



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA

LA CALIDAD DEL FACTOR HUMANO. CRITERIO
PARA LA EXCELENCIA EN UNA EMPRESA

ROSSANA COBLENTZ RINCÓN

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Pedagogía con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 871125 con fecha 18-III-87.

Zapopan, Jal., junio 1999



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

LA CALIDAD DEL FACTOR HUMANO. CRITERIO
PARA LA EXCELENCIA EN UNA EMPRESA

ROSSANA COBLENTZ RINCÓN

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Pedagogía con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 871125 con fecha 18-III-87.

Zapopan, Jal., junio 1999

Clasificación: _____
ADQUIS: 49687
FECHA: 14/05/03
DONATIVO DE _____
\$ _____



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

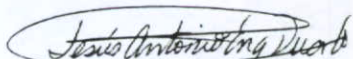
SEDE GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SRITA. ROSSANA COBLENTZ RINCÓN
Presente

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa Tesis titulado "**LA CALIDAD DEL FACTOR HUMANO. CRITERIO PARA LA EXCELENCIA EN UNA EMPRESA**", presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente.


LIC. JESÚS ANTONIO ENG DUARTE
EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

Mayo, 1999

Lic. Jesús Antonio Eng Duarte
Presidente de la Comisión de
Exámenes Profesionales
Universidad Panamericana, Guadalajara
P r e s e n t e

El que suscribe, hace constar que la tesis "**LA CALIDAD DEL FACTOR HUMANO. CRITERIO PARA LA EXCELENCIA EN UNA EMPRESA**", presentada por la señorita **ROSSANA COBLENTZ RINCÓN**, que se presenta a usted para su debida revisión ante la Comisión de Exámenes Profesionales.

Agradeciendo la deferencia de la Escuela a su cargo para la asesoría de la investigación realizada, quedo a sus órdenes.

Atentamente.

MTRO. MAURO ALBERTO RAMOS MORENO
ASESOR DE TESIS

Este trabajo lo dedico a quienes han estado siempre conmigo, brindándome su apoyo moral, siendo esto un gran estímulo para lograr mis objetivos:

*Primeramente a Dios, que iluminó mi destino
y permitió que terminara con éxito
una etapa más de mi vida profesional.
le agradezco el tener como profesión la Pedagogía
pues tengo la responsabilidad
de enseñar con la verdad a todos los que me rodean.*

*A mis padres por su gran esfuerzo y dedicación
al transmitirme los valores de la Verdad y de la Fe,
pues sin ellos no podría lograr una educación integral.*

*A Alfonso, quien gracias a su apoyo, paciencia y amor
dedicó muchas horas para que pudiera
concluir este trabajo.*

*A mis hermanos, por su disponibilidad y cariño
al estar conmigo en los momentos más difíciles.*

*A mis suegros por su apoyo y cariño incondicional,
por ser personas ejemplares y dedicadas
tanto en su vida familiar como profesional.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPÍTULO I

“El Proceso Administrativo; Requisito Indispensable para la Capacitación”

1.1 Antecedentes de la Administración	6
1.2 Definiciones y Pasos de la Administración	11
1.2.1 Planeación	12
1.2.2 Organización	20
1.2.3 Liderazgo y Dirección	22
1.2.4 Control	27

CAPÍTULO II

“La Calidad en la Capacitación”

2.1 Calidad en la Administración de Personal	32
2.1.1 Concepto de Calidad	32
2.2 Concepto de Capacitación	37
2.3 Requisitos Indispensables para Diseñar un Programa de Capacitación	41
2.4 Elementos Necesarios para Diseñar un Programa de Capacitación	44
2.4.1 Objetivos	44
2.4.2 Tiempo	45
2.4.3 Contenidos	47
2.4.4 Actividades	49
2.4.5 Recursos Auxiliares	55
2.4.6 Evaluación	60
2.5 ¿Quién es un Capacitador?	62
2.5.1 Cualidades que debe poseer un Capacitador o Instructor	68
2.6 Problemas Frecuentes de la Capacitación	69
2.7 Concepto de Desarrollo	72
2.8 Concepto de Adiestramiento	74
2.9 Concepto de Realización Personal	77

CAPÍTULO III

“Funciones que Desempeña un Departamento de Recursos Humanos”

3.1 Funciones que se Desempeñan en un Departamento de Recursos Humanos	85
3.1.1 Reclutamiento	86
3.1.2 Selección	87
3.1.3 Entrenamiento, Desarrollo y Capacitación	88

3.1.4 Evaluación de Desempeño	94
3.1.5 Administración de Compensaciones y Beneficios	95
3.1.6 Relaciones Laborales	95
3.2 Modelo Pedagógico	96
CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	104

INTRODUCCIÓN

La Pedagogía es la ciencia que estudia el hecho educativo basándose en tres principios: Teológico (los fines, se apoya en la Filosofía), Ontológico (el estudio del ser; apoyándose en la Psicología, Sociología, Demografía, etc.) y Mesolítico (medios que emplea para acercar y asemejar la realidad al fin previsto).

La disciplina que apoya al aspecto Mesolítico de la Pedagogía es la *Didáctica* cuyo objeto de estudio es el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje, misma que considera la relación dinámica que se establece entre el educador (capacitado) y el educando (capacitandos).

Etimológicamente, la palabra Didáctica se deriva del griego *didaskhein* (enseñar) y *tekné* (arte), esto es “arte de enseñar”. La Didáctica es la ciencia y el arte de enseñar. Es ciencia en cuanto a que investiga nuevas técnicas de enseñanza. Es arte existe esa flexibilidad de establecer normas basándose en datos científicos y empíricos de la educación.

Para entender con mayor claridad el objetivo de la tesis, es preciso definir dos conceptos esenciales: Enseñanza-Aprendizaje.

El primero proviene del latín *insignare*: mostrar, demostrar. La enseñanza es el acto por medio del cual el capacitador demuestra algo a los capacitandos utilizando técnicas apropiadas de aprendizaje. Supone a) contenidos, b) capacitando, c) capacitador, d) métodos y técnicas y e) ambiente propicio.

La enseñanza no solamente se da en el ámbito escolar, sino que invade todos los dominios de la actividad humana. En el caso de la capacitación, la enseñanza consiste en dirigir al capacitando en su aprendizaje, y para ello se requiere dominio del tema por parte del que imparte el curso, suficientes conocimientos de la personalidad de los cursantes y sobretodo la forma individual en la que cada uno va adquiriendo el aprendizaje.

Se trata de dirigir la adquisición de experiencias positivas mediante actividades que habrán de enriquecer la vida del capacitando, aumentado sus conocimientos, habilidades actitudes y aptitudes, para propiciar un mejor desempeño de su trabajo.

El aprendizaje sin embargo, es un cambio o consolidación en la conducta que tiene una relativa permanencia en el tiempo. Este cambio abarca tres áreas: conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes.

El aprendizaje es un proceso que implica tiempo, dificultades y logros.

La capacidad del adulto es muy grande así como sus posibilidades de actuar, aunque en ocasiones se siente desmotivado y por lo tanto su rendimiento sea menor.

Para que un programa de capacitación logre su propósito, es conveniente planearlo con tiempo suficiente, describir los objetivos en base a los problemas, para que se den soluciones que satisfagan las necesidades individuales y colectivas.

Existe mucha resistencia por parte de las empresas a implementar un departamento de recursos humanos, quizá se deba a que los adultos van adquiriendo a través de los años, costumbres, valores, creencias y conocimientos que van forjando su personalidad. La resistencia al cambio es otro aspecto, un cambio impuesto, generalmente es rechazado; es conveniente explicarle a la gente los beneficios que traería consigo, pues se ahorraría tiempo en otras áreas y solamente será aceptado en la medida que cubra determinadas necesidades. Por otro lado para el adulto resulta desagradable sentirse como un niño en edad escolar, por lo que se sugiere crear otro tipo de ambiente que resulte atractivo para él, en donde haya comunicación e intercambio de experiencias.

CAPÍTULO I
El Proceso Administrativo;
Requisito Indispensable para
la Capacitación

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION:

En el primer capítulo se hablará a cerca de los antecedentes de la administración, de la administración en general y de los pasos en que se subdivide. Se definirán algunos conceptos, y se justificará el tema en relación al objetivo de la tesis.

Desde la Prehistoria, el hombre ha buscado la mejor manera de vivir, y ésta no sería posible sin una forma adecuada de organización.

Antes de la Revolución Industrial, la Administración, no se entendía como ahora, es decir, como un "Proceso" que se debe cumplir para obtener mejores resultados y alcanzar los objetivos planeados, sino que era más práctica. Sin importar como se llamaban a los administradores de aquella época, alguien tenía que planear lo que se tenía que hacer, organizando gente y material para empezar a trabajar, haciendo cabeza y diciendo como debían de hacerse las cosas.

Poco a poco se vió la necesidad de dejar algo escrito para que todas las empresas y organismos de cualquier índole (con diferentes actividades) tuvieran algún fundamento en su administración que pudiera ser aplicado y así obtener resultados satisfactorios.

Algunos personajes que destacaron por sus aportaciones en materia de administración fueron: Adam Smith, Taylor, Henry Fayol, Max Weber y Elton Mayo entre otros.

A ellos se les debe el inicio de la administración formal, tomando diferentes aspectos como la división del trabajo; el desarrollo de las habilidades para ahorrar tiempo; la motivación; la observación; la selección formal; la jerarquía de autoridad; la disciplina; el trabajo en equipo entre otros.¹

Con La Revolución Industrial se hizo posible combinar el trabajo con la nueva forma de trabajar por medio de la maquinaria. Por lo que se fue requiriendo del trabajo de los administradores para poder diagnosticar la demanda de cada producto, asignar tareas a la gente, dirigir y coordinar las actividades, debido a que en esta época la maquinaria sustituyó la mano de obra. Por lo tanto, se necesitaba coordinar al hombre dentro de la nueva industria.

Si bien es cierto, que el hombre pasa más horas del día en su trabajo que con su familia, el esfuerzo que va poniendo en cada una de sus actividades lo debe llevar a su plena realización como persona, por ser el trabajo el medio para desarrollar todo su potencial como ser humano. Así al momento de adquirir hábitos buenos su actitud se manifestará en su familia y por lo tanto en la sociedad.

Alrededor de 1911 no había conceptos totalmente definidos en lo que se refiere a las responsabilidades que deben existir de los patrones hacia los tabajadores. Es por ello, que desde este momento la inquietud fue en aumento y las investigaciones también.

Esta inquietud trajo consigo el compromiso y responsabilidad de educarse a uno mismo para después inculcar buenos hábitos a los demás. Esto no es una tarea fácil, requiere del esfuerzo y

¹ Cfr., ROBBINS, Stephen. *Administración Teoría y Práctica*. P. 22

dedicación para cultivar la inteligencia de cada uno, aceptando las propias limitaciones y desarrollando aquellas habilidades que requieran de nuevas responsabilidades. Es un derecho que no sólo depende del interesado sino de todas las personas que están a su alrededor, principalmente de aquellas que por diversas circunstancias tienen mayor preparación y capacitación. El trabajador no es aquella persona que llega a su trabajo con un horario, que realiza sus actividades y que cada determinado tiempo recibe un sueldo a cambio de su esfuerzo, sino que es un ser humano que debe seguir desarrollando sus potenciales.

Son los jefes los principales encargados de desarrollar buenos hábitos en su gente por tener mayor preparación y por lo mismo otra visión con respecto a la vida, por lo tanto deben de favorecer un ambiente propicio de aprendizaje.

Así mismo, Taylor pudo alcanzar mayor productividad por darle demasiada importancia a la observación, selección de los trabajadores, y una vez seleccionados les daba el entrenamiento adecuado. Él mostró gran preocupación por hacer una cierta selección de los trabajadores que cumplieran con el perfil adecuado para algún trabajo específico y la observación fue uno de sus principales instrumentos de apoyo, por ser un elemento indispensable para conocer a las personas, y ver como se desenvolvían laboralmente. A diferencia de ahora, en esta época no se aplicaban exámenes psicométricos para conocer las habilidades y personalidad del individuo.

Hoy en día las empresas cuentan con la ayuda psicopedagógica para seleccionar a su gente, para adiestrarla y capacitarla y por este apoyo se cuestionan sobre la importancia que tiene la capacitación de su gente para que de acuerdo a sus habilidades ocupe el puesto adecuado a su perfil. De esta manera se optimiza el tiempo de trabajo y se compete mejor con las diferentes empresas.

La observación suplía este procedimiento para poder cubrir las necesidades existentes en un lugar determinado de trabajo. Posteriormente, se daba un entrenamiento, esto quiere decir, que el entrenamiento ha sido indispensable siempre, sea cual sea la época histórica en la que se viva.²

Taylor concluyó en que las funciones de planear y controlar eran fundamentales para cualquier administrador.³

Henry Fayol también hizo valiosas aportaciones en la rama de la Administración definiéndola como un conjunto universal de funciones dándole mayor importancia a la Planeación, Organización, Orden, Coordinación y Control.

Por otra parte, Fayol elaboró catorce principios básicos para la Administración que consisten en:

1. División del trabajo
2. Autoridad (con responsabilidad)
3. Disciplina (respetar las reglas)
4. Unidad de Mando
5. Unidad de Dirección

² Cfr., Ibidem., P.26

6. Subordinación de intereses particulares al interés general
7. Remuneración justa
8. Centralización (de subordinados en la toma de decisiones)
9. Cadena Escalar (línea de autoridad y comunicación con los subordinados)
10. Orden (lugar correcto y momento preciso)
11. Equidad (justicia para los subordinado)
12. Estabilidad del Personal
13. Iniciativa
14. Unión del Personal (trabajo en equipo).

A éstos principios los consideró la base de las funciones administrativas. Por que también las empresas deben regirse por normas que deben ser supervisadas por quien esté a cargo del factor humano. Ver por el bienestar y realización de la persona, pues partiendo de esta base se formará mejor el equipo de trabajo considerando ante todo su educación y capacitación. Y como no cualquier profesionista tiene la visión de conjunto, ni tampoco tiene desarrollada la sensibilidad de saber qué necesita y en qué momento necesita de dicha preparación. Podría ser un pedagogo aquella persona encargada de este aspecto. Pues no debe ver negocio en las personas, sino por medio de ellas. Viéndose beneficiadas ambas partes.

³ HAMPTON, David. *Administración*. P.46

Elton Mayo por otro lado, también hizo grandes aportaciones al área administrativa. A él le preocupaba de manera significativa las relaciones que se daban en el trabajo, y qué era aquello que hacía que los mismos trabajadores mantuvieran motivación por sus actividades. La motivación debe ser algo que permanezca constante y estable, para poder lograr una armonía dentro del lugar de trabajo, se deben prever situaciones conflictivas ocasionadas por la falta de motivación, debe detectar la causa de aquello que no está dejando que el trabajo se vuelva atractivo sino monótono. Para ello, hizo un estudio que consistía en la relación que se daba entre el ambiente físico y la productividad. Mayo, analizó la iluminación, la temperatura, y otras condiciones de trabajo, y llegó a la conclusión de que era muy baja la relación que se daba entre las condiciones de trabajo y la productividad, y lo que realmente influía eran las normas sociales por determinar el comportamiento laboral del individuo. Por lo que la conducta y los sentimientos están íntimamente relacionados ya que el grupo tenía mucha influencia sobre el individuo y que el dinero era un factor menos importante en el rendimiento del grupo. Es decir, un problema emocional es la causa de la mayoría de los problemas laborales y de aprendizaje.

1.2 DEFINICIONES Y PASOS DE ADMINISTRACION:

Existen muchas definiciones de Administración ya que cada autor hace referencia a su punto de vista muy particular, es decir, se enfoca a las necesidades que según la época, circunstancias, costumbres, sociedad, etc. se han ido requiriendo en un momento preciso de la Historia.

