizar la Administración Pública (**Fernández, 1998**).

No obstante, los intentos en este sentido aún muestran demasiada cautela, pues como todo sistema, adolece de ventajas y desventajas éstas últimas más que nada ocasionadas por los aún presentes viejos vicios que han caracterizado, entre otras cosas, a la ascensión de los funcionarios a los cargos públicos. No obstante, es de

reconocerse que dichas prácticas se encuentran en proceso de abandono, en virtud de que la ciudadanía poco a poco ha ido adquiriendo conciencia para defenderse de los abusos.

Consideramos que el sistema del servicio público de carrera persigue diversos propósitos impulsados por razones tales, como que la administración pública tiene cada vez más tareas, diversas y complicadas que las que tenía en el siglo pasado, cuyas funciones eran exclusivamente mantener el orden y administrar los servicios públicos y en la actualidad se convierte en una verdadera promotora del desarrollo económico y social, que para desempeñar sus nuevas tareas, requiere de personal competente. Sin duda, la administración pública ha dejado de ser la paternal proveedora de satisfactores y hoy por hoy se constituye como proveedora de opciones y oportunidades para el desarrollo de los gobernados, es decir, involucra a la sociedad para que esta sea la propia productora de sus satisfactores.

De entre los propósitos más importantes que podemos anotar acerca del servicio público de carrera, señalaremos tan sólo cinco:

- Se busca fundamentalmente un mejor funcionamiento del sector público, con un enfoque claro y determinante hacia la eficiencia y calidad en la prestación de los servicios;
- El servicio público de carrera debe ser un programa de aplicación obligatoria en todos los niveles y órdenes de gobierno, de manera que los esfuerzos sean homogéneos y exista una normatividad que lo regule;
- La utilización de la capacitación constante y la especialización como instrumentos fundamentales a efecto de contar con personal idóneo y comprometido para desempeñar la diversidad de acciones que componen la actividad del estado;
- El abandono y erradicación de vicios que han identificado a la corrupción como característica de toda función pública; y
- Lograr la planeación estratégica de largo plazo, así como la continuidad y seguimiento de los programas de gobierno, a fin de llevarlos hasta su total conclusión, sin importar los relevos de funcionarios.

En condiciones óptimas, la consecución de los anteriores propósitos permite a la administración pública obtener grandes ventajas, tales como garantizar la estabilidad y seguridad en el empleo de los servidores públicos, sin que ello implique inamovilidad; fomenta, asimismo, la lealtad hacia las instituciones públicas y la vocación de servicio; da continuidad a la actividad gubernamental; promueve la planeación de vida y carrera de los servidores públicos; promueve mayores grados de responsabilidad; cuenta con empleados formados desde su ingreso y capacitados permanentemente para tener calificación y competencia más elevada; propicia la transparencia en todos los puestos de la administración pública, reduce la corrupción y pondera el mérito como fundamento para la permanencia y la promoción **(González, 2001)**.

No obstante lo anterior, bueno sería cuestionar hasta donde, en el plano de la realidad, estaríamos hablando de buenas intenciones, ya que las bondades del sistema del servicio público de carrera son indiscutibles, al menos desde el punto de vista teórico. El servicio público de carrera implica costos financieros que no todo el mundo está dispuesto a afrontar.

Ciertamente, se busca el mejor funcionamiento de la administración pública haciendo más eficiente la prestación de los servicios públicos, haciéndolos de calidad. La solución para lograr esto es en principio, la capacitación tanto general, como especializada, que permite contar con personal altamente competente, idóneo para desempeñar las distintas actividades de la gestión gubernamental. Ello indudablemente también implica un alto costo de inversión, tanto para capacitación, como en salarios y prestaciones para la administración pública, que no todos los gobiernos están dispuestos a erogar.

Conclusión, no es posible tomar al servicio público de carrera como una moda y simplemente barnizar la calidad a las organizaciones; estamos en presencia de un sistema caro, cuyos resultados son a largo plazo, pero al que vale la pena invertir.

El servicio civil de carrera lo define Miguel Duhalt Kraus en su obra Administración de Personal en el Sector Público, como: el “Conjunto de normas legales y de políticas y de procedimientos administrativos basados en las técnicas de administración más conocidas para manejar los recursos humanos de la Administración Pública”.

Cualquier modelo de Servicio Civil busca enlazar los intereses del estado con los de los trabajadores, como empleador y prestadores de servicios, relaciona directamente el desarrollo individual con la obtención de los objetivos y metas institucionales, así que dicha búsqueda tiene como objetivo la congruencia de la actitud y la aptitud del servidor público.

La eficiencia y la capacidad profesional son el basamento para establecer un sistema de reclutamiento y ascenso en el servicio civil. Su esencia radica en la idoneidad del candidato a ocupar el puesto de acuerdo a los requisitos que previamente se delinearon como indispensables para cada categoría ocupacional y más que propiciar expectativas de mejoramiento en el ingresos para los servidores públicos, debe representar un reto y compromiso con superación, por lo que no debe ser sólo un sistema de premios y estímulos económicos, que no generarían a largo plazo más que desconfianza y falta de compromiso de servicio por los mismos servidores.

El Servicio Civil de Carrera es un proceso de ingreso, permanencia, desarrollo y retiro de los servidores públicos, su creación y aplicación requiere de meditar profundamente sus propias características, para asegurar el éxito en la administración pública.

El servicio civil debe sustentarse en dos principios fundamentales:

- a. El sistema de valuación y aptitud en el puesto y

- b. La garantía de seguridad y estabilidad en el cargo que incite la profesionalización de los servidores públicos (**Godínez, 1998**).

Para que el servicio civil de carrera pueda ponerse en marcha, se requiere del apoyo permanente de los mandos medios y superiores de la administración pública, que exista un régimen democrático, que el servidor público vea a la Administración Pública como una opción importante para ejercer su profesión y que perciba claramente, que es indispensable la lealtad hacia las instituciones públicas, además su ingreso debe ser con base en sus méritos; establecerse la planificación de recursos humanos, estructurando la administración pública conforme a sus propias necesidades, vinculando el servicio civil al desarrollo nacional, siendo necesario que el diseño de la carrera se ajuste a la realidad histórica y contextual.

En cuanto a la profesionalización y reconocimiento de los méritos del servidor público es necesario establecer reglas distintas en la relación de instituciones-servidores públicos, para evitar la discrecionalidad en la contratación y remoción de personal, ofrecer incentivos al buen desempeño, un desarrollo profesional con certidumbre, posibilidades de crecimiento en sus áreas de especialización, etc.

El servicio civil busca precisamente evitar que los grupos que llegan al gobierno intenten permanecer en la acción administrativa y desterrar definitivamente la ambición por obtener beneficios sólo para sus integrantes, ubicando en los puestos públicos a quienes comparten su tendencia política y aseguran un alto grado de lealtad, pero no siempre cumplen con la calificación suficiente para ocuparlos y es pertinente señalar que el servicio civil tiene tres características para impedir tales problemas: **competencia, neutralidad e igualdad de oportunidades**.

Por tanto, el servicio civil de carrera debe buscar su fundamento en principios y valores como son: la eficiencia, la seguridad en el empleo y la productividad del servidor público; de tal forma que para obtener una administración eficiente, debe estar presente la profesionalización, un sistema de selección y un sistema permanente de capacitación.

La historia de las sociedades antiguas y actuales nos dan ejemplos de que una acción puede ser llevada a la ruina material y aún moral, en pocos decenios por la ineficiente conducción de los negocios públicos, el intervencionismo o el costoso, innecesario e inútil crecimiento de la burocracia estatal, por tanto los intereses de la comunidad, deben estar a cargo de sus mejores hombres y de tal forma que su gobierno busque constantemente ser eficiente y suficiente.

