



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**“MI EXPERIENCIA PROFESIONAL COMO
PEDAGOGA EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN DE
MARZAM, UNA EMPRESA DEL SECTOR SERVICIO”**

**INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA.**

**P R E S E N T A
MINELLI HERRERA AVIÑA**

ASESOR: ALEJANDRO ROJO USTARITZ

México D, F 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCIÓN	8
1.- CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA: PEDAGOGÍA Y CAPACITACIÓN	11
1.1.- Educación y formación	11
1.2.- Proceso enseñanza –aprendizaje en los adultos	17
1.3.- Educación de adultos	22
1.4.- Relación entre capacitación y empresa	31
1.5.- Antecedentes histórico jurídicos de la capacitación	35
1.6.- Fundamentos legales	38
1.7.- Concepto de capacitación	44
1.8.- Ciclos de la capacitación	49
1.8.1.- Planeación y detección de necesidades de capacitación	50
1.8.2.- Diseño y producción	51
1.8.3.- Operación	56
1.8.4.- Evaluación	56
1.8.5.- Administración y control	60
1.9.- Elementos básicos de la comunicación	64
2.- CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA DE LA EMPRESA “MARZAM” S.A. DE C.V. DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.	67
2.1.- Características generales de la institución	67
2.2.- Misión, visión, valores y filosofía en Marzam	72
2.3.- Ubicación y descripción de quienes integran el área de capacitación	74
3.- CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE MI ACTIVIDAD PROFESIONAL EN MARZAM	85
3.1.- Planeación	85
3.2.- Objetivo del área de capacitación en Marzam	86
3.3.- Documentos utilizados para la detección de necesidades de capacitación	86
3.4.- Realización de el análisis de puesto del supervisor e instructor de capacitación	87
3.5.- Catalogo de puestos	88
3.6.- Diseño y producción	88
3.7.- Formato de D.N.C	89

3.8.- Formulario de soluciones de conflicto	91
3.9.- Guión de la entrevista semiabierta	92
3.10.- Porcentaje de conocimientos obtenidos en el D.N.C	93
3.11.- Programación	98
3.12.- Ejecución	100
3.13.- Evaluación	100
3.14.- Diseño y planeación del curso: administración de ventas por objetivos.	101
4.- CAPITULO IV. VALORACIÓN CRÍTICA DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	115
4.1.- Valoración profesional	115
4.2.- Propuesta	122
4.3.- Conclusiones	132
4.4.- Referencias bibliográficas	136
ANEXOS	139

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, México atraviesa por una época en donde se tienen que incorporar las nuevas tecnologías a las organizaciones de trabajo debido a las relaciones económicas establecidas con otros países; lo cuál se traduce en un requerimiento de competitividad.

Se trata de contribuir al desarrollo integral del individuo para que ejerza plenamente sus capacidades humanas y favorecer el desarrollo de sus facultades para que adquiera conocimientos y se fomente en él la capacidad de observación, análisis y reflexión crítica.

Pero este individuo del que hablo necesita estar a la vanguardia ya que en este mundo de cambios y movilidad tecnológica, se requiere que el trabajador sea capaz de incorporar sus conocimientos al proceso de producción, así como ser participe en el análisis de problemas y búsqueda de soluciones que obstaculicen la calidad y la productividad en el trabajo.

Por lo tanto también es necesario que el trabajador cuente con una capacidad creativa e intelectual a la vez; ya no se puede hablar de sujetos pasivos que solo vean pasar los cambios en la organización del trabajo y se queden con los conocimientos que obtuvieron con anterioridad y que quizá sean obsoletos; se debe formar parte de la transformación y la solución de los problemas.

Pero ¿Cómo lograr dichos objetivos? Sólo a través de procesos y estrategias educativas será posible generar los conocimientos y nuevas actitudes a que nos obliga la “modernización” y uno de estos procesos en el ámbito laboral es la Capacitación.

La capacitación en el aspecto didáctico, los métodos de enseñanza y los principios pedagógicos son elementos que intervienen en este desarrollo de la empresa. Ya que en el caso de los trabajadores en actividad, no se trata simplemente de capacitar a gente que muchas veces ha realizado un trabajo durante años de una determinada manera, con hábitos adquiridos y cambiarlos no es tarea menor.

Como Pedagogos (as) no sólo debemos involucrarnos con todo lo que tenga que ver con Educación Formal, sino también una de las muchas tareas, que tenemos a nuestro cargo como formadores, es el de contribuir a la capacitación de los trabajadores. Que se sientan útiles para resolver problemas laborales que se les presenten y no sea un elemento de obligación, sino de motivación por aprender nuevos conocimientos para un mejor desempeño.

Por todo lo anterior el objetivo de éste trabajo es exponer de manera sintética mi experiencia en el área de la capacitación y, al mismo tiempo, informar a los que en un futuro lo lean, que criterios se toman en cuenta en el Proceso de Capacitación.

El trabajo se encuentra organizado en cuatro capítulos, a saber:

En el primer capítulo se aborda cual es el papel de la Educación y la Pedagogía en relación con los adultos, así como las características esenciales del proceso enseñanza-aprendizaje en los adultos, y el ser humano como ente importante en este proceso.

También se revisarán en éste apartado los aspectos Histórico-Jurídicos de la Capacitación en México, y los elementos que intervienen en el proceso como son: Planeación (en la cual interviene el Diagnostico de Necesidades de Capacitación), Diseño, Operación, Administración y Evaluación.

Es de importancia señalar ¿cómo se van a transmitir los conocimientos en un curso? y ¿qué elementos intervienen en un proceso de comunicación?

En el segundo capítulo se aborda la descripción de la Empresa que nos permitió elaborar este tema, introduciéndonos en la estructura organizativa de “MARZAM” S.A. de CV Distribuidora de Productos Farmacéuticos así como el surgimiento de la misma y sus principales características.

En el capítulo tres desarrollo la descripción de mi actividad profesional como pedagoga en Marzam, ya que analizo, describo y evalúo mi actividad basada en una experiencia, este es el capítulo clave de mi trabajo. Aquí expongo mi experiencia de lo que fue el Plan de Capacitación 2003, comenzando por el objetivo del área, ya que en él se constituyen paradigmas a lograr en el proceso de formación; los objetivos orientan el contenido de la instrucción y la educación a desarrollar.

En el cuarto y último capítulo presento un punto de vista crítico y a partir de mi experiencia profesional en ésta empresa, ya que no todo fue color de rosa, porque como todo ser humano, cometí errores, pero lo importante es que se canalicen para mejorar. Termino con mis conclusiones, propuesta del juego en el aula de capacitación, referencias bibliográficas y anexos.

1. CAPITULO I.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA: PEDAGOGÍA Y CAPACITACIÓN

En este primer capítulo trataremos de establecer un vínculo teórico y práctico entre pedagogía y educación de adultos. A partir de conceptos claves tales como: educación, educación de adultos, sus principios y el proceso enseñanza-aprendizaje.

De igual forma analizare la relación que hay entre empresa y educación y el porqué es importante la capacitación en este vínculo.

Posteriormente se pasará a la concepción de capacitación, objetivos y finalidades, capacitación como proceso educativo y/o administrativo, y las fases de la misma, haciendo énfasis en la (DNC), así como la evaluación correspondiente del mismo.

1.1.- Educación y formación

En este mundo, los seres humanos estamos rodeados de otros seres vivos como animales, plantas y otros organismos, pero el simple hecho de razonar o hacer uso de la consciencia nos hace diferentes a los demás seres, puesto que ellos sólo buscan la sobrevivencia y nosotros en cambio existimos para vivir cada día o cada momento mejor, proponiéndonos metas a nosotros mismos para alcanzar un desarrollo personal, profesional o laboral.

Nacer, crecer y aprender y ser hombres y mujeres es la tarea puesto que tenemos la capacidad de razonamiento, hacerse humanos, es decir pensar y luego actuar, como dijera Rene Descartes, "Pienso luego existo", pero para aprender a ser hombre es necesaria la educación, con la cual éste se va a desarrollar y por lo tanto va a encontrar su autonomía.

Al respecto Graciela Hierro nos dice que la palabra “educación” es una actividad muy difundida, ya que una parte crucial del problema humano, tanto de los individuos como para la sociedad consiste en la adquisición y transmisión de *excelencias.

- Excelencia es la palabra clásica empleada por los filósofos griegos que corresponde al concepto de areté.

Este se presenta como un problema para los seres humanos, puesto que estas excelencias no son innatas ni se adquieren en forma autónoma en el transcurso de la vida; sin embargo antes de poder determinar qué excelencias del cuerpo y del carácter es deseable desarrollar en los seres humanos, surge la necesidad de determinar, aunque sea en forma muy general, el tipo de persona y el tipo de sociedad que se considere deseable alcanzar¹

Es decir, el ser humano tiene que aprender a desarrollar su capacidad intelectual, pero es necesario saber cuál es la vía más adecuada para la adquisición y transmisión de los conocimientos y con ello alcanzar las metas deseadas y poder incrementar su razón.

Para saber cuál es la vía más factible de lograr nuestras metas es necesario pensar en el tipo de personas o seres humanos y desde luego los fines que deseamos alcanzar y de esta forma satisfacer nuestras metas, independientemente si es, personal, profesional o laboral, es de vital importancia decir que en este proceso de lograr nuestros objetivos interviene

¹ HIERRO Graciela. *Naturaleza y fines de la Educación Superior. Análisis del concepto educación*. México: UNAM, 1994. p2.

de manera clara la ética, puesto que ésta engloba nuestros valores para poder tomar decisiones ya sea laborales y/o personales.

En relación con el aspecto laboral, se puede construir nuevos conocimientos por medio de la capacitación, ya que ésta área es la responsable de brindarlos y podemos encontrar también que la instrucción engloba cualquier adquisición o transmisión de conocimientos independientemente de su evaluación ética o moral. Ciertamente la educación se relaciona directamente con la ética definida ésta última como la disciplina filosófica que establece el deber ser de la conducta humana.

Es por ello que la preocupación por descubrir nuestras preferencias e inclinaciones, así como el deseo de enfatizarlas, supone la visión de que lo deseable en la educación es el desarrollo del rasgo de habilidades que puede caracterizarse como autónomo, es decir “Aprender a escoger por sí mismo a crecer y desarrollar las propias inclinaciones² Ya que uno tiene y goza de la libertad de elegir o adoptar los conocimientos y valores dados para poder adaptarse a la sociedad.

Se ha visto a la educación como la vía o el acceso mas importante de superación y desarrollo del hombre en la sociedad; en nuestro caso, hablamos de educación para el desarrollo del trabajador y de la empresa.

La empresa se ubica en un contexto social, en el cual nosotros intervenimos, esta empresa u organización laboral surge con diferentes valores, filosofía y

² PETER,R. *Ethics and Education* p.27. Apud. Graciela Hierro. “Naturaleza y fines de la educación superior”. *Análisis del concepto educación Mexico*: UNAM, 1994. p.2

visión de lo que quiere ser, pero sólo lo va a lograr junto con sus trabajadores, al respecto Siliceo nos menciona lo siguiente:

“A la educación también se le define como el proceso humano social a través del cual se incorpora al ser humano (individuos, grupos y organizaciones) los valores y conocimientos de una sociedad dada”³

La educación nos es útil para estrechar los vínculos humanos, es decir aceptar al otro o a los demás como seres que tiene su propia libertad de pensar, y valorar a la educación para la productividad de vidas mejores de cada individuo que se hacen para y con la sociedad.

Lo anterior me parece fundamental, es cierto que cada ser humano construye su propia manera de ser, pensar y sentir esta construcción se puede lograr desde el seno familiar, escolar y sobre todo laboral.

Es importante tener una relación con la realidad ya que esta nos permite vivir en socialización y actualización para que uno como ser humano pueda transformar el entorno. Este es un proceso formativo por que la realidad contiene de la enseñanza algo más que simple información, sirve para ubicar a cada hombre en un momento histórico. En este caso en un momento de transformación de la vida productiva y laboral.

Para poder lograr una modificación del entorno o medio que nos rodea Siliceo al respecto menciona que todo va a depender de la educación que se le brinde al hombre para poder lograr una mejor sociedad.

³ SILICEO Alfonso *Capacitación y Desarrollo de Personal* México. Ed.Limusa 1991. p 15.

“Es pues evidente que la Educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social en preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponda. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, dicho de otra manera guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y favoreciendo el sentido de su libertad así como el de sus obligaciones derechos y responsabilidades”.⁴

La educación es un proceso exclusivamente humano, es la influencia continua consciente y reflexiva para lograr el desarrollo integral de sus capacidades intelectuales afectivas y espirituales que le permiten realizarse en un doble sentido, personal y socialmente. Por lo tanto la educación es la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y sociedad.⁵

Es decir el estudio del fenómeno educativo es un proceso que no se acaba en la vida de nosotros los seres humanos, este fenómeno implica una cierta transmisión de costumbres, hábitos, conocimientos, valores y normas que van pasando y pasarán de una generación a otra, así como un deseo de mejorar o perfeccionar a la generación subsiguiente. Y según concibamos al hombre comprenderemos aún más el fenómeno educativo y a la inversa, no poseeremos ninguna teoría del hombre, si no tenemos clara la imagen de la educación como un aspecto humano.

No en balde cantidades de adjetivos descritos de la educación pero lo importante sería llevar a cabo una verdadera construcción de la sociedad en

⁴ IDEM p16

⁵ UNESCO *Finalidades de la Educación .Educación para Todos* Texto aprobado por el Foro Mundial sobre la Educación Dakar, Senegal, 26-28 de abril de 2000

que vivimos comenzando por el lugar de trabajo, al respecto el área de capacitación por medio de los métodos de enseñanza se preocupa por que el trabajador adquiera conocimientos. Pero para que los métodos de enseñanza se hayan modificado se tuvo que atravesar por el método tradicional donde incluso existían los golpes como por ejemplo la educación tradicional de los que hablaré a continuación.

El fenómeno de la educación ha estado presente bajo distintas formas en diversas etapas del desarrollo histórico de las sociedades. Me parece importante señalar que la educación tradicional se basa en un aprendizaje pasivo o estático en donde el hombre es considerado como animal racional, es decir inteligente pero sólo es capaz de recibir ideas, datos y conocimientos provenientes de libros y maestros y esta información la tiene que retener y conservar en la memoria, misma que posteriormente tendrá que repetir, sin haber analizado aún si se produjo un verdadero aprendizaje, en este caso lo que se prueba es la capacidad de memoria.

Por su parte, la educación moderna se basa en el aprendizaje activo y dinámico donde se considera al hombre cómo individuo inteligente pero que actúa en un medio social resolviendo problemas, puesto que al resolver un problema el hombre habrá tenido una experiencia y dentro de esa experiencia se habrá producido el aprendizaje. Es decir, el ser humano es el actor principal el proceso de elaboración y construcción de su conocimiento y con la ayuda del docente (o mediador) se aproxima a su proceso de autoformación.

En la capacitación, se puede hacer un análisis sobre el estilo de educación que debe estar presente en esta importante labor.

Debido a que la educación no sólo es información sino sobre todo formación es decir “Es el proceso por el cual el hombre actualiza sus potencias y obtiene una cierta plenitud siempre perfeccionable.”⁶

Hay que tomar en cuenta que para poder obtener una formación y un aprendizaje satisfactorio se deben de analizar los procesos de enseñanza y aprendizaje de cada etapa de los seres humanos, en este caso la de los adultos.

1.2.- Proceso de Enseñanza –Aprendizaje en los adultos

El aprendizaje es una motivación en la capacidad de respuesta ante las situaciones concretas, logradas en un proceso.⁷

Es decir la conducta de los individuos se construye a través de la relación que se vaya teniendo con el medio.

Mientras que en otros enfoques metodológicos las situaciones son utilizadas para ejemplificar una teoría e información propuesta, o para ejercitar un conocimiento o habilidad recién adquirido, aquí el problema va primero, es decir es el punto de partida.

Un problema yo lo relaciono como una necesidad; si se tiene un problema, se trata de luchar para resolverlo y superarlo.

⁶ GUTIRREZ Saenz Raúl *Introducción a la Pedagogía Existencial*. Ed: Esfinge 1987. p. 8

⁷ DE LA PEZA Hija Javier *El Proceso Enseñanza –Aprendizaje en los adultos* .en Padhia. Publicación No. 20.p. 7-9 Año.2000

Este tipo de aprendizaje nos refuerza la motivación para capacitando-trabajador, puesto que si no encuentra una relación con la práctica no se podrá dar un aprendizaje significativo sólo se dará aprendizaje a corto plazo y por lo tanto no lo aplicará a su vida cotidiana, y la finalidad de la empresa es que el trabajador sea productivo por largo tiempo, de esta manera se ven beneficiados la empresa y el trabajador.