Se puede decir por tanto, que la Administración:

"Es el proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas".⁴

⁴ ROBBINS, Stephen. Op.Cit., P.4

Este proceso representa las funciones básicas de la administración que consiste en:

- A) Planeación
- B) Organización
- C) Liderazgo
- D) Control

A lo largo de la Historia se ha observado, como este proceso ha adquirido mejor forma en cuanto a las necesidades y los requerimientos precisos de cada situación, ya que existen autores que además de los pasos anteriormente mencionados, incluyen el de Toma de Decisiones, Coordinación, y otros que por el momento no es necesario mencionar por el objetivo de la tesis.

A continuación se definirán brevemente cada uno de los pasos que componen el Proceso Administrativo, pues son los más ligados al contenido de este trabajo de investigación. En los siguientes capítulos se reforzará el tema de la *planeación*, por ser el punto de partida para cualquier diseño o proyecto que se estime realizar sobretodo si busca la calidad.

1.2.1 PLANEACION:

Toda organización tiene un propósito que debe cumplir, la meta a la que quiere llegar. De manera que alcance los objetivos que se ha propuesto desde el inicio, y la Planeación es la encargada del diseño de todos aquellos pasos que se deberán seguir a lo largo de todo el proceso para lograr la eficacia.

La Planeación es el primer paso del Proceso Administrativo y el más importante para el objetivo de ésta tesis. Sin ella, no se podría asegurar el éxito deseado, ya que se volvería deficiente por generar pérdida, baja competitividad y falta de calidad.

Se dice que la Planeación es *"el proceso de determinar los objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Se ocupa de los medios, (cómo se debe hacer) y de los fines (qué es lo que se tiene que hacer)"*.⁵

La Planeación requiere de disciplina y orden, no importa la definición que se haya preferido, siempre que se quieran cumplir metas se debe tener en cuenta éste aspecto, esto habla de profesionalismo.

No siempre se planea debido a que se cree que son más las desventajas que las ventajas como:

- a) Inexacta porque produce pérdidas de tiempo
- b) Predice decisiones futuras no necesariamente acertadas
- c) Puede eliminar el cambio
- d) Reduce la flexibilidad

Todos éstos aspectos pueden ser enfocados bajo diversos puntos de vista, sin embargo, lo importante es aquel que menciona la pérdida de tiempo por hacer una Planeación. En principio puede paracer extraño dedicar ciertas horas a la planeación, por que requiere tiempo; tiempo que se puede aprovechar en ejecución, éste surge por no tener la habilidad para elaborar un plan de acción,

⁵ Ibidem., P.114

en éste sentido si sería una falta de tiempo al dedicarle más tiempo a la elaboración, que a la ejecución, pero desde otro punto de vista, “este tiempo perdido” va a ser redituable a largo plazo, por haber contemplado y analizado detalladamente todas las alternativas posibles para tomar la mejor decisión.

Se debe recordar, que la planeación también debe ser flexible y abierta al cambio; según se presenten las circunstancias.

Por otro lado, existen diferentes tipos de Planeación que se utilizan según las situación concreta de cada persona y de cada empresa en particular. Y pueden clasificarse según su amplitud, tiempo y especificidad. Esto depende de cada caso en particular.

Planeación Estratégica:

Por otro lado, existe la planeación estratégica, que consiste en establecer los objetivos principales de la organización y de definir cómo se llevarán a cabo.⁶

Al planear se debe tener en cuenta la capacidad de elegir la mejor estrategia para cada uno de los objetivos, desarrollando la habilidad de encadenar y organizar los eventos, esto consiste en defender y generar ideas novedosas y buenas, sobre todo en la toma de decisiones que propicien el cambio.

⁶ HAMPTON, D. Op.Cit., P.184

La planeación estratégica supone una serie de pasos, sin los cuales, difícilmente se hablaría de eficacia en la organización.

- 1) Primeramente se debe definir la misión de la organización
- 2) Establecer los objetivos
- 3) Analizar los recursos de la organización
- 4) Examinar el ambiente
- 5) Hacer predicciones (para analizar qué consecuencia traería cualquier toma de decisión que se hiciera)
- 6) Analizar fuerzas y debilidades
- 7) Analizar amenazas y oportunidades
- 8) Evaluar las estrategias
- 9) Seleccionar la estrategia
- 10) Adaptar la estrategia al programa

Para que se lleve a cabo dicho proceso es indispensable conformar la dirección principal que requiere la organización, incluyendo el personal interno y externo que se relaciona con ella.

La planeación estratégica es efectiva cuando existe una relación recíproca entre la alta dirección y los demás miembros.⁷

En cuanto se da una estructura dinámica de interacción, a los directores de Recursos Humanos se les reconoce como planeadores estratégicos porque contribuyen con valiosas aportaciones en el desenvolvimiento de los planes a corto, mediano y largo plazo.

Para planear se necesita tomar en cuenta todos los aspectos posibles, tanto positivos como negativos (pues estos son reales) y así se alcanzarán objetivos reales para lograr resultados satisfactorios.

Se puede hablar de planeación cuando se han reconocido los cambios y se busca la mejor manera para ajustarlos a las condiciones presentes. Para obtener mejores resultados, se debe contar con la disposición del personal, por ser el único determinante en todo el proceso, por lo mismo, está de más tener que enfatizar en la importancia que ocupa la selección, entrenamiento y capacitación, para conocer con que elementos se cuentan.

Al mencionar la importancia que tiene la selección, se está enfatizando nuevamente en lo que implica todo el proceso de planeación en el reclutamiento, reuniendo candidatos con las características específicas para el puesto "X". Este proceso debe iniciar con la preparación y experiencia con que cuente la persona encargada. Pues debe tener facilidad para tratar a las personas, ser persuasivo, intuitivo, observador, también tiene que propiciar la empatía y la confianza, para que sea un proceso realmente confiable.

⁷ Ibidem., P.187

Se ha hecho referencia a la planeación y a los objetivos, a continuación se mencionará brevemente lo indispensable que es tomar en consideración el *cambio*, ya que éste debe estar presente siempre. La Educación no se da de un día para otro, sino que requiere de tiempo y dedicación, y aunque los objetivos esten perfectamente planteados hace falta revisarlos constantemente para que no se desliguen de la realidad. Y precisamente es el cambio quien servirá de indicador hacia la pauta que se deba seguir.

Planeación de Recursos Humanos:

Esta sección está dedicada especialmente a la Planeación de Recursos Humanos, por ser el punto de partida y el lugar donde se van a desarrollar todas las actividades educativas que se necesitan para que esté preparado y actualizado el personal.

La planeación de recursos humanos es complementario de todo el proceso de planeación de la organización, es más específica que la anterior, por abarcar los requerimientos en Recursos Humanos y por tomar en cuenta la provisión de estos recursos para proporcionar a la organización un tipo de gente adecuada para ubicarla según su perfil en el puesto correspondiente , para que de esta manera, se reduzcan esfuerzos y se logren máximos resultados en el menor tiempo posible. Esto exige claridad en el crecimiento de la organización, especificando perfectamente los roles de los puestos o departamentos con que está dividida la empresa.

La Planeación de Recursos Humanos "es el proceso de anticiparse y prever el movimiento de la gente hacia adentro, dentro de y hacia afuera de una organización. Su propósito es

usar estos recursos con tanta efectividad como sea posible y contar con el número de personas con la capacidad para ocupar los puestos cuando y donde haya vacantes”⁸.

El énfasis de la Planeación se encuentra ubicada en el Departamento de Recursos Humanos, por ser el encargado de diseñar programas conforme a las necesidades existentes y urgentes, que directamente se vinculan con el crecimiento de la empresa.

Por otro lado, la falta de planeación en los recursos humanos ocasiona pérdidas significativas para la organización, pues es la manera más sencilla de aterrizar los objetivos que se quieren conseguir. Estas pérdidas pueden ser tanto económicas, como laborales, por no contratar al personal adecuado, o por dejar en último lugar la capacitación de los empleados.

Es conveniente que la dirección siga muy de cerca la planeación de proyectos dedicados al personal, para que se trabaje en unión, sin perder de vista el objetivo primordial.

Es por ésto que cuando se quiere obtener el éxito se debe saber compaginar el trabajo de la Planeación Estratégica con la de Recursos Humanos ya que unidas se pueden obtener beneficios significativos como:

- a) Facilitar el movimiento de los empleados, asegurando un abastecimiento del personal.
- b) Anticipar carencias en el área de entrenamiento de los empleados.

⁸ SHERMAN, A. Et.al., *Administración de Recursos Humanos*, P.92

- c) Permitir a los directores darse cuenta de cuáles son los conocimientos, habilidades y aptitudes de cada uno de los empleados que trabajan para ellos.
- d) Compaginar los sistemas de evaluación con las metas estratégicas, para alcanzar mayor productividad al menor costo y tiempo posibles.
- e) Controlar los sueldos y salarios. Para remunerar justamente.
- f) Satisfacer las necesidades de la organización al considera los factores ambientales que amenazan a la empresa.
- g) Enfatizar en el crecimiento y desarrollo personal de los directivos y gerentes primeramente, seguido de un plan de capacitación y entrenamiento a los demás miembros.

Para obtener estos beneficios, se deben considerar algunos aspectos que requerirán una revisión constante para evitar bajar el rendimiento de la organización:

- * Factor Económico
- * Factor Tecnológico
- * Factor Político-Legislativo
- * Factor Social
- * Factor de Tendencias Sociológicas (edad, sexo, educación, etc. de los mismos trabajadores)

1.2.2 ORGANIZACION:

Consiste en diseñar la estructura de la empresa, incluyendo las tareas que se deben desempeñar, las personas que lo van a realizar, las respectivas dependencias de trabajo, que consisten en quién será el encargado de reportar a quién, para saber quién toma las decisiones.

El tema de organización es interesante porque tiene diferentes significados según lo que se quiera mencionar. A continuación se explicará el concepto de la palabra ORGANIZAR como tal, y de lo que se entiende por ORGANIZACIÓN.

La primera definición se refiere a la elección de lo que se debe hacer y al cómo se debe de hacer incluyendo a todos aquellos que deberán integrarse para lograr los objetivos.

La tarea *Organizar* debe estar siempre presente en todos los ámbitos que se relacionen con la Educación, para que los efectos de Aprendizaje sean realmente positivos.

Por otro lado, también existe el desarrollo organizacional que busca transformar y revitalizar acciones para hacer compatible el trabajo organizado y el crecimiento personal de cada individuo, sin olvidar que cada persona es diferente por poseer valores, estilos, habilidades, conocimientos y otros aspectos muy diferentes.

El desarrollo organizacional facilita el crecimiento efectivo de la Organización relacionándolo con el medio. Fomenta la capacidad para resolver problemas así como la adaptación al nuevo nivel de vida que se pretenda lograr.

Por considerar varios elementos y por trabajar unido a otros departamentos disminuye los riesgos al manejar los cambios que se presentan.

La *Organización* no es un artificio mecánico, ni un sistema impersonal, es un hecho humano con sentido social. Es el resultado de la unión de pluralidad de seres humanos unificando su inteligencia en la comprensión de una finalidad común y unificando también su voluntad en el deseo de querer realizar el mismo objetivo por el que todos luchan. Por tanto, la misma organización en especial el responsable del Departamento de Recursos Humanos, quien podrá ser un pedagogo, deberá hacerse cargo de manifestar las cualidades de las personas, teniendo plena conciencia de su responsabilidad al orientar las actividades de los individuos al bien común. Por eso se puede partir de la misma base, es decir, del significado que representa "ser humano". Que no significa únicamente el aspecto corporeo que va a trabajar, sino que incluye la parte interna de la persona que lo hace ser diferente de todos los demás. Es decir, sus potencialidades propias que se resumen en dos; su capacidad para conocer la verdad que es propia de la inteligencia y su capacidad de querer el bien correspondiente a la voluntad.

Víctor García Hoz define a la Organización como "la ordenación consciente de fines, personas y grupos de un conjunto social para realizar determinadas funciones reales que sirvan a los objetivos del conjunto".

El significado de organización se puede usar para definir a alguna empresa en concreto, lo interesante de esto es saber utilizar la terminología y tener presente que es un requisito indispensable que nunca debe faltar para cumplir eficazmente los deberes y responsabilidades propias de cada área.

La organización en una empresa debe contar con ciertas normas, valores, ideales que le darán un modo de vida muy particular y que a su vez conformarán su filosofía propia.

Sin embargo, los objetivos que de alguna manera pretenden alcanzar las organizaciones generalmente son los mismos, dependiendo de su misión.

- 1) Crear una organización eficaz
- 2) Trabajar para desarrollar objetivos generales
- 3) Lograr cierta flexibilidad
- 4) Proporcionar respuestas rápidas a cada situación concreta
- 5) Estar constantemente orientada a resultados
- 6) Fomentar la comunicación.

1.2.3 LIDERAZGO Y DIRECCION:

Esta cualidad es difícil de encontrar en la gente hoy en día, por la falta de compromiso que prevalece cada vez más fuerte en la sociedad. Sin embargo, hoy más que nunca en cualquier ámbito de la vida social se requiere contar con personas decididas, entregadas en lograr sus ideales tanto personales como sociales, siempre y cuando en su libertad de elegir incluyan algunos privilegios que

lo diferencian de otros seres tales como: autoconciencia, la conciencia moral, la voluntad entre otros. Por lo tanto, esta cualidad debe ser desarrollada y explotada por todas las personas que tienen a su cargo subordinados, ya que no consiste únicamente en tener el poder para mandar sino que va más allá de todo esto, por ser una verdadera responsabilidad la de dirigir y coordinar para evitar en los mismos empleados la falta de motivación o de interés que en un momento dado se pudiera generar dentro de las mismas relaciones de trabajo.

Procurar que haya buena comunicación para evitar malos entendidos.

Liderazgo no es administración, en palabras de Peter Drucker y Warren Bennis, “Administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas”. La administración busca la eficiencia en el ascenso a la escalera del éxito; el liderazgo determina si la escalera está apoyada o no en el lugar correcto.⁹

Los administradores organizan los manuales de política y procedimientos, llevando a la práctica programas para el desarrollo organizacional, introduciendo tecnologías perfeccionadas y estableciendo hojas de trabajo y programas remunerables.

El líder, supervisa toda la situación y grita cuando el camino es equivocado, sin embargo los demás no lo toman en cuenta pues al final de cuentas se está avanzando.

⁹ Cfr., COVEY, Stephen. *Los 7 hábitos de la Gente Eficaz*, P.80

Como individuos, grupos u organizaciones, frecuentemente se vive en un ritmo muy acelerado, que estresa y por lo mismo, se ha adquirido el mal hábito de hacer lo urgente aunque no sea lo más importante, y esto equivoca el sentido de los objetivos, es decir, se trabaja de forma errónea. Este entorno tan cambiante convierte el liderazgo eficaz en un factor más importante que nunca.

Hoy en día se necesita más una visión, una meta y una brújula (un conjunto de principios o instrucciones) que un mapa de ruta, frecuentemente se ignora el camino que se debe cruzar y mucho dependerá del juicio y decisión que se tenga en ese momento. Una brújula interna siempre será necesaria para indicar la dirección correcta. Por lo tanto, se puede concluir que una organización que tiene miras hacia el futuro requiere de liderazgo primero y de administradores después, sin dejar de ser éstos últimos menos importantes.

Ser líder es mucho más que la simple persona a la cual la sociedad entera sigue como modelo por su forma de pensar, hablar, vestir, etc. Significa tener la capacidad para influir en el medio, sin manipular a la gente, porque si el líder no influye en el ambiente, entonces el ambiente influirá en él.

Implica tener algunas cualidades como decisión, autenticidad, coraje para defender un ideal, congruencia, empatía, carisma, audacia, visión en conjunto y visión a futuro, etc. Una persona que se dedica por vocación a la Educación tiene la obligación de detectar y encaminar a aquellas personas que tienen cualidades de liderazgo, para que influyan positivamente en la sociedad.¹⁰

¹⁰ HAMPTON, D. Op.Cit., P.447

El éxito del liderazgo depende de la capacidad de adaptación de un líder a cualquier situación que se le puede presentar, dado que debe ser una persona segura de sí misma, con facilidad para comunicarse y resolver conflictos.