La confianza que unan acción tenga de su gobierno puede depender de que tenga un Servicio Civil competente y la sociedad contemporánea reclama un gobierno competente para considerar al gobierno digno de confianza.

La eficiencia o efectividad de la administración pública únicamente puede lograrse cuando resulta de un conjunto de factores positivos, de sana administración, incluida en dicha noción el normal funcionamiento de todos los resortes controles y recursos previstos en nuestro sistema jurídico-político; el uso de técnicas adecuadas que

aseguren la simplificación e inclusive permitan mejorar continuamente los trámites administrativos o procedimentales. **(Lovelock, 1997)**

Por otra parte, la Administración Pública exige lealtad permanente de sus integrantes de tal forma que las acciones de gobierno se traduzcan en un servicio eficiente. Lealtad y eficiencia que se han de manifestar a través de conductas serias, formales y continuas. La mejor lealtad del funcionario hacia el gobierno es preservar sus intereses primordiales tomando en cuenta la razón del Estado, que desde luego incluyen la conservación productiva de la sociedad y el auge de su vida pública en la cual convergen el individuo, los grupos, las empresas y las organizaciones ciudadanas.

La lealtad no está sólo en la parte del deber ser, sino que es una conducta y compromiso del servidor público con la naturaleza y esencia del gobierno. De este modo, la lealtad también se manifiesta por las formas y modos en que se cumplen las tareas públicas. Cuando son eficientes la lealtad se fortalece, cuando predomina la ineficiencia, la lealtad se quebranta. Ambas, lealtad y eficiencia son la pertenencia responsable a la institucionalidad del gobierno.

Carecer de un gobierno eficiente no permite a una sociedad civilizada alcanzar sus fines y debe considerarse que en una sociedad democrática, la eficiencia no constituye el único valor que oriente las decisiones y acciones administrativas en el sector público: existen valores como: justicia social, equidad, responsabilidad pública, protección de las leyes, apego a la ley, representatividad, protección de los derechos civiles y honradez en la gestión pública y lealtad a las instituciones.

Como señala Norberto Sánchez ***“Establecer un servicio civil profesional y políticamente neutro que proporcione un servicio puntual y eficiente en respuesta a las necesidades de la nación: libre de poder, pero leal a los requerimientos del gobierno”*** de ahí que sea menester crear un régimen de obligaciones para los servidores públicos a fin de que se produzcan con calidad e imparcialidad en la práctica de sus funciones.

La actitud de cambio que los servidores públicos tengan a favor del ciudadano representa el éxito de la calidad total en los asuntos de gobierno por lo que no sólo depende de la decisión política para alentarlos. Todo cambio organizacional, además de deseable, necesita configurar su propia cultura de transformación para remover resistencias, incompreensión y tácticas dilatorias. Todo programa de calidad total debe insistir en que la competencia, la productividad y la excelencia son la trilogía que mueve a los estados y a sus administraciones públicas a ser mejores. Es relevante señalar que en el Estado de México existen las condiciones propicias para que la administración pública sea una administración de calidad.

Actualmente, a pesar de que los trabajadores de base son los más numerosos e importantes, los sindicatos únicamente representan a éstos, y no son los más representativos ni los que toman las decisiones en la pirámide burocrática. Debe de existir una normatividad que regule por igual a los llamados trabajadores de confianza y a los de base. El derecho a la sindicalización debe ser general y no parcial; y considero que al crear esa división se impide la identificación entre los

trabajadores de base y de confianza, para el logro de metas que finalmente son comunes **(Loza, 1997)**.

De no existir esa diferencia podríamos observar el ascenso de trabajadores de base a puestos de confianza por méritos propios y si nos referimos a los beneficios que recibiría el servidor público tendremos que hablar de que se le garantice, en caso de reunir los requisitos necesarios, su permanencia en el servicio, la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, y acceder así a puestos superiores con remuneraciones acordes al puesto y la posibilidad de obtener, al término de su carrera, condiciones dignas para el retiro.

En el caso del trabajador de confianza, a diferencia del trabajador de base, carece de seguridad en el empleo. El trabajador de confianza puede ser retirado del servicio a voluntad del jefe en turno. Y no hay nada en la ley que lo obligue a compensar la salida del servidor público, es decir, no existe una indemnización. Por lo tanto, el sistema de servicio civil de carrera plantea también igualdades en la aspiración a la obtención de puestos superiores. En consecuencia, está estrictamente ligado a nuestra concepción de un régimen democrático en virtud de que asegura el igual acceso de todos los ciudadanos a los empleos públicos, en función de sus méritos.

No se puede esperar el surgimiento de mejores servidores públicos si no garantizamos su estabilidad en el empleo, desarrollo profesional e indudablemente, la posibilidad de capacitarse y adquirir mayores niveles de educación.

Para estimular al servidor público de base es necesario meditar ampliamente, es decir, qué incentivos podemos tener para premiar al que hace las cosas excelentemente, porque debemos tener claro que el salario recibido por el servidor público es para que trabaje bien; no se premia el buen trabajo, se premia el trabajo excelente, y debemos cuidar el sistema de estímulos para evitar premiar tanto al que no trabaja como al que hace un trabajo excelente.

Por lo que respecta a los servidores públicos de confianza, sucede algo análogo; el Dr. Guillermo Haro Bélchez lo manifiesta en su obra: ***La Función Pública en el Proceso de Modernización Nacional, "...el servidor público de confianza pesa el estigma del olvido, y de la incompreensión, con lo que de hecho se encuentran sometidos a la opinión y voluntad del superior jerárquico, el cual, por ende favorece o perjudica su carrera. La oportunidad para ascender, reside en suma de adivinar, o suponer lo que desea el superior y no cumplir con los Programas de trabajo y por tanto con la sociedad"*** por lo que tampoco se puede establecer parámetros reales de productividad.

Así al crearse un sistema civil de carrera es posible pensar que el servidor público tenga ciertos periodos de estancia dentro de los puestos, y si después de haber transcurrido ese tiempo no ha podido moverse o no ha cumplido con los requisitos de promoción, no puede alcanzar niveles de áreas superiores o probablemente de responsabilidad mayor, por lo que el servidor público no debe permanecer en esa estructura administrativa y habría que reubicarlo en otro lugar, en otra área de la administración pública donde pudiera desempeñarse **(Martínez, 1999)**.

Hoy en día los gobernados estamos mejor preparados, mejor informados, todos estamos más conscientes de nuestros derechos y de nuestras obligaciones y por eso somos más exigentes. Los esfuerzos realizados en los últimos años han demostrado que está rebasado el viejo sistema, en el sentido de que las organizaciones públicas no podían ser competitivas, eficientes y efectivas en la resolución de los problemas; pues las organizaciones públicas pueden y deben demostrar actitudes similares a las del sector privado en el desempeño de sus funcionarios.

La administración pública debe estar formada por servidores públicos profesionales, es decir, de aquellos que hacen de la prestación de sus servicios su propia forma de vida, pues la propia complejidad y tecnicismos de los objetivos que debe cubrir la administración pública exigen servidores públicos profesionales como una garantía de estabilidad y eficacia, que repercute en beneficios inmediatos para la población.

La profesionalización del servicio público puede entenderse como el establecimiento formal, público, abierto y competitivo del sistema de carrera administrativa con el propósito de que la función pública se desarrolle con base en reglas de certidumbre y permanencia. Lo anterior significa que la función pública debe ser abierta, en cuanto que su acceso sea mediante reglas que aseguren equidad y estabilidad.