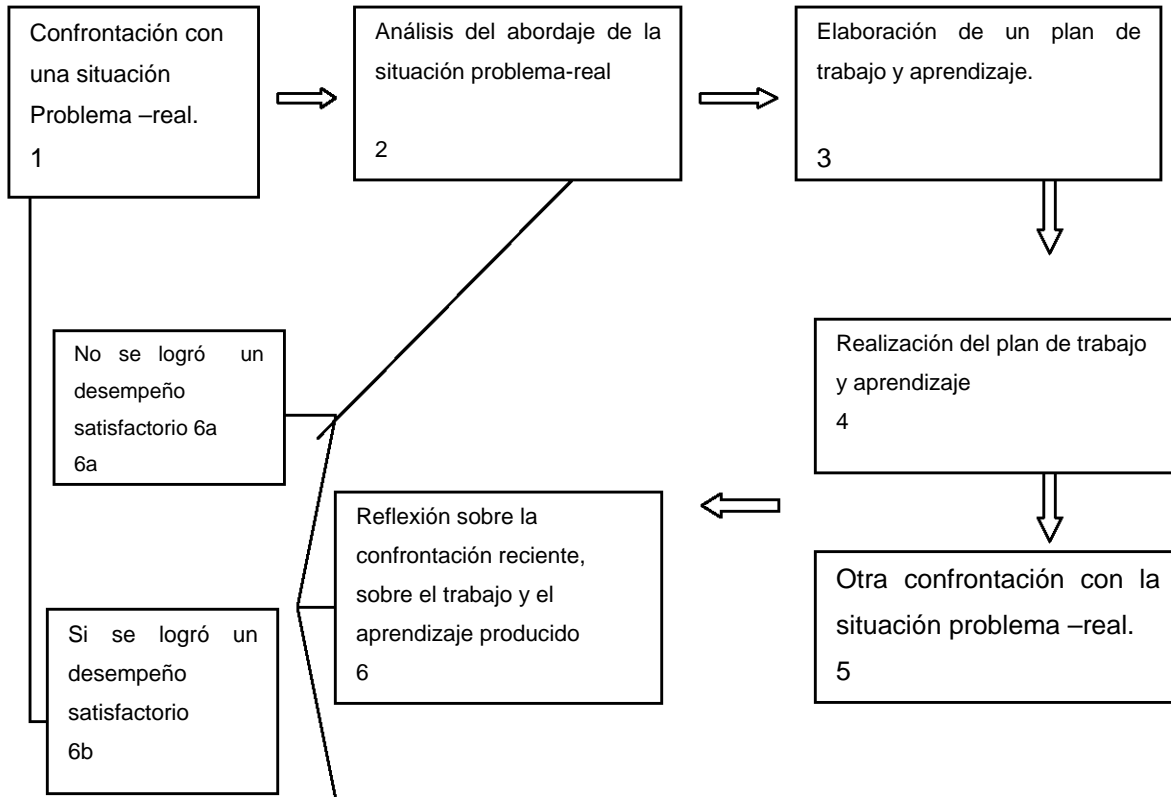
Esto es de vital importancia por que al ser real:

- a) Aumenta la motivación intrínseca para aprender en tanto que plantee un desafío y un reto.
- b) Señala las condiciones específicas en las que se debe intervenir. Da pauta para identificar los conocimientos, técnicas y habilidades que hay que utilizar.
- d) Permite confrontar con la realidad inmediata la validez y adecuación de las soluciones propuestas y de los elementos utilizados. (Conocimientos, técnicas, materiales habilidades, actitudes etc.) para poder llegar a las soluciones anteriores.

Yo creo que un trabajador puede construir nuevas formas de aprender siempre y cuando los instructores y los encargados del área de Capacitación tengan un interés muy grande por los adultos en formación es decir en como se logra el aprendizaje.

A continuación detallaré la metodología enseñanza-aprendizaje basado en la solución de problemas o, dicho de otra manera, el proceso enseñanza-aprendizaje basado en resolver problemas reales con los que se enfrentan los empleados.

Diagrama 1 Secuencia de Aprendizaje basado en la resolución de problemas.*



Lo importante en este diagrama es enfrentar la situación real que requiere una respuesta o solución en las que hay formas claras de valorar y evaluar la solución ofrecida.

La técnica para trabajar sobre los problemas impone una gran capacidad de innovar al docente y a los alumnos (as) pero tiene en consideración una mirada holística sobre la situación de aprendizaje, incorporando aspectos del contexto, los conocimientos del currículum y los recursos al alcance para

* Barrows. Secuencia de Aprendizaje basado en la resolución de problemas.

Secuencia de Aprendizaje basado en la resolución de problemas. (ABP) (Problem Based Learning, PBL) 1996.*

generar situaciones de trabajo altamente significativo y el aprendizaje constructivo.

En relación con lo antes mencionado podríamos decir que; uno de los elementos para un aprendizaje eficaz es la forma en que se transmiten los conocimientos.

Este aprendizaje basado en la resolución de problemas se caracteriza por lo siguiente:⁸

- Mezcla el carácter personal del aprendizaje con el colectivo.
- Posee un importante papel catalizador de los conocimientos o representaciones previas.
- Valora la importancia de recursos funcionales a disposición
- Asigna un rol preponderante al contexto de los estudiantes y a la oportunidad de la experiencia concreta.
- Permite el desarrollo de competencias complejas,
- Exige la aplicación de pasos lógicos
- Valora el carácter interactivo y el trabajo colaborativo
- Permite establecer relaciones de significado entre el interés personal de estudios y de aplicación.
- Valora la importancia de un resultado
- Permite la reflexión sobre lo que se está aprendiendo mediante la solución del problema.

Se puede decir que el tiempo de desarrollo está centrado en los ritmos y oportunidades de trabajo de los estudiantes, que a su vez se vinculan con la

⁸ Educart Chile .<http://www.educarchile.cl/ntg/planificación/1610/propertyvalue-41886.html>. 20/01/2004.

formación a la autonomía y la motivación a partir de los desafíos planteados. Además nos brinda la oportunidad de evaluar e intentar lo que se conoce, descubrir lo que se necesita aprender y mejorar habilidades de comunicación.

El problema debe plantear un *conflicto cognitivo*, debe ser retador, interesante y motivador para que el alumno se interese por buscar la solución y adquisición de habilidades para identificar problemas y ofrecer soluciones adecuadas a los mismos, promoviendo de esta manera el pensamiento crítico.

Éste aprendizaje del que hablo construye los conocimientos de un ser humano y al respecto Joseph Novak menciona que el conocimiento del ser humano se construye, no, se descubre, se edifica como una pirámide; Mientras que no se construyan los conceptos a partir de la experiencia, no podrá emplear el lenguaje para reconocer y designar regularidad, de esta forma la educación intenta cambiar activamente el sentido de la experiencia.

Estos conocimientos se obtienen de la enseñanza, por lo tanto la actividad de la Enseñanza, se puede llevar a cabo retomando los “Momentos del proceso de Instrucción”⁹ de NERECI Imídeo G, que a continuación describiré.

Planeación: Es preparar lo que necesita ser aprendido y programar el conjunto de actividades así como los recursos de todo tipo precisos para lograr el aprendizaje.

Realización: Este momento didáctico percibe la ejecución de lo planeado bajo la dirección y control del asesor. Es decir se trata de iniciar a los aprendices a iniciar un proceso, guiándolos en las actividades y el uso de

⁹ IMÍDEO Giuseppe. Nerici *Hacia una Didáctica General. Dinámica*. Buenos Aires Edt Kapeluz 1985 p 212

materiales de aprendizaje, apoyándolos para que superen las dificultades que tienen en la práctica o realidad.

Evaluación: Se trata de verificar el logro del aprendizaje proyectado. No se reduce al final del curso, sino que la evaluación es necesaria desde antes de terminar y durante el curso mismo, para rectificar la marcha del proceso cuando sea necesario; se requiere también al final de curso para saber qué pudo lograrse y retroalimentar así todo el proceso; pero sobre todo en la capacitación es requerimiento indispensable para conocer en qué grado y en qué medida las acciones resultaron en una mejoría cualitativa y cuantitativa del trabajo.

Planeación, Realización y Evaluación nos son tres funciones incomunicadas, constituyen momentos de un proceso que bien creado y ejecutado, pueden asegurar beneficios en la tarea del instructor, capacitar o colaborar en la educación permanente de nuestros semejantes.

1.3.- Educación de adultos.

En la actualidad se sabe que la educación no se limita a la vida escolar, ni a una determinada edad, sabemos que la educación es a lo largo de toda la vida, nunca vamos a terminar de aprender, pues como dice SAVATER: “El hombre por más viejo que muera siempre va a morir joven”¹⁰

Por lo tanto la función de Educación de adultos, es dar acceso a éstos a la cultura en general para contribuir a su desarrollo personal y profesional y satisfacer las necesidades de fuerza de trabajo.

¹⁰ SAVATER Fernando, *El Valor de educar. México* IEESA 1997. p 42

En este sentido “La educación de adultos designa la totalidad de los procesos organizados de la educación formal y/o no formal, gracias a los cuales las personas consideradas adultos por la sociedad a que pertenecen, desarrollan sus aptitudes, enriquecen sus conocimientos, mejoran sus competencias técnicas y profesionales y que hacen evolucionar sus actitudes o comportamiento en la doble perspectiva de un enriquecimiento integral de hombre y su participación en un desarrollo socioeconómico equilibrado”.¹¹

a) ¿Por qué una pedagogía de adultos?

Siempre que se habla de la problemática de la educación de adultos, se está hablando de un viejo problema ya que aunque no está definida totalmente su metodología, si tiene definido sus objetivos y participantes, por eso resulta un desafío para este siglo XXI,¹² investigar y aplicar modalidades para abordar el cómo actuar ante necesidades tan variadas.

“El objeto de la pedagogía de adultos es el estudio de la educación de jóvenes y adultos como un proceso conscientemente organizado y dirigido en cualquiera de sus modalidades. Este proceso se designa también proceso pedagógico. Sobre esa base se elabora la teoría y la metodología de su dirección y organización; se perfecciona lo establecido y se logran nuevas formas de organización, nuevos métodos y procedimientos partiendo de las características de los usuarios y sus contextos políticos económicos y sociales.”¹³

¹¹ CENAPRO *Educación no formal para adultos* Mexico 1982 p 19-y 20

¹² GUTIÉRREZ Jaime Ms C. Enrique Marbot Jiménez *Metodología para la Educación de personas jóvenes y adultas subescolarizadas.* Congreso de Pedagogía 2003.

¹³ KULIUTKIN, Yu, N. *La Psicología de la Enseñanza de Adultos.* Moscú P rosvescheniev 1985.p 6.Op . Cit. DE LA PEZA Hajar Javier *El Proceso Enseñanza –Aprendizaje en los adultos* .en Padhia. Publicación No. 20.p. 7-9 Año.2000.

Existen en el mundo múltiples experiencias en el campo de la educación de adultos que han ofrecido un amplio espectro de contenidos, participantes y áreas de acción política, económica y social de la educación de adultos, pero constituye un desafío aún investigar y aplicar modalidades y procedimientos para abordar el cómo actuar en cada caso que satisfagan intereses y necesidades tan variadas.

b).- Características fundamentales del proceso pedagógico en los jóvenes-adultos.

La Educación de Adultos cada vez se ha ido haciendo más compleja por la diversidad de población a atender con diferentes características socio-culturales y laborales, observándose diversas formas de organización de la enseñanza.

En la actualidad se observa un notable aumento de las formas de enseñanza a distancia y, por consiguiente, de personas que cursan estudios dirigidos (lo que supone una disposición altamente desarrollada de los alumnos para el auto-estudio) de ahí la importancia de ampliar las funciones socio-pedagógicas de la educación para jóvenes y adultos.¹⁴

En lo que respecta al proceso educativo, la solución de estas tareas sólo es posible sobre la base de un enfoque complejo, comenzando por el mejoramiento del contenido y los métodos del trabajo docente-educativo y terminando por el fortalecimiento de su base material de estudio.

¹⁴ NÚÑEZ Carlos. *Educación para transformar, transformar para educar*. INDEX, Guadalajara.1992

El problema central de la enseñanza de individuos jóvenes y adultas lo compone la formación del joven y adulto como sujeto activo del aprendizaje y los mecanismos de la personalidad que establecen las particularidades psicológicas de la actividad docente por lo que sería trascendental analizar la el estudio de su personalidad.

La personalidad configurada como un sistema de relaciones de generalidad incluye, de manera estructural, dos esferas de regulación, a saber: la inductora o motivacional-afectiva, la cual explica, a través de su funcionamiento, el por qué y el para qué de la actuación de la persona, y la ejecutora o cognitivo-instrumental, que apunta al cómo y al con qué se realiza dicha actuación.

El análisis científico del proceso de aprendizaje de los adultos y del propio adulto como sujeto del aprendizaje se lleva a cabo en niveles diferentes, pero subordinados entre sí.

-Nivel de la personalidad- el hombre como miembro consciente y activo de la sociedad se caracteriza por el lugar que ocupa en el sistema de relaciones sociales, por la proyección de la actividad vital y por un sistema de variadas relaciones.

-Nivel del papel de la actividad- del instructor es uno de los tipos de su característica vital. Sólo en la medida en que el joven-adulto tome conciencia de la significación de la enseñanza para el desarrollo de la personalidad, se convierte en sujeto activo del aprendizaje.

-Nivel de los procesos psíquicos -estos son los procesos de percepción, comprensión, interpretación, recordación y reproducción. Son los procesos mentales de análisis y síntesis, de abstracción y concreción, de comparación y generalización.

El desarrollo de las personas jóvenes y adultas se refleja en el dominio de la actividad, en su capacidad para planificar la actividad de manera independiente, la capacidad de llevar a cabo la actividad y regularla, pero el efecto más importante del desarrollo de los alumnos en el proceso de enseñanza es el desarrollo de la posición ideológico-moral de la personalidad, de sus necesidades e intereses, criterios y convicciones.¹⁵

c) ¿Características de los adultos y jóvenes en el trabajo?

Si en nuestras actividades participan jóvenes-adultos, entonces, es necesario al menos destacar la principal actividad que los identifica, así como su posición social y otras características importantes.

Para el joven, su principal actividad es el estudio en algunos casos; el estudio-trabajo y el trabajo para aquellos que bajo determinadas condiciones han tenido que asumir el rol de adultos para poder subsistir, muchas veces en edades muy tempranas.

¹⁵ KULIUTKIN, Yu, N. *La Psicología de la Enseñanza de Adultos*. . Moscú P rosvescheniev 1985. p. 5. Op .Cit. DE LA PEZA Hajar Javier *El Proceso Enseñanza –Aprendizaje en los adultos* .en Padhia. Publicación No. 20.p. 7-9 Año.2000.

El joven está en un proceso donde se manifiestan un alto desarrollo de los potenciales fisiológicos y funciones psíquicas superiores, continúa su preparación para la vida laboral, pero presenta determinados períodos de crisis del desarrollo, expresados en que, no asimila los distintos papeles del adulto de un sólo golpe, diferente grado de seriedad y responsabilidad en distintas situaciones, trata de destacar su independencia, realiza procesos de selección de forma impulsiva, sustituye las decisiones tomadas y sufre cuando le limitan la independencia o critican sus decisiones. Todo lo anterior refleja poco autocontrol interior, el que adquiere a través de la experiencia y la formación de planes para la vida.

Para el adulto, su principal actividad es lo laboral, donde es miembro pleno de un colectivo, recibe retribución material y es responsable de sus acciones y actos. En el adulto continúan ocurriendo procesos de desarrollo donde se realizan en determinados momentos replanteos de la vida y una nueva estimación de los valores; en ellos el estatus social constituye un aspecto importante pues el estudio no es el tipo fundamental de actividad.

El adulto siente la necesidad de estudiar en el proceso de solución de problemas y valora el conocimiento relacionándolo con sus necesidades prácticas, por lo que determina los objetivos de su aprendizaje, escoge formas y métodos, regula el proceso de aprendizaje y valora sus logros.

Teniendo en cuenta las características de los jóvenes antes mencionadas, adultos, tenemos que pensar en un proceso de aprendizaje que:

1. sea altamente motivante, teniendo en cuenta las características socio-psicológicas de los participantes.
2. vincule el contenido de estudio con el laboral y viceversa.

3. potencie el desarrollo de los rasgos positivos de la personalidad.
4. tenga en cuenta la heterogeneidad de motivos e intereses y los satisfaga o demuestre la vía para ello.
5. contribuya de forma sistemática y permanente a formar planes para la vida y contribuya a la solución de sus problemas y necesidades prácticas.¹⁶

A continuación se presentan cinco principios básicos de la educación de adultos según Rossi y Bruce y los conocimientos actuales sobre los procesos de aprendizaje del adulto.

d) Principios básicos de la Educación de adultos.

- 1- Un individuo tiende a valorar el aprendizaje en la medida en que aquellos elementos de la cultura que él considera importante adjudican un alto valor a los conocimientos adquiridos.
- 2- Un individuo tiende a sentirse motivado para el aprendizaje en la medida en que percibe la necesidad de aprender y las recompensas del aprendizaje.
- 3- Un adulto tiende a resistir al aprendizaje en la medida en que ve amenazada o violada el concepto que tiene de sí mismo como organismo digno y autónomo. Este principio señala la importancia de hacer participar a los adultos o trabajador (es) en la planificación de sus propias experiencias de aprendizaje.
- 4- Un adulto tiende a iniciar el aprendizaje con una orientación centrada en problemas y con la intención de aplicar inmediatamente sus nuevos conocimientos en la solución de los problemas vitales.
- 5- Un adulto tiende a internalizar los nuevos conocimientos en la medida en que pueda incorporarlo a su experiencia; éste principio

¹⁶ UNESCO-UNICEF *La Educación de Adultos en América Latina ante el Próximo Siglo.*. Santiago. P-9-13
1994

sugiere la necesidad de idear formas de aprendizaje que recurran a la experiencia del alumno (como entre la discusión o que le permitan poner en práctica sus conocimientos como en los ejercicios de simulación). En este sentido más amplio se señala la importancia de utilizar los nuevos medios en situaciones que favorezcan la interacción entre trabajador e Instructor o docentes y alumnos.¹⁷

Yo considero que para que funcione el esfuerzo o trabajo del pedagogo en los procesos de capacitación, se necesita que los principios básicos de la educación para adultos de tal forma que se produzca un aprendizaje efectivo.

Sólo se trata de proporcionar a los adultos las oportunidades de aprendizaje que contribuyan a su evolución personal y profesional y/o laboral. Cada etapa evolutiva del hombre se construye de características esenciales.

e).- Características del adulto en formación

La formación de adultos viene marcada por una serie de características de esa edad que la diferencian de la proporcionada a otros grupos.