Aún se sigue viviendo en una sociedad *machista*, y el esquema quizá sea muy difícil de cambiar, para ello la *Educación* empezará con romper los criterios y prejuicios ayudando a ubicar a cada persona en el ámbito que lo haga ser “mejor persona”. Sin importar el sexo, hay mujeres igualmente capaces para desempeñarse profesionalmente en el ámbito industrial, y se ha comprobado que en muchas ocasiones tiene más capacidad de organización que el hombre, y por tal motivo puede dedicarse a su profesión sin descuidar lo propio de su esencia, es decir, su hogar, su marido y sus hijos.

La dirección de una organización para que sea efectiva, necesita contar con elementos capaces de provocar cambios y tomar decisiones arriesgadas después de conocer las alternativas con las que se pueda comparar tal elección.

Por lo tanto, el líder que está preocupado por el cambio y que busca las mejores alternativas que benefician a todos, tendrá como recompensa la motivación de los que se encuentran a su alrededor, por tener una visión positiva y estar convencido de sus metas.

Para la organización será necesario contar con líderes maduros que puedan:

- ° Reconocer las diferencias individuales.
- ° Seleccionar a la persona idónea para cada puesto.
- ° Establecer metas y objetivos para que los mismos empleados identifiquen el motivo de la lucha.

- ° Recordar que las metas siempre deberán ser alcanzables.
- ° Reconocer el esfuerzo de los trabajadores.

La Dirección implica poner en práctica la autoridad, la toma de decisiones y el ambiente que puede influir. Cabe mencionar la diferencia tan grande que existe entre delegar la autoridad y compartir la toma de decisiones con los subordinados. La gente está esperando que sea tomada en cuenta y que sea escuchado su punto de vista, y cuando se otorga esta oportunidad de conocer sus opiniones, los resultados son verdaderamente significativos.

"La dirección es una función continuamente creativa que implica una evaluación constante de los ambientes dinámicos internos y externos de la organización"¹¹

Por lo general el ejercicio de la dirección va de la mano con las funciones de organizar, debido a que la toma de decisiones sobre políticas se encuentran a nivel de la organización. Sin embargo, la dirección puede ejercerse en cualquier nivel teniendo a la cabeza "verdaderos líderes", ya que dirigir implica conducir.

La dirección fija metas, considerando algunas condiciones que ya han sido determinadas. Además crea y moldea a la organización, reconcilia luchas y esfuerzos internos así como presión ambiental, prestando atención al comportamiento del individuo por ser él mismo quien motive a realizar los cambios en la organización.

¹¹ DUBIN, Robert. *Relaciones Humanas en la Administración*. P.519

El problema de la dirección en cualquier organización es la de conseguir ayuda y colaboración de personas con recursos e intereses variables para realizar una tarea común. Por lo que debe tener conocimientos técnicos y sociales para saber manejar las relaciones humanas y evitar en lo posible los conflictos que se pudieran generar en un momento dado. Y también para buscar la satisfacción individual, autoestima y desarrollo personal de cada empleado que de él dependa.

1.2.4 CONTROL:

Después de haber elaborado los planes, fijado los objetivos y motivado al personal se deberán considerar los imprevistos que habrá que controlar.

En todo momento se debe asegurar de que las cosas realicen de la mejor manera posible teniendo una visión positiva para alcanzar los objetivos a costa de cualquier obstáculo que pudiera presentarse.

El control se puede definir de la siguiente manera: *"Proceso de monitoreo de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa"*.¹²

Un sistema efectivo de control ayuda y facilita las tareas de los administradores para delegar autoridad y poder así proceder a una retroalimentación.

¹² ROBBINS, S. Op.Cit., P.406

Tipos de Control:

Existen muchas maneras de llevar a cabo el control dentro de la organización, sin embargo, se podría decir que cada empresa adopta el que más le conviene. Este control se determina según el suceso: ANTES (control preventivo); DURANTE (en el mismo momento del suceso); DESPUÉS (una vez ocurrido). Por ejemplo, existe un tipo de control que evita problemas anticipados, está dirigido hacia el futuro y ocurre antes que la actividad real, requiere información anticipada que es difícil de conseguir. Otro tipo de control se va desarrollando mientras el trabajo se está ejecutando.

Para evitar confusiones es necesario considerar algunos factores que son indispensables para diseñar un sistema de control adecuado:

- a) Tamaño de la organización
- b) Posición y nivel de la organización
- c) Grado de descentralización
- d) Cultura organizacional
- e) Importancia de la actividad

El sistema de control deberá colocarse de manera estratégica. Y las estrategias que se utilicen irán enfocadas según lo que se quiera desarrollar en la persona y en la organización.

Se puede hablar de innumerables mecanismos de control, pero uno que en particular es muy importante y que pertenece al departamento de Recursos Humanos es la evaluación de desempeño que se mencionará más adelante y que puede ser recompensada o sancionada según el logro de los objetivos del individuo, debido a que no solamente sirve para evaluar el comportamiento humano,

sino que es el inicio de una acción correctiva. Por eso, debe ser preventiva, para agilizar el proceso productivo de la organización, y dentro de la productividad también destacar a los individuos por ser parte activa. De tal manera que el control además de ser organizacional, debe abarcar la capacitación.

Por ejemplo, cuando el desempeño del trabajador resulta insatisfactorio, lo que se puede hacer es una investigación para saber cual es la causa, y muchas veces se podrán encontrar sorpresas que no se esperaban, como el saber que el bajo rendimiento es ocasionado por la falta de capacitación o motivación del individuo, otras veces el problema puede radicar en la falta de control al ubicarlo en un puesto que no va de acuerdo con sus facultades y/o habilidades.

Habiendo mencionado los conceptos anteriores se puede resumir éste capítulo, concluyendo en la importancia de la planeación como base para todas las demás actividades que se realizan en una institución. Pues si no existe una planeación y organización anticipada de los objetivos, los resultados quizá sean buenos pero no satisfactorios. Así pues, se hizo hincapié en el liderazgo como una opción indispensable dentro de las organizaciones y de la sociedad en general pues de ésta manera la gente responde mejor al saberse y sentirse apoyada, valorada y respetada en su forma de ser, (siempre y cuando su personalidad no sea rechazada por las normas de la sociedad) utilizando y encauzando su potencial para el logro de los objetivos comunes.

Por lo tanto, se puede concluir que cualquier persona dentro de su trabajo debe buscar su propio desarrollo y realización personal, por que de manera innata tiende a conocer la verdad y buscar el bien, y cuando se le considera como una persona íntegra, se debe procurar que cada individuo haga una carrera profesional, fomentar la inquietud de ir ascendiendo paulatinamente, para progresar como personas y como profesionistas.

El control no solamente es tarea de recursos humanos. Con todo lo que se ha mencionado a cerca de los pasos de la administración si realmente se toman en cuenta para realizar cualquier proyecto dentro de la empresa, el trabajo será de calidad y se obtendrán resultados eficaces, con personas eficientes.

Se ejemplificó en el área del factor humano, para recordar que el objetivo de la tesis esta relacionada con la calidad del factor humano, que a su vez implica todas las demás áreas.

CAPÍTULO II
La Calidad en la Capacitación

2.1 CALIDAD EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL:

En el primer capítulo se explicó el significado de la administración, y también se mencionaron los pasos del Proceso Administrativo, concluyendo con un enfoque hacia la administración de personal partiendo de los pasos de dicho proceso.

El personal es el principal elemento del trabajo, por tanto, es necesario cuidarlo y capacitarlo para que su rendimiento sea cada vez mayor. Se debe incluir a todos aquellos que no se relacionen con recursos humanos, pues al faltar capacitación en otras áreas, se va descuidando ésta parte tan importante que repercutirá a largo plazo en toda la organización. De aquí la necesidad de formar gente de calidad con calidad, así ambas partes quedan integradas; tanto los encargados del personal como el personal mismo, en la “calidad de la administración del personal”.

2.1.1 CONCEPTO DE CALIDAD:

Hablar de Calidad no es sencillo, debe comprender una serie de requisitos analizados cuidadosamente para obtener el producto que se desea. Este producto puede ser un bien y/o servicio que se presta a la comunidad, es decir algo material, o espiritual como sería la preparación del ser humano.

La calidad supone hacer las cosas "bien" desde su inicio hasta su terminación. Y ¿por qué desde un principio y no solo el final?, la respuesta es sencilla, pues, simplemente porque

para realizar una actividad lo primero que se tiene que hacer es proveer el material, las herramientas, el procedimiento que se va a seguir, es decir, planear todo aquello que se necesite para poder obtener algo "productivo".

Para alcanzar la Calidad, en cualquier ámbito, se debe planear porque la calidad no es exclusiva de la empresa, por ejemplo se pueden retomar algunos puntos que mencionó en alguna ocasión un famoso novelista y poeta inglés, Rudyard Kipling. A él le gustaba hacer su trabajo con calidad y para lograrlo, planeaba con tiempo y su clave era a través de algunas preguntas:

- * Qué
- * Quién
- * Dónde
- * Cómo
- * Porqué

El QUE corresponde a las tareas que se deben desempeñar

El QUIEN se refiere a las personas que estarán involucradas

El DONDE es el punto que se va a fijar

El COMO es el que define la manera de hacerlo

El PORQUE es el que servirá para cumplir con los requerimientos estipulados de "cero" errores.

Tal vez parezca extraño haber citado a un novelista, sin embargo, se ejemplificó con un novelista, para demostrar que también un poeta en sus narraciones busca la calidad en su trabajo, haciendo bien y buscando la armonía en su propia labor. Aquí el ¿quién? Sea empresa,

novelista o carpintero no importa tanto, pues lo que se quiere demostrar es la organización mental que cada individuo emplea en su trabajo con el fin de buscar la calidad. Es decir, existen diversas formas de alcanzar la calidad, siempre y cuando se utilice el patrón correcto para cada actividad.

Hablar de Calidad es hablar de compromiso, de profesionalismo, de entrega. Fácilmente se puede quedar en el olvido al realizarlo en la práctica.

En una organización interesa que la producción esté hecha con calidad, buscando la mejor manera de hacerlo. Casi siempre los esfuerzos van enfocados a la producción y no al trabajo de quien lo realiza. Para cambiar esta actitud es necesario partir de la causa que lo ocasiona y con frecuencia se observa que la gente quiere ganar mucho dinero, invirtiendo el mínimo, y si se tiene que hacer tal inversión, se prefiere que sea en maquinaria y equipo y no en capacitación.

Dentro del desarrollo de la Calidad, se deberán contemplar de manera necesaria y conveniente la "prevención", es decir, la esencia de la Calidad está en la prevención de cualquier error que pudiera traer consecuencias negativas aún, en caso de que éstos errores fueran mínimos para obtener así un producto de "Calidad" que no tenga errores así se evitarían lamentaciones o correcciones posteriores.

En este caso cualquier corrección atrazaría todo el proceso y si lo que se quiere es lograr "más" en menos tiempo y menos esfuerzo, no se debe tomar éste aspecto tan superficialmente. Un adecuado control favorecerá las experiencias futuras, pues la planeación

requiere de un control y el control de la planeación pues ésta incluye o excluye todo aquello que afectó o benefició significativamente la calidad.

Se ha hablado un poco sobre lo que implica la Calidad, los aspectos que se deben considerar, lo importante que es la Planeación para prevenir y evitar equivocaciones. Ahora solo falta definir el concepto de Calidad. Una de las más completas definiciones la da Angeles Grajeada en la Celebración del Premio Nacional de Calidad en México en 1985 *"La calidad se define como un proceso integral y continuo cuyo propósito es lograr la entera satisfacción del cliente"*¹³

Porque la Calidad es el conjunto de procesos, entonces no es algo innato en la propia persona, ni en la propia organización, se necesita del esfuerzo dirigido hacia una meta y por lo tanto se debe "hacer" (trabajar en ello). Supone partir de una percepción del entorno, y de la revisión de cada uno de los procesos que se van desarrollando en la organización, no obstante, es imposible hablar de Calidad, sin unirlo a su complemento que vendría siendo el "Servicio". La laboriosidad en la realización de programas bien estructurados que van de acuerdo con las necesidades de la empresa y muchas veces estos programas rompen con las costumbres, con la anterior forma de trabajar y por este impacto se puede generar resistencia al cambio. Para aprender nuevas formas, metodologías y sistemas que nos servirán para una mejor competitividad.

En cuanto al servicio, existen algunas condiciones que se pueden tomar en cuenta para el buen servicio. Dichas condiciones las propone Joan Ginebra en su publicación "Dirección por Servicio".

¹³ PEREZ, M. Maricarmen, *Capacitación*. (Revista de imagen y capacitación) P.26

- 1) Poner interés (preocuparse por las cosas y prestar atención en lo que se está haciendo)
- 2) Espontaneidad y capacidad resolutive (tener iniciativa para tomar decisiones y resolver problemas.
- 3) Flexibilidad (seguir el parámetro de unas normas pero no estar sujetadas a ellas tajantemente)
- 4) Arreglo cuando las cosas salieron mal (no esperar a que se desencadenen más problemas, sino tratar de resolver cuanto antes el error que se tuvo).

Dicho personaje líder en la Administración de Empresas hace referencia a que la Calidad en el trabajo depende en gran medida del medio ambiente externo a la empresa y también interno. Pues no se puede olvidar la influencia de las amenazas y debilidades en búsqueda de la Calidad.

Por otro lado el proceso de Calidad se puede definir como:

*"... buscar maneras para que el trabajo dé más recompensas y en reducir la ansiedad y estrés del ambiente laboral."*¹⁴

Haciendo referencia a algunos autores, la idea de calidad se puede ampliar.

¹⁴ SHERMAN, A. Et.al., Op.Cit., P.50

- Edwards Deming "Calidad es cualquier cosa que el cliente necesita y quiera, es lo que el cliente desea y necesita".
- Phillip Crosby "Calidad es cumplir con los requisitos de un cliente desde la primera vez, siempre"
- Joseph M. Juran "Calidad es adecuación al uso. Grado en que los bienes o servicios sirven exitosamente a los propósitos del consumidor"

La Calidad por tanto, es un procedimiento que requiere de la participación de todos y cada una de las personas que trabajan en un determinado lugar y que tienen como principal objetivo satisfacer eficientemente al cliente. Sin embargo, la Calidad debe empezar primeramente por las personas. Al estar bien capacitadas en lo que deben de realizar, se obtendrá la Calidad en toda la organización.

2.2 CONCEPTO DE CAPACITACION:

A lo largo de la Historia la Educación ha sido considerada un asunto que corresponde desde los niños en edad escolar, niños con problemas de aprendizaje o con alguna deficiencia. Un ejemplo claro de esto es la percepción que se tiene de la Licenciatura en Pedagogía; pues al preguntarle a la gente lo que entienden por ello, rápidamente contestan que son las personas encargadas de cuidar a los niños, de enseñarles el abecedario; otros opinan que el desempeño de un pedagogo no debe estar fuera de la escuela, bien sea como maestra, coordinadora o como directora. Curiosamente existen otras opiniones como las que afirman que un pedagogo tiene la capacidad para dar terapia física, psicológica, de lenguaje etc. Pero nadie se imaginaria que

también la *educación* corresponde a adultos, y no precisamente haciendo la labor enriquecedora que realiza el INEA, que enseña a los adultos de bajos recursos que no tuvieron la oportunidad de leer y escribir en años anteriores. La educación es continua y en éste caso la referencia es a la *capacitación* dentro de las empresas; cubriendo desde los altos ejecutivos hasta el personal que se encuentra hasta abajo del organigrama.