Es necesario reconocer que gracias a la profesionalización se logr-a que el Estado, por medio de su aparato público, realice las funciones que le son propias, no de una manera improvisada, inconsistente cambiante y discontinua. Se trata de que las realice utilizando la experiencia y formación profesional de aquellas personas consideradas como las más adecuadas, más idóneas en cada uno de los puestos encargados de llevar a cabo las decisiones y políticas conducentes a la prestación de los servicios que el estado proporciona a su comunidad.

Los cambios estructurales en la administración pública pueden promoverse tomando en consideración los recursos humanos con que cuenta el gobierno, pues en ellos reside el mayor potencial. Así la profesionalización de los servidores públicos permite dar continuidad a los programas de trabajo y facilita la capacitación; elemento indispensable para el mejor desarrollo y adaptación a cambios estructurales y tecnológicos.

Este principio debe estar en la gestión de recursos humanos de la administración, es decir, en la utilización inteligente por parte de ésta, de las asignaciones en los cargos públicos, de forma que se mejore a través de la experiencia de los servidores públicos al realizar diversas funciones cada vez más difíciles, siendo la manera de hacerlos más aptos para ejercer funciones más difíciles o de más alto nivel. Gracias a la profesionalización es posible introducir una cultura de servicio público, es decir una cultura de neutralidad, de profesionalización, pero exige mucho tiempo y esfuerzo, inclusive involucra generaciones de servidores públicos **(Tello, 1999)**.

Difícilmente se puede entender la Reforma del Estado, si antes no se cuenta con un arco que permita tener un ambiente favorable. En este sentido, resulta interesante ver que, en el sector privado, cuando se habla de calidad total, se habla de que uno de sus elementos es el cuidado del ambiente laboral, del recurso humano, que es la

base de la propia administración pública, por lo que lo descuidan, sino por el contrario constantemente buscan obtener la calidad total de sus trabajadores.

Desde hace un siglo, se ha tratado de llevar a cabo la profesionalización del servidor público, por lo que la idea no es algo nueva, y durante este siglo particularmente, han habido muchos intentos y esfuerzos por tratar de generar en México un sistema de profesionalización del servidor público y durante este siglo particularmente, han habido muchos intentos y esfuerzos por tratar de generar en México un sistema de profesionalización del servidor público; el cual, de alguna manera queda contemplado en la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado, promulgada en 1964, por lo que existe ya un buen trecho recorrido para establecer un servicio civil de carrera; y actualmente en el Estado de México, ya es una realidad pues se sentaron las bases para tal efecto con la promulgación de la Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios.



Quizá la causa por la que no se ha logrado a plenitud el servicio civil, ha sido la característica particular de nuestro sistema político, el cual, de una manera u otra, se basa fundamentalmente en el continuo movimiento de grupos, con una total flexibilidad para que éstos puedan cambiar en un momento determinado, tanto a los funcionarios como a las políticas del gobierno anterior.

De ahí que se concluya que los elementos para que se dé el servicio público profesionalizado, son: la formación; la selección; la normatividad; la capacitación; la evaluación al desempeño del servidor público y la permanencia en el empleo.

El reclutamiento es el proceso para localizar y atraer a los aspirantes que desean ingresar a la Administración Pública; en tanto que la selección es el proceso que analiza las capacidades, intereses y aspiraciones de los candidatos reclutados a fin de determinar cuáles son los más aptos e idóneos para ocupar los puestos de la administración pública, considerando los catálogos institucionales de puestos.

En México, el reclutamiento ha sido una lucha continua entre las necesidades del sistema político y los requerimientos de personal técnicamente calificado (**Siliceo, 1995**).

Señala la autora Margarita Chávez, ***“Wendell Schaffer, a fines de la década de los 40 y principios de los 50, enumeró los factores operativos en la selección de personal de confianza: relaciones personales y políticas, lazos familiares, contribuciones al partido (PRI) y conocimientos técnicos”***. Greemberg afirma que el reclutamiento de los empleados de base sigue por lo general el mismo patrón de comportamiento (factores operativos) sugeridos por Schaffer en el reclutamiento del personal de confianza, o sea relaciones personales y políticas, lazos familiares, contribuciones al partido y conocimientos técnicos.

Respecto a la selección de personal en la Administración Pública mexicana Hansen comenta: ***“La admisión no se limita a los parientes y partidarios de sólo los***

miembros de la coalición; cada nueva elección y cada nueva administración, el sistema ha elevado a un creciente número de personas que no son parientes, ni aliados u hombres fuertes regionales... esto contribuye a que se realice una razonable circulación dentro de la jerarquía política... La circulación se realiza en los niveles más altos de la burocracia, lo mismo que en los puestos de elección. En ocasiones esos cambios no implican más que un intercambio de empleos entre un cierto grupo de individuos; los jefes de Secretaría cambian de ministerio así como los directores de empresas estatales cambian de empresa. Sin embargo, se conserva el principio de circulación y entran al sistema nuevos grupos de asesores..."

El reclutamiento y selección de personal son los filtros que tiene la administración pública para lograr la eficiencia y la efectividad en la gestión de los servicios públicos.

Para tal efecto, las técnicas de reclutamiento y selección de personal tienen como propósito ingresar al servicio público gente que haya demostrado su capacidad mediante exámenes objetivos e imparciales y que reúna los requisitos necesarios.

La fase del reclutamiento significa que el servicio público tiene un carácter abierto y competitivo, por lo que sus reglas deben garantizar la equidad entre los participantes y podrían incluir los requisitos los criterios de evaluación y la determinación de las calificaciones para aprobarlos. Ahora bien, es posible que se integren los jurados responsables de elaborar, ampliar y evaluar las pruebas, con personas del gobierno y representantes de la sociedad.

De allí la enorme importancia e interés para que los sistemas de selección existentes en el sector público, aparte de que se depuren y perfeccionen, sean utilizados con toda regularidad y apego a sus lineamientos, pues en esta fase se advierte con claridad la calidad de las personas que pretenden ingresar al servicio público.

Entre las características del servicio civil, se encuentra la selección de candidatos mediante la aplicación de exámenes, y la igualdad de oportunidades; todas las actividades que caracterizan a la administración pública, hacen indispensable el establecimiento de calificaciones para todos los puestos que la integran. La elaboración adecuada supone la estructuración de diversos catálogos que además, exigen el conocimiento exacto de cada una de las funciones gubernamentales **(Mendoza, 2005).**

Desde el punto de vista de la profesionalización el reclutamiento tiene como finalidad asegurar que los candidatos tengan los conocimientos profesionales exigidos, y también apreciar de manera objetiva si el candidato tiene las cualidades necesarias para ejercer las funciones que deberá ocupar a lo largo de su carrera, no obstante, en todo momento pueden ser revisados a través de un procedimiento que sea lo menos arbitrario posible. Así, la selección integraría cuadros de gobierno que posean convicciones idénticas a las del Estado, de tal forma que se organizaría y actuaría con acierto y eficiencia en el cumplimiento de sus fines, pues la autoridad se fortalece en la conducta responsable de sus funcionarios, manifiesta en el leal cumplimiento de sus atribuciones.

Por lo tanto en el servicio civil de carrera, los catálogos de puesto, y los tabuladores que permitan reconocer la capacidad y experiencia de los servidores públicos; son idóneos, siendo necesario estudiar la posibilidad de implantar sistemas de calificación de méritos, a través de los cuales se dé ascenso al servidor público mexiquense, o concluirse la creación de un estatuto para servidores públicos no sólo sindicalizados o de base, sino también de mandos medios, y establecer hasta que nivel puede darse la inamovilidad, que permita dar cierta estabilidad en el empleo, y una garantía en cuanto a la continuidad de los programas institucionales, ya que cada seis años sufrimos con los cambios de servidor público.