1)- -En los adultos cobra gran importancia la experiencia acumulada a lo largo del tiempo. En el hombre adulto desaparece la curiosidad por el descubrimiento experimental del mundo desconocido y en su lugar se instala la preocupación por vivir su realidad de acuerdo con su proyecto personal de vida. Este realismo marca el grado de extensión del horizonte

¹⁷ ROSSI Y BRUCE. *Principios básicos de la Educación de Adultos*_1999. p. 15 Op .Cit. DE LA PEZA Hajar Javier *El Proceso Enseñanza –Aprendizaje en los adultos* .en Padhia. Publicación No. 20.p. 7-9 Año.2000.

personal del adulto en el que la formación puede cobrar gran importancia si concuerda con sus expectativas y necesidades personales.

- 2)- Los adultos pueden aprender a lo largo de la vida pero con la edad disminuyen algunas de las facultades intelectuales de las personas, lo que incide en el ritmo y la intensidad del aprendizaje. Sin embargo, esta disminución de las facultades personales queda en parte compensada por la adquisición de unos conocimientos, de una experiencia, de unos modelos de conducta aprendidos en situaciones dadas, que le faciliten la adaptación inmediata a las situaciones globales con que ha de enfrentarse en un momento determinado.
- 3)- -La motivación de los adultos es diferente a las de otros grupos de edad, pero no por ello menos intensa. Por un lado, les preocupa no estar "a la altura" de lo que les exige un entorno profesional en continuo desarrollo: temen quedarse desfasados. Por otro, suele aparecer la motivación de la promoción en el trabajo. Junto con ellas, podemos encontrar otros motivos de carácter extraprofesional: como los culturales y sociales, más numerosos y más importantes cada día.
- 4)- -Al adulto le preocupa la utilidad inmediata de su aprendizaje. Mira la formación como un proceso para mejorar su capacidad de resolver problemas y afrontar el mundo actual.
- 5). El adulto es receptivo a la formación si ésta responde a una necesidad que siente por sí mismo. Por ello, será más receptivo en un curso cuando perciba que los objetivos del mismo responden a sus necesidades y

expectativas, o resuelven problemas que él considera importantes en su vida profesional.

6). El adulto exige que se le trate con consideración y respeto, y se le reconozca su capacidad para responsabilizarse de su propio aprendizaje. Se resistirá cuando se le sitúe en condiciones poco congruentes con el concepto que tiene de sí mismo como individuo autónomo y responsable.

7).- La dependencia consciente e inconsciente de los hábitos de comportamiento adquiridos y su resistencia al cambio en las estructuras mentales pueden dificultar el pensamiento creativo y la capacidad de innovación.

Con base en los principios de la educación de adultos y teniendo en cuenta que la educación de adultos en una empresa se puede traducir en capacitación o formación para el trabajo, a continuación enunciaré el vínculo que hay entre capacitación y empresa.

1.4.- Relación entre capacitación y empresa

Hoy en día México atraviesa por una época en dónde se tienen que incorporar las nuevas tecnologías a las organizaciones de trabajo, debido a las relaciones económicas establecidas con otros países lo cuál se traduce en un requerimiento de competitividad, derivado del progreso tecnológico.

Para elevar la productividad y la competitividad de las organizaciones, es necesario, la formación de los trabajadores para la adaptación al cambio.

“Ya que dentro de las Empresas la eficacia , la elevación de la productividad, la exigencia de un nivel más alto del trabajador así como la Capacitación permanente son elementos necesarios para aumentar la productividad y competitividad en las empresas”¹⁸

La Capacitación en el trabajo ha sido una obligación para los empresarios plasmada en la Constitución de 1917, que se cumple en un porcentaje reducido por empresas que cuentan con programas de capacitación y productividad que normalmente son las que ofrecen mejores condiciones de trabajo¹⁹

Cada una de las empresas es una célula del gran organismo empresario de la Nación, pero a su vez esta conformada de varias partes que funcionan con cierta autonomía.

Para que una empresa pueda funcionar se necesita en primera instancia, mejorar la calidad, la capacidad productiva de los recursos humanos; es decir de la fuerza de trabajo disponible; se necesita personal hábil e inteligente personas que sepan ¿Que hacer? y personas que sepan, ¿Cómo hacerlo?, y además una movilización general de estos recursos humanos con todas las garantías necesarias para salvaguardar su dignidad y su bienestar pero asegurando su capacitación para el trabajo productivo.

Pero ¿cómo lograr dichos objetivos? sólo a través de procesos y estrategias educativas será posible generar los conocimientos y nuevas actitudes a que

¹⁸ BOVILLA García , Javier *Competencia Laborar un vinculo entre Educación, Capacitación y trabajo en Competencia laboral México CONOCER 1997 p.10*

¹⁹ MÉXICO SEP *Programa Nacional Educación. 2001-2006 p. 225*

nos obliga la “modernización” y uno de estos procesos en la empresa es la capacitación.

La capacitación en el aspecto didáctico, los métodos de enseñanza y los principios pedagógicos son elementos que intervienen en este desarrollo de la empresa, ya que en el caso de los trabajadores en actividad, no se trata simplemente de capacitar a gente que muchas veces ha realizado un trabajo durante años de una determinada manera, con hábitos adquiridos y cambiarlos no es tarea menor.

Al hablar de individuos adultos hay problemas específicos en materia pedagógica como los aspectos de enseñanza-aprendizaje en los adultos, y que fueron mencionados anteriormente.

No sólo se trata de llegar y dar el curso; sino que debe haber una planeación; Marta Novick, formula algunas hipótesis sobre distintas líneas de acción tendientes a lograr y optimizar la capacitación para el desarrollo del proceso de aprendizaje e innovaciones en la empresa; entre sus hipótesis está:

Cualquier capacitación para ser exitosa debe ser encarada como un proceso de carácter continuo y permanente; la organización del aprendizaje debe basarse en una dinámica permanente de codificación de las experiencias y saberes de los individuos, tanto positiva como negativa.²⁰

²⁰ Novick, Martha *Experiencias exitosas de capacitación de empresas innovadoras en América Latina y el Caribe*; su articulación con el aprendizaje de la empresa (documento desarrollado en el marco del Proyecto "Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe"). Chile 1998 p 1-14

Se trata de contribuir al desarrollo integral del individuo para que ejerza plenamente sus capacidades humanas y favorecer el desarrollo de sus facultades para que adquiera conocimientos y se fomente en él la capacidad de observación, análisis y reflexión crítica.²¹

Es por ello que considero la relación entre individuo y pedagogía es indudable, pues es justamente el individuo nuestro ente de aprendizaje, estudio y principal creador de su conocimiento.

Pero este individuo del que hablo necesita estar a la vanguardia ya que en este mundo de cambios y movilidad tecnológica, se requiere que el trabajador sea capaz de incorporar sus conocimientos al proceso de producción, así como ser partícipe en el análisis de problemas y búsqueda de soluciones; sobre todo aquellos que obstaculicen la calidad y la productividad en la empresa.

Por lo tanto, también es necesario que el trabajador cuente con una capacidad creativa e intelectual a la vez; hoy ya no se puede hablar de sujetos pasivos que sólo vean pasar los cambios en la organización del trabajo y la tecnología, y se queden con los conocimientos que obtuvieron con anterioridad y que quizá sean obsoletos. Se debe formar parte de la transformación y la solución de los problemas.²²

²¹ SUCHODOLSKI, Bodgan p310. Apud;.GIMENO Sacristán José *Educación y convivir en la cultura global, las exigencias de la ciudadanía*. Madrid :Morata,2001.p.1-14

²² SALVADOR , Oliver , José Arturo. *Factores de éxito en la Vinculación empresa escuela*. Competencia Laboral p. 21. Apud. Novick, Martha *Experiencias exitosas de capacitación de empresas innovadoras en América Latina y el Caribe*; su articulación con el aprendizaje de la empresa (documento desarrollado en el marco del Proyecto "Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe"). Chile 1998 p 1-14

Es decir, un trabajador activo en el proceso de innovación, adaptación y aprendizaje. Debo reconocer que en mi experiencia, la mayoría de los empleados no cree en los beneficios que la capacitación trae para su desarrollo; por lo tanto se necesita reforzar la función pedagógica que ayude a impulsar este nuevo modelo de capacitación dentro del sistema laboral.

Estamos de acuerdo que sin el individuo (trabajador), la empresa no existe, por lo tanto, el trabajador tiene un papel fundamental en el crecimiento de la empresa. Por lo cual, es conveniente motivarlo a capacitarse a lo largo de su vida productiva, a la vez reconociendo su competencia laboral como una forma de incentivo para su formación profesional.

Ciertamente, el primer recurso de una empresa es el trabajador, ya que se le reconoce su capacidad para contribuir al proceso dentro de la organización.

Dentro una organización o empresa, la función de la capacitación está a cargo, generalmente de un grupo interdisciplinario de profesionistas como: psicólogos, pedagogos, administradores entre otros.

Los pedagogos ocupamos el papel medular; por nuestra formación en el diseño y desarrollo de planes y programas, las bases y habilidades en la labor docente así como el dominio de técnicas de enseñanza-aprendizaje y conocimiento del hombre en lo que se refiere a sus fines.

1.5.- Antecedentes Históricos y Jurídicos de la Capacitación en México

Los datos se remontan a la época primitiva en donde una persona impartía conocimientos para desarrollar habilidades y así lograr el desempeño de un determinado oficio; ese aprendizaje era transmitido y contribuía a la adaptación de los individuos en la sociedad en que vivían.

En este sentido, la educación era en un principio no formal, dado que se manifestaba como una influencia inconsciente y espontánea del adulto sobre el niño y el adolescente.²³

También se tiene referencia histórica a éste respecto de la época de la Colonia, en la cuál se registran actividades de capacitación por Don Vasco de Quiroga en el estado de Michoacán. El proceso también se realizaba a través de una persona experimentada en determinado oficio o actividad, quién promovía el aprendizaje de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el desarrollo eficaz de su acción.

Desde la Colonia y durante el México independiente ha habido esfuerzos de diversa índole a fin de proporcionar atención educativa a los adultos, dichos esfuerzos se han vinculado, generalmente a las corrientes del pensamiento imperante en cada etapa histórica, y por tanto han evolucionado con los cambios que se han producido a través de ellas. Así, en la época colonial se llevaron a cabo acciones orientadas hacia la castellanización y la enseñanza de la lectura y la escritura con fines principalmente religiosos.²⁴

²³ LARROYO Francisco. *Historia General de la Pedagogía*. México Porrúa 1964 p.35

²⁴ TORRES Carlos A. *Ensayos sobre la Educación de adultos en América Latina* Cfr. p.233 Año 1982

El Dr. Arellano García en su obra “El contrato de Trabajo para la Formación Profesional,”²⁵ en donde hace una caracterización del aprendizaje de la época artesanal y corporativa del ciclo colonial y cita de la siguiente forma:

- a) Adiestramiento pragmático mientras se prestan los servicios.
- b) Periodo largo de preparación para la carencia de una base teórica.
- c) Dirigido hacia la adquisición del conocimiento de un arte u oficio.
- d) El empleador del aprendiz debería ser forzosamente el maestro del oficio.
- e) Enseñanza metódica.
- f) La legislación se interesa por el aprendiz en el momento de su iniciación.
- g) La intervención del estado se reduce a evitar la explotación.

Desde entonces, la capacitación y el adiestramiento como procesos de formación que se sustentan en episodios de enseñanza-aprendizaje han evolucionado debido al creciente auge tecnológico, al avanzado crecimiento científico, y al ir surgiendo nuevas técnicas didácticas que han encontrado su aplicación en ellas.

Por tal motivo fueron apareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar la capacitación.

En el año de 1870 el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje²⁶ en dicho escrito se suscriben las disposiciones legales que habrán de

²⁵ IBIDEM p 234

²⁶ Código Civil de 1870 Libro 1. Apud. Ley Federal del Trabajo. 2000

efectuarse entre maestro y aprendiz, así como la edad, que debería contar para poder emplearse, salario que se le otorgaría al mismo tiempo de la jornada; pero no se hablaba aún de la obligación patronal de capacitar a los aprendices.

Se incluye a través de la fracción XV del artículo 132, la obligación patrimonial de capacitar a los trabajadores; sin embargo, dichas disposiciones, no dejaron de ser un bello principio retórico, fundamentalmente porque no existía la parte legal que exigiera su observancia.

En el siglo que acaba de concluir se inicia una etapa de desarrollo en relación con estas materias, ya que el concepto de educación, los enfoques nuevos para el desarrollo de los recursos humanos, así como las aspiraciones de orden personal adquieren gran significación “al comenzarse a detectar deficiencias en el aparato reproductivo nacional, debido al acelerado avance tecnológico y la gran cantidad de mano de obra no calificada.”²⁷

1.6.- Fundamentos Legales

En la época del General Lázaro Cárdenas, con motivo de la expropiación petrolera el 18 de Marzo de 1938, fue decisiva para el estado mexicano, para que se implantara programas de adiestramiento y capacitación para sus trabajadores, dado que surgió el área de la petroquímica y se requería cuadros de personal debidamente calificados que fueron autosuficientes en su puesto de trabajo.

²⁷ MARTINEZ Alvarez Jesús. Op. Cit..p.39

En el régimen del Lic. José López Portillo (1976-1982), se había declarado como necesidad prioritaria, lograr mejores índices de productividad, el sector obrero luchará por mejorar el nivel de vida de los trabajadores, por lo que fué indispensable plantear el establecimiento de un Sistema Nacional de capacitación y adiestramiento que tuviera características adecuadas para satisfacer dichos requerimientos, un mecanismo que tienda al análisis profundo del problema y al planteamiento de soluciones técnicamente viables y socialmente aceptables.

Ante esto, el poder ejecutivo elevó a rango constitucional el derecho a la capacitación y adiestramiento dichas disposiciones se encontraban especificadas posteriormente dentro del marco jurídico.

“El 27 de Diciembre de 1977 se decretó esta reforma, modifíco la ley reglamentaria correspondiente, es decir la Ley Federal del Trabajo, tales modificaciones fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 28 de Abril de 1978 entrando en vigor el 1° de Mayo del mismo año”.²⁸

No solo se trataba o se trata de hacer leyes, puesto que la Capacitación y el Adiestramiento implicaban e implican un reto para los mexicanos, ya que siendo una garantía en favor de los trabajadores y un beneficio para los empresarios, depende de la participación de todos y cada uno de los individuos involucrados en los procesos productivos.

²⁸ PINTO R. *Planeación estratégica de capacitación: como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio* | 2000.

De esta manera la capacitación y el adiestramiento como procesos de enseñanza-aprendizaje fueron avanzando debido a la evolución tecnológica de la industria y la ciencia. Así los cuadros técnicos debidamente capacitados y adiestrados, al igual que la adquisición de tecnología adecuada a la época, como maquinaria y equipos modernos suficientes, fueron esenciales en la industria para elevar los niveles de producción.

Este desarrollo conllevó una serie de cambios en los sectores productivos, uno de ellos es la modificación de la tecnología, cuyo avance requiere que los trabajadores estén en la disponibilidad de operar mecanismos y aparatos que las necesidades de los procesos del trabajo requieren.

En tales condiciones, al concebirse cómo obligatoria la capacitación y el adiestramiento dentro de las empresas, se tienen como objetivos los señalados en la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153 en sus fracciones de la A a la X.²⁹

ART. 153 A

Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas de acuerdo con el patrón y el Sindicato de trabajadores, aprobado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ART. 153 F

²⁹ *Ley Federal del Trabajo. Art. 153. 2003*

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle, información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación
- c) Prevenir riesgos de trabajo
- d) Incrementar la productividad
- e) En general mejorar las habilidades del trabajador.

ART. 153 G

Un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la Empresa o a lo que se estipule respecta a ella en los contratos colectivos.

ART. 153 H

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

1. Asistir puntualmente a los cursos o sesiones de grupo y demás actividades que conformen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
2. Atender a las indicaciones de las personas que imparten capacitación o adiestramiento.

Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.³⁰

ART. 180

³⁰ México *Ley Federal del Trabajo*. p.94-96

“Los patrones que tengan a su servicio menores de 16 años están obligados a...

IV. Proporcionar capacitación y adiestramiento en los términos de la Ley³¹

ART. 391

“El contrato colectivo contendrá.

VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento en los términos de los trabajadores en las empresas o establecimiento que corresponda

VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan ingresar a lo laborar de una empresa o establecimiento³²

ART. 412

“El contrato Ley contendrá”

IV. Las reglas conforme a las cuales se formulan los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento son:

- a) Constituir la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento ³³en el cual colaboren en forma activa quienes participaran en el proceso formativo. Su principal función consiste en “asegurar la calidad y eficiencia de las acciones que en la materia se efectúen en cada empresa.
- b) Formular e implantar los planes y programas de capacitación y adiestramiento atendiendo a las necesidades propias de cada empresa.

³¹ Idem .p114

³² Ibidem186

³³Comisión Mixta es una agrupación de dos o más personas de composición heterogénea por cuanto al interés que representan y que actúan conjuntamente en la consecución de un objetivo preestablecido. Serie Técnica No. 5. *Manual de Capacitación y Adiestramiento* p 59

- c) Otorgar a los trabajadores capacitados sus respectivas constancias, de habilidades, ya que es y deberán ser el documento expedido por el capacitador, mismo que es autenticado por la Comisión Mixta; el cuál acredita al trabajador haber llevado y aprobado un curso de Capacitación.
- d) En el caso de que la empresa no cumpla con las obligaciones de dar capacitación y Adiestramiento a sus trabajadores, se impondrán las sanciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo ART. 994 fracción IV.