Pues aunque la sociedad todavía no es consciente de ésto debido a que en realidad si existe una educación dirigida a los adultos y ésta corresponde a la *Educación Continua*, o la llamada *Capacitación y Adiestramiento* de personal impartido en las empresas. Todo esto es educación pues lo que busca es el perfeccionamiento del individuo a través de diferentes caminos que pudiera adoptar dependiendo de sus habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes pues para lograrlo se necesita de mucha disponibilidad e intencionalidad de querer reforzar lo bueno que cada uno posee y luchar por quitar aquello que va entorpeciendo el camino a la mejora constante.

No va a ser otra persona, sino el mismo pedagogo quien haga valer su trabajo como profesionista, si todavía no se le toma en cuenta para muchos campos de acción donde puede, pero no lo dejan. Razón de peso para seguir insistiendo y demostrar con el mismo esfuerzo que *SI* es capaz de realizar un excelente papel dentro de la empresa. Hace falta tener la seguridad e interés de seguir con la preparación y cubrir quizá en postgrados los diferentes intereses que se tengan dependiendo del campo al que cada uno quiera dedicar. Las oportunidades se buscan, no se regalan y para ello hace falta estar preparados para competir con otros profesionistas que tengan diferentes conocimientos.

Un pedagogo tiene las bases de Psicología y de Administración, pero cuenta con su principal potencialidad que es la Didáctica. De esta forma su trabajo es tan válido como un Psicólogo o un Relacionista Industrial. Ambos pueden desarrollarse en una empresa, cada uno tiene sus propios objetivos y enfoques de las cosas; en conjunto se complementan muy bien y se forman equipos interdisciplinarios increíbles, aunque en la práctica existen muchas diferencias y fricciones.

El pedagogo es el profesionalista que por su campo de acción tiene suficientes conocimientos psicológicos y administrativos, dichos conocimientos no los tiene dominados, quizá en algunos casos solo tenga noción de ellos, pero lo importante es que con la base de ellos, pueda especializarse en el área que desee y de ésta manera pueda desempeñarse satisfactoriamente en el campo que haya elegido para su desarrollo profesional.

Al tener interés en el continuo perfeccionamiento de sus conocimientos y habilidades, se estaría hablando nuevamente de calidad, pues solo el que cumple su trabajo profesionalmente y busca en todo momento aprovechar las oportunidades para aumentar su experiencia y capacidad intelectual será quien ocupe el empleo que desee.

La excelencia es un concepto que va de la mano con el de calidad. Es un tema de manejo cotidiano, que por lo mismo también le corresponde a la capacitación efectiva, porque debe buscar la preparación y actualización del instructor para que provoque un "cambio" (positivo) y así contribuya en gran medida al desarrollo del individuo y por lo tanto de la empresa.

La Capacitación es sinónimo de ser capaz, y proviene del latín Cāpere que significa dar cabida. Pudiera entenderse según la opinión de otro autor como el *"...conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar conductas para que se desempeñe mejor su trabajo."*¹⁵

No es cuestión de "moda" sino de una necesidad urgente que exige la misma sociedad para poder competir y sobresalir en cualquiera área.

La capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje necesaria para el desarrollo de la economía nacional. Es decir, si la capacitación es una forma extraescolar de aprendizaje, y el aprendizaje es un proceso que directamente lo ejercen los pedagogos; por lo tanto, la capacitación es una actividad que sin ningún problema puede realizar un pedagogo dentro del ámbito industrial.

La capacitación surge como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al reto que tiene el hombre como tal y como ser social.

*"Es la acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo se relacione con el área cognoscitiva."*¹⁶

¹⁵ RODRIGUEZ, Mauro. *Administración de la Capacitación*. P.2

2.3 REQUISITOS PARA DISEÑAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:

Para diseñar un programa de capacitación hace falta considerar algunos *elementos* del proceso mismo de la capacitación.

1) Diagnóstico de Necesidades: consiste en la recopilación de datos relacionados con algunas carencias en cuanto a conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes con relación al perfil de cada puesto.

Realizar un análisis comparativo del *ser* con el *deber ser*. De ésta manera se podrá definir mejor la necesidad de capacitación que se debe atender.

2) Diseño de Programas: tiene como propósito considerar las necesidades, para que en base a eso se establezcan los objetivos, se desarrolle el contenido del programa de capacitación, las actividades, la metodología, los recursos, así como también la evaluación que medirá los resultados obtenidos para compararlos con lo que realmente se espera.

3) Apoyos logísticos y mecanismos de control de necesidades: sirve como organizador para el desempeño de los procedimientos empleados para la capacitación.

4) Medidas de Evaluación: son indispensables porque de ellas se obtiene la retroalimentación que servirá como indicador para conocer en que medida se alcanzaron los objetivos y en que medida se han logrado estos resultados. Posteriormente se explicará detalladamente.

¹⁶ IBIDEM., P.21

Diseñar un programa de capacitación, no es fácil, pues requiere compaginar varios elementos para que tenga buenos resultados y sea de calidad. Es una tarea de planeación que como ya se mencionó todo lo que se quiera hacer bien hecho, necesita de una planeación anticipada.

Algunos expertos en capacitación opinan que existen 8 etapas para elaborar un programa.

1. Identificar y definir las necesidades manifiestas
2. Detección de necesidades encubiertas
3. Diseñar los objetivos en base a las necesidades
4. Elaborar un plan general de capacitación (tentativo)
5. Elaborar los programas con objetivos, metodología, recursos, material y plan de evaluación
6. Organización de eventos
7. Evaluación de los planes y programas
8. Seguimiento

Este último es muy importante porque ahorra tiempo para la elaboración del siguiente curso. Se recomienda que para los diseños posteriores se retomen los resultados de los anteriores, así no se repetirá el contenido y los participantes estarán más motivados.

Para realizar el diseño de un programa de este tipo primeramente se debe de partir de una idea global, y no debe consistir en una yuxtaposición entre los objetivos, el contenido, las

actividades etc. Sino que por el contrario debe existir armonía entre dichos elementos para dar sentido al programa.

Esta concepción de la planeación, es como un sistema, que pone de manifiesto la necesidad de atender tanto a la coherencia interna, es decir, a las partes que lo forman entre sí como a la coherencia externa que va relacionada directamente con la demanda a la que responde otros programas de capacitación.

Generalmente los elementos que componen un diseño son: objetivos, tiempo, contenidos, actividades, recursos y evaluación. Estos elementos configuran lo que es una *carta descriptiva*. Una carta descriptiva es una planeación en donde se especifican los objetivos tanto generales como particulares que se quiere lograr; contenidos de aprendizaje (los temas que se van a desarrollar); actividades (como se van a desarrollar, qué métodos se van a emplear); recursos didácticos (apoyo de técnicas para facilitar el aprendizaje); evaluación (para conocer los resultados obtenidos); seguimiento (plan de continuidad, posterior al curso).

Los elementos que componen una carta descriptiva no siempre son los mismos, esto depende de las habilidades del diseñador. Lo más recomendable es hacerla detallada.

2.4 ELEMENTOS NECESARIOS PARA DISEÑAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION:

2.4.1 OBJETIVOS:

Son los enunciados de los resultados esperados el programa, de tal manera que constituyen guías para la acción.

Generalmente una empresa no asocia una planeación o diseño a un único objetivo sino a varios, que tendrán que ser clasificados en generales o particulares, y para ello es necesario identificar los que son prioritarios y los que se pueden postergar.

Poner en práctica el programa de Capacitación y sondear acerca de los problemas, permite construir un consenso y lograr bases de apoyo, lo cual es sumamente importante si se tiene en cuenta que el diseñador está solo dentro de la organización, dedicándose a una tarea en la que nadie más participa, al menos formalmente.

En esta etapa de formulación de objetivos resulta necesario responder a algunas preguntas: ¿Se trata de un programa centrado en aspectos cognoscitivos?, ¿Se procura sensibilizar a los individuos acerca de un determinado tema?, ¿Se deben desarrollar estrategias de solución de problemas o de relación entre los participantes?; si, por ejemplo, la empresa introduce computadoras, ¿Se trata de que empleen los equipos o de que puedan relacionarse con el especialista en sistemas?.

Una clasificación de los programas podría ser la siguiente:

A) Programas centrados en actitudes:

- Desarrollo de actitudes favorables hacia un cierto tipo de conductas (trabajo en equipo).
- Sensibilización (toma de conciencia hacia un determinado tema).

B) Programas centrados en las destrezas:

- Desarrollo de habilidades específicas (administración del tiempo, tareas operativas).
- Desarrollo de habilidades para la interacción y el intercambio co otros profesionales.

C) Programas centrado en los conocimientos:

- Especialización (profundización en el campo de la actividad específica).

2.4.2 TIEMPO:

Es el número de horas con que cuenta un programa de capacitación. También se pueden considerar las horas dedicadas a la preparación del programa para evitar improvisaciones y obtener la calidad.

Al cuidar cada uno de éstos elementos, se obtendrá la calidad en los resultados.

No tiene sentido aumentar el contenido y exponer temas que no se relacionen con los objetivos.

Existen tres conceptos que definen al tiempo:

- A) Duración: Cantidad de horas asignadas a diseñar e impartir un programa.
- B) Frecuencia: Periodicidad de los encuentros dos veces por semana o cuatro veces al mes.
- C) Extensión: Lapso durante el cual se desarrolla el programa.

Estas tres nociones permiten establecer con precisión la situación de un programa con respecto al tiempo: el curso requiere veinticuatro horas (duración) distribuidas en dos sesiones por semana de tres horas cada una (frecuencia) a lo largo de un mes (extensión).

Uno de los aspectos más importantes en relación al tiempo es la situación del programa de acuerdo con la jornada de trabajo.

Es común que las empresas soliciten la capacitación fuera del horario de trabajo, ya sea porque entre los directivos haya poca conciencia de la importancia de esta actividad, o porque la organización de las funciones no permita distraer el tiempo. Frente a esto, el diseñador puede adoptar distintas posturas. Una, la de elaborar un programa fuera de la jornada laboral, cuyos objetivos resulten atractivos para los participantes según las necesidades existentes. Otro punto sería la dedicación diaria del sujeto al programa. En relación a esto, se pueden elaborar diseños de tiempo completo o de tiempo parcial.

A veces es necesario no estipular límite diario de tiempo, con los programas en los que los participantes conviven varios días fuera de la empresa. En ellos se combina lo informal de las relaciones interpersonales con lo formalizado de la situación de clase.

Existe una relación no explicitada ni escrita, entre lo que cuesta el tiempo de un individuo para la organización y lo que ésta cree conveniente invertir en su capacitación. De acuerdo con esta proporción está más justificado diseñar un curso de tiempo completo para niveles gerenciales que para niveles operativos. Sin embargo, en algunos casos en los que el factor motivacional es muy importante, la regla enunciada puede alterarse.

2.4.3 CONTENIDOS:

Es todo aquello que se va enseñar durante el programa. Es la más exigente para el diseñador después de los objetivos que van de acuerdo a las necesidades existentes, porque supone un análisis lógico de cuáles serán los temas a tratar y cuál el método correcto de organizarlos, todo esto de acuerdo a las carencias detectadas con anterioridad.

Las fallas más frecuentes de los programas en relación a los contenidos residen en la inadecuación entre éstos y los demás componentes del diseño, y en la falta de claridad conceptual.

En el primer caso se puede hablar simplemente de incoherencia del plan, es decir, en la selección errónea de instructores y participantes, la asignación irracional de recursos, la mala planificación de los tiempos, la inclusión de actividades relevantes en relación con los temas, etc.

La falta de claridad conceptual consiste en la ambigüedad del mensaje a transmitir. En ocasiones esta ambigüedad no es percibida inmediatamente por los cursantes, quienes se muestran conformes al finalizar el curso y luego de un cierto tiempo comprueban que no adquirieron nada valioso. En los típicos programas cortos de capacitación, el mensaje central debe poder ser expresado en pocas palabras; no es posible enseñar a través de un único programa una cantidad de contenidos. El participante, al concluir el curso, vuelve a la tensión operativa de su trabajo, que dirige la atención y focaliza la memoria. Para poder responder a la tensión operativa hacen falta pocos contenidos, claros, diferenciables entre sí y ligados a elementos afectivos. Por ello la selección de contenidos es pieza clave para la elaboración de un programa de capacitación.

También es preciso establecer objetivos claros como guía, qué enseñar, qué puntos deben ser considerados durante el curso para lograr los resultados esperados, qué preguntas ayudarán a contestar este programa.

Si se incluye una enorme cantidad de información el participante se saturará y no logrará abstraer lo más importante.

El contenido debe adaptarse al tiempo, si es necesario reformular los objetivos. "hay dos horas para enseñar ¿Qué es lo esencial que esta gente necesita saber y qué se puede enseñar en éste tiempo?. El problema de los contenidos pasa, entonces, a ser un problema de selección de los mismos.

Es importante integrar los contenidos de tal manera que se perciba una unidad, generando un concepto organizador que permita reunir las partes en una totalidad.

No siempre el capacitador conoce y domina los contenidos. Frecuentemente se hace necesario el trabajo con expertos. La relación que éstos establezcan con el diseñador, el tiempo del que dispongan y su receptividad son algunas de las variables que condicionan la labor conjunta. Por ello es importante acostumbrarse a hablar con poco terminología técnica y evitar la tendencia a introducir al otro en un complejo esquema de disciplinas de aprendizaje. En éste caso conviene tener instructores que serían los auxiliares. Más adelante se profundizará en éste tema.

La tarea de realizar este intercambio con el experto puede variar desde un apoyo didáctico hasta una mínima intervención.

2.4.4 ACTIVIDADES:

Es toda acción que se lleva a cabo para desarrollar los contenidos del curso promoviendo el aprendizaje de los participantes. La exposición, el debate, el análisis de casos, la dramatización, la simulación con computadora y el trabajo de campo constituyen algunos ejemplos de actividades de Capacitación.

El aprendizaje es un proceso por el cual el sujeto incorpora nuevos elementos a su estructura de conocimiento reorganizando los que ya posee. Aprender es siempre un proceso

activo por parte del sujeto que aprende, sea el participante o el mismo expositor. Elegir buenos contenidos es a hacer un buen curso; lo que elegir buenos materiales es a hacer una casa, una condición necesaria pero no suficiente. Organizar un curso no es hacer una lista de temas ni de actividades del docente; exige pensar qué van a hacer los participantes para poder reorganizar su experiencia anterior en base a los nuevos contenidos, y esa es precisamente la tarea de un diseño, complementado con una herramienta indispensable que es la *Didáctica*.

Una buena elección de temas es básica para obtener resultados satisfactorios, pero igualmente o más importante es el aprovechamiento que se haga de ellos, y la única forma de lograrlo es seleccionando los recursos didácticos propios para cada ocasión.

Las actividades de capacitación en un programa, tienen que funcionar precisamente como disparadores de aprendizaje. Deben generar en un grupo gran sensibilidad y percepción de un problema común que entre todos se tendrá que resolver. Este problema, compartido por los participantes, puede tener varias fuentes. A veces no son los destinatarios sino el mismo capacitador quien reconoce en el grupo una determinada carencia. En este caso es preciso lograr que los participantes perciban la necesidad.

Las actividades de aprendizaje, desempeñan diferentes funciones, es importante que el diseñador del curso clarifique el propósito de cada actividad en relación con el conjunto, ya que de este modo podrá determinar cuánto tiempo, qué significación y qué tipo de rescate conviene asignar a cada una de ellas. Es decir, no todas las actividades están dirigidas a un contenido específico; otras procuran vincular al grupo con una necesidad, proporcionar un marco de referencia compartido, por ejemplo el análisis de un *videotape*, o la lectura de algún caso; otras

tienen el propósito de favorecer la adquisición de conocimientos, habilidades o actitudes necesarias para el desarrollo de una determinada tarea.

Por ejemplo la lectura previa, la resolución de ejercicios, etc.; En algunos casos se persigue la adquisición de habilidades necesarias para tomar contacto con los contenidos. Habilidades útiles para aprender a escuchar, a estudiar o a observar; ciertas actividades permiten fijar contenidos, sintetizar o extraer conclusiones.