La capacitación es el conjunto de técnicas que aportan al servidor público los elementos de conocimientos que le permitan, por una parte, desempeñar eficientemente el puesto que tiene asignado; y por otra, estar en condiciones de poder concursar por las vacantes que en puestos superiores se llegan a generar; propiciando a la vez, que las dependencias cuenten con personal preparado para llevar a cabo los programas que tienen asignados. La capacitación además de facilitar la obtención de mayores rendimientos en las empresas, permite elevar el bienestar, por los ingresos superiores y movilidad social a que dan lugar mejores niveles de clasificación de la mano de obra y mejores sistemas de organización del trabajo **(Trueba, 1991)**.

En nuestro país, tenemos una extensa legislación sobre capacitación y podemos encontrar disposiciones al respecto en:

- El apartado B del artículo 123 Constitucional en su fracción XIII.
- Ley reglamentaria de la fracción XIII del apartado B del artículo 123 Constitucional.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- La Ley Federal del Trabajo.
- Los Contratos Colectivos de Trabajo (en el caso de empresas de gobierno sometidas al apartado A, del artículo 123 Constitucional).

Para los servidores públicos significa mejor preparación, su experiencia se vería enriquecida por la comunicación que se tendría con otros servidores públicos que se encontrarían en el mismo nivel y/o categoría, pero en otras áreas y en otras dependencias, la seguridad de que se le calificará con los parámetros establecidos de antemano y no por consideraciones de tipo personal.

Así, se buscaría tener una administración de especialistas en la materia y no de generalistas como actualmente sucede, y dado que la administración pública requiere profesionistas especializados, resulta no sólo conveniente sino necesario. En el Servicio Civil de Carrera debe plantearse un programa integral de capacitación encaminado a responder a las necesidades de especialización de las líneas de carrera, así como de la cadena de puestos.

La capacitación es inversión en capital humano y debe contemplar necesidades claramente detectadas fortaleciendo la calidad del servicio público. No debe ser impulsada a través de cursos convencionales, sino mediante talleres que propicien el aprendizaje de nuevos aspectos más complejos y el desarrollo de habilidades creativas.

El actual gobierno estatal, preocupado, precisamente en el establecimiento permanente de un servicio civil de carrera creó diversos ordenamientos de carácter general que han sentado las bases para conformarlos. La promoción permite al trabajador el acceso a puestos ubicados en niveles superiores de responsabilidad y por lo tanto, de remuneración que en México es a través de un sistema escalafonario a intercomunicado, es decir de movilidad horizontal y vertical. En México el personal de base no tiene una movilidad reconocida o ascensos establecidos por escalafón a los niveles de mandos medios o superiores, situación que precisamente desaprovecha a servidores públicos de base, por lo que debería establecerse un servicio civil de carrera que contemplará los ascensos a niveles superiores basados en el sistema de méritos e idoneidad **(Pinto, 2000)**.

Para el caso de los servidores públicos de base, los ascensos y promociones en cada dependencia, se dan de acuerdo a la existencia de un reglamento de escalafón que determina las bases de los ascensos. Los factores tomados en cuenta son: conocimientos, aptitud, antigüedad, disciplina y puntualidad.

En la promoción para que en la práctica el sistema de escalafones funcione en forma adecuada y expedita, es necesario que se respeten cabalmente las disposiciones normativas, además de que las propuestas que realicen las áreas administrativas involucradas deben tener como filosofía el sentido de complementar el salario tabular, para competir dentro del mercado laboral respectivo, así aun cuando no exista el cambio de plaza.

Ahora bien, se propone que el sistema de promoción para los servidores públicos de base, se extienda hasta el nivel de director y, por lo tanto, que contemple la llegada de los servidores públicos, colocados estrictamente por el sistema de méritos, tomando en cuenta tanto la capacidad, la aptitud, la actitud y el espíritu de servicio; así como la antigüedad del trabajador y sobre todo la eficiencia y lealtad a la Institución. Con lo anterior, el servicio público tendría una mayor confianza en el momento en que se diera algún cambio en los altos niveles, ya que no lo afectaría en forma negativa, por lo que tendría una ventaja su rendimiento en cada cambio de gobierno, si no se elevaría, tampoco disminuiría como tiende a suceder siempre en estos casos.

En el servicio civil de carrera, como lo señala el autor Alejandro Porras Calderón “**se han desarrollado diferentes modelos de estructura**”, entre los que destacan los siguientes:

1. **Estructura lineal o abierta:** Es el establecimiento de líneas de especialización en las que se puede ascender ininterrumpidamente desde los niveles bajos a los altos, sin necesidad de ir reuniendo los requisitos de educación formal, superiores a los exigidos al ingreso (modelo británico).

2. **Estructura estratificada o cerrada:** En esta, las especializaciones se subdividen en carreras independientes en función de los requisitos de educación formal, exigidos en cada uno de los estratos (modelo español y de Alemania Occidental).
3. **Estructura rígida:** En esta estructura no es posible pasar de un área profesional a otra diferente.
4. **Estructura flexible:** Es posible pasar de un área de especialización conservando el servidor público el nivel jerárquico alcanzando en el área de origen o procedencia.
5. **Estructura mixta:** Es la mezcla de estos diferentes modelos para ajustarse a las realidades, necesidades y problemáticas de cada país.

Con igualdad de oportunidades la entrada y promoción en el servicio civil los servidores públicos buscarían apegarse a los elementos y reconocimientos para obtener los ascensos y demás estaría plenamente consciente que realiza una carrera en el servicio, la cual se determinaría por su capacidad, aptitud, lealtad y eficiencia. **(Navarro, 2004).**

En México, la obligación que tienen los patrones para capacitar a su personal es la misma para todas las empresas, sin que influya la rama de actividad económica, ni el tamaño. El hecho de que las empresas cuenten con la posibilidad de presentar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, ya sea para toda una rama industrial o para un grupo de empresas no modifica, de manera alguna su obligación. En consecuencia, la empresa tiene que capacitar y adiestrar al total de personal, en los términos que han definido la ley Federal del trabajo.

Como es bien sabido en México la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas; existe un porcentaje muy reducido de grandes empresas. Esta situación influye necesariamente en la forma, tanto cuantitativa como en la cualitativa, en que se cumplen las obligaciones en materia que nos ocupa. Las grandes empresas tanto por su organización como por los recursos que disponen, cuentan con un área especializada encargada de una función capacitadora.

De hecho, antes de que se publicara la Ley Federal del Trabajo de 1978, muchas de esas compañías ya realizaban labores sistemáticas de capacitación y adiestramiento. Si bien este sector de grandes empresas requiere fortalecer sus actividades y encausarlas más hacia los puestos operativos y de administración, no constituye una gran preocupación para las autoridades ni para los centros de capacitación establecidos por la rama de actividades económicas.

La preocupación más seria, sin duda, es la que se refiere a las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con una oficina de capacitación, en especial las que no están inscritas en el círculo de acción de uno de los centros de rama. Para este grupo de empresas, que desgraciadamente tampoco son de gran interés para los profesionales en capacitación, conviene proponer, desarrollar y aplicar esquemas, modalidades y técnicas de capacitación que estén a su nivel y alcance.