En pocas palabras podemos decir que en México todas las empresas tienen la obligación de capacitar a su personal en los términos que ha definido la Ley Federal del Trabajo.

Desde luego que estas leyes no son las únicas que enmarcan el aspecto legal de la capacitación en nuestro país, pero, para efectos de este artículo, nos apoyaremos sólo en estos

a).- Plan Nacional de Educación 2001-2006

Este programa, lo integran propuestas de distintos sectores de la sociedad, mencionando que la capacitación debe ser impartida masivamente contando con los suficientes conocimientos, en cursos de corta duración y fácil acceso, de tal forma que mejoren el desempeño en el ámbito laboral.

Para que la capacitación pueda ser incorporada al medio laboral y/o para actualizarse se realizará mediante las acciones del programa de instituciones cuyas funciones específicas se ubiquen en estos casos dentro de los centros de capacitación para el trabajo industrial (CECATIS) de la SEP, o de

Instituciones que apoyen completamente este objetivo, en este último caso se sitúan los programas de CONALEP.

“El Plan Nacional de Desarrollo de 1995-2000 y el Plan Nacional de Educación 2001-2006, coinciden en elevar las condiciones de vida de los trabajadores y favorecer su crecimiento económico, es por eso que consideran a la Capacitación, como una herramienta elemental en el trabajo, asumiéndola como un proceso de enseñanza-aprendizaje, en donde se demuestran las habilidades y destrezas que van adquiriendo durante la capacitación para ofrecer mejores resultados en el trabajo, y a lo largo de su propia vida, por eso se considera dentro de este plan y programa que la capacitación sea impartida a nivel masivo a partir de las instituciones educativas y dentro de las empresas”.³⁴

1.7.- Concepto de Capacitación

Independientemente del nombre que lleve el área especializada en la formación de recursos humanos en las organizaciones, hay algunas condiciones que son claves para que las acciones de la misma tengan éxito.

La capacitación que se aplica en las organizaciones debe concebirse como modelos de adecuación, a través de los cuales es necesario, primero promover el crecimiento personal y formar una cultura de identidad empresarial.

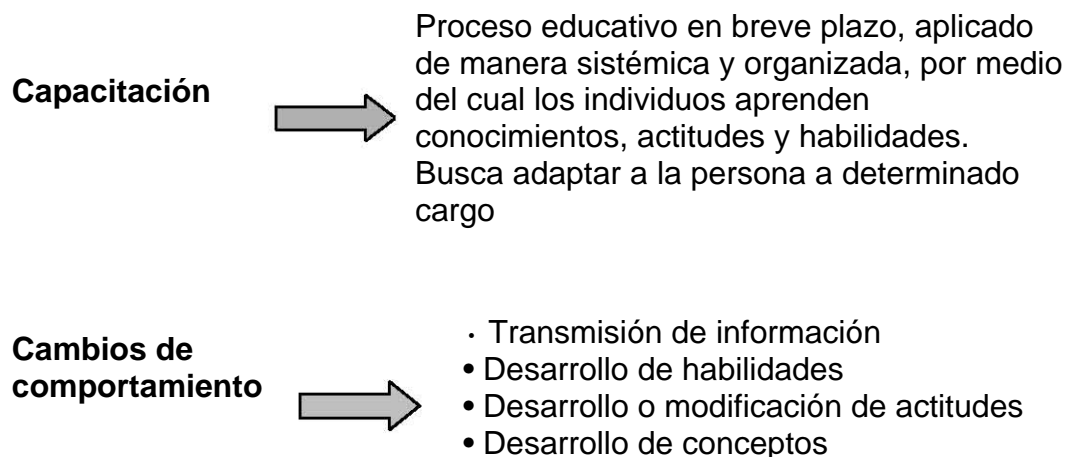
La capacitación forma parte de los procesos y estrategias educativas que una educación tiene para poder generar conocimientos y nuevas actitudes a que obliga la modernización.

³⁴ CEDEÑO Guadalupe Cfr. Informe de Actividad Profesional por, para obtener el título de Licenciatura, *Experiencia de Capacitación en Telmex*. México. 2003

Podemos decir por tanto que la capacitación es una actividad de enseñanza-aprendizaje que tiene como propósito fundamental a ayudar a los miembros de la organización a construir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de los cuales la organización lleva a cabo sus objetivos.

Es decir se debe de Capacitar con base en las necesidades específicas, para poder incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes.

También se capacita para actualizar a los trabajadores en la aplicación de la tecnología para ocupar nuevas posiciones y en general para el desarrollo personal y laboral de las personas y el desarrollo de la empresa.



Por su parte Maria de Lourdes Mendiola sostiene que: “La Capacitación en el trabajo...es el proceso de Enseñanza-Aprendizaje que le permite a una persona construir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas”.³⁵

A).- Espacios u Orientaciones de la Capacitación.

³⁵ MENDIOLA Maria de Lourdes; *Criterios para seleccionar cursos y programas de Capacitación y adiestramiento*, México Cenapro, 1980 p..32

Existen dos orientaciones de la capacitación

- Capacitación para el trabajo:

Es de carácter escolarizado, se refiere a las habilidades, conocimientos, destrezas que se requieren para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica. Se otorga en el sistema escolar.

- Capacitación en el trabajo:

Se imparte en el centro de trabajo o instituciones dedicadas a esta actividad. Persigue el propósito de desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para incrementar su desempeño en el puesto o área de trabajo específica.

Es decir por medio de esta función educativa en la empresa, podemos satisfacer necesidades y prever necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los trabajadores.

B).- Propósitos de la Capacitación en el trabajo según Siliceo son:³⁶

- Crear, difundir, reforzar, mantener, construir y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Calificar, apoyar y consolidar los cambios organizaciones
- Elevar la calidad del desempeño laboral.
- Resolver problemas.
- Habilitar para una promoción.
- Inducción y orientación del nuevo personal de la Institución
- Actualizar conocimientos y habilidades
- Preparación integral para la jubilación.

³⁶ SILICEO Alfonso. Op.Cit .p.20

C).- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Este tema es desde el punto de vista lógico, la primera fase del proceso al que debe ajustarse el fenómeno de la educación dentro de la empresa, ya que como había escrito anteriormente se trata de las funciones de previsión y planeación.

Sin una investigación previa de las necesidades de capacitación, nunca se podrá pensar ni siquiera en la programación de ningún curso.

La empresa desea que sólo se imparta capacitación en la medida y dosis necesarias en cada caso. Esta política es justa al limitar la función y, por lo tanto ceñir su presupuesto y no gastar inútilmente en cursos superfluos e innecesarios, debe ser norma de trabajo de todo instructor, especialmente de aquel que sea directamente responsable ante la empresa.

La función educativa en la empresa no sólo debe impartir conocimientos en dosis y proporciones rígidas y limitadas sino que debe perseguir también un objetivo esencial. “La formación cultural e integral del trabajador”.

Cuando hablamos de necesidades de capacitación debemos de definir el concepto necesidad puesto que depende de ello el enfoque que se le va dar al proceso de planeación; de acuerdo con Tom H. Boydell “La palabra necesidad implica que algo falta, que hay una limitación de alguna parte”³⁷

³⁷ TOM. H. Boydell. A. *Guía para identificar Necesidades de Capacitación*, Londres, Briths Association. For Comercial and Industrial Educación. 1971. p 4

Es decir, se convierte en limitante para la empresa u Organización desde el momento en que la productividad no es buena y se canaliza como una necesidad de Capacitación.

Por su parte la UCECA señala “enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema”³⁸

Aquí aparece una idea adicional a la que incluye Boydell, que refiere a la necesidad y operación de un sistema, el cuál puede ser un organismo una empresa o una persona.

Por lo tanto una necesidad no existe en el vacío, sino que se plantea en términos de un sujeto.

A la vez este sujeto establece la condición actual (realidad) de su empleo y analiza las necesidades o diferencias de lo que debería ser. En este sentido la UCECA lo plantea así: “Entonces al hablar de necesidad de Capacitación y adiestramiento se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización...”³⁹

³⁸ UCECA. *Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa*, México, Secretaría del trabajo y previsión Social 1979,p10-11. Por decreto del 23-12-83, las actividades que realizaba la UCECA, quedaron encomendadas a la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

³⁹ TOM. H.Boydell. A , Op.Cit p 11

Esta ausencia o diferencia entre la realidad y la aspiración suele llamarse necesidad, si bien, Siliceo utiliza en otro sentido el término necesidad en sus trabajos sobre psicología.

De alguna manera, todos los organismos, satisfacen continuamente sus necesidades, o sea que reaccionan de un modo tal que les permite aflojar las tensiones productoras del desequilibrio.

Ralph W .Tyler.⁴⁰ también menciona que la investigación consiste en dos partes; primero establecer la situación actual ya sea de los empleados o en el caso del curso de los educandos y segundo comparar esa situación con las pautas aceptables que nos permita ubicar las carencias o necesidades.

1.8.- Ciclos de la capacitación. La capacitación o el entrenamiento lo integran una serie de elementos interrelacionados y ordenados que tienen como objeto facilitar el desarrollo y formación de los trabajadores en la empresa y que para lograrlo se debe llevar acabo el buen desarrollo de cada uno de los elementos.

Algunos autores han definido los siguientes modelos del sistema de capacitación .Siliceo⁴¹ identifica las siguientes etapas del proceso:

- a) Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacer a corto, mediano y largo plazo: diagnóstico de necesidades

⁴⁰ RALPH W. Tyler, *Principios básicos del currículo*.. Buenos Aires Troquel .1982. p 12 y 13.

⁴¹ SILICEO Alfonso.Op Cit. p 15

- b) Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: planeación
- c) Definir que contenidos de educación son necesarios, es decir, qué temas, qué materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
- d) Señalar la forma y método de instrucción adecuada para el curso.
- e) Una vez determinado el contenido y forma y realizado el curso, se deberá evaluar.
- f) Seguimiento y continuación de la capacitación.

Por su parte Reza⁴² considera que dentro del sistema de capacitación se encuentran cinco subsistemas, los cuales son: Planeación, diseño y producción, operación, evaluación, administración y control.

1.8.1. Planeación: Detección de Necesidades de Capacitación.

En este subsistema se lleva a cabo el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), a partir de los siguientes pasos:

- Primer paso: Definición de la situación idónea de un puesto de trabajo. “El deber ser o hacerse”, considerando los recursos materiales necesarios para desempeñarlo, tales como: los requerimientos, las características del ambiente laboral físico y las medidas de seguridad pertinentes.
- Segundo paso: Determinar la situación real, “el es o se hace”. Para obtener la información básica, deberán diseñarse instrumentos que permitan capturarla, para ello podrán llevarse a cabo entrevistas,

⁴² REZA Trosino Carlos. *Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones*. México. Panorama Ed.1995. Apud. Siliceo Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personak*. Mexico Limusa.1991.p 1-14

aplicación de cuestionarios, pruebas de desempeño, dinámicas grupales etc.

- Tercer paso: confrontar ambas situaciones para hacer un análisis comparativo, entre la situación idónea y la situación real, para determinar las discrepancias.
- Cuarto paso: Determinación de necesidades para la adecuada toma de decisiones.

La materia prima la constituye la información que tiene la misma empresa acerca de los puestos, y está constituida por las discrepancias de puesto y los perfiles de los mismos para, sobre ellos llevar a cabo, lo que se conoce como análisis de puesto.

La evidencia proporcionada por el análisis, muestra la necesidad de capacitación. Para la planeación del proceso de capacitación este análisis se enriquece con un Diagnóstico Organizacional.

1.8.2.- Diseño y Producción

Este segundo subsistema tiene como propósito estructurar los medios didácticos y soportes técnicos para hacer efectivos los procesos de enseñanza-aprendizaje. Estos procesos quedan enmarcados en un Programa o Plan de Capacitación, sobre los cuales el autor hace la siguiente distinción.

Plan de Capacitación: Conjunto de lineamientos que contiene la estrategia global de la empresa, tendiente a satisfacer las necesidades de entrenamiento del personal que integra.

Programa de Capacitación: Conjunto de tácticas a seguir, para la enseñanza – aprendizaje de los trabajadores, estructurado por área específica, o por puesto y cuya reunión constituye un plan.

Las fases para la Planeación de programas son: La redacción de objetivos , la estructuración del contenido y la especificación de objetivos intermedios y particulares, la evaluación del evento en todas sus dimensiones, la selección de técnicas y materiales de apoyo, la preparación del instructor, la organización e integración del curso, la incorporación en una sola estrategia, de todos los cursos, eventos, actividades tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación, la programación en tiempo y recursos de los eventos, el suministro del apoyo logístico necesario y evaluación en todas las dimensiones.

Para la preparación de un programa de capacitación, Reza⁴³ considera lo siguiente.

A) Marco de referencia.

Se refiere al conocimiento del marco normativo y la misión de la empresa, se analizan los alcances y los obstáculos de la misión organizacional y se elabora un informe de detección de necesidades de capacitación.

B) Determinación de grupos.

Se refiere al universo de participantes para conocer la cantidad de personas que se incluirán en cada programa, así como las características que determinan el nivel y profundidad de cada tema.

⁴³ Ibidem p. 12

C) Sistema

Es la revisión de los aspectos que pueden resolverse a través de los medios disponibles para dar respuesta a las necesidades planteadas. En este sentido las alternativas pueden ser: a) Medios diversos (lecturas, ciclos de conferencias etc.) b) Becas (para casos en los que se requiera el desarrollo sistemático de conocimientos referidos a una rama del saber c) Cursos externos, d) Cursos internos. Para los casos c y d, se planteará la necesidad de estructurar en cursos que pueden ser.

- Modulares cuando se trata de temas que se dirigen a un tópico específico, pero con una relación referida a un tema general.
- Progresivos. Si los contenidos son base o consecuencia de los conocimientos impartidos en otro

D) Secuencia y sistematización

Si los programas son modulares o autónomos, se marca la secuencia lógica de los cursos integrantes, la progresión los niveles, las fechas y sedes de los cursos autónomos

E) Calendarización de programas

Para la organización de cada programa se señalará un calendario de cursos dependiendo de la duración, la secuencia modular, progresiva o por niveles autónomos.

Es recomendable realizar una programación anual, semestral, trimestral y mensual que permita cualquier ajuste o adaptación, ya sea de tiempo o de nuevos contenidos

F) Instructores.

Es importante considerar el número, disposición, calidad y versatilidad de los instructores internos y externos con los que se puede contar. En este aspecto conviene considerar los objetivos, los contenidos y grupo específico.

G) Carta descriptiva.

Programa de estudios que presenta una visión general y sintética del evento de instrucción porque:

1°. Concentra la atención del instructor y del grupo en áreas que requieren el máximo relieve

2°. Asegura que se tengan en cuenta los recursos disponibles y que se utilicen al máximo. Esto vale especialmente para uno de los recursos de entrenamiento más escasos: el tiempo.

3°. Ofrece un medio para verificar que nada se haya pasado por alto.

La carta descriptiva o guía didáctica, es el documento que orienta la actividad del instructor, basado en un objetivo general y una serie de objetivos específicos, sugiere las actividades instruccionales a seguir para alcanzarlos con efectividad.

H). Coordinación de Eventos.

Tiene por objeto armonizar todos los elementos que intervienen en la realización de un evento, de tal manera que este cumpla con el objetivo para el cual se lleva a cabo.

Una buena coordinación contempla aspectos relacionados con:

1. Calendarización
2. Recursos económicos y materiales
3. Promoción

Estos elementos requieren la formación de la fuerza de trabajo altamente calificada y especializada, que esté apta y dispuesta para actuar en nuevos y sofisticados escenarios caracterizados por su dinamismo y competitividad.

Esto, a nuestro modo de ver, introduce en el sistema de principios del Diseño Curricular uno nuevo que es el de la movilidad laboral o de la reconversión laboral, pues los procesos tecnológicos contemporáneos, por su elevado nivel de precisión, exigen obreros y técnicos altamente calificados y especializados, pero su dinámica, a la que ya nos referimos, exige también de una alta capacidad de adaptación a las nuevas condiciones y puestos de trabajo.

Los obreros calificados y técnicos de nivel medio deben ser capaces de aprender de forma independiente y permanente para lo que se requiere de conocimientos, habilidades y experiencias prácticas complementarias no vinculadas directamente con la formación técnica básica de su especialidad o profesión.

El dominio de los fundamentos científicos y tecnológicos de las ocupaciones debe sustentar el logro de las capacidades, habilidades rectoras y competencias específicas de estos, lo que propiciará que se produzca un aprendizaje real y no un simple adiestramiento marcado por la rápida pérdida

de la calificación laboral y la incapacidad de dar respuesta a los cambios del mundo productivo y de los servicios.⁴⁴

1.8.3.- Operación.

Este subsistema es el encargado de la promoción y ejecución de cursos/eventos o cualquier otra modalidad de capacitación, que satisfaga las necesidades del personal y que hayan sido captadas por medio de un diagnóstico confiable y completo.

Su objetivo entonces; consiste en dar a conocer, ofrecer y coordinar los servicios y alcances del sistema de capacitación a todos los actores involucrados, con el afán de satisfacer sus expectativas.

Las acciones genéricas para alcanzar éste objetivo son:

- Coordinar y desarrollar los proyectos planeados, según los lineamientos dados por la planeación y evaluación,
- Difundir en toda la empresa los eventos de capacitación a fin de promover la participación del personal en ellos.
- Aplicar los programas de evaluación que se generen en planeación.
- Retroalimentar continuamente a los tres subsistemas sobre el desarrollo de los eventos de capacitación.