Por último, otras resultan convenientes para evaluar a los participantes o al programa en sí. Y lo más importante será el seguimiento que casi nunca se incluye, pues de éste dependerá el avance real de los conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes y será más sencillo darle seguimiento que en determinado momento volver a planear el curso desde el inicio.

Es fundamental percibir el ritmo del curso y detectar cuándo una actividad es provechosa y cuándo está agotada. Para ello se necesita de sensibilidad y audacia por parte del capacitador para introducir una nueva actividad que se relacione directamente con los contenidos a tratar, por ejemplo conducir una dramatización para despertar el interés sobre un tema.

Cuando decae la atención de los participantes, la habilidad para cambiar de técnica o método es básica, pues así los participantes no se dan cuenta de éste cambio en el programa y solos empiezan a despertar nuevamente su interés y atención.

Se puede decir que diseñar un programa de capacitación utilizando una variedad de actividades permite mejores resultados para trabajar y lograr los objetivos de aprendizaje.¹⁷

El nivel de aprendizaje depende de los recursos didácticos empleados oportunamente. Entre más tiempo se tenga para exponer, se recomienda utilizar diferentes materiales de apoyo, pero tampoco saturar, pues los participantes pueden perder el objetivo de la conferencia, por interesarse más por la variedad de estímulos presentados.

Esta secuencia de actividades permite que el nivel de aprendizaje logrado por el grupo sea más alto que el que se hubiera logrado utilizando exclusivamente una o dos actividades.

Las actividades de aprendizaje pueden ser clasificadas como *actividades de aula* y *actividades fuera del aula*.

Para asegurar la atención y la comprensión por parte del auditorio, es necesario observar ciertas pautas:

- La enunciación de los objetivos deberá ser clara y concisa. Los participantes necesitan conocer cual es la finalidad de la exposición.
- La organización de los contenidos deberá respetar tanto la estructura lógica de los conceptos, como el ritmo de aprendizaje de los cursantes.

¹⁷ Cfr., GORE, E. *La Educación en la Empresa*. P.242

- Planificar la exposición es función del tiempo disponible. Esto implica no solo estimar la carga horaria necesaria para el desarrollo de los contenidos sino también proveer la posibilidad de que los participantes formulen preguntas o soliciten aclaraciones adicionales. (Carta descriptiva)
- La intensidad o las inflexiones de la voz, la construcción de las frases y la actitud corporal del instructor suelen condicionar el éxito de la exposición. Conviene, entonces, procurar desenvolverse con naturalidad y evitar expresiones innecesarias. (Microenseñanza)
- Al finalizar la exposición puede resultar conveniente introducir alguna actividad que permita detectar el grado de comprensión o aprovechamiento de los contenidos desarrollados. (Pruebas de Evaluación)

Los conceptos que se encuentran entre paréntesis resumen algunas actividades que el pedagogo domina por sus habilidades y conocimientos. Algunos autores utilizan diferentes palabras para mencionarlos pero en resumen se refiere a lo mismo. Razón de más para retomar el objetivo de la tesis y justificar el papel del pedagogo dentro de una empresa.

La exposición del capacitador o instructor tiene su correlato en *escuchar* a los participantes. Escuchar es una actividad favorable de aprendizaje. Al saber escuchar, se conoce mejor a la gente, se perciben sus intereses y esto es de gran ayuda para el instructor, pues las expectativas de los participantes quedan atendidas y se puede manejar el contenido del curso de forma diferente, es decir, sin descuidar los objetivos generales, se pueden llegar a cubrir algunas expectativas que se hayan mencionado, de esta forma la atención del grupo crecerá.

Por otro lado, cuando los individuos tienen escaso contacto con la capacitación, existe el riesgo de que no sepan escuchar, es decir, no puedan poner en marcha sus estrategias cognitivas a partir de la información que reciben auditivamente.

Métodos de Aprendizaje:

Las Técnicas de Aprendizaje sirven para lograr mejor el objetivo del Proceso mismo de Enseñanza-Aprendizaje, sin embargo, es importante mencionar en que consisten los Métodos, ya que ayudarán de manera más amplia a coordinar y dirigir el aprendizaje.

“... conjunto de momentos y técnicas lógicamente coordinadas para dirigir el aprendizaje del alumno hacia determinados objetivos. El método es quien da sentido de unidad a todos los pasos de la enseñanza y del aprendizaje, principalmente a lo que atañe a la presentación de la materia y a la elaboración de la misma.”¹⁸

Los Métodos son una vía adecuada para lograr los objetivos de Aprendizaje.

Método Didáctico:

“... conjunto lógico y unitario de los procedimientos didácticos que tienden a dirigir el aprendizaje, incluyendo en él desde la presentación y elaboración de la materia hasta la verificación y competente rectificación del aprendizaje.”¹⁹

¹⁸ NERICI, Imideo. *Hacia una Didáctica General y Dinámica*. P.237

¹⁹ Idem.

Es la organización inteligente y práctica de los recursos y procedimientos del instructor-educador con el fin de dirigir el aprendizaje hacia objetivos planeados.

2.4.5 RECURSOS AUXILIARES:

Son todos aquellos elementos que sirven como soporte físico al desarrollo del programa. Algunos ejemplos más comunes son: el pizarrón, el rotafolios, la videograbadora, la computadora, el proyector de transparencias etc..

La selección de éstos recursos requiere criterio por parte del instructor que imparta el curso, ya que la atracción que ejercen algunos medios tecnológicos suele ser muy intensa. El empleo de tecnología sofisticada no garantiza el éxito; el despliegue de recursos podrá ejercer una cierta seducción en los destinatarios, pero no necesariamente garantizando el aprendizaje.

La gama de recursos a utilizar es sumamente rica y variada. Entre el sencillo pizarrón y los modernos equipos que permiten mostrar en una pantalla de proyección las imágenes del monitor de una computadora se encuentra una enorme diversidad de medios. Quizás uno de los más empleados sea el *retroproyector*. A continuación se señalarán algunas características que justifican el empleo de éste aparato conocido también como proyector de transparencias.

- Se pueden utilizar con la luz de la sala encendida, esto facilita el tomar apuntes durante la proyección.

- No obliga al expositor a alejarse del grupo cuando es necesario señala algún elemento de la imagen. Puede indicar con un puntero lo que desea destacar.
- Permite agregar notas o resaltar gráficamente algún dato durante la exposición escribiendo sobre la transparencia.

Otro recurso usualmente empleado es el *rotafolios* que consiste en un atril que sostiene varias hojas de aproximadamente 70 cm de altura y 50 cm de ancho. Su función es similar a la del pizarrón, pues permite registrar y poner en común ideas o conceptos expresados durante el desarrollo del programa. Mientras que éste posee una superficie limitada que puede resultar restrictiva si la información es abundante. Brinda la posibilidad de conservar por escrito las ideas más importantes para volver a leerlas más adelante girando nuevamente las hojas o bien repartir el contenido en varias hojas y adherir estas hojas a las paredes para obtener una visión de conjunto.

Técnicas de apoyo:

Es importante que el capacitador o instructor conozca algunas TÉCNICAS, para saber *cómo* va a trabajar.

El material de apoyo es con lo que se va a trabajar y para ello necesita:

- 1) Seleccionarlo de acuerdo al grupo y al contenido
- 2) No es al AZAR
- 3) Dominar su uso para aprovecharlo

El material puede ser muy variado por ejemplo:

1. Impresos:

- * Libros
- * Folletos
- * Manuales

2. Gráficas:

- * Dibujos
- * Planos
- * Mapas
- * Pizarrón

3. Tridimensionales:

- * Maquetas
- * Globo Terráqueo

4. Proyectables:

- * Acetatos
- * Diapositivas
- * Películas
- * Videos
- * Audiovisuales

5. Auditivas:

- * Grabaciones

La selección se basa en:

- El complemento de la Capacitación
- Ventajas y desventajas que puede presentar para cada ocasión
- La madurez, escolaridad, interés, tema etc.
- Disponibilidad del equipo requerido
- Asesoría para usarlo
- Variedad

Por ser las técnicas aquellas que representan la manera de hacer más efectiva la enseñanza, también son una forma de orientación inmediata de aprendizaje, y se pueden definir como *"... el recurso didáctico al cual se acude para concretar un momento de la lección o parte del método en la realización del aprendizaje."*²⁰

Clasificación de Técnicas:

- 1) Expositiva: Exposición oral tomando en cuenta presentación, desarrollo, síntesis y conclusiones.
- 2) Biográfica: Exponer hechos por medio de relatos de vida.
- 3) Dictado: Mientras el instructor habla pausadamente, los demás deberán tomar nota.
- 4) Exegética: Lectura comentada de textos.

²⁰ Ibidem., P.237

- 5) Cronológica: Presentar hechos en forma secuencial en relación al tiempo.
- 6) Círculos Concéntricos: Examinar diversas veces toda la esfera de un asunto o una disciplina.
- 7) Efemérides: Estudio de personalidades, acontecimientos o fechas significativas en relación al calendario.
- 8) Interrogatorio: A base de preguntas
- 9) Argumentación: Forma de interrogatorio, destinada a verificar el aprendizaje.
- 10) Diálogo: Su finalidad consiste en llevar a la reflexión.
- 11) Discusión: Máxima participación de las personas, se discute el tema bajo la dirección del instructor.
- 12) Debate: Consiste en defender diferentes puntos de vista.
- 13) Seminario: El tema se reparte por especialistas del asunto.
- 14) Estudio de Casos: Por medio de un caso se discuten los hechos, los problemas y se dan soluciones.
- 15) Demostración: Comprobar la verdad observando.
- 16) Investigación: Dirección planificada de trabajos.

2.4.6 EVALUACION:

Evaluar significa verificar el grado de adecuación o discrepancia entre los objetivos del programa y los resultados obtenidos en la implementación. Para que esta confrontación sea posible, la definición de los objetivos debe ser clara y precisa, de modo tal que tanto el capacitador como los participantes puedan reconocer los logros para darles el seguimiento oportuno y las carencias para evitarlas en el menor tiempo posible y de la forma que se crea más conveniente, si bien, por medio de otro curso o utilizando otro medio.

La evaluación constituye un componente sumamente valioso para el diseño, ya que brinda conocimientos útiles para enfocar acciones futuras. Los datos obtenidos permiten detectar si el diseño resultó adecuado para responder a la necesidad que lo originó y establecer que tipo de correcciones o modificaciones se hace preciso introducir. Pero más allá de este propósito general, las actividades de evaluación cumplen diferentes funciones de acuerdo con el momento en el cual se llevan a cabo y con las características de la información que procuran reunir.

La *American Society for Training and Development* distingue cuatro tipos de evaluación. Cada uno de ellos requiere, la implementación; un análisis cuidadoso acerca de cuestiones tales como *quién* recolectará e interpretará los datos obtenidos, *qué* instrumentos serán utilizados y *cómo* se comunicarán los resultados.

1) *La Evaluación de Reacción* permite conocer el juicio del participante acerca del programa.

- 2) *La Evaluación de Aprendizaje* informa sobre los conocimientos, habilidades o actitudes adquiridas por el individuo durante el curso.

- 3) *La Evaluación de Utilización* constituye un nexo entre el programa y la situación real de trabajo, ya que procura establecer si los elementos adquiridos en la actividad de capacitación se aplican a la práctica laboral.

- 4) *La Evaluación de Resultados* intenta detectar la contribución del programa al logro de los objetivos de la empresa.

Esta distinción es muy práctica y útil, pues permite al capacitador determinar con precisión los aspectos a evaluar en cada etapa y diseñar un sistema global que integre la información obtenida parcial y secuencialmente.

Para finalizar se podrá decir que la evaluación complementará a la Capacitación por varias razones:

- * Optimiza la Capacitación al saber de qué manera y en qué medida se lograron los resultados.

- * Una buena evaluación es el punto de partida para la planeación, elaboración y realización de un buen curso de capacitación.

- * La evaluación muestra los avances que se ha tenido, por lo tanto, debe haber una continuidad para mantener los éxitos y para ello es indispensable dar un seguimiento oportuno.

2.5 ¿QUIEN ES UN CAPACITADOR?

En términos generales, el capacitador es un “educador”, porque busca extraer de la persona su parte positiva para mantenerla y perfeccionarla, y su parte negativa para corregirla y también perfeccionarla.

El Capacitador es quien procura el cambio.

"Un Capacitador eficiente necesita un modelo del proceso de capacitación como herramienta de trabajo"²¹

Habilidades que debe desarrollar:

Las habilidades son aquellas cualidades que posee una persona en éste caso un educador, y que facilitan la realización de su trabajo. El capacitador debe desarrollar innumerables habilidades para que su trabajo sea de calidad y los demás perciban esa intención que tiene de fomentar la calidad en todos los aspectos. Un modelo que le puede servir de guía si lo que busca es la calidad, lo podrá encontrar en el proceso administrativo que abarca aspectos fundamentales para cualquier procedimiento, un ejemplo de esto fue el desarrollo de una carta descriptiva que tomó en consideración varios aspectos que le proporcionó la administración.

²¹ SMITH, Barry. Et.al., *El ABC de la Capacitación Práctica*. P.3

Los objetivos que debe perseguir un capacitador y que a su vez también forman parte de su personalidad y se pueden reflejar en acciones concretar que requieren de ciertas habilidades.

* **Orientar:** por la simple razón de encaminar y guiar al otro a que encuentre su propia realización.

* **Motivar:** para animar a los individuos a terminar lo que han empezado sin detenerse en las contrariedades.

* **Medir el conocimiento de los empleados:** la conducta no se podrá medir, pero los resultados de ello sí, por tratarse de situaciones palpables que repercuten día con día en el cumplimiento de las funciones propias de cada uno. También la evaluación de desempeño puede ser un aspecto en el cual el educador atiende los esfuerzos de los educandos.

Se menciona la palabra educandos y educadores porque en todo proceso educativo siempre hay alguien que enseñe (educador) y alguien que aprenda (educando).

Es necesario mencionar que una de las funciones que debe desempeñar un buen pedagogo es la descripción de puestos que consiste en listar los requisitos básicos para desempeñar una función en una determinada área, y para esto será necesario conocer a los candidatos que ya ocupan este puesto. Si una persona tiene las cualidades y características del perfil de su propio puesto, el nivel de satisfacción y rendimiento será notorio y lo reflajará en su conducta y por lo tanto en la actitud que tenga hacia su trabajo.

* **Reconocer las diferencias individuales:** para saber de que manera resultará más eficiente la capacitación.

* **Flexibilidad:** los educadores, no pueden apegarse 100% a las normas, porque se estaría limitando el potencial de la gente. La flexibilidad se debe manejar con criterio, para saber a quien se le puede exigir aún más, de acuerdo con las capacidades propias de cada ser humano.

* **Reclutamiento:** procedimiento que debe estar en manos expertas de la conducta humana, para observar y analizar las posibilidades de desarrollo profesional y personal de cada individuo dentro de la empresa. Este debe de ir apoyado de medios de comunicación.

* **Selección:** una vez que se ha seleccionado a la gente se tiene que establecer un compromiso de ayuda; esta ayuda vendría siendo la capacitación que se le otorgará a ese individuo que resultó idóneo para ocupar un determinado puesto.

La selección de los candidatos a ocupar puestos vacantes deberá estar apoyada en materia psicopedagógico como las pruebas para obtener más información del individuo, además de la observación durante las entrevistas previas.

* **Contratación:** Es el compromiso formal de parte de la empresa con el personal, donde se definen sus funciones y responsabilidades, y donde se establece un plan de crecimiento profesional y las posibilidades de alcanzarlo.