En la mayoría de los casos el patrón o el encargado de la empresa atiende, dentro de sus posibilidades, el cumulo de obligaciones que impone la ley, y se auxilia en ocasiones de pequeños despachos. Muchas de esas personas carecen de una adecuada formación en administración y dirección de empresas, y desgraciadamente, a veces poseen un nivel de escolaridad bajo. Son ellos – patrones o encargados — quienes realizan por completo las funciones de administración de personal, y en muchos casos son también los propios supervisores. En cuanto a la distribución del trabajo, es común que cada puesto este ocupado por pocos trabajadores, usualmente uno o dos, y que la delimitación de funciones y responsabilidades sea poco clara.

Muchos de los empresarios, sin distinguir los tamaños de las empresas a formar, siempre han realizado y realizan diariamente en sus compañías, el adiestramiento y la capacitación de sus trabajadores. Estos empresarios no dejan de tener sus razones; existen muchas formas mediante las cuales se proporcionan información a los trabajadores. Se les familiariza con sus labores y se les da la oportunidad de aprenderlas paulatinamente. No obstante, el hecho de que el personal se incorpore a la empresa y pertenezca en ella no significa que ha recibido necesariamente el adiestramiento o la capacidad que necesita (**Bohlander, 2002**).

De acuerdo con lo anterior resulta muy difícil deslindar lo que es capacitación de lo que no es. Existe confusión entre la labor cotidiana de supervisión y adiestramiento, entre la actividad más o menos rutinaria del trabajo diario y la capacitación, cuando se afirma que ésta se da en todo tiempo y lugar.

Sin embargo, y a efecto de no profundizar en dicho planeamiento, hay un primer criterio que puede ser de utilidad, para aclarar tal confusión: El adiestramiento y la capacitación que exige la ley federal del trabajo deben estar programados y contar, al menos, con un nivel mínimo de planeación.

Adicionalmente, se habla de adiestramiento y capacitación cuando:

- Existe la clara intención del patrón gerente, supervisor o instructor de que uno o más trabajadores adquieran determinados conocimientos, destrezas o actitudes.
- El personal está consciente de que se encuentra en proceso de capacitación.
- Se determinan un lugar (llámese taller, aula, sala de juntas, salón sindical, etc.) y un tiempo, destinado a las actividades de enseñanza-aprendizaje.

Si no se dan esos ingredientes, difícilmente se puede hablar de un proceso sistemático de capacitación.

Ahora bien, es obvio que en algunos casos los supervisores no cumplen adecuadamente con sus funciones de capacitación y enseñanza; por ejemplo, cuando uno de sus subordinados comete delante de ellos un error, por decir algo, un acto inseguro, y le llaman la atención de manera inapropiada, o cuando no conoce la forma de solucionar una situación compleja.

Además de ello, hay que dejar bien claro que la capacitación que ofrece mejores resultados es la que se realiza periódicamente, basada en una concienzuda determinación de necesidades, y no aquella que obedece a problemas o síntomas eventuales o esporádicos. Aquí se enfrenta mediante un enfoque preventivo, que siempre será preferible, y otro correctivo, que desde luego hay que usar cuando sea necesario.

La determinación de las necesidades de capacitación, así como la planeación y la programación adecuadas asegurarán, por un lado, la orientación preventiva y por otro, permitirán cumplir con las obligaciones que impone la ley a esta materia. Los supervisores y especialistas en capacitación cuentan con una amplísima gama de recursos para satisfacer las necesidades de preparación del personal. El conocimiento de estos recursos, con miras a su selección y aplicación posterior, resulta imprescindible (Wayne, 2005).

En el siguiente esquema se puede apreciar una estructura de materias que se pueden implementar en dos semestres de la carrera de psicología.

PRIMER AÑO	1er Tetra Sep-Dic	Fundamentos Psicopedagógicos	Formación Metodológica I	Formación General I
	2do Tetra Ene-Abr	Formación General II	Estructuras Instruccionales	Capacitación I
	3er Tetra Mayo-Ago	Tecnología de la Educación I	Consultoría I (Diagnóstico)	Capacitación II
SEGUNDO AÑO	4to Tetra Sep-Dic	Tecnología de la Educación II	Consultoría II (Implementación)	Tópico
	5to Tetra Ene-Abr	Formación Metodológica II		Consultoría III (Evaluación y cierre)
	6to Tetra May-Ago	Seminario de Tesis		



CAPITULO 7

EL PROCESO CAPACITADOR

CAPÍTULO 7

EL PROCESO CAPACITADOR

La capacitación debe concebirse como un proceso continuo orientando a mantener actualizadas a las personas, respecto a los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes de función laboral; y se considera como un elemento fundamental en el desarrollo y formación integral de las personas; lo cual impacta en la productividad y competencia de las organizaciones. En este sentido, la función de capacitación en las empresas se desarrolla a través de un proceso lógico, ordenado, sistemático e integral, con la identificación de etapas semejantes a las del proceso administrativo, mismas que se indican en el siguiente listado:

- a. ANALISIS SITUACIONAL
- b. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)
- c. ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS
- d. EJECUCIÓN DE ACCIONES DE CAPACITACIÓN
- e. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO



7.1 ANALISIS SITUACIONAL

Es el primer paso del proceso capacitador, y con base a la información obtenida se determinan las etapas posteriores. Consiste en la identificación, análisis e interpretaciones de los problemas, fortalezas, habilidades y áreas de oportunidad existentes, en aspectos administrativos, tecnológicos o humanos, que limitan la dinámica organizacional; así mismo en esta etapa se definen las estrategias que se



consideran adecuadas para el óptimo aprovechamiento de los recursos en una organización, y responder así a las exigencias de calidad y productividad del entorno actual.

Entre las principales actividades a realizar para conocer el estado actual de la organización, se ubica a las siguientes:

1. Identificar la misión, objetivos y políticas.
2. Describir el proceso productivo.
3. Identificar las áreas de trabajo y las ocupaciones laborales.
4. Determinar funciones y líneas de autoridad.
5. Ubicar clientes, proveedores y competencia.
6. Reconocer riesgos, oportunidades, fuerzas y debilidades.
7. Conocer a las personas, recursos materiales y tecnológicos con que cuenta la organización.

Con la aplicación de esta etapa, se identifican los problemas que enfrenta el centro de trabajo y que impide su pleno desarrollo, y también aquellas situaciones que pueden ser resueltas con la instrumentación de acciones de capacitación.

7.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Mediante el diseño y aplicación de técnicas específicas de detección de necesidades, se identifican los requerimientos de las personas en cuanto a sus competencias (conocimientos, habilidades y actitudes), para el mejor desempeño de las funciones laborales que deben realizar, así como en aquellas nuevas actividades que a futuro la organización planea para su desarrollo.

En su realización, es recomendable que se involucren y participen activamente los responsables en colaboración con las personas responsables de las áreas de trabajo, en colaboración con las personas responsables de administrar la capacitación, ya que ellas son quienes conocen de manera precisa los estándares de desempeño del personal bajo su mando.

La información obtenida permite:

- A) Determinar si las necesidades detectadas se resuelven con capacitación, o su satisfacción corresponde a otro tipo de acciones.
- B) Priorizar las necesidades de las personas y áreas que integran a la organización, de acuerdo a metas, objetivos, estrategias y políticas de calidad, productividad y competitividad.

La identificación de necesidades es importante, ya que representa el soporte para realizar la programación de las acciones de capacitación. Si no se efectúa de manera adecuada, lo que se determine repercute negativamente en los resultados finales; si la detección no es objetiva o se programan eventos innecesarios, no mejorará el desempeño del trabajador, por lo que se corre el riesgo de hacer gestos innecesarios.

La detección de necesidades, proporciona información suficiente para determinar las acciones de capacitación a realizar de manera eficiente; ya que es el insumo para las funciones de planeación y diseño de los programas de capacitación orientados a la actualización, desarrollo y formación integral de las personas, y, por tanto, a la solución de problemas o a la satisfacción de requerimientos de una organización. Las necesidades son las ausencias o deficiencias de conocimientos, habilidades o actitudes, requeridas para el buen desempeño de las personas en su trabajo.