Para facilitar la operación es conveniente establecer una serie de políticas, las cuales, sugiere Siliceo Alfonso, estén concentradas en el “Manual de Políticas” y lo define como el conjunto de normas o guías de funcionamiento que

⁴⁴ JIMÉNEZ Vielsa, Sixto José *Fundamentos del Diseño Curricular técnica y profesional* Congreso de Pedagogía, La Habana 2003.

orientarán en su quehacer operativo, en su labor de ejecución de actividades. También es conveniente contar con políticas específicas para los instructores, los coordinadores e incluso los participantes de cada curso/evento.

1.8.4.- Evaluación

Dado que la época actual se distingue por la rapidez de los cambios en todos los ámbitos, la evaluación la considera el autor como uno de los subsistemas más importantes ya que permite retroalimentar al sistema completo de capacitación y de ahí hacer los ajustes necesarios para tener la seguridad de que se están satisfaciendo las necesidades detectadas.

La capacitación no está hecha de recetas de cocina que puedan aplicarse de la misma manera en cualquier ámbito y al respecto el autor menciona que en nuestro país pueden hacerse cosas, aprovechando métodos y experiencias ajenas, pero haciendo cambios necesarios de acuerdo a nuestra cultura.

La meta final de toda capacitación es desarrollar al máximo las habilidades del personal de modo que ejecuten las funciones de la organización en forma experta y eficiente. El propósito de la evaluación es determinar si los objetivos y contenidos de los cursos de capacitación responden o no a la misión y necesidades diarias, si se están alcanzando los objetivos de la manera más efectiva y económica, y si no, qué cambios se deberían hacer.

La evaluación de la capacitación debe ser el resultado de una comparación de la competencia del personal antes y después de la capacitación. Sin embargo, es también necesaria la evaluación de cada etapa al planificar e implementar los programas de capacitación, a fin de hacer ajustes oportunos en el

programa. Una evaluación efectiva no quiere conducir al programa hacia la “perfección”, estado que nunca se concreta, pero quiere mantenerlo en el rumbo correcto.

Para que sea efectiva, la evaluación debe constituir un componente básico de cualquier programa de capacitación, con personal cuya responsabilidad principal sea la evaluación de los resultados del programa.

¿Qué debemos evaluar? Lo esencial de cualquier programa de evaluación es determinar si el producto de la capacitación: el personal capacitado, ha aprendido lo que plantearon los objetivos del evento respectivo, y aún más, si ha puesto en práctica sus nuevas habilidades. Además, un buen programa de evaluación va más allá del producto; ya que si el producto es defectuoso, debe examinarse el proceso usado para obtener el producto en cada uno de las etapas de capacitación.

Este proceso, consta de la revisión de tres aspectos generales:

a).- las relaciones del plan de capacitación con las necesidades de capacitación previamente establecidas; ¿es congruente o no el plan con las necesidades?

b). Los métodos, medios didácticos y ayudas instructivas usados para facilitar el aprendizaje; ¿han sido los más apropiados o no? y si han sido los más apropiados, ¿han tenido los instructores la capacidad para usarlos?

c).- La ejecución y logro de aquellas personas que han sido capacitadas. ¿Pueden usar lo aprendido en su trabajo? Al respecto, la evaluación debe analizar cuatro aspectos en relación al logro de los individuos:

Reacción ¿les gusto?, Aprendizaje ¿Aprendieron algo?, Comportamiento ¿Lo aprendido se ha transferido a actuación?, Resultados ¿Se cumplió con los objetivos del evento o programa?.

La Evaluación es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los propósitos que generaron un currículo o un plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos, en cuanto a sus características, estructura, alcances actores involucrados en él, contenidos, etc.

Para ello la evaluación debe ser.⁴⁵

- Objetiva: es decir real, sin prejuicios, o tendencias que pueden distorsionarla.
- Metódica: basada en modelos o métodos ampliamente experimentados y probados en su efectividad.
- Completa: considerado en sus análisis la mayor cantidad de variables, para que la interpretación sea correcta.

Por sus dimensiones, la Evaluación es clasificada en:⁴⁶

- a) Evaluación de la reacción, para revisar en qué medida gustó o no el seminario/ curso / evento / programa / actividad de capacitación. Mide fundamentalmente el gusto por la forma, cómo fue manejado un evento, más que por su contenido o beneficios personales, del grupo o de la organización. Se ubica en la categoría de MICRO evaluación.

⁴⁵ Siliceo Alfonso. Op.Cit . p 16

⁴⁶ Ibidem p.17

- b) Evaluación del aprendizaje: Detecta el grado en el cual los participantes captaron el contenido del evento de capacitación, relacionado con los objetivos instruccionales. Se ubica en la categoría de MICRO evaluación.
Se aplica en algunos cursos técnicos y administrativos.
- c) Seguimiento de la aplicación, para verificar la utilización correcta del conocimiento adquirido en el puesto de trabajo. Debieron satisfacerse necesidades evidentes y manifiestas e incluso las ocultas o encubiertas. Se ubica en una categoría intermedia entre MICRO y MACRO evaluación.
- d) Evaluación de costos-beneficio: valorada en términos de los resultados evidentes del programa/cursos, etc. Se ven mejorías en los procesos productivos, en disminución del desperdicio, en incrementos en la productividad, mejoras en la calidad, disminución de costos.
- e) Evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación: verificada en términos de quehacer de las personas o áreas encargadas de la capacitación, para coadyuvar, en la medida de sus responsabilidades, el alcance de la misión organizacional.

1.8.5.- Administración y Control

El objetivo del último subsistema es proporcionar el sustento logístico para el óptimo funcionamiento del sistema. Las acciones genéricas del mismo son:

- Proporcionar apoyo logístico a los restantes subsistemas, programas y así mismo.
- Administrar el presupuesto del sistema.
- Racionalizar el uso y custodiar los bienes materiales y equipo para la capacitación.

- Informar oportunamente a las entidades reguladoras del sistema sobre las actividades realizadas.

A continuación detallaré varias alternativas del proceso mismo de la capacitación, para dar a conocer un panorama mas amplio, sin embargo, no quiere decir que éstos sean los únicos ni los mejores, pero si un proceso de planeación eficaz, ya que en mi caso funcionó.

✓ Pasos del Proceso de Capacitación⁴⁷

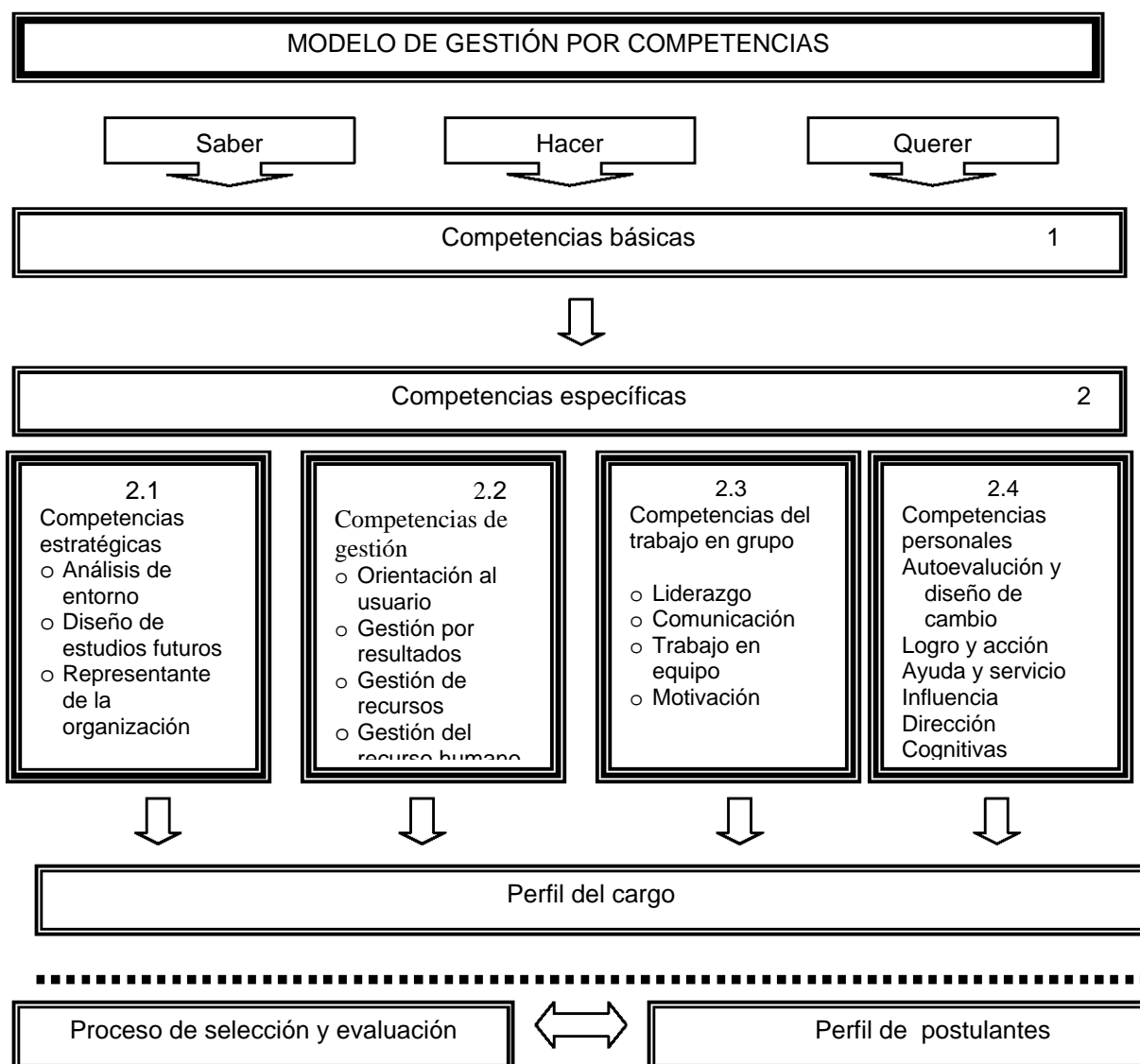
Colom Sarramona y Vázquez (1994)	Reza (1995)	Pinto (2000)
----------------------------------	--------------	--------------

⁴⁷ COLOM Sarramona , Vazquez.y Reza Trosino *Cómo Desarrollar y evaluar Programas de Capacitación en las organizaciones*. Ed. Panorama 1995. Apud. Siliceo Alfonso *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México. Limusa 1991.

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	Actuaciones y Perfiles	PLANEACIÓN	-Diagnóstico de Necesidades en la organización y descripción de los puestos	PLANEACIÓN	Diagnostico de Necesidades de Capacitación
PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN	Establecimiento de metas. – Objetivos de formación	DISEÑO Y PRODUCCIÓN	-Objetivos -Estructuras de contenidos -Evaluación -Selección de técnicas y materiales -Preparación de instructores	ORGANIZACIÓN	-Estructura de Unidad de Capacitación - Procedimientos -Integración de personas -Integración de Recursos materiales.
CONTENIDOS DE FORMACIÓN	Vinculados con los objetivos	OPERACIÓN	promoción y Coordinación de eventos	EJECUCIÓN	
ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	Selección de metodologías - Evaluación de planificación, del proceso y de los resultados	EVALUACIÓN	-Evaluación de la reacción -Evaluación del aprendizaje -Seguimiento -Costo-beneficio -Esfuerzo del sistema de Capacitación	Evaluación	-Macro evaluación Micro evaluación - Seguimiento -Análisis del sistema}
		ADMINISTRACIÓN Y CONTROL	-Sustento logístico		

☑ Capacitación por competencias

Es un proceso de desarrollo de competencias que ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos y recursos, todos ellos orientados a hacer surgir y/o reforzar las competencias requeridas para un efectivo desempeño laboral⁴⁸ El modelo siguiente nos muestra los elementos indispensables de la capacitación por competencias.⁴⁹



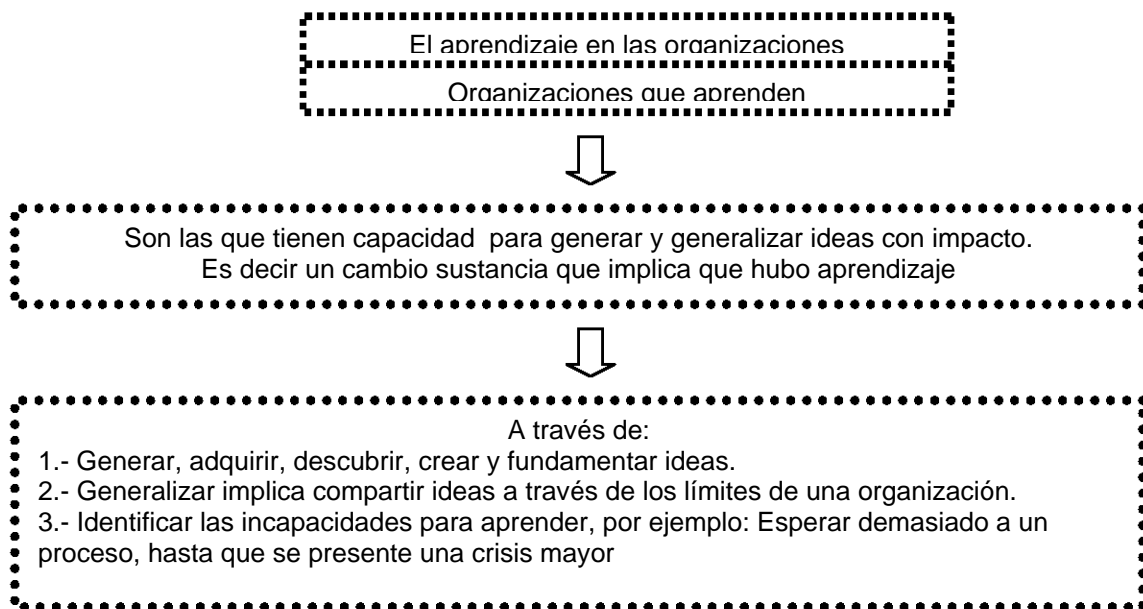
⁴⁸ OLAVARRIA Gambi Mauricio. La Capacitación en el Sector Público. *Un enfoque de Competencias*. Instituto de Asuntos Públicos. Chile. 2005.p. 1-20

⁴⁹ Ibidem p 21

En el cuadro anterior podemos observar la Capacitación por competencias, dónde ha una integración de conocimientos, habilidades y destrezas y comportamientos y valores que habilitan para el desempeño laboral.

El trabajador sabrá hacer, querer, y saber sobre sus competencias básicas para que posteriormente desempeñe competencias específicas para que posteriormente desempeñe competencias específicas tales como: competencias estratégicas de gestión, de trabajo en equipo y personales. Y éste empleado a la vez cubrirá las expectativas del perfil de puestos.

Es de vital importancia comentar que para que se lleve a cabo cualquiera de éstos procesos, es necesario contar y aplicar con una buena comunicación en dónde se genere una capacidad de aprender. Por medio del siguiente diagrama de flujo explicaré cómo se aprende en una organización.⁵⁰



A la par enunciaré una parte importante para que se lleve a cabo un buen plan de capacitación, me refiero a los fundamentos de la comunicación, puesto que si no

⁵⁰ YEUNG. Arthur, K, Las capacidades de aprendizaje en la organización, *Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Ulrico. Oxford. 1999. p. 2-14.

hay una buena comunicación, todo proceso puede fracasar ya que no hay un intercambio de ideas, para el buen entendimiento y fortalecimiento de la organización.

1.9.- Elementos básicos de la Comunicación.

A).- El Emisor

El emisor debe tener una especie de interés amistoso hacia los sujetos que pretende instruir, también contar con capacidad de percepción de los problemas en los que las personas puedan encontrarse y que debe expresarse muy claramente, de tal manera, que se pueda dar la más óptima comunicación entre él y sus receptores.

Es importante tener en cuenta que desde el momento en que el emisor se presenta al grupo, comienza a ejercer influencia con su forma de actuar y su personalidad, en el ambiente de trabajo, en el comportamiento del grupo, en su aprendizaje y en el ambiente general.

En el desarrollo de sus actividades, las actitudes que tome son decisivas, por lo que debe estar consciente que él es un adulto al igual que los participantes y que cómo ellos, él también está sujeto a la influencia del grupo.

De hecho, el trabajo del emisor puede estar excelentemente planeado, puede contar con el material completo, puede estar ante un buen grupo de personas con alta disponibilidad de participar en su aprendizaje; pero basta una sola actitud negativa del emisor para provocar desencanto, falta de interés e incluso hostilidad del grupo.

B).- El mensaje

Para asegurar un proceso de comunicación efectivo, es necesario que la información que estamos transmitiendo cuente con las siguientes características.

- Claridad: Un mensaje claro es aquel que el participante puede resumir o expresar con sus propias palabras.
- Efectividad: Un mensaje efectivo es el que logra atraer la atención del oyente y la mantiene. Resulta significativo y memorable para los participantes y activa a las personas a comportarse de acuerdo con el mensaje recibido.
- Busca convencer, es breve, atractivo, induce a la acción.
- Organización Lógica: Un mensaje estructurado es aquel que tiene secuencia y progresividad.

C).- El receptor y la retroalimentación

El receptor por lo general escucha o aprende aquello que satisface una necesidad personal, es decir necesita encontrar una utilidad inmediata a lo que aprende de lo contrario dejará de ser importante.

La retroalimentación se dará cuando la persona sea capaz de resumir o expresar con sus propias palabras lo comprendido o transmitido, aunque el éxito de la retroalimentación también se puede ver afectado por la motivación y actitud de las personas, en ese momento.

Una vez comprendidos los elementos de la comunicación podemos vislumbrar lo que queremos expresar. Dentro de un curso de capacitación el instructor explica y ejecuta el procedimiento que va a enseñar a los trabajadores, pero la

información que va a transmitir dentro de un curso en específico, proviene del diseño curricular de la empresa a la que se pertenece.