* **Entrevistas:** Es importante que éstas se lleven a cabo por personas con experiencia y que tengan bases psicológicas y criterio maduro. Aunque no necesariamente tiene que ser un Psicólogo, puesto que cuando se entrevista a una persona el hecho de observarla y de conocer aspectos que engloban parte de su personalidad darán la pauta para proseguir con lo demás. Aquí es muy importante la observación y la intuición. Por eso es necesario recordar la madurez

de quien entrevista, para extraer la esencia de la persona y no tomar decisiones basadas en aspectos subjetivos como aquellos jefes que contratan a supersonal por su apariencia externa y no por su capacidad.

* **Seguimiento:** Es un paso difícil, porque muchas veces la persona después de haber recibido un curso esta preparada totalmente para desempeñar de la mejor manera posible todo lo que ha aprendido. Pero dar continuidad es lo “más importante” y lo más difícil, pues de ello dependerá el éxito en su trabajo.

* **Detectar Necesidades de Capacitación:** esto se mencionó anteriormente. Primero se debe saber la causa de la problemática para que se sanen las heridas existentes que afectan a los objetivos.

* **Elaborar un Diagnóstico de Necesidades:** una vez detectado las necesidades, se deben plantear soluciones concretas y reales que se puedan resolver lo más rápido posible. Este diagnóstico deberá ser real con propósitos claros que busquen satisfacer la carencia y cubrir la necesidad detectada.

* **Observación:** de habilidades, actitudes, destrezas y conductas, que tiene o ha adquirido el individuo y que pueden repercutir dentro de su área de trabajo.

* **Saber Escuchar:** no se puede ayudar a la gente y brindarle algún servicio si no se conocen qué es lo que se quiere, y cuáles son las inquietudes, necesidades o deseos. Hay que atender a la carencia porque el guiar a una persona es difícil cuando no se conoce la situación, pero una vez que ya se haya dado a conocer, el panorama cambiará positivamente.

* **Recopilar Información:** Se debe tener suficiente ética para no involucrarse en problemas que no le pertenecen a uno en particular, sólo habrá que recopilar datos que contribuyan con el desarrollo de la persona.

* **Saber Diseñar Objetivos de Acuerdo a las Necesidades:** gracias a la educación, el hombre ha sido capaz de llegar a conseguir retos inimaginables, simplemente porque ha tenido claro lo que quiere y como lo quiere, por eso los objetivos deben ser realistas y alcanzables, de esta manera se vuelven una motivación.

* **Saber Diseñar Planes de Acción:** que contengan objetivos, actividades, metodología, contenido, recursos y evaluación para que estos planes estén completos y faciliten el cumplimiento de los objetivos en el momento de la ejecución.

* **Saber Elaborar Cartas Descriptivas:** está muy relacionado con el punto anterior, ya que al tener el compromiso de diseñar, supervisar y evaluar una programación, las cartas descriptivas contribuyen a la realización eficiente de los objetivos, por la precisión con la que se deben de hacer.

* **Saber Elaborar Instrumentos de Medición y Aplicarlos:** otra de las características que posee el Pedagogo es el tener conocimientos de Psicometría, y de saber aplicarlos en cada momento según sea el caso concreto, evaluarlos y entregar el reporte para conocer a profundidad a las personas. Se sugiere que un expediente cuente con pruebas que reflejen el percentil de inteligencia, de habilidades y de personalidad. Cada organización selecciona estos instrumentos según la identificación que tenga con cada uno, no importa qué prueba se aplique, siempre y cuando se mantenga actualizada, es decir, que no esté obsoleta.

* **Saber Evaluar e Interpretar los Instrumentos de Medición:** es muy difícil interpretar los resultados, pero basta con conocer un poco la naturaleza del ser humano, para saber que en

muchos aspectos el hombre actúa conforme a su naturaleza y lo que en realidad lo diferencia de otros seres humanos es el enfoque que le da a la vida por poseer diferentes capacidades, necesidades, inquietudes etc...

Anteriormente se mencionó que la evaluación debía ser precisa e interpretada por expertos, gente que tenga experiencia e intuición para conocer mejor a los individuos. De esta manera los resultados serían confiables y las decisiones más congruentes con la realidad.

* **Didáctica:** herramienta *INDISPENSABLE* que domina el Pedagogo, ya que es su punto de partida para poder educar a las personas y encaminarlas según sus potencialidades. Esta debe ir encaminada no al logro de los objetivos personales, sino a las necesidades educativas de las que carezca la persona.

* **Microenseñanza:** forzosamente cuando se está involucrado con la mejora de la persona, y cuando se propicia un cambio de actitudes, es necesario saber despertar en el auditorio el interés y la atención. En ocasiones resulta difícil por la heterogenidad que existe en los diferentes grupos de capacitación. Sin embargo, no basta con haber seleccionado el contenido y haber utilizado los mejores equipos de apoyo, también cuenta la actitud del capacitador quien debe ser una persona segura, que se integre al grupo, que se involucre con los intereses de los participantes y que realice dinámicas que rompan el hielo y provoquen un aprendizaje valioso que puedan implementar en su vida diaria. La presentación personal, la mirada, los movimientos y las entonaciones que se realicen frente al grupo serán condiciones para el éxito del expositor y el aprendizaje de los individuos.

En realidad solamente se explicaron brevemente algunas características que debe poseer un buen capacitador, sin embargo, a lo largo de la tesis se podrá hacer referencia e ir

vinculando cada subtema, pues en sí se complementan y se enriquecen entre sí y no vale la pena caer en la redundancia, pues esto cansa al lector y lo aburre.

2.5.1 CUALIDADES QUE DEBE POSEER UN CAPACITADOR O INSTRUCTOR:

A continuación se mencionan algunas cualidades que debe poseer un capacitador o instructor:

- * Autenticidad
- * Expresión verbal clara, precisa y sencilla
- * Capacidad de análisis y síntesis
- * Interés por su trabajo
- * Dedicación
- * Capacidad para despertar el interés en los participantes
- * Conservar el interés y la atención en los participantes
- * Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales
- * Saber conducir al grupo al logro de los objetivos
- * Saber manejar situaciones conflictivas y de quejas
- * Saber escuchar
- * Habilidad para manejar situaciones imprevistas (aunque éstas deben evitarse en todo momento, pero en caso de sucediera, que no se presione y no se desanime)
- * Creatividad
- * Entusiasmo
- * Motivación
- * Liderazgo
- * Previsión de Problemas

- * Coordinación de elementos: material, humano y técnico
- * Empatía
- * Dominio en cuanto al manejo de sesiones:
 - a) Presentación personal
 - b) Lenguaje, voz, posturas y ademanes
 - c) Manejo de espacios (acercamiento, aceptación, rechazo, participación, silencios, confianza)
 - d) Coordinación de las dinámicas grupales
 - e) Personas difíciles: (sabelotodo, experto, ignorante, dominante, distraído, flojo, apático, renegón, sociable y platicador).

2.6 PROBLEMAS FRECUENTES DE LA CAPACITACIÓN:

Los problemas más comunes dentro de ésta área son muy variados, sin embargo el Lic. Jesús Carlos Reza Trosina menciona los siguientes:

- * Existen muchas empresas que ignoran el procedimiento para la elaboración de planes y programas, por lo general esto sucede a menudo en las pequeñas y medianas empresas. Esto afecta directamente en la capacitación pues los objetivos no están bien definidos y ni los contenidos ni las actividades están seleccionadas adecuadamente. De tal manera que no se garantiza el aprendizaje.
- * No tener manuales de organización, políticas, procedimientos, descripción del puesto, metodología, control de personal y otros aspectos, acumula el trabajo para aquellas persona

encargada del departamento de Recursos Humanos, por lo tanto, sobra la capacitación, y se busca lo urgente, aunque no sea lo más importante.

Hace falta tener organizado el departamento de Recursos Humanos para atender todas las funciones sin descuidar ninguna, dándole importancia a todas para ejercerlas en el momento oportuno.

* Es importante verificar con qué población se cuenta para desempeñar el puesto, qué perfil se requiere y cuáles son las características para ocupar dicho puesto que tenga vacante la empresa. Verificar si la capacidad de esta persona se relaciona con el perfil del puesto a ocupar.

* Contemplar la población con la que se cuenta, porque los programas van a variar si dentro del grupo hay personas analfabetas, profesionistas o ambas.

* El mismo programa no podrá ser aplicado de igual manera a aquellas empresas que corresponden a diferentes tipos de la rama industrial, por tratarse de la complejidad de su tecnología y por adoptar diversas formas de administración.

* La educación del trabajador lo debe llevar a una integración en el proceso productivo, como algo indispensable para su desarrollo personal y también para su adaptación a la sociedad.

En la medida que se vaya perfeccionando con su trabajo se irá desarrollando en aspectos particulares y de ello obtendrá satisfacción.

* La capacitación no será posible sin una verdadera comunicación, por ser un elemento indispensable para la competitividad y el éxito. Aprender a escuchar es un elemento indispensable para tener éxito en la capacitación.

* Llevar la capacitación sin ningún tipo de vinculación con la dirección, control y tecnología, ya que no se seguirían de cerca los mismos objetivos y cada uno tomaría caminos distintos.

* La capacitación se vuelve un problema cuando no llega a todos los niveles de la empresa. Primero deberá empezar por la dirección y luego ir descendiendo hasta llegar a todos.

* Muchas veces se cree que la capacitación no es una inversión sino un gasto. Y por lo tanto no se considera dentro de los objetivos de la empresa.

Por todo esto se necesita fomentar y propiciar el desarrollo del departamento de Recursos Humanos tomando en consideración las necesidades reales de la empresa y luego adoptar las medidas que favorezcan el cambio, para que así sea más fácil combatir las carencias que posteriormente pudieran culminar con el fracaso.

Se podría concluir que es indispensable considerar para un diseño de capacitación los elementos que conforman una carta descriptiva, atendiendo a diferentes preguntas ¿qué se va a enseñar?, ¿cómo?, ¿con qué?, ¿a quién?

2.7 CONCEPTO DE DESARROLLO:

"Acción tendiente a integrar al individuo en su entorno socio-laboral, con el propósito de que comprenda las características de la empresa, los procesos interiores y exteriores de comunicación, etc. se relaciona con el área afectiva. Progreso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio".²²

El hombre alcanza su desarrollo en la convivencia pero no es el único medio para lograrlo porque mucho depende de lo que él mismo quiera realizar, de su disponibilidad, de su intesionalidad, de querer aprovechar su potencial, de querer salir adelante, todo esto parte de un autoconocimiento, que debe de propiciar la persona que lo guíe y oriente hacia donde tenga mayor facilidad y en función de su propia esencia.

El desarrollo exige en el hombre tener conciencia de sí mismo, conocer sus capacidades, limitaciones, saber con qué elementos cuenta. Y una de las principales sería su propia LIBERTAD que lo hará decidir sobre aquello que le convenga encaminado siempre a su propia naturaleza, para que así esté actuando plenamente. Al tener esta capacidad, por consiguiente

²² Ibidem., P.91

tendrá RESPONSABILIDAD que estará unida a la elección que realice en su toma de decisiones.

Otra definición de Desarrollo sería. *“El hombre, sin que se desconozca su condición natural de ser-en-el-mundo, antes por lo contrario, aceptándola plenamente, tiene su propia existencia como ser subsistente y, al tenerla, lo hace sujeto y objeto de su propio desarrollo y perfeccionamiento”*.²³

El hombre por su naturaleza tiende a ejercitar sus capacidades y afrontar sus limitaciones en tanto que éstas no puedan ser superadas por él mismo, y al iniciar su trabajo teniendo en cuenta su propio desarrollo éste le irá sirviendo como medio para alcanzar su meta final y por consiguiente sus logros o fracasos repercutirán en el progreso de la sociedad. Es decir, una sociedad que no tiene miembros con inquietudes de superación, es una sociedad que se está dirigiendo al fracaso, por que cuando no se avanza se retrocede y el avance de HOY exige desarrollo de cada uno y una constante preparación académica y profesional. Por ello la importancia de que una empresa no solamente debe satisfacer sus propias necesidades, sino también tiene la obligación de buscar el crecimiento intelectual de cada uno de los individuos que colaboran con ella y aquí entra la capacitación, que debe estar presente siempre aun cuando la empresa sea pequeña o mediana.

El desarrollo de un individuo pertenece a su parte interna, es decir, es cuestión de actitud, más que de destrezas.

²³ GUZMÁN, Valdivia. *Humanismo Trascendental y Desarrollo*. P.46

Por eso el desarrollo personal exige al hombre tener conciencia de sí mismo, conocer sus capacidades, limitaciones, saber que tiene libertad y por lo tanto una responsabilidad que deberá asumir ante cualquier decisión.

2.8 CONCEPTO DE ADIESTRAMIENTO:

"Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo con el propósito de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Se relaciona con el área psicomotriz".²⁴

" El Adiestramiento tiene una finalidad específica dentro de la industria. Tiene que suministrar unas experiencias que desarrollen o modifiquen el comportamiento de los empleados de tal forma que lo que empleado realiza en su trabajo sea eficaz para los fines y objetivos de la organización".²⁵

El Adiestramiento es sinónimo de diestro y proviene del latín "dexter", derecho *"...conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo".²⁶*

²⁴ SMITH, Barry. Et.al., Op.Cit., P.91

²⁵ Mc. GREEN. Capacitación. P. 15

²⁶ RODRIGUEZ, Mauro. Op.Cit., P.2

La Capacitación y el Adiestramiento se basan en las potencialidades del sujeto. Por lo que no cualquiera tiene la “capacidad” para dar capacitación, y sobre todo cuando no se ha tomado en cuenta factores integrales que envuelven a la persona misma.

Actualmente el hombre ya no compete con el mismo hombre, desde la Revolución Industrial ha tenido que luchar contra la maquinaria, corriendo el riesgo de ser incompetente. Pues hoy en día se prefiere el trabajo rápido y perfecto de la maquinaria, en donde el ahorro de tiempo es mayor que el trabajo de varios individuos, pues estos suponen más gastos a la empresa. Este es uno de los factores que ha propiciado el desempleo.

La capacitación está enfocada al área cognoscitiva del individuo, mientras que el adiestramiento al área psicomotriz.

La sociedad moderna se caracteriza por su constante preparación y especialización en función de su propia área, por lo tanto, los países desarrollados no se caracterizan por sus recursos, sino por la calidad de su gente fundamentada en:

- * autoestima
- * logro
- * disciplina
- * organización
- * nivel alto de escolaridad
- * alimentación
- * y otros.

La capacitación debe representar para la empresa una inversión y no un gasto. Dentro de esta inversión debe considerarse el desarrollo que contribuirá para fomentar una sociedad mejor porque fomentará el progreso nacional. La capacitación además de ser un aprendizaje es fundamental para la superación personal.

La capacitación, desarrollo y adiestramiento deben ser diseñados previamente mediante un *plan* que cubra las necesidades de acuerdo a la misión de la empresa. Es decir el plan es lo más general, porque considera a la empresa en su totalidad. En segundo lugar están los *programas* que tomando como referencia al primero, éste es un poco más específico debido a que va dirigido a un grupo concreto de trabajo. En tercer lugar se encuentran los *cursos* por ser la derivación de los dos anteriores, y éste es mucho más detallado pues es diseñado para solucionar algún problema dentro de la organización. Principalmente sus esfuerzos van encaminados a cubrir necesidades de un puesto. Finalmente en el cuarto lugar se encuentran los *módulos* que sirven para adquirir conocimientos esenciales sobre una actividad.

Sin embargo, cada uno debe ser elaborado estrictamente, incluyendo objetivos generales, particulares y específicos, temas o contenidos, metodología, recursos didácticos y bibliográficos.

Es muy importante que las personas involucradas directamente con la capacitación estén preparadas y especializadas en su área para que los logros sean efectivos y costeables para la empresa. Tal vez, la capacitación para obreros no necesite de personas con Postgrados, aunque sí con suficiente experiencia, por ser quienes necesiten de habilidades y destrezas más que de conocimientos, en cambio la capacitación dirigida a empresarios tendrá que ir avalada por personas expertas y capaces, que tengan amplios conocimientos en el tema que expondrán, para

que se genere un cambio de conducta y los conocimientos sean realmente novedosos para los participantes.