Los resultados de la detección de necesidades determinarán en gran medida, quien requiere capacitación, en qué se va a capacitar cuál es el orden de acuerdo a la prioridad de capacitación, qué características y profundidad de aprendizaje requiere cada persona, cuando realizarán las acciones de capacitación, etc.; en resumen, esta etapa define las características que tendrán las acciones de capacitación.

"Una de las preguntas que aparecen de manera constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización es: ¿en qué debo capacitar a mis empleados o colaboradores?"

La primera premisa y quizá, la más importante es poder detectar, evaluar y separar las necesidades de capacitación de aquellas que no lo son. Este punto es de gran importancia ya que, establecer problemáticas que pueden ser resueltas con capacitación, y que esto no coincida con la realidad, implica un mal diagnóstico y partir de un punto equivocado. Si esta situación no se corrige y se realiza un plan de capacitación basado en un diagnóstico erróneo, tendrá como resultado: el reclamo de la organización, la frustración de los participantes y el descrédito del área de capacitación.

Teniendo en cuenta estas posibles consecuencias se hace sumamente importante evaluar qué problemáticas "no se solucionan con capacitación". El comienzo del análisis debe orientarse, no sólo por la descripción de cuáles son las necesidades existentes, que puedan brindar quienes solicitan la evaluación, sino que es necesario un meticuloso y pormenorizado trabajo de campo con quienes están involucrados en el proceso.

Esta será la primera gran división del diagnóstico, donde se deberán dejar sentadas qué problemas aparecieron, cuya solución no depende de la implementación de programas de capacitación y sí, deberán ser motivo de estudio del análisis organizacional. Es necesario establecer si esa cultura previa permite que se perciban y se manifiesten problemas de capacitación o si acostumbran a relacionar sus problemas con otros factores.

El propósito del paso de evaluación de la situación es determinar las necesidades de la capacitación, a esto también se le llama análisis de desempeño que a su vez verifica la existencia de una deficiencia importante en el rendimiento, para posteriormente determinar si se debe rectificar la falla mediante una capacitación o algún otro medio (cambio o transferencia).



7.3 MEDIOS PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

7.3.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

7.3.2 OBSERVACIÓN

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

7.3.3 CUESTIONARIOS

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

7.3.4 SOLICITUD DE SUPERVISORES Y GERENTES

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios

gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

7.3.5 ENTREVISTAS CON SUPERVISORES Y GERENTES

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

7.3.6 REUNIONES ÍTER DEPARTAMENTALES

Discusiones íter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

7.3.7 EXAMEN DE EMPLEADOS

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

7.3.8 MODIFICACIÓN DE TRABAJO

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

7.3.9 ENTREVISTA DE SALIDA

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no sólo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles a corrección.

7.3.10 ANÁLISIS DE CARGOS

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

7.4 INDICADORES DE CAPACITACIÓN

Además de los medios mencionados, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

7.4.1 INDICADORES A PRIORI

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsible. Los indicadores a priori son:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleado.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Modernización de maquinarias y equipos.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

7.4.2 INDICADORES A POSTERIORI

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación.

Problemas de producción:

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.

Problemas de personal:

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Faltas y sustituciones en demasía.
- Errores en la ejecución de órdenes.
- Dificultades en la obtención de buenos elementos.

Cuando se presentan necesidades de capacitación por falta de conocimientos, es decir si el problema se identifica como un no puedo, es por causa de empleados que no conocen como desarrollar su trabajo, existiendo falta de sistemas y suministros; lo cual refleja la mala selección y posterior contratación de personal que no posee aptitudes y la capacitación adecuada. Pero, también surgirán, quienes, estando en condiciones de hacerlo (contando con los conocimientos habilidades y actitudes) no lo hacen, es decir si el problema se identifica como un no quiero saber que el trabajo puede realizarse bien, tan sólo con el deseo de hacerlo así, se puede aplicar el cambio de sistema de recompensa (incentivos).

Se podría establecer quiénes son los que se deben dar cuenta de que realmente existe una necesidad de capacitación. Según Gabriela Buenaventura, en su artículo **“Necesidades de Capacitación”**, se podría ubicar en primer lugar al capacitador (si es que la capacitación está a cargo de terceros), ya que por ser un profesional con autonomía e independencia dentro de la empresa, es quien primero verá las necesidades, por no estar condicionado por la cultura empresarial. Asimismo los jefes o supervisores directos de los involucrados tienen que comprender ese "algo" que la organización necesita y no se puede llevar a cabo, tiene un por qué relacionado con la falta de alguna aptitud para realizarlo. Por último, es fundamental que la propia persona perciba la necesidad de modificar o incorporar conocimientos, habilidades o actitudes que permitan llevar a la práctica lo que la organización le requiere y no puede hacer por desconocimiento.

7.5 ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS

A partir de los objetivos organizacionales y de las necesidades de capacitación detectadas en las personas, se procede al diseño de una estrategia integral de capacitación y a la elaboración de los programas correspondientes.

Los resultados de la detección de necesidades constituyen la materia prima para estructurar el plan de trabajo de las acciones de capacitación. Lo cual hace posible definir los siguientes aspectos:

1. Necesidades o problemas manifiestos a cubrir con capacitación.
2. Prioridades de las necesidades detectadas.
3. Objetivos que se deben lograr.
4. Meta o alcance a corto plazo del resultado esperado, sin olvidar anotar cuánto se desea.
5. Reducir el precio del incumplimiento
6. Cuándo se pretende realizar las acciones de capacitación.
7. Calendarización de los eventos a realizar.
8. Integrar los contenidos o programas de capacitación

Esta etapa tiene gran importancia, ya que permite diseñar las acciones que se impartirán. La estructuración correcta del plan y programas garantiza la consecución de los resultados esperados en cuanto a un mejor desempeño de las personas en la empresa. Se define al plan y programas de capacitación como:

7.5.1 PLAN

Estrategia de acción que establece los lineamientos políticas, objetivos, procedimientos, presupuestos entre otros, respecto a las acciones de capacitación.

7.5.2 PROGRAMAS

Descripción de actividades a partir de objetivos y contenidos identificados de acuerdo a tiempos establecidos, para llevar a cabo las acciones de capacitación. Los programas de acuerdo a la detección de necesidades, pueden estar integrados para una o varias áreas de la organización, por ocupación, o bien, en atención a necesidades específicas de una persona.

7.5.3 EJECUCION DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN

La ejecución es la puesta en marcha del plan y programas de capacitación, implica la coordinación de intereses, esfuerzos, tiempos de las personas involucradas en la realización de los eventos; así como el registro y control de las actividades que se lleven a cabo, incluyendo los costos que se generen por este concepto.

Tiene como propósito principal, realizar las acciones de capacitación seleccionadas, coordinarlas y dirigir las actividades para el cumplimiento de los objetivos planeados; esto es, hacer efectivo en la práctica lo planeado en los programas de capacitación,

contribuyendo en gran medida a obtener resultados concretos, y referidos a mejorar el nivel de conocimientos, cambiar actitudes y desarrollar habilidades de las personas; por lo cual repercute en su mejor desempeño y por ende en el cumplimiento cabal de metas y objetivos organizacionales.