Actualmente las empresas, en lo que corresponde al área de capacitación necesitan entrar en un proceso de revisión, en sus planes, contenidos y métodos, como en desarrollo humano, todo lo cual ubica a la educación de adultos ante nuevas expectativas pedagógicas y situaciones técnico-administrativas, a la vez que le confiere nuevas responsabilidades.

Esto se ha traducido en la aprobación de nuevos instrumentos legales, en el surgimiento de una gama mayor de modalidades y en el reconocimiento del carácter permanente que ha de tener el proceso educativo y de la necesidad de arbitrar soluciones para una adecuada articulación entre el sistema popular de educación y las acciones para la educación de adultos en cualquiera de sus manifestaciones ligadas a organismos de desarrollo económico-social, tales como empresas estatales, sindicatos, cooperativas, etc.

En éste caso la empresa Marzam juega un papel muy importante, ya que en esta empresa se llevó a cabo este desarrollo, pero para poder continuar me parece vital explicar la a continuación marco referencial de ésta.

2.- CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA: LA EMPRESA “MARZAM” S.A. DE CV. DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.

La empresa que me brindó la oportunidad de construir nuevos conocimientos en relación con la Capacitación es conocida con el nombre de Marzam y está encargada de la distribución de productos farmacéuticos.

En su misión; Marzam se propone proporcionar a sus colaboradores un ambiente laboral digno y de crecimiento, reconocido por su contribución a su desarrollo social, he aquí en donde la empresa se compromete a un ambiente laboral agradable y de crecimiento, pero para poder lograr esta meta se necesita trabajo en equipo por parte de toda la empresa.

En éste capítulo detallaré las características generales de la empresa; es decir su ubicación, surgimiento y organización.

A la par especificaré su misión, visión, valores y filosofía en Marzam, ya que éstos nos podrán dar un panorama general de la empresa.

En ésta capítulo incluiré además gráficos del manual de Inducción a la empresa, puesto que pienso que sería más didáctico y significativo.

2.1. Características generales de la institución

Allá por el año 1934, en las calles del Centro de la Ciudad de México, exactamente en la calle de José María Izazaga, la Sra. María Torres de Zamudio, tuvo una idea magnífica, ella quería formar un negocio en el cual distribuyera productos farmacéuticos, fue entonces cuando se le ocurrió a la fundadora que por medio de un teléfono y un repartidor en bicicleta podían

empezar la distribución de productos. La propiedad de Izazaga era rentada, por que aún no se tenían recursos.

En dicho año, en la calle de Izazaga, comenzaron la distribución, pero antes, tenían que haber pensado como se iba a llamar la empresa, fue en aquel momento cuando comenzaron a pensar en varios nombres, pero se decidieron por el de MARZAM formado por las tres primeras letras de María y las tres primeras de Zamudio:

En aquel inicio no, por lo tanto los pedidos eran tomados a mano, se repartía en un tranvía, y en ese momento sólo dos personas conformaban la empresa.

Para el año 1938 en la calle de Uruguay, iban progresando poco a poco, y adquieren tres bicicletas para repartir los pedidos, después una motocicleta y en 1941 la primera camioneta, para entonces el número de compradores ascendía hasta llegar en ese entonces a 200 facturas diarias .

Para 1955 Marzam logró tener su primer espacio que no era rentado, ubicado en Av. San Jerónimo. Aquí la venta iba creciendo más y más, el número de facturas ascendió de 200 hasta llegar a 1000 facturas y se creó el turno nocturno.⁵¹

Fue en 1955 cuando MARZAM se empieza a preocupar por la Capacitación, y actuando ante las exigencias de la tecnología.

⁵¹ ver anexos I, II, III Y IV

Para 1968 se instaló en lo que por mucho tiempo fue la matriz ubicada en Municipio Libre No. 198 Col. Portales. Actualmente existen 6 sucursales en puntos estratégicos de la República Mexicana y un corporativo. En el año de 1976 en Guadalajara, 1992 de instaló la sucursal en León, 1992 Sucursal Metropolitano Norte, 1994 Sucursal Monterrey en éste mismo año también se inauguró la sucursal Villahermosa y para el año de 1998 de inauguró lo que hoy es el Corporativo en la ciudad de Mexico.

A continuación describiré la organización en Marzam

- Proceso Comercial

Marzam cuenta con diversos proveedores que producen sus artículos entre ellos Pfizer, Kodak, Astra Zeneca, Merck, Novartis, Roche, Shering-Plough entre otros.

La empresa representa un factor muy importante, pues es el eslabón que permite llevar a los rincones más lejanos del país los productos a las farmacias ya que finalmente las farmacias son quien vende al consumidor final.

Procesos

La operación de Marzam en las sucursales se lleva a cabo a través del trabajo de tres grandes áreas: Ventas, Administrativo, Operaciones (Almacén y Distribución). Cada una de ellas realiza funciones que le permiten operar eficientemente

A) Proceso de Venta en Marzam



B) Operaciones

El área de Operaciones es quien cierra el círculo comercial de Marzam; pues a través de ellos surtimos los productos que obtienen los vendedores y los distribuyen directamente a una farmacia.

El personal de Almacén trabaja durante toda la noche para que muy temprano se tenga surtido todos los pedidos, las órdenes de surtido se procesan y llegan al almacén. Las camionetas empiezan a salir desde las 12 AM a surtir a las poblaciones más lejanas, hasta que a las 7:30 de la mañana sale la última camioneta de la empresa.

C) Administrativo

Por su parte al área administrativa da el soporte necesario para que las áreas de ventas y operaciones puedan realizar su labor más fácilmente.

A través de Sistemas, Crédito, Contabilidad, Recursos Humanos, Jurídico, Tesorería, Compras; etc., se crean los elementos necesarios para que el

personal establezca una relación directa con los clientes y puedan realizar su trabajo adecuadamente.

Actualmente se encuentra ubicada en Av. Municipio Libre No. 138. Col Portales.

Su Objetivo principal es garantizar el abasto oportuno, de productos para el cuidado de la salud, belleza e higiene personal a farmacias y hospitales a través de tecnología de clase mundial y servicios que satisfacen los requerimientos de sus clientes. Cuenta con un almacén en donde tienen concentrados alrededor de 350 proveedores entre laboratorios y fabricantes diversos, con un aproximado de 10,000 productos, cada día que avanza se trata de estar a la tecnología y a la vanguardia brindando un excelente servicio a los clientes; ya que cuenta.

Es una empresa líder en su ramo que cuenta con más de 10.000 productos, más de 2000 empleados, mas de 1.000 representantes de venta, más de 300 rutas, más de 30 Centros Regionales, 350 proveedores, más de 13.000 pedidos por día, más de 370.000 piezas desplazadas, más de 250 unidades de reparto y 6 sucursales.

Marzam se preocupa cada día por ser una de las empresas de mayor calidad para sus clientes, pero a la vez se preocupa por sus empleados, en brindarles las mejores opciones para su estabilidad laboral en la empresa, entre las que podemos encontrar las siguientes prestaciones:

Seguro de vida, servicio de comedor, actividades deportivas, incentivos, Capacitación, fondo de ahorro, premio anual de puntualidad, productos con un 35% de descuento etc.

2.2. Misión, Visión, Valores y Filosofía en Marzam⁵²

- Misión

Ser la empresa líder en distribución a nivel nacional, ofreciendo a sus clientes y proveedores; servicio y excelente de calidad, con valor agregado, apoyados por tecnología de clase mundial, que excedan sus metas y objetivos, incrementando su capital intelectual y otorgando a sus colaboradores un ambiente laboral digno y de crecimiento reconocido por su contribución al desarrollo social, el respeto al medio ambiente así como la alta eficacia operativa y rentabilidad de sus inversiones y de las inversiones de sus accionistas.

- Visión

Ser la empresa líder en la distribución de productos, bienes y servicios a nivel nacional reconocido por:

1. Servicio de calidad mundial para sus clientes y asociados
2. Alianzas estratégicas con sus proveedores.
3. Ambiente digno y de crecimiento para sus colaboradores
4. Contribución social y respeto ecológico
5. Crecimiento consistente de sus recursos.
6. Empleo de tecnología de clase mundial.
7. Búsqueda de nuevos mercados y oportunidades de crecimiento

⁵² Ideario de la empresa Marzam, 2003.

- Servicio

Valores Constituye la razón fundamental de la existencia de Grupo MARZAM. Significa tener y mantener la actitud y conciencia para identificar y satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes externos e internos con alto sentido de responsabilidad, oportunidad y competitividad

HONESTIDAD: Directriz permanente de la conducta de los integrantes de Grupo MARZAM. Valor rector de un comportamiento responsable y transparente, en el manejo de los bienes y recursos de la empresa, de su personal de sus clientes y de sus proveedores.

RESPECTO: Reconocimiento a la dignidad de los demás y voluntad de no transgredirla en ningún momento ni circunstancia.

Elemento fundamental para la interacción dentro de Grupo MARZAM y para el desarrollo de una atmósfera de confianza que favorezca la libre participación, la convivencia armónica y las relaciones productivas entre todos sus colaboradores. Actitud permanente de cuidado y mejoramiento del entorno

COMPROMISO: Es la estrategia incondicional y la lealtad personal con la labor encomendada para el logro de las metas y la realización de la misión de Grupo MARZAM.

Actitud para afrontar los desafíos con sentido de profesionalismo y con perspectiva de competitividad. Implica retar constantemente la propia capacidad técnica y humana para contribuir al cumplimiento de la función social de Grupo MARZAM y a la continuidad de su desarrollo.

INSTITUCIONALIDAD: *Es* el principio de Grupo MARZAM que garantiza continuidad en su conducción y manejo consistente e imparcial de su normatividad.

Implica la disposición directa de su labor en un comportamiento de lealtad, objetividad y profesionalismo, que anteponga el interés organizacional a cualquier otro.

- Filosofía:

Basada en la atención y satisfacción de los requerimientos los clientes y proveedores, además de un espíritu y vocación de **SERVICIO**.

2.3. Ubicación y Descripción de quienes integran el área de Capacitación.

Capacitación en Marzam es: un área que pertenece a Recursos Humanos, y que forma parte de la educación y de la formación integral de las personas, vinculándose con otras acciones que contribuyen a su formación.

Se fundamenta en el principio de enseñanza específica para necesidad específica, dirigido a prevenir, reducir o satisfacer una necesidad, con la finalidad de desarrollar habilidades, incrementar conocimientos, modificar actitudes según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso en particular.

Marzam cuenta con sólo tres puestos para ésta área que son: Supervisor de Capacitación, dos instructores y un becario de capacitación, que puede durar

de 6 meses a dos años máximo y que no hay que confundirlo con servicio social.

A continuación detallaré la descripción de cada uno de estos puestos

Puesto: SUPERVISOR DE CAPACITACIÓN

Ubicación: Sucursal Sur

I. Objetivo Básico

Mejorar en calidad y cantidad el programa de Capacitación al personal de la empresa, con la finalidad de incrementar el nivel de conocimientos, habilidades y mejoramiento de actitudes para el logro de resultados individuales y grupales.

II. Áreas de efectividad

Calidad en los cursos impartidos al personal de la empresa

Oportunidad en la impartición de cursos

Número de personal capacitado.

III. Funciones

Elabora plan de trabajo mensual

Coordina y supervisa cursos impartidos por instructores externos e internos

Supervisa el contenido temático de los cursos

Supervisa los cursos impartidos por el o (los) instructores a su cargo

Imparte cursos

Genera información por indicadores del mes

IV. Conocimientos

Conocimientos del área

Conocimientos de paquetería en cómputo (Power Point, Exel, Access)

Conocimiento de políticas y procedimientos en materia de Capacitación

Administración de Recursos

V. Amplitud Gerencial

Les reporta al Gerente de Recursos Humanos, y al instructor interno.

Debe apegarse 100% a lineamientos y normatividad.

Ejerce una supervisión estrecha y constante sobre el instructor a su cargo.

El criterio que utiliza en la toma de decisiones debe consultarlo con su jefe inmediato. Tiene la facultad de hacer cambios en el programa mensual de acuerdo con los requerimientos de las otras áreas y de la propia.

VI. Dimensiones

Es responsable de los resultados de Capacitación

VII. Relaciones Internas

A QUIÉN

Todas las áreas

PARA QUÉ

Para coordinación, seguimiento e impartición de cursos

VIII. Relaciones externas

A QUIÉN

Proveedores de cursos

PARA QUÉ

Obtener información y contratación de cursos específicos

IX. Requerimientos del puesto

Edad:	25-30 años
Sexo:	Indistinto
Escolaridad	Psicólogo, Pedagogo, LAE o afín
Edo. Civil	Indistinto
Horario	Tiempo Completo
Experiencia	1 año en puesto similar

Titulo INSTRUCTOR

Ubicación: Sucursal Sur

I. Objetivo Básico

Impartir y diseñar cursos de calidad para todo el personal de la Sucursal

II. Áreas de Efectividad

Calidad en el diseño de los cursos

Calidad en los cursos impartidos al personal de la empresa

Número de personal capacitado.

III. Funciones

Imparte cursos

Elabora manuales del área de Distribución, ventas y almacén etc.

IV. Conocimientos

Conocimientos del área

Conocimientos de técnicas de enseñanza-aprendizaje a los adultos

Conocimiento y manejo de dinámicas grupales

Así como el conocimiento para la D.N.C

V. Amplitud Gerencial

Le reporta al Supervisor de Capacitación

Debe apegarse 100% a lineamientos y normatividad

Se ejerce sobre él una supervisión estrecha y constante

Para la toma de Decisiones debe de consultar a su jefe inmediato

VI. Dimensiones

Es responsable de que se cumplan los objetivos de los cursos

VII. Relaciones Externas

A QUIÉN

Proveedores de cursos

PARA QUÉ

Obtener información y contratación de cursos específicos

VIII. Relaciones externas

A QUIÉN

Proveedores de cursos

PARA QUÉ

Obtener información y contratación de cursos específicos

IX. Requerimientos del puesto

Edad:

24-30 años

Sexo:

Indistinto

Escolaridad

Psicólogo, Pedagogo, LAE o afín

Edo. Civil

Indistinto

Horario

Tiempo Completo

Experiencia

1 año en puesto similar

Título: BECARIO DE CAPACITACIÓN

Ubicación: Sucursal Sur.

I. Objetivo Básico

Analizar, construir, y planificar proyectos de educación organizacional para reducir problemas y satisfacer una necesidad en la mejora de la productividad de la sucursal.

II. Áreas de Efectividad

Calidad en el diseño de los cursos

Índice de efectividad en respuestas a ideas y sugerencias

Área de la interacción y comunicación; Internas y externas

III. Funciones

Imparte cursos

Diseño de técnicas y materiales de apoyo

Evaluación de resultados.

Elabora manuales del área de Distribución, ventas y almacén etc.

IV. Conocimientos

Aprendizaje Organizacional.

Conocimientos de técnicas de enseñanza-aprendizaje a los adultos

Conocimiento y manejo de dinámicas grupales

Conocimientos de andragogía.

Manejo de diseño y análisis de contenidos
Así como el conocimiento para la D.N.C

V. Amplitud Gerencial

Les reporta al Supervisor e Instructor de Capacitación
Debe apegarse 100% a lineamientos y normatividad
Se ejerce sobre él una supervisión estrecha y constante
Para la toma de Decisiones debe de consultar a su jefe inmediato

VI. Dimensiones

Es responsable de que se cumplan los objetivos del área.