Cuando la capacitación y/o adiestramiento se hace por cumplimiento y no por dedicación, su función se va deteriorando y puede ser fuente de nuevos problemas. En ocasiones graves, por tener menores oportunidades de rectificar.

2.9 CONCEPTO DE REALIZACION PERSONAL:

La “Realización Personal” tiene un significado mucho más específico y personalizado, más que el desarrollo, debido a que cada individuo debe conocer sus dotes y cuáles son sus potencialidades así como sus limitaciones para que alcance sus propósitos y se sienta motivado y productivo. Esto le dará un sentido a su vida, un sentido que satisfaga su propia existencia para que allí encuentre la su felicidad. Dicha felicidad será consecuencia del esfuerzo encaminado por querer buscar aquello que dará tranquilidad interior y la única manera de conseguirlo es a base de ir actuando y perfeccionando su propia naturaleza de ser humano, es decir, ir encontrando el camino que lo vaya conduciendo a su fin último.

La realización puede darse en diferentes ámbitos, dentro y fuera del trabajo.

*** Realización por medio de personas:**

Exige del ser humano la sociabilidad y convivencia propia de su naturaleza, por ejemplo la amistad.

* Realización a través del núcleo familiar:

Por ser el único lugar donde aceptan a sus miembros tal cual son, con sus cualidades y con sus defectos.

* Realización por medio de la docencia: Educando-Educador:

Cuando el educador se preocupa por proporcionar un ambiente agradable empapado de motivación que haga despertar en los alumnos el interés por aprender.

* Realización por medio de las cosas:

Principalmente consiste en la satisfacción por haber realizado un trabajo bien hecho. Entre mejor hecho esté y más esfuerzo y dedicación haya habido, mayor será la satisfacción cuando el objetivo sea alcanzado.

Esta realización puede deformarse al buscar el dinero por encima de todas las satisfacciones que pudieran encontrarse en un trabajo bien hecho, hay que encontrar el gusto por hacer las cosas y saber que es lo que se quiere para poderlo desempeñar de la mejor manera posible.

El dinero es un incentivo, una remuneración que produce ciertas satisfacciones, pero *jamás* podrá ser comparado el sentimiento interno de aquello que implicó esfuerzo, dedicación, renuncia, tiempo.

* Realización en la empresa:

Primero debe existir un compromiso con la empresa para que la persona se sienta identificada con ella y así, convine sus objetivos personales con los de la empresa.

Se debe dar un servicio a la persona para que se realice, si ese servicio no le sirve para realizarse ninguna cosa le saldrá bien o por lo menos como esperaba.

"La persona busca su realización expresada mediante un servicio, y la empresa quiere dar un servicio por medio de personas que se realicen al darlo".²⁷

Después de haber tomado en cuenta todos estos aspectos, se puede decir, que la capacitación debe estar adaptada a las necesidades reales de cada organización, para que ésta sea efectiva y consiga un verdadero desarrollo del personal. Jamás será lo mismo dar capacitación a una empresa cuya población requiere de unos conocimientos específicos y académicos superiores que aquella que por su giro se necesita de personal capacitado únicamente en alguna área técnica.

La capacitación por tanto debe ser la plataforma que guíe a toda la organización hacia el progreso y hacia el éxito. Por lo mismo, debe involucrar a su principal recurso que es el *personal*, ya que ellos son la parte fundamental de la mejora continua para consolidar tanto los planes y programas que se tengan previstos; como para realizar las actividades necesarias para conseguir el objetivo del diseño de dicha programación y planeación.

Se realizó una visita en la ciudad de Guadalajara a la empresa **ROLAMEX** para observar la importancia que como empresa le dan a la capacitación dentro de su mismo plantel. Ellos afirman que para tener éxito en ésta área se requiere la creación de una cultura de liderazgo enfocada a la resolución de los problemas, centrándolo en la parte humana, haciendo

²⁷ LUTHE, Rodolfo. *La Empresa Humana*. P.56

lo posible por lograr un cambio de actitudes a base de crear una cultura que busque constantemente la innovación, la tecnología, evitando cualquier mínimo obstáculo que entorpezca el cambio. Esto se logrará en la medida que se cambie la manera de pensar y se deje ese pensamiento lineal que impide contemplar otras áreas que indirectamente se relacionan con las demás actividades de todos los departamentos y por lo mismo al desaparecer los paradigmas, la gente no tendrá tantos problemas para realizar sus funciones ya que no habrá o por lo menos se tratará de evitar cualquier tipo de malas interpretaciones que distorcionen todo el proceso de responsabilidades que corresponde a cada uno de los trabajadores.

Para llegar a la mejora continua, esta empresa toma en cuenta tres aspectos que le han dado excelentes resultados. Antes de mencionarlos se dirá que para lograr los resultados esperados se requiere la planeación de los objetivos, es decir, que vayan de acuerdo con el giro que representa la empresa para no desviar las metas, y después de detectar las necesidades existentes, será más fácil adaptar todos los recursos que se tienen para conseguir la satisfacción anhelada.

Los aspectos que considera **ROLAMEX** para su completo desarrollo están descritos a continuación:

a) Tecnología: como una forma de optimización de los procesos y de los productos y para ello conviene mencionar que esto se va a manifestar considerando la Calidad, haciendo una estricta selección y control, mejorando la tecnología en la medida de sus posibilidades, y estar en continua innovación para que no se pierdan aquellos factores que han proporcionado buenos resultados.

b) Factor Humano: apoyándose principalmente en la motivación que se fomentará de la siguiente manera:

- * Capacitación
- * Entrenamiento
- * Comunicación
- * Administración
- * Producción

c) Recursos Financieros considerando sobretodo aspectos esenciales como:

- * Control de cartera
- * Análisis de costo
- * Optimización de capital
- * Presupuesto
- * Costos de calidad
- * Control de inventarios

Las empresas nunca van a tener como principal propósito el fracaso, ni siquiera como un mal pensamiento en época de crisis, por peores situaciones que se presenten, el trabajo debe estar relacionado con las características personales de cada trabajador, para que sus habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes estén adecuadas al perfil del puesto que está desempeñando en ese momento.

Para involucrar al trabajador en la capacitación se recomienda lo siguiente:

- * Trabajo en equipo

- * Proporcionar responsabilidades
- * Estar atento a las opiniones de los trabajadores
- * Utilizar el diálogo como una fuente de cercanía con el trabajador
- * Tener iniciativas que vayan en busca del progreso
- * Establecer estructuras jerárquicas simples
- * Fomentar la seguridad
- * Fomentar la ayuda mutua y la cooperación constante entre sus propios compañeros.

Se ha demostrado a lo largo de la Historia y esto lo comentan algunos expertos en Administración y Relaciones Humanas, que el hombre no puede estar sin hacer nada, debe estar en continua actividad para desarrollar sus potencialidades, independientemente de la remuneración económica que pueda recibir, por lo mismo se siente frustrado cuando no hace actividades productivas.

México se caracteriza por no saber trabajar en equipo, ya que una de las características nacionales es velar por los propios intereses y no mantener la preocupación por los demás. Es cierto que mientras los intereses propios no se vean afectados, no se hace nada por solucionar los males que se pueden estar generando. De aquí, la importancia de "saber" y "aprender" a trabajar conjuntamente con otros, velando por los propios intereses, pero también por los de los demás porque de alguna manera también van a perjudicar o beneficiar a todos.

Básicamente este capítulo se enfoca al desarrollo de habilidades de una persona para que pueda por sí sola desempeñar su trabajo en cualquier función tanto dentro como fuera de la empresa, sin olvidar su propio perfeccionamiento.

Algunos expertos en Recursos Humanos tratan de vincular a la Empresa, al Gobierno y a las Universidades para que juntos se complementen y logren mejores resultados en la sociedad. Con la participación de cada uno se lograrán mejores resultados.

Para conseguir una capacitación de calidad además de vincular los tres elementos anteriores debe haber un objetivo común que resulte benéfico y comprometedor por parte de cada uno. De esta manera si cada uno cumple los resultados serán gratos, pero de igual forma si alguno falla tendrá que repercutir en los tres y no solamente en uno o dos.

La empresa ante todo debe colaborar con su personal inculcando la buena voluntad y la calidad en la propia persona y por lo tanto en el trabajo que cada uno realiza y que trae como consecuencia la producción y la productividad que vendrían siendo exigencias de su propia naturaleza.

CAPÍTULO III
Funciones que Desempeña
un Departamento
de Recursos Humanos

3.1 FUNCIONES QUE SE DESEMPEÑAN EN UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

En los capítulos anteriores se describieron algunos conceptos básicos como los pasos que intervienen en el Proceso Administrativo; La importancia de la Capacitación, así como los requisitos y elementos necesarios para diseñar un programa de capacitación. También se mencionaron algunas características que debe poseer un capacitador o instructor.

Pues bien, en éste capítulo se explicarán otras funciones que también se desempeñan dentro de un departamento de Recursos Humanos.

Es difícil mencionar las características que debe reunir una persona encargada del departamento de Recursos Humanos de una empresa, debido a la complejidad de las funciones que debe atender compaginándose con los demás departamentos.

Los problemas que ya fueron detectados deben tener una solución, ésta solución debe llegar a la causa del problema. En el caso del factor humano, la causa debe ser analizada desde la labor de reclutamiento y selección.

Por ello, se explicará brevemente el objetivo de cada función: Reclutamiento, Selección, Evaluación de Desempeño, Compensaciones y Beneficios, Relaciones Laborales y Capacitación.

3.1.1 RECLUTAMIENTO:

Dentro del conocimiento pedagógico, el *conocer* empieza siempre con la observación, esto lo afirma Víctor García Hoz en su libro “Principios de Pedagogía Sistemática”. Antes de hacer la selección se debe observar al candidato, pues las pruebas psicológicas arrojan algunos datos, pero en la realidad al estar presente con el individuo se puede complementar la información pues se observan ademanes, pautas de comportamiento, arreglo personal etc.

El reclutamiento es el *"Proceso para tratar de localizar y exhortar a los solicitantes potenciales a que soliciten las vacantes existentes o que habra"*²⁸

El Reclutamiento consiste en localizar por cualquier medio a los candidatos para ocupar los puestos vacantes. Estos medios por lo general son medios masivos de comunicación como el periódico, el radio y la televisión entre otros. Aunque también existen otros recursos como son el intercambio de las bolsas de trabajo, las universidades, las cartas o avisos, las promociones internas etc...

La creatividad y la iniciativa durante esta función juegan un papel muy importante pues depende del puesto que se quiera cubrir para saber que medio será más efectivo.²⁹

²⁸ SHERMAN, Artur. Et.al., Op.Cit., P.100

3.1.2 SELECCIÓN:

Una vez realizada la labor de Reclutamiento el siguiente paso consiste en analizar detenidamente la información obtenida del candidato para tomar una decisión. Esta decisión debe ser con criterio, ubicando al interesado según sus características que sean congruentes con el perfil del puesto vacante.³⁰

Esta función puede apoyarse en las descripciones de puesto ya que éstas constan de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto y una vez hecha la labor previa a la selección que consisten en una preselección, es decir, juntar a los candidatos que se asemejen al perfil del puesto vacante para aplicarles algunas pruebas de CI, Personalidad, Habilidades, Conocimientos, Aptitudes y otras dependiendo de la empresa. Una vez calificados se hará un reporte interpretando la información sobresaliente de la persona, y en base a esto se hará una entrevista para constatar que lo que manifestaron las pruebas corresponda a las actitudes de la persona. Esta entrevista será muy cuidadosa, pues, el entrevistador deberá observar cualquier detalle por mínimo que parezca que pudiera ser significativo para la contratación. En este caso el entrevistador debe tener suficiente experiencia, debe transmitir e inspirar confianza, debe hacer preguntas para enterarse UNICAMENTE de aquello que pudiera complementar la información para ocupar el puesto al que se le ha solicitando.

La persona que realice el reporte de los exámenes que fueron aplicados al candidato interesado, deberá dominar el uso de dicho material para poder interpretar los resultados adecuadamente y poder hacer un Reclutamiento y Selección efectivos. Esta característica tiene

²⁹ HAMPTON, D. Op. Cit., P.604

³⁰ Ibidem., P.607

mucha importancia para la Educación, porque se trata de conocer realmente el potencial de quien se va a contratar.

Después de haber escogido al candidato, se debe proseguir con la CONTRATACION que es el compromiso formal que se realiza entre la empresa y la persona interesada donde se le dan a conocer algunos aspectos como el sueldo, las prestaciones, las funciones y responsabilidades correspondientes, las Políticas y la Filosofía de la empresa así como todo lo que necesitará saber para desempeñarse satisfactoriamente.

Además de la contratación también se debe hacer una INDUCCION, que consiste en presentar al nuevo candidato con la empresa, (para que conozca la Historia, Organigrama, Reglamento Interno, etc.) con el centro de trabajo; que consiste en la presentación con el departamento o área de trabajo, con el puesto para que conozca los requisitos, el entrenamiento básico.

3.1.3 ENTRENAMIENTO, DESARROLLO Y CAPACITACION:

Las necesidades de entrenamiento surgen de los requisitos que son indispensables para desempeñar satisfactoriamente un puesto considerando conocimientos, habilidades, aptitudes.

Ya se había mencionado que la Capacitación y Desarrollo es de suma importancia para poder lograr el correcto funcionamiento del departamento de Recursos Humanos y no solo eso, sino que además es fundamental para poder desarrollar las demás actividades que le competen al

mismo departamento. Aunque no es imposible manejar esta área, si se necesita mucha experiencia para detectar a tiempo las necesidades de capacitación.

La capacitación debe considerar todos los elementos tanto mentales, manuales y actitudinales para desempeñar con eficiencia y cubrir las exigencias de este puesto, con el fin de avanzar lo más que se pueda con el trabajo que representa.

Lo importante de este apartado es tratar de unificar la teoría con la práctica, para que en la vida real no resulte tan difícil el *deber ser*.

Por otro lado, las especulaciones basadas en los primeros principios del saber natural son funciones cognoscitivas que se deben aplicar a cualquier circunstancia o problema que tenga que ver con la Educación.

Un pedagogo es un educador, y por consiguiente le corresponde a él vincular la educación con su profesión, es decir, que en todas las actividades que realice debe fomentar en la persona una actitud positiva, abierta al cambio. México, necesita de la ayuda de los profesionistas para lograr grandes retos relacionados con educación y cultura. El pedagogo, va desarrollando sensibilidad y carisma a lo largo del tiempo y sus objetivos los debe tener muy claros, pues es en verdad una vocación y no un pasatiempo la tarea de educar y lograr un cambio de actitud en aquellos que carecen de alguna necesidad.

En otra ocasión se hizo referencia a la labor que desempeñan las personas con diferentes preparaciones profesionales dentro de un área donde directa o indirectamente se trabaja con seres humanos. Pues vale la pena repetir que un pedagogo cuenta con preparación administrativa y psicológica y quizá su papel en el área industrial aún no esté del todo reconocida, pero con el esfuerzo y la búsqueda de oportunidades podrá desempeñar una labor gratificante. Es una profesión en “pañales”, en el área industrial, es decir, que no se ha dado a conocer, y qué mejor que esta generación que se interesa en ésta área, pueda ser protagonista de este cambio y pueda observar los avances, para tomar experiencia de los demás profesionistas.

La Didáctica es parte fundamental de la cultura del cambio, por la fuerza tan grande que tiene al lograr cambios de actitud en la persona, es decir, un aprendizaje propiamente dicho, ya que en él, se pueden distinguir 2 fenómenos diferentes:

- 1) La interiorización de conocimientos o hábitos.
- 2) La fijación o aseguramiento de los conocimientos.

Existen varios elementos que pueden influir en la aplicación de la Didáctica:

- a) La explosión de conocimientos, sabiendo seleccionar programas educativos adecuados para lograr el cambio de actitud.
- b) Las técnicas nuevas de auxiliares del aprendizaje.