Las actividades de esta etapa del proceso capacitador, tiene como propósito:

1. Dar a conocer con anticipación la programación de los eventos, a los trabajadores y responsables de las áreas de trabajo.
2. Prevenir los problemas que puedan surgir para no interrumpir la programación; tales como: sustitución del instructor, cambio de aula, cambio de horario, etc.
3. Verificar las necesidades del instructor en cuanto a equipo, material didáctico, etc.
4. Asegurar la asistencia de las personas a las acciones de capacitación
5. Procurar no afectar la continuidad del proceso productivo.



7.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Al concluir la realización de las acciones de capacitación conforme a los programas establecidos, es imprescindible verificar los logros alcanzados con base en lo planeado, y así determinar el alcance del proceso capacitador, descubrir, las desviaciones e indicar las acciones correctivas necesarias.

La evaluación es una etapa que requiere de un enfoque sistemático, para la obtención, descripción y suministro de información, que ayude a analizar el cumplimiento de objetivos, juzgar posibilidades y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en el proceso capacitador.

Como función, la evaluación implica:

- C) Establecer el grado de avance de las acciones de capacitación.
- D) Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.
- E) Implantar normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución.
- F) Contribuir al logro de los objetivos y metas específicas del centro laboral.
- G) Conocer la efectividad de la capacitación.

Proponer nuevas actividades de capacitación en sus fases de planeación, organización, ejecución y de la misma evaluación.

El desarrollo sistemático de la capacitación permite la organización y operación de lo que finalmente es su propósito y razón de ser: contribuir al desarrollo y formación integral de las personas, al incidir en su saber y saber hacer con relación a una función productiva.

La labor del instructor en el proceso de capacitación es la de vincular necesidades identificadas en las personas, con relación directa a la función que desempeñan con los requerimientos de formación que demanda su centro laboral. Por lo anterior, es muy importante que asuma un compromiso profesional en las actividades en que participa, y que tenga claridad del impacto de los resultados que logra en una organización.

La función del instructor se considera como un elemento dinámico del proceso capacitador; es decir, la labor del instructor se visualiza como el elemento articulador de las actividades que anteceden a cada una de las etapas de dicho proceso, y su misión se orienta a facilitar la capacitación, desarrollo y formación integral de las personas que laboran en las organizaciones (**Abascal, 2005**).

CONCLUSIONES

Antes de brindar cualquier tipo de capacitación suelen existir algunas cuestiones ¿Invertir en el recurso humano?, ¿para qué? son preguntas muy comunes y constantes todavía de parte de la población y de algún sector empresarial, porque piensan en la utilidad y no en la productividad, por ello es importante hacerles recordar que la “educación” no es otra cosa que una inversión.

Cuando unos padres registran a sus hijos en la escuela, no están realizando un gasto sino que se está invirtiendo para que, años después, sus hijos de hoy sean hombres útiles a la sociedad en la que viven.

La figura se da a la inversa en un hogar que descuida la educación de los hijos porque, mañana más tarde, éstos serán una carga para la sociedad debido a que solamente podrán aportar fuerza física o, probablemente, sean pobladores de las cárceles. Dramático, ¿no?

En las empresas sucede igual; la capacitación contribuye a que el colaborador que recibe la capacitación se sienta que la empresa lo estima y, por lo tanto al asignarle un salario considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un ascenso.

Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere nuevo aumento; en cambio, el salario permite mejorar la calidad humana del hombre, lo lleva a la felicidad de su hogar. Este colaborador será el principal dentro de la empresa por que se sentirá orgulloso de ser su servidor y acompañante de su engrandecimiento.

El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo tan competitivo, La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc.; en otras palabras les conviene tanto al colaborador como a la empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas. Como puede apreciarse la capacitación y desarrollo comienza con una inversión que las empresas deberán poner atención, e invertir más para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros.

La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficacia se ha demostrado en más del 80% de todos los programas de capacitación. No obstante, los gerentes no deben dar por hecho que exista una relación causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento significativo de la productividad.

Se deben impartir programas diseñados para transmitir información y contenidos relacionados específicamente al puesto de trabajo o para imitar patrones de procedimientos. Los futuristas afirman que el personal requerirá capacitación muchas veces durante toda su vida laboral. La mayoría de las personas disfrutan la capacitación y la consideran útil para su carrera.

La formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación importante por la capacitación.

No obstante, la evolución experimentada por las empresas en términos productivos y estructuras organizativas, está produciendo importantes cambios en los conceptos tradicionales de la capacitación de las carreras empresariales. Las empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas.

Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, supone un importante reto al que tiene que hacer frente los departamentos de recursos humanos.

La capacitación es importante, porque permite:

- ± Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- ± Mayor identificación con la cultura organizacional.
- ± Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- ± Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- ± Mayor retorno de la inversión.
- ± Alta productividad.
- ± Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- ± Mejora el desempeño de los colaboradores.
- ± Desarrolla la comunicación entre los miembros de una organización.
- ± Reduce de costos.
- ± Aumenta la armonía, el trabajo en equipo y por ende la cooperación y coordinación.
- ± Obtiene información de fuente confiable, como son los colaboradores.

Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan innecesarias.

De acuerdo con lo analizado, la responsabilidad que los patronos o jefes de las empresas deben cumplir es la de implementar la capacitación a todos sus empleados en todos sus niveles, desde los operativos hasta los gerenciales, para de esta forma después de haber concluido un curso, un seminario o una rotación de puesto, se espera que los trabajadores apliquen en sus ambientes laborales los aprendizajes adquiridos, gracias al apoyo que les den los supervisores o jefes inmediatos; con lo cual, los problemas que se presentaban antes de la capacitación deberán disminuir o desaparecer. Esta labor de reforzamiento ya no se considera estrictamente dentro de la formación profesional, a pesar de que juega un papel muy importante en el cumplimiento de su objetivo último.

Por mucho temor que tenga la empresa debe pensar en la acción, pero también debe saber que un gran movimiento conducirá a hacer de los problemas humanos una de las principales preocupaciones de todo dirigente. Cada dirigente o jefe de personal o cuadro superior que se ha inclinado por la formación de instructores, ha podido darse cuenta de los múltiples problemas que plantea y de las dificultades en tratarlos eficazmente.

La participación significa que todos los asociados, no solamente, por supuesto, los dirigentes y el comité de la empresa, sino los beneficiarios de la formación, sus superiores jerárquicos y sus colaboradores. Los participantes tienen por objeto establecer una red permanente de comunicación entre los diferentes miembros de la empresa y efectuar los cambios que desarrollarán, es el mejor medio para tener en cuenta la dificultad de los problemas de formación de instructores y evitar las actitudes egocéntricas o individualistas.

Una voluntad así de cambio debería igualmente permitir a los dirigentes un progreso en su empresa sobre los medios humanos. Como recomendación podría decir a las nuevas generaciones empresariales que deberían definir algunas orientaciones precisas y poner a punto sus propias herramientas para apoyo de sus empleados.

Las diferencias de estilo y mentalidad de las empresas no pueden autorizar puntos de vista estereotipados en la materia, porque de esta manera los esfuerzos por realizar una capacitación serán inútiles. Cualquiera que sea la cantidad de los consejos, documentos o programas que tratan de la gestión de los hombres, todo dirigente debe saber inspirarse para modularlos con las necesidades de aquellos a los que manda.

Al concluir este tema de vital importancia para las empresas u organizaciones se recomienda:

- Establecer una excelente relación y comunicación entre jefes y empleados de la empresa, ofrecer una buena calidad de vida laboral, definir los objetivos y

políticas a los empleados, y más a los que necesiten capacitarse para que tengan una mayor claridad de sus deberes dentro de la empresa.

- Crear una conciencia a todos los trabajadores de la empresa, como también a supervisores y jefes de departamentos para hacerles ver que tan importantes son ellos para la empresa, no como productores sino como Recurso Humano, y por ende la importancia de capacitarlos para elevar su nivel de optimismo, confianza, logros de metas dentro de la empresa y fuera de ella.