VII. Relaciones Externas

A QUIÉN

Proveedores de cursos

PARA QUÉ

Obtener información y contratación de cursos específicos

VIII. Relaciones externas

A QUIÉN

Proveedores de cursos

PARA QUÉ

Obtener información y contratación de cursos específicos

IX. Requerimientos del puesto

Edad:

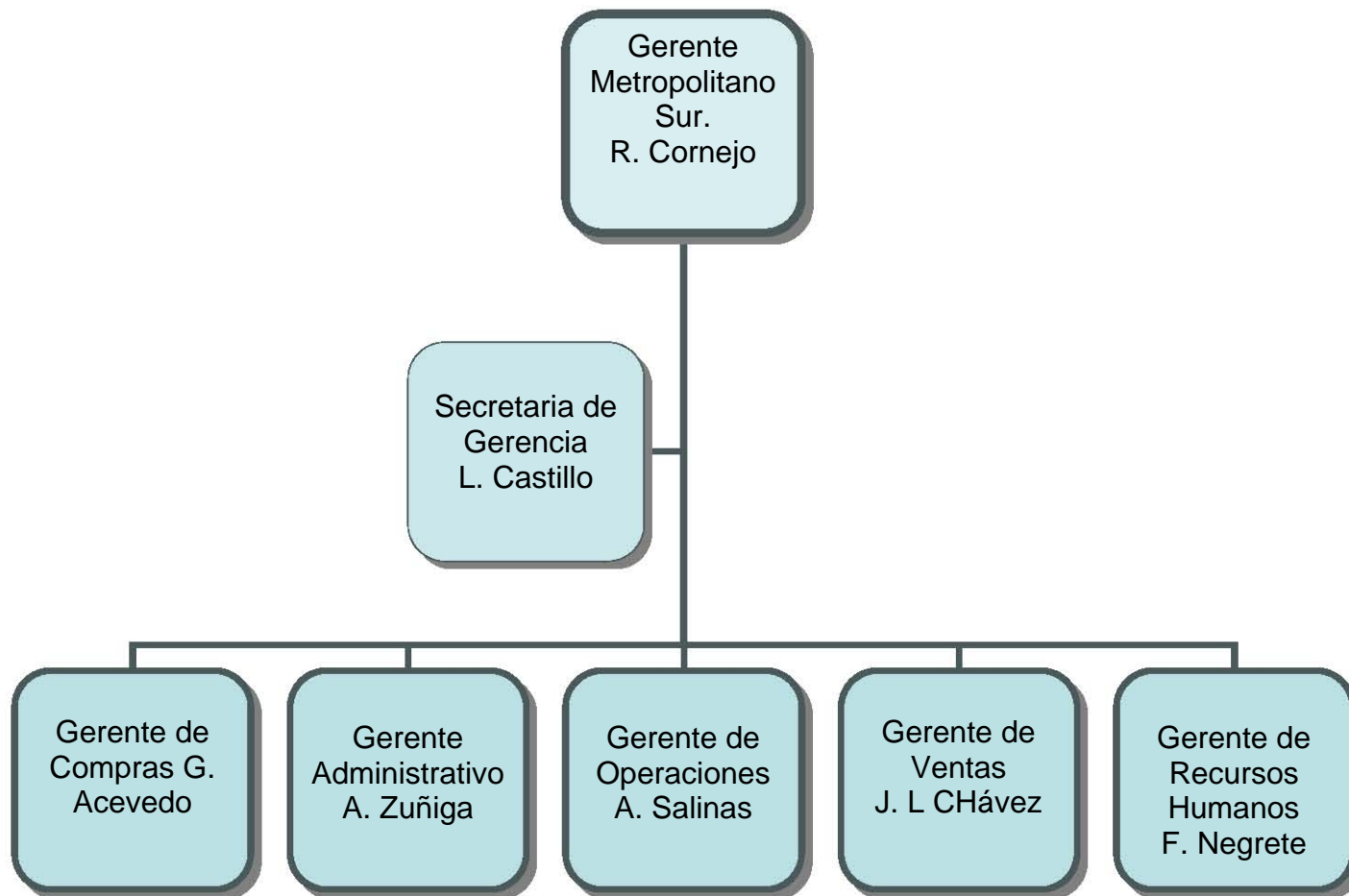
22-25 años

Sexo:

Indistinto

Escolaridad	Psicólogo, Pedagogo, LAE o afín
Edo. Civil	Indistinto
Horario	Tiempo Completo y ½ T.
Experiencia	6 meses en puesto similar

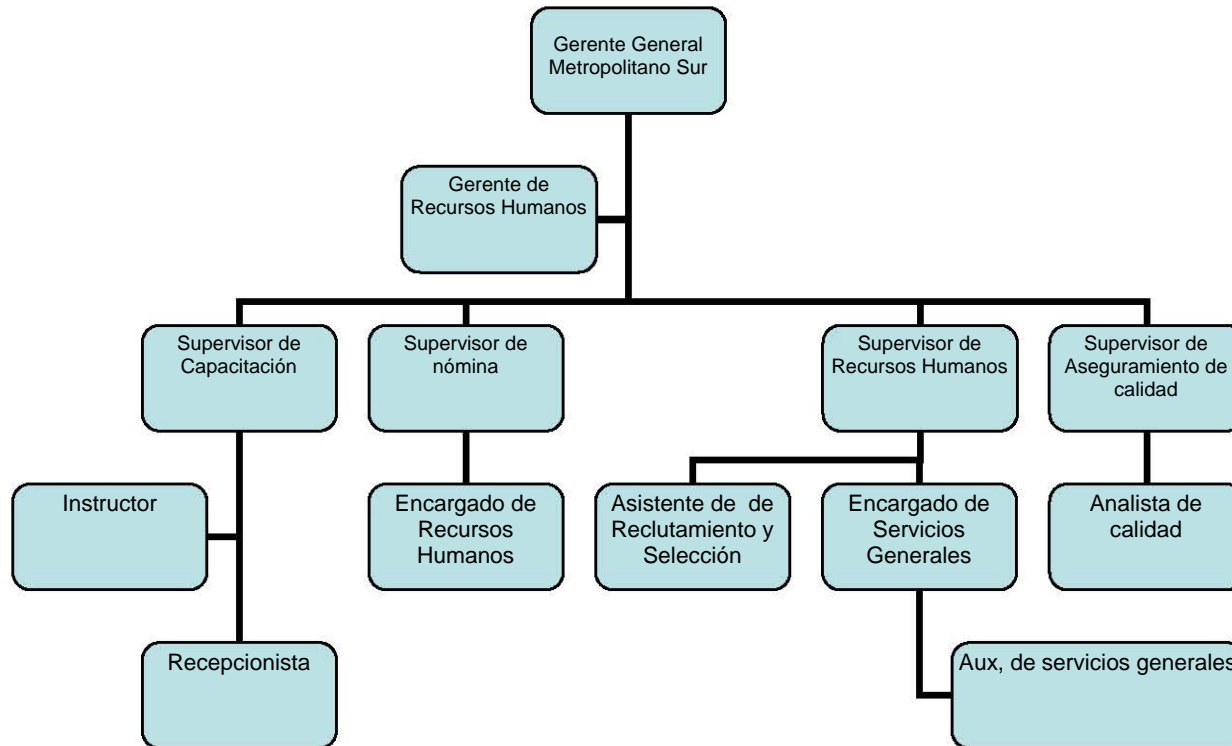
MARZAM



Autoriza: Gerente de Recursos Humanos: F. Negrete.

Elaboró: Dpto de Recurso Humanos 01/2003

MARZAM DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Autoriza: Gerente de Recursos Humanos: F. Negrete.

Elaboró: Dpto de Recurso Humanos 01/2003

Como podemos observar, Marzam es una pequeña empresa que ha ido creciendo con el paso del tiempo, y con la ayuda de sus trabajadores, puesto que se les brinda estabilidad y capacitación en su desempeño laboral. He de aclarar que me di cuenta de fallas en relación con la Detección de Necesidades ya que no contaban con los análisis de todos los puestos y los que tenían no estaban completos y aún así se siguió con el proceso,

Yo creo que Marzam seguirá creciendo porque está abierta al cambio y al progreso. A continuación desarrollaré mi experiencia profesional en el área de Capacitación de dicha empresa.

3. CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE MI ACTIVIDAD PROFESIONAL EN MARZAM

Este capítulo, aborda el proceso mismo de la Detección de Necesidades de Capacitación, Técnicas e Instrumentos utilizados para la misma:

- Análisis de puestos
- Entrevistas y reuniones con personal a cargo de las diferentes áreas
- Evaluación del Formato diseñado en la Detección de Necesidades
- Entrega de resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación.
- Evaluaciones del desempeño.

Las experiencias de formación de adultos en sus diversas expresiones son múltiples, todas y cada una con su importancia, especialmente en lo que respecta a la formación de adultos en la empresa.

De aquí nació la idea de sistematizar una experiencia en formación de Recursos Humanos. Me interesa mostrar en este trabajo los aspectos que me parecieron de interés en la observación tanto del Plan de Capacitación como del Curso de Administración de Objetivos de Ventas. El Plan se desarrolló alrededor de tres meses y al obtenerlo pudimos realizar los cursos que se detectaron en el D.N.C.

3.1.- Planeación

Dado que el grupo del que formé parte en Marzam estuvo integrado por tres personas, una becaria (pedagoga), un Supervisor de Recursos Humanos (Psicólogo) y un Instructor de Capacitación (Psicólogo), se nos dificultó un

poco ya que el tiempo lo tuvimos que aplazar de dos a tres meses, pero no fue obstáculo para culminar con la primera fase del Plan de Capacitación.

3.2 - Objetivo del Área de Capacitación

Dirigir, prevenir, reducir o satisfacer una necesidad, con la finalidad de desarrollar habilidades, incrementar conocimientos, modificar actitudes según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso en particular.

Nuestro primer paso fue apoyarnos y fundamentarnos en una investigación encaminada a detectar las necesidades de capacitación en Marzam.

Existen diversos procedimientos para el D.N.C. pero en este caso nos basamos en la propuesta de Reza Trosino 1995 descrito en capítulos anteriores.

3.3.- Documentos utilizados para la Detección de Necesidades de Capacitación.

La Detección constituyó un paso fundamental para precisar los requerimientos de capacitación y adiestramiento de personal. Mediante esta acción se conocieron las condiciones en que se encontraba el nivel de preparación del personal, interpretados en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el buen desempeño de las funciones.

Se realizó un análisis de documentos con la finalidad de contar con un panorama general sobre las funciones, objetivos, estructura organizacional de Marzam, tales como:

- Organigramas

- Manuales de procedimiento
- Catálogo de puesto
- Cursos Principales
- Marco Legal y Jurídico de la capacitación
- Análisis, descripción de puestos
- Información estadística derivada de encuesta, cuestionario y entrevistas diseñadas por el Área de Capacitación.

3.4.- Realización del Análisis de Puestos del Supervisor e Instructor de Capacitación.

Como complemento del trabajo realizado efectué el análisis de puesto del Supervisor de Recursos Humanos y del Instructor de Capacitación, Para obtener estos datos me basé en el Análisis de puestos por función de: Eductronic S.A. de C.V. UNAM.

► Análisis de Puestos por función

Se realizó una descripción de los:

- Datos generales de la Empresa
- Identificación por Puesto
- Objetivo General del Puesto
- Descripción específica como actividades diarias, periódicas y ocasionales
- Conocimientos y formación
- Responsabilidad de bienes y de supervisión
- Responsabilidad en Datos Confidenciales
- Responsabilidad en contacto con el público
- Responsabilidad sobre método de trabajo
- Medio Ambiente
- Políticas de la empresa

Una vez descritas las actividades, pudimos obtener las descripciones de puesto del Supervisor e Instructor de Capacitación.

3.5.- Catálogo de Puestos

En este caso determinamos la población objeto del D.N.C. comprendida por área ubicada en Marzam Sucursal Metropolitana sur que incluye:

- ▶ Administrativos
- ▶ Compras
- ▶ Operaciones
- ▶ Recursos Humanos
- ▶ Ventas Plaza y Foráneo

Este catálogo de puestos me sirvió como inventario a fin de conocer:
Nombre, Puesto, Nivel de Escolaridad y Antigüedad en el Trabajo

3.6.- Diseño y Producción

La información obtenida de los documentos antes mencionados me proporcionó un panorama general sobre las estructuras y organización de las áreas, los requerimientos de puesto-función y el nivel educativo del personal. A partir de ello seleccioné por las características de la aplicación los siguientes tres instrumentos.

Técnicas e instrumentos utilizados

- 1.- Formato para la Detección de Necesidades de Capacitación
- 2.- Formulario de Soluciones de Conflicto
- 3.- Entrevista Semiabierta o semidirigida a Jefes de cada Depto.

3.7.- Formato de D.N.C

En relación puesto, organigramas y entrevistas con los Jefes de cada área, solicitando a ellos un escrito donde recabaran información sobre los contenidos, habilidades, actitudes y cursos que se habían propuesto necesarios para capacitar personal a su cargo concentrando la información en los formatos que a continuación presentaré y que lo podemos apreciar más a detalle enseguida.

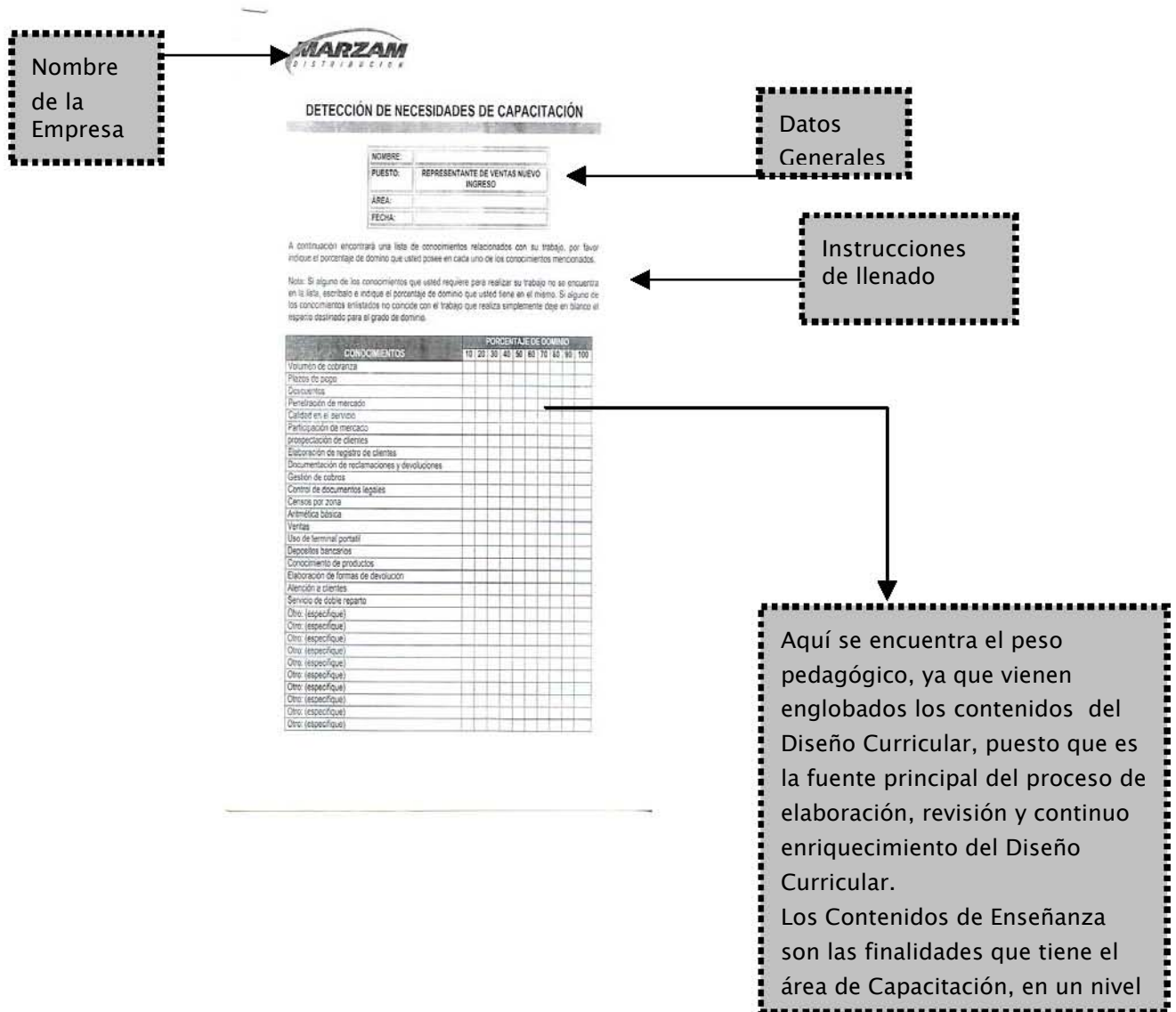
Para poder obtener los conocimientos específicos, los trabajadores tuvieron que poner el porcentaje de dominio en cada conocimiento y si era mayor del 80% en un conocimiento específico era considerado como necesidad o como limitante; posteriormente con base en la base de datos se analizó la mayoría de los trabajadores para dar los resultados.

Por ejemplo Aritmética Básica, en las estadísticas nos arrojó que la mayoría no dominaba éste conocimiento y era necesario para el desempeño de sus labores entonces para esa área se convertía en conocimiento de primera necesidad y así sucesivamente; los conocimientos que resultaran con menos del 80% se consideraban conocimientos ya obtenidos y por lo tanto en ese momento no urgentes de capacitación.

Se realizó en Excel el desglose de conocimientos por cada Representante de Ventas. Una vez organizados los contenidos se tuvo que realizar un análisis de contenidos con los jefes de cada área para convertirlos en conocimientos en éste caso del Representante de Ventas.

A continuación presentó el formato de D.N.C., el cuál nos sirvió de guía, base y elemento indispensable para los resultados. Además de informar los elementos que la conforman.

INSTRUMENTO I. FORMATO DE D.N.C



Los contenidos de cada puesto nos reflejaron una cierta visión de los empleados, como por ejemplo el tipo de cultura laboral, ciencia e incluso la función social de la educación en éste rubro, proyectándose en ellos los empleados no sólo la filosofía de la empresa sino la gran relación entre educación y sociedad. Este formato se aplicó a todas las áreas y con sus respectivos puestos.

3.8.- Formulario de Soluciones de Conflicto

Éste formulario se realizó con la finalidad de conocer los problemas, conflictos e incidentes a los que se enfrenta a cada día, tanto en su área de trabajo como con otras áreas y que afectan directamente a la realización de su trabajo organizado cómo se observa enseguida El formulario se podrá observar más detalladamente en el Anexo VI.

INSTRUMENTO II. Formulario de Solución de Conflictos.

The diagram shows a form titled 'Formulario de Solución de Conflictos' from MARZAM DISTRIBUCION. It includes a header with the company logo and a sub-header 'DETECCIÓN DE NECESIDADES'. Below this is a section for 'Datos Generales' with fields for 'PUESTO:', 'ÁREA:', and 'FECHA:'. The main body of the form contains an introductory text and a table for recording incidents. The table has columns for 'TIPO DE INCIDENTE', 'FECHA Y HORA EN QUE OCURRIÓ EL INCIDENTE' (subdivided into 'FECHA' and 'HORA'), 'ÁREAS, PERSONAS Y/O PUESTOS INVOLUCRADOS', 'PRPUESTAS DE SOLUCIÓN', and 'FECHA Y HORA DE SOLUCIÓN DEL INCIDENTE' (subdivided into 'FECHA' and 'HORA'). The 'TIPO DE INCIDENTE' column lists various categories such as equipment failures, communication problems, and organizational issues, each with a checkbox. Callouts point to specific parts of the form: 'Nombre de la Empresa' points to the company logo; 'Datos Generales' points to the job, area, and date fields; 'Tipo de incidentes o fallas' points to the list of incident types; and 'Datos detallados del problema para encontrar una solución al conflicto' points to the 'PRPUESTAS DE SOLUCIÓN' column.

3.9.- Guión de la entrevista semiabierta.