Para concluir con esta idea, se mencionarán los principios de la Didáctica:

- * El Aprendizaje
- * La Instrucción

Ambas deben estar presentes cuando se trate de involucrar a la Didáctica para cualquier tipo de educación.

En algunas ocasiones el Jefe de Personal no tiene tiempo de capacitar a su gente por prestar atención a otros asuntos que al parecer son más importantes o más urgentes. Cuando esto suceda puede contar con el apoyo de los distintos jefes de departamentos, que serán instructores, así cada jefe podrá motivar y enseñar de manera general algún aspecto básico y/o específico.

Es todo un reto, tener la facilidad para transmitir conocimientos y lograr un aprendizaje significativo en los que participan en el curso, debido a que se pueden presentar algunas *desventajas* como:

- a) Oposición por parte de los Jefes de otros Departamentos que no son de Recursos Humanos
- b) Temor a no saber dar un curso
- c) Inseguridad e incertidumbre de no lograr el objetivo

Pero a la vez, también habrá *ventajas* como:

- d) Preparar nuevos instructores para no descuidar la capacitación. Especificar que los cursos NO serán diseñados por cada departamento (éstos únicamente podrán proponer y detectar necesidades para que se diseñe el curso por el departamento de Recursos Humanos que sería el responsable de

hacer ésta función). Así una vez teniendo la programación y elaboración de todo el curso, se pasará a la siguiente etapa, la de reunir a los jefes de departamento para presentarles a ellos primeramente el curso y decirles lo que se pretende lograr, dándoles algunas sugerencias y aclarando dudas que pudieran surgir.

Primeramente se debe despertar el interés y la motivación en los mismos jefes que con tanto trabajo en su área se quieran involucrar con la tarea de capacitación para que también se beneficien por conseguir un cambio significativo en su gente.

Es recomendable que a cada jefe de departamento se le proporcione un manual que contenga algunos conceptos y dinámicas de grupo que faciliten el desenvolvimiento del curso que se pretende impartir a su personal. En él que se podrán apoyar, para impartir la sesión que vayan a dar, y sobretodo algunos *tips* que podrán servir para organizar a los grupos, hacer dinámicas, lograr la participación activa y por supuesto, lograr los objetivos que se han planteado desde un principio.

Por otro lado, el objetivo de lograr una labor eficaz de Capacitación es para:

1. Formar conciencia de la importancia de la Capacitación para los individuos, para la empresa y para el país.
2. Habilitarse para manejar con eficiencia grupos de adultos y llevar a cabo el proceso de Enseñanza - Aprendizaje, y es enseñanza porque el mismo instructor será quien aprenda al igual que el grupo.
3. Distingir los diferentes aspectos humanos y técnicos de la comunicación educativa.

4. Lograr el desarrollo humano y un cambio de actitud.
5. Conocer las ventajas educativas del proceso de Enseñanza – Aprendizaje.
6. Identificar principios psico-sociales que regulan la Educación en los adultos.
7. Manejar dinámicas de grupo.
8. Reafirmar conocimientos y desarrollar destrezas.
9. Adquirir conocimientos, habilidades y aptitudes para planear, diseñar y llevar a cabo cursos y seminarios que tengan por finalidad enriquecer el conocimiento en las personas que dependen de la empresa.

Debe quedar claro que el *instructor* es un compañero, un asesor y un guía, y por lo tanto no le corresponden la solución de problemas que se relacionan con la capacitación. Por ejemplo, organizar eventos educativos o desarrollar los cursos de entrenamiento. Sin embargo, el instructor puede dar entrenamiento y adiestramiento en su propia área. Sobre todo debe buscar desarrollar alguna habilidad y destreza, más no conocimientos.

Es importante recordar que los instructores pueden ser los mismos jefes de distintos departamentos, que gracias a sus experiencias contribuyen al entrenamiento y desarrollo de la empresa.

Esta participación debe ser dinámica, es decir, activa tanto del instructor como de los participantes. Y poco a poco el mismo instructor adoptará su propio estilo para desenvolverse.

3.1.4 EVALUACION DE DESEMPEÑO:

El criterio para evaluar un puesto depende básicamente de los requisitos que se hayan señalado para un determinado puesto, y éstos serán indicadores que faciliten el proceso de Evaluación de Desempeño.³¹

Cuando se quiere hacer una evaluación objetiva, ésta debe relacionarse con los requisitos que se mencionaron en el momento de determinar un perfil de puesto ya que de lo contrario, la evaluación carecerá de validez y los resultados no corresponderán a lo que de fondo se quiere conocer.

La evaluación debe hacerse constantemente pero no necesariamente de manera formal, por ejemplo, algunas veces se podrán hacer preguntas al azar, otras de manera escrita y la forma de elaborar las preguntas marcará la pauta para saber si realmente se entendió el mensaje.³²

Otras formas de evaluación son los cuestionarios, las preguntas cerradas, la retroalimentación dentro de la misma sesión. No olvidar que las preguntas abiertas proporcionan demasiada información que no necesariamente muestra validez.

³¹ Ibidem., P.625

3.1.5 ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS:

El valor del puesto se basa en las exigencias del mismo, así como en el esfuerzo, habilidades, responsabilidades, funciones, condiciones y riesgos de trabajo que se necesitan para desempeñar un puesto. El trabajo que se realiza para calcular las compensaciones y beneficios de cada empleado va de la mano con el cálculo de la nómina, prestaciones, fondo de ahorro, sueldos adicionales, comisiones, seguros de vida, vacaciones entre otros. Todo aquello que da la empresa, bien sea por obligación o por voluntariedad, de manera que el empleado se sienta motivado y satisfecho por lo que realice.³³

Se recomienda que se tomen cursos adicionales, dependiendo de los intereses personales de cada profesionista, para mantenerse actualizado, debido a que una licenciatura proporciona únicamente las bases más no la especialización.

3.1.6 RELACIONES LABORALES:

De éste punto depende que el ambiente de trabajo sea agradable y se eviten quejas y conflictos entre todo el personal.

En cuanto a las relaciones laborales se puede considerar todos aquello que influye en el desempeño del trabajo, sea interno o externo a la propia persona. Por ejemplo el estilo de mando que

³² SMITH, B. Op.Cit., P.407

³³ SHERMAN, A. Ibidem., P.255

se desarrolla en la empresa, las condiciones de trabajo, los accidentes y/o grados de riesgo, comisiones mixtas de higiene y seguridad.³⁴

Los Pedagogos son personas que pueden desempeñar satisfactoria y eficazmente las labores que se van desarrollando en este departamento, por tener las suficientes herramientas necesarias tanto de conocimientos, habilidades que facilitan el trato con la gente y por lo tanto el cumplimiento de la misión de todo aquello que se relaciona con el personal.

El desarrollo de un país no solamente depende de las aspiraciones que se tengan sino que se debe empezar por el apoyo y compromiso de todos sus habitantes, empezando por ver a la capacitación como una inversión y no como un gasto.

3.2 MODELO PEDAGOGICO:

Para concluir se mencionará un modelo pedagógico basado en Imideo Giuseppe Nericì quien es un experto en Didáctica. De ésta manera se podrán dejar plasmadas algunas de sus valiosas aportaciones que han seguido contribuyendo con el aprendizaje.

Este modelo se resume en 42 puntos, enfocados a la orientación que se le debe de dar a una persona cuando se encuentra en un proceso de aprendizaje.

³⁴ Ibidem., P. 401 y 497

- 1) Planear el trabajo docente
- 2) Mantener buenas relaciones con los colegas
- 3) Orientar los estudios
- 4) Indicar qué hacer
- 5) Dar informes precisos
- 6) Respetar al educando
- 7) Reconocer los esfuerzos
- 8) Interesarse por la participación
- 9) Propiciar una mejor relación
- 10) Captar la confianza del educando
- 11) Estar atento al estado de salud del educando
- 12) Dialogar
- 13) Prestar atención a las diferencias individuales
- 14) Aproximación con el educando

- 15) No sobrecargar de trabajos
- 16) Dar tareas según las posibilidades de cada uno
- 17) Inculcar sentimientos de colectividad
- 18) Eliminar el miedo como fuerza motivadora
- 19) Usar lentes de aumento para los aspectos positivos
- 20) Ayudar a enfrentar y resolver las dificultades
- 21) Eliminar privilegios
- 22) Procurar adaptarse al alumno
- 23) Evitar dar notas
- 24) No olvidar las dificultades de toda presentación inicial de un nuevo tema
- 25) Las dificultades deben ser graduadas
- 26) La comprensión debe estar presente
- 27) Partir de una experiencia de vida
- 28) Llevar a la reflexión

- 29) Dar claridad a los objetivos
- 30) Fijar en cada clase lo fundamental del tema
- 31) Prestar la mayor atención a los errores
- 32) Propiciar la imaginación
- 33) Formar hábitos saludables
- 34) Dar sentido práctico a los trabajos
- 35) Atribuir responsabilidades
- 36) Evitar dividir la escuela de la comunidad
- 37) Individualizar la enseñanza
- 38) Investigar las causas del comportamiento anormal
- 39) Fomentar aspiraciones
- 40) Orientar la enseñanza hacia la actividad
- 41) Estar siempre disponible
- 42) Ser optimista

Estos son algunos objetivos que deben estar presentes en la vida de un educador, sin importar la población a la que se dirija; ya sean niños o adultos, personas discapacitadas o capacitadas, escuela o empresa. Lo más importante es lograr despertar el interés en la demás gente de actualizarse, de crecer intelectualmente de luchar por sus ideales y de tener la tenacidad y perseverancia de no darse por vencido hasta alcanzarlos.

CONCLUSIONES

El hombre ha demostrado a lo largo de la Historia una constante búsqueda de la verdad, y su respuesta la ha encontrado a través de la educación. La educación es un proceso continuo que no termina nunca y por lo mismo es acumulativa, por lo tanto para perfeccionarse, debe tomar en cuenta el esfuerzo de las generaciones anteriores para hacer más eficientes las respuestas del presente.

El hombre debe integrarse a la sociedad, no puede vivir solo. Esta integración, implica identificación con las aspiraciones del grupo. Participando responsablemente en la sociedad. Transmitiendo sus experiencias y aumentando su cultura.

Como pudo advertirse, todos los conceptos que se desarrollaron partían de un mismo objetivo, el propiciar un desarrollo integral de los capacitandos dentro de un ambiente profesional.

Para concluir, se definirán algunos conceptos básicos que reforzarán el contenido de los tres capítulos:

- a) Instrucción: Proceso informativo que brinda conocimientos, información, reglas etc. Necesarias para desempeñar una actividad (área cognoscitiva: memoria).
- b) Adiestramiento: Desarrollo de habilidades y destrezas a través de repeticiones (área psicomotriz).
- c) Entrenamiento: Habilidad o destreza desarrollada por regla general en un trabajo meramente físico (área psicomotriz).
- d) Capacitación: Proceso educativo que brinda conocimientos, desarrolla habilidades, destrezas y actitudes que son necesarias en el desempeño de una actividad específica (área cognitiva, socioafectiva y psicomotriz).

- e) Formación: Desarrollo de actividades orientadas al perfeccionamiento del ámbito cognoscitivo, afectivo, social y psicomotriz.
- f) Realización Personal: Crecimiento total de la persona. Fin que persigue el proceso educativo.

El pedagogo debe estar convencido de su labor como educador, solo de esta forma logrará resultados satisfactorios. Debe tener presente que las personas pueden superarse y desarrollarse por sí mismas y que su papel principal será el de estimular, apoyar y promover cualquier actividad que beneficie su formación profesional y su ámbito personal en busca de la propia realización.

Para terminar es importante recordar que un pedagogo no es un *todólogo*, Sin embargo, su ámbito profesional es bastante amplio. Tiene conocimientos fundamentados del porqué de su labor. Su misión debe girar en torno a la educación, apoyándose de la didáctica como herramienta indispensable. Sin perder de vista que su preparación y actualización deben ser constantes, pues su trabajo lo realiza con seres humanos y por lo tanto no debe descuidar la ética. Es decir, que no es una cuestión científica o experimental, sino que aquello que se siembre en las personas debe dejar huella, pues debe ir encaminado hacia la búsqueda de la Verdad.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKROFF L., Rusell. Planeación de Empresas, 1ª. Edición, Edit. Limusa, México, 1972.
- ACKROFF L., Rusell. Planificación de la Empresa a Futuro, 1ª. Edición, Edit. Limusa, México, 1983.
- BARRY J., Smith y BRIAN L. Delahaye. El ABC de la Capacitación Práctica, 2ª. Edición, Edit. Mc Graw Gill, México, 1990.
- BURLEIGH B., Gardner. Las Relaciones Humanas en la Empresa, 1ª. Edición, Edit. Rialp, México, 1976.
- COVEY R., Stephen. Los 7 Hábitos de la Gente Eficaz, 8ª. Edición, Edit. Paidós, México, 1993.
- DUBIN, Robert. Las Relaciones Humanas en la Administración, 4ª. Edición, Edit. Cecsá, México, 1974.
- FERNÁNDEZ A., José Antonio. Productividad del Factor Humano, 1ª. Edición, Edit. Alethia, México, 1985.
- GARCÍA H., Víctor. Principios de la Pedagogía Sistemática, 11ª. Edición, Edit. Rialp, Madrid, 1960.
- GORE, Ernesto. La Educación en la Empresa 1ª. Edición, Edit. Gránica, Buenos Aires, 1996.
- GUZMÁN, V., Isaac. Humanismo Trascendental y Desarrollo, 5ª. Edición, Edit. Limusa, México, 1985.
- HAMPTON, David. Manual de Desarrollo de Recursos Humanos, 1ª. Edición, Edit. Trillas, México, 1989.
- LEYVA, L., Rescate de Empresas en Crisis, 1ª. Edición, Edit. Thomson Editores, Barcelona, 1986.
- LUTHE G., Rodolfo. La Empresa Humana, 1ª. Edición, Edit. Limusa, México, 1990.
- Mc. BEATH, Gordon. Organización y Planeación de Recursos Humanos, 2ª. Edición, Edit. Logos Consorcio, México, 1981.
- Mc. GEHEE, William y THAYER Paul. Capacitación y Adiestramiento, 1ª. Edición, Edit. Limusa, México, 1993.

- MENDOZA N., Alejandro. La Capacitación Práctica en las Organizaciones, 1ª. Edición, Edit. Limusa, México, 1993.
- MOLLER, Claus. Calidad Personal, 1ª. Edición, Edit. TMI A-S, Estados Unidos de América, 1992.
- MONTANE G., Joseph. Orientación Ocupacional, 1ª. Edición, Edit. Ceac, España, 1993.
- NERICI G., Imideo. Hacia una Didáctica General y Dinámica, 4ª. Edición, Edit. Kapelusz, Buenos Aires, 1973.
- REZA T., Jesús Carlos. El ABC del Administrador en la Capacitación, 1ª. Edición, Edit. Panorama, México, 1995.
- RODRÍGUEZ E., Mauro. Formación de Instructores, 1ª. Edición, Edit. Mc. Graw Hill, México, 1991.
- ROBBINS, Stephen. Administración Teórica y Práctica, 1ª. Edición, Edit. Hispanoamericana, México, 1989.
- SCHWAB, Heneman. Administración de los Recursos Humanos y Personal, 1ª. Edición, Edit. Cecsá, México, 1989.
- SHERMAN, Arthur. Administración de los Recursos Humanos, 9ª. Edición, Edit. Iberoamericana, Estados Unidos de América, 1992.
- PEREZ, Maricarmen. Revista de Imagen y Capacitación, México D.F., Marzo 1994.



1970-1999

E. GLEZ. MARTINEZ 25 LOCAL 1
TEL. 614-83-90

MORELOS 565
TEL. 614-38-34 TEL./FAX 614-01-34
SIEMPRE A SUS ORDENES