Los colaboradores después de ser capacitados deben dar síntomas de mejoramiento, de superación lo cual les permitirá alcanzar el éxito deseado.

BIBLIOGRAFIA:

- Abascal, C. (2005). Formación de instructores: Curso, México, STPS, p. 28-33
- Acevedo, I. Alejandro, (1995). Aprender jugando: dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría, México: Limusa, p. 125-129
- Alles, M. Alicia, (2000). Dirección estratégica de recursos humanos, México: Editorial Granica. p. 278-279.
- Aquino, J. (1997). Recursos Humanos. Argentina, Ediciones Macchi. p. 245-247
- Arias, G. Fernando, (1989). Administración de recursos humanos, México: Trillas, p. 69-71
- Arias, G. Fernando, (1994). Capacitación para la competitividad y la colaboración, México: Amecap, p. 6-27
- Arredondo, M. (1992). El papel de la Educación Continua en la Competitividad Internacional. México: Editorial: Anuiés. p. 43-44
- Barbier, M. (1999). Prácticas de formación. Evaluación y Análisis. Buenos Aires, UBA-Ediciones Novedades Educativas, Pp. 176-179.
- Blake, J. (1997). La capacitación: Un Recurso dinamizador de las organizaciones, Buenos Aires, Editorial Macchi, p. 11-27, 89-94
- Blake, J. (2001). Diseño educativo, Buenos Aires, Editorial Macchi, p. 145-149
- Blake, J. (2008). Así aprendieron a trabajar, Buenos Aires, Editorial Granica, p 123-125.
- Bohlander, S. (2002). Administración de Recursos Humanos, México, Edit. Thomson, p. 79-80
- Brother, H. Zaccarelli, (1991). Formación de instructores, México: Trillas, p. 12-19
- Byham, C. William, (1992). La energía inspiradora y vigorizante que aumentará el éxito, México: Diana, p. 365-340
- Carreras, C. (2003). Aprender a formar, Barcelona: Paidós, p. 24-52
- Conger, J. Alden, (1991). El líder carismático: un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos, Bogotá: McGraw-Hill, p. 115-118
- Darley, M. John, (1991). Psicología, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, p. 280-283

- Davidoff, L. Linda, (1990). Introducción a la psicología, México: McGraw-Hill, p. 369-372
- Deming, W. Edwards, (1989). Calidad, Productividad y Competitividad, Madrid: Ediciones Diaz de Santos, p. 381
- Dessler, G. (1991). Administración de personal, México: Prentice-Hall, p. 177-181
- Díaz-Barriga, F. (1995). Metodología de Diseño Curricular para Educación Superior, México, Edit. Trillas, p. 137-138
- Feldman, S. Robert, (1998). Psicología con aplicaciones a los países de habla hispana, México: McGraw Hill, p. 411-415
- Fernández, N. (1998). Evaluación de los aprendizajes. Programa auto instruccional, México, Edit. Trillas, p. 212-213
- Frankl, V. Emil, (1996). El hombre en busca del sentido, Barcelona: Herder, p. 120-131
- Ginebra, J. (1994). El liderazgo y la acción : mitos y realidades, México: McGraw-Hill, p. 251-255
- Gitlow, S. (1987). Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método, Deming, Colombia: Editorial Norma, p. 280-283
- Godínez, A. (1998.). Planeación Estratégica Aplicada, México, Edit. Mc Graw Hill, p. 98-99
- González, A. (2001). Cómo diagnosticar Necesidades de Capacitación. México, Editorial Pac S. A. de C. V., p. 323-324
- Gore, E. (2003). Conocimiento colectivo, Buenos Aires, Editorial Granica, p. 206-208.
- Griggs, R. (1992). Calidad en el trabajo, México: Ediciones Granica, p. 87
- Hernández, R. Sergio, (1999). Administración de personal: organización, contratación y remuneración del trabajo, México: Iberoamericana, p. 98-110
- Herrera, P. Agustín, (1999). La Eficiencia de la Administración Pública: Fundamento del Servicio Civil de Carrera, Editorial Anuies. México, p. 143-161.
- Herrera, P. Agustin, (1991). Las responsabilidades administrativas de los servidores públicos, México, Edit. Carsa, p. 21 y 22.
- Hersey, P. Estilo, (1981). Eficaz de dirigir : liderazgo situacional, no existen dos situaciones iguales, México: IDH, p. 182-186
- Hoz, R. (1995). Principios prácticos para la normalización, Buenos Aires:

Compañía Argentina de Marketing, p. 125

Ishikawa, K. (1991). ¿Qué es el control total de calidad?, Colombia: Editorial Norma, p. 207

Juran, J. M. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad, Madrid: Ediciones Diaz de Santos, p. 363

Keith, D. (1997). El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional, México: McGraw-Hill, p. 401-406

Le Boterf, G. (2000). Ingeniería de las competencias, Barcelona, Editorial Gestión, p 200-201

Lovelock, H. (1997). Mercadotecnia de servicios, México, Editorial Prentice Hall. p. 241-242

Loza, J. (1997). Notas Sobre La Educación Continua, Abierta y a Distancia, México, Edit. Anuies, p. 135-136

Martínez, N. (1999). Lineamientos para la Calidad en la Educación Continua, México, Edit. Limusa, p. 146-147

Marvin, D. Dunnette y Wayne, k. Kirchner, (1997). Psicología, Industrial, México: Trillas, p. 73-99

McConnell, V. James, (1978). Psicología, México: Interamericana, p. 216-121

Mendoza, A. (2005). Manual para determinar necesidades de capacitación, México, Edit. Trillas p. 21-29, 178-179

Morris, G. Charles, (1992). Psicología, México: Prentice Hall, p. 190-194

Navarro, R. (2004). Diseño de proyectos de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades, México, Edit. Trillas, p. 56-57

Nilson, C. (1994). Cómo formar a su personal, Barcelona, Editorial Granica, p. 184-186

Pain, A. (1996). Capacitación Laboral, Barcelona, Editorial Novedades Educativas, p. 301-303

Pinto, R. (2000). Planeación estratégica de capacitación, México, Edit. Mc Graw Hill, p. 301-302

Quiroga, L. Gustavo, (1999). El servicio civil de carrera, Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal, México, Ediciones INAP. p. 117-118

Robbins, P. Stephen, (1993). Comportamiento organizacional: conceptos,

controversias y aplicaciones, México: Prentice-Hall, p. 362-365

Scott, D. (1992). La satisfacción del cliente, México: Ediciones Granica, p. 112

Senlle, A. (2000). Calidad y Liderazgo, Barcelona: Ediciones Gestión, p. 191

Siliceo, A. (1995). Capacitación y adiestramiento de personal, México, Edit. Limusa, p. 244-245

Swann, S. William, (1991). Como escoger el personal adecuado: un programa para hacer la entrevista eficaz, Bogotá: Norma, p. 225-228

Tello, M. (1999). Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro, México, Limusa, p. 201-202

Trueba, J. (1991). Ley Federal del Trabajo, México, Edit. Porrúa, p. 163-164

Vazquez, M. (2004). Una introducción a la formación en el trabajo, Buenos Aires, Editorial Fondo de Cultura Económica, p 256-260

Warren, G. Bennis, (1990). Como llegar a ser un líder, Bogotá: Norma c, p. 69-74

Wayne, M. (2005). Administración de Recursos Humanos, México, Edit. Pearson Prentice Hall, p. 189-191

Werther, B. William, (1995). Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw-Hill, p. 213-217