Esta entrevista está constituida por cuestiones de carácter muy general, con la cuál se recabó más información obteniendo una satisfactoria participación de los jefes de cada área, puesto que ellos nos mostraban en su análisis síntomas de necesidades y datos importantes sobre el funcionamiento de la empresa.

Ésta mecánica nos dio la oportunidad de crear un verdadero clima de comunicación y trabajo, al ofrecer una situación cara a cara de tal forma que pudieran expresar sus dudas e inquietudes sobre el tema.

Se les informó a todos los jefes la hora y el sitio de la entrevista para cada uno en el Salón de Juntas, explicamos brevemente los propósitos de la entrevista, comenzando con el planteamiento de las preguntas y tomé nota de los aspectos relevantes de cada entrevistado al finalizar dimos gracias y dejé la posibilidad abierta de recurrir nuevamente a el.

El siguiente guión de preguntas está basado el libro Manual para determinar Necesidades de Capacitación⁵³

GUIÓN DE ENTREVISTA.

Nombre _____ Edad _____

Antigüedad en la Empresa _____ Antigüedad en el puesto _____

1.- ¿Cuáles son las tareas de su puesto que desempeña sin ninguna dificultad y porqué?

2.- ¿En qué tareas tiene dificultades?

⁵³ MENDOZA Nuñez Alejandro. *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación*. Ed. Trillas 1995.

- 3.- ¿Le faltan conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el puesto?
- 4.- ¿En qué cree usted que mejoraría su desempeño al recibir la Capacitación que le hace falta?
- 5.- ¿Qué problemas tiene con gente a su cargo?
- 6.- ¿Ha qué cree usted que se deba?
- 7.- Y ¿qué sugiere para mejorar su desempeño y el de sus colaboradores?

Muchas Gracias.

3.10.-. Porcentaje de Conocimiento Obtenidos del D.N.C.

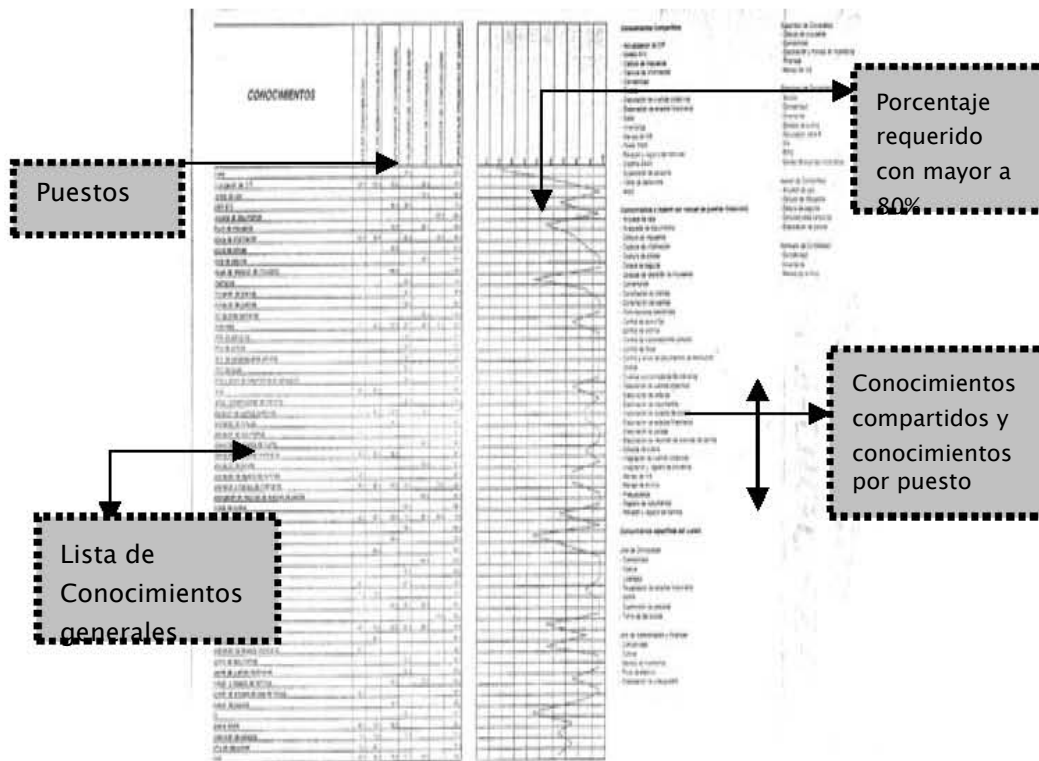
Lo mencionado (documentos y técnicas), nos permitió discriminar aquellos temas que por sus características, no impactaban en el desempeño mismo e la función del puesto. Ejemplo: Fuel Injection Mecánica, Motores Diesel dirigidas a un Eléctrico actividades que no están relacionadas con el quehacer de Venta o distribución de los productos pero que pertenecen a la Empresa.

Dar prioridad a las solicitudes de temas en Capacitación que incorporaban la justificación de nuevos esquemas de trabajo, compra de equipo o maquinaria etc.

Al analizar la información contenida en los tres instrumentos sobre las características del personal de Marzam determinó que era necesario proporcionar Capacitación a todas las áreas e la Empresa.

Para poder obtener este porcentaje se realizó una minuciosa descripción de los conocimientos por cada puesto, y de cada área, ya que la muestra que presento es del área de Contabilidad, desglosándolos en Excel.

INSTRUMENTO III.



Los conocimientos que obtenían un porcentaje mayor del 80% significaban que eran de alta necesidad y los que obtenían un porcentaje menor del 80% significaba que son urgente en su demanda.

En función de este diagnóstico y la información proporcionado por los Jefes de Área se estableció que el Programa de Capacitación debería de estar dirigido al siguiente personal, donde se contabiliza el total de personal, tomando en cuenta que hay puesto que se dividen o multiplican.

Total de personal a capacitar.

1 Gerente General Metropolitano	33 Personal del Área Administrativa
5 Gerentes por Departamento	126 personas de Operaciones y Ventas
10 Personas del Dpto. de Recursos Humanos	7 personas de Compras

Como resultado de toda la investigación realizada en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, pudimos obtener como resultados una gran cantidad de información con respecto a contenidos, de tal forma que lo englobamos en cursos para el plan de capacitación, quedando de la siguiente manera:

3.11.- Programación

CURSO/TALLER	DIRIGIDO ADMINISTRATIVOS	MES DE CAPACITACIÓN
Integración	Auxiliar de Contabilidad/encargado de Contabilidad/Supervisor/	Febrero
Consecución de Objetivos	Personal de Crédito y Cobranza	Febrero
Atención a clientes	Auxiliar Administrativo	Febrero
Access	Encargado de Contabilidad	Marzo
Contabilidad	Cajero/Supervisor de Caja General/Archivista de Contabilidad	Abril
Liderazgo	Jefe de Administración y Finanzas, Jefe de Contabilidad	Abril

Gestión de Cobranza/Procedimientos de revisión y análisis de saldos/Recuperación de Cuentas	Auxiliar Administrativo de Crédito y Cobranza	Febrero
Elaboración y Manejo de Inventarios	Archivista de Contabilidad	Mayo
Excel	Encargado de Contabilidad / supervisor de Caja General / auxiliar Administrativo/Jefe Administrativo	Febrero y Mayo por grupos
Toma de Decisiones	Jefe de Contabilidad	Agosto
Word	Cajero/Supervisor de Caja General/Auxiliar Administrativo	Agosto y Junio
Power Point	Cajero/Supervisor de Caja General/Auxiliar Administrativo	Agosto y Septiembre
Visual Basic	Jefe Administrativo de Ventas	Junio
CURSO/TALLER	DIRIGIDO A COMPRAS	MES DE CAPACITACIÓN
Excel	Comprador Junior Senior/Gerente de Compras	Febrero y Abril
Contabilidad	Comprador Junior Senior/	Abril
Word	Comprador Junior Senior	Junio
Mercadotecnia	Gerente de Compras	Junio
CURSO/TALLER	DIRIGIDO A OPERACIONES	MES DE CAPACITACIÓN
Surtido/Calidad	Personal de Almacén	Febrero
Atención a clientes	Auxiliar Administrativo	Febrero
Fuel Injection/Mecánica/Motores Diesel	Eléctrico /Mecánico	Marzo
Excel	Analista de Inventarios/Sup Administrativo/Sup de Despacho de Rutas/Aux. Administrativo de Distribución	Marzo

Atención a clientes/Calidad en el Servicio	Operadores Plaza	Marzo
Abastecimiento y de anaquelera racks/Acomodo de Bodega y Estiba	Almacenistas /Encargados de Almacén/Supervisores	Abril
Asignación y rentabilidad de rutas	Jefe de Distribución/Supervisores	Abril
Electrónica y electricidad automotriz	Eléctrico	Mayo
Word	Supervisor de Despacho de Rutas/Jefe de Custodia de inventarios/Sup Admttvo de distribución	Mayo
Administración de redes	Personal de proceso de Datos	Mayo
Calidad y Supervisión	Jefe de Distribución y Supervisión	Mayo
Administración de Recursos Humanos	Jefe de Almacén Supervisores y Encargados	Abril
Inglés	Gerente de Operaciones/Eléctrico/Mecánico/Jefe de Distribución/Aux. Admttvo	Junio
Internet	Supervisores de proceso de Datos encargado y operador	Junio
Procedimientos de devoluciones	Jefe de Almacén/Supervisores y encargados	Junio
Operación de Servidores	Personal de Proceso de Datos	Julio
Administración de Recursos	Jefe de Distribución y Supervisores	Julio
Manejo a la Defensiva	Operadores Plaza	Julio
Manejo de Inventarios	Jefe de Custodia de Inventarios, Analista de Inventarios	Agosto
Administración	Jefes de Distribución y Custodia de Inventarios/Supervisores.	Agosto

Control de Calidad	Jefe de Custodia de Datos/Analista	Septiembre
Supervisión de Personal	Personal de Almacén	Octubre
Administración de Espacios	Jefes/Supervisores y Encargados	Octubre
Mecánica automotriz	Supervisores de Distribución	Noviembre
Políticas básicas del uso de seguro	Operadores y Supervisores	Noviembre
CURSO TALLER	DIRIGIDO A RECURSOS HUMANOS	MES
Competencias Laborales	Todo personal de Recursos Humanos	Enero
Manejo de Controles Analíticos	Todo personal de Recursos Humanos	Febrero
Access	Todo personal de Recursos Humanos	Febrero
Descripción de Puestos	Todo personal de Recursos Humanos	Abril
Relaciones Laborales	Todo personal de Recursos Humanos	Mayo
Selección por Competencias	Todo personal de Recursos Humanos	Junio
Aplicación y Evaluación de Pruebas psicometricas	Todo personal de Recursos Humanos	Junio
Tabuladores de sueldo	Todo personal de Recursos Humanos	Julio
Nómina	Todo personal de Recursos Humanos	Julio
Excel	Todo personal de Recursos Humanos	Julio
Word	Todo personal de Recursos Humanos	Julio y Septiembre
Power Point	Todo personal de Recursos Humanos	Septiembre y Noviembre
CURSO/TALLER	DIRIGIDO A VENTAS PLAZA	MES
Atención A clientes	Aux. Administrativo Vtas Plaza	Febrero

Promotoría	Vendedor de Autoservicio	Marzo
Elaboración de Planes de Trabajo	Gerente Regional//Supervisor de Ventas	Marzo
Administración de Proceso de Ventas	Representante de Ventas	Marzo
Captura de Datos	Vendedor por teléfono	Marzo
Excel	Supervisor de Ventas/Autoservicio/Gerente Divisional	Abril y Mayo
Word	Supervisor de Ventas Autoservicio/Gerente Divisional	Mayo y Julio
Power Point	Gerente Divisional/Supervisor de Ventas	Julio y Septiembre
CURSO/TALLER	DIRIGIDO A VENTAS FORÁNEO	MES
Administración de Objetivos de Ventas	Representante de Ventas/Supervisor Ventas Foráneo	Ene Feb, Marzo, Abril, May, Jun, Jul, Ago, Sep, Oct, Nov, Dic.

Las características contenidas en el cuadro anterior me facilitaron organizar las acciones de Capacitación de conformidad con la demanda identificada en la fase de Detección de Necesidades de Capacitación y cómo resultado de este ejercicio se obtuvieron las acciones a desarrollar en forma calendarizada para el periodo 2003, por lo que fue necesario definir los objetivos de cada curso en puerta, determinar la modalidad didáctica y equipo requeridos; así como la asignación de recursos presupuestales para la programación de los mismos. Por el mes de enero se realizó una junta, donde se daba a conocer el presupuesto para el mismo año y de ahí se empieza a dar vida al Plan de Capacitación.

3.12.- Ejecución

En ésta etapa se organizó los eventos de Capacitación, en las fechas y los períodos establecidos.

La difusión oportuna de los cursos fue una de las tareas principales, ya que por medio de ésta toda la empresa podía enterarse de los cursos en la empresa.

Para esto diseñé una invitación que se podía observar en cartelones de la empresa el cuál contenía nombre del curso, objetivo, duración, sede, destinatario/s, fecha y horarios.

Se llevó a cabo un control de asistencia de los participantes con el fin de realizar el manejo estadístico de los cursos, y a su vez me sirvió como documento de consulta e información que me permitía identificar datos generales sobre los eventos de capacitación, nombre del instructor, sede o lugar de impartición, entre otros. Así llegue a obtener un reporte mensual para cuando finalizara el año.

3.13.- Evaluación

El objetivo fue evaluar tanto el grado de ejecución del programa de capacitación implementado, como el efecto de las acciones de capacitación en el logro de los objetivos de cada área. A la vez, verificamos la congruencia entre lo que se plantea la empresa con los contenidos y resultados de los trabajadores ante la realidad.

Se establecieron dos orientaciones de evaluación

- ♦ Evaluación enfocada al instructor, éste documento se aplicó a los participantes al finalizar cada curso, en el se incluía comentarios, sugerencias, y observaciones señaladas al instructor

Como resultado pudimos obtener información referente a la tarea desempeñada del instructor en los procesos de enseñanza-aprendizaje, estos aspectos fueron considerados para mejorar los contenidos del curso.

- ♦ Evaluación enfocada al aprendizaje del alumno, aplicada de la misma forma todos los participantes del curso, en ellos se veía reflejado el nivel de aprendizaje que obtenían.

Al finalizar el año se obtuvieron los siguientes indicadores, atendiendo las necesidades de capacitación y también el rezago detectado de la empresa.

3.14.- Diseño y Planeación del Curso: Administración de Ventas por Objetivos.

El Aprendizaje Basado en Problemas, detallado en capítulos anteriores tomó un valor muy importante en el momento de brindar un curso, ya que se presentó como una propuesta educativa innovadora, que se caracteriza porque el aprendizaje está centrado en el participante, promoviendo que este sea significativo, además de desarrollar una serie de habilidades y competencias indispensables en el entorno profesional actual. El proceso se desarrolla en grupos pequeños de trabajo, que aprenden de manera colaborativa en la búsqueda de resolver un problema inicial, complejo y retador, planteado por el docente, con el objetivo de desencadenar el aprendizaje auto-dirigido de sus

alumnos. En el curso el rol del capacitador se convirtió en el de un facilitador del aprendizaje, en todo momento se desarrollaron las habilidades para crear el conocimiento, guiando a los alumnos a través de la resolución del problema planteado. Además de generar en ellos disposición para trabajar de esta forma, retroalimentándolos constantemente sobre su participación en la solución del problema y reflexionando con ellos sobre las habilidades, actitudes y valores estimulados por la forma de trabajo.

Lo primero que tomé en cuenta al enfrentar el diseño según la metodología ABP, son los *objetivos de aprendizaje* que se pretenden alcanzar con la resolución del problema retador y complejo con el que se desafiará a los sujetos. Es claro que no existe una receta única para el *diseño del ABP*, pero la mayoría de los autores coinciden en que hay que seguir una serie de pasos básicos que pueden sufrir algunas variaciones dependiendo de: el número de participantes, el tiempo disponible, los objetivos que se quiere alcanzar, la bibliografía disponible, los recursos con que cada instructor y entidad educativa, etc y que continuación describiré.

- Curso: Administración de Objetivos de Venta.

Una vez obtenido el Plan de Capacitación, el Supervisor de Recursos Humanos me dio la oportunidad de impartir el Curso dirigido a los Representantes de Venta, siendo becaria en ese momento, se podría decir que nunca me registraron, pero aún así me dieron la responsabilidad y la tome, comencé por investigar sobre el tema, para llevar a cabo la tarea (cabe aclarar que siempre conté con el apoyo del Supervisor de Recursos Humanos y del Instructor.

Tenía frente a mí un desafío grande, porque no sólo se trataba de desarrollar destrezas acerca de las ventas sino al mismo tiempo educar a los empleados a tener un interés sobre un curso, logrando que construyan conocimientos y que posteriormente los puedan aplicar a la vida diaria, para que se sintieran satisfechos al desempeñar sus funciones.

Para comenzar a realizar el Manual y carta descriptiva realicé lo siguiente:

- ♦ Estudio de los manuales de cursos anteriores a efecto de conocer el programa, contenidos, metodologías así como las sugerencias presentadas por los jefes.
- ♦ Consulta bibliográfica en relación con el trueque o historia de las ventas
- ♦ Materiales audiovisuales en relación al tema como: videos y películas

- Característica de los integrantes del Curso:

De acuerdo con las Políticas de la Empresa se ha definido de los participantes al curso dependiendo de:

- ♦ Experiencia de campo en planificación
- ♦ Formación técnica o del nivel medio
- ♦ Manejo de automóvil
- ♦ Solución de conflictos

Cuando fue el primer día de la presentación, los trabajadores me comentaron que la mayoría contaba con experiencias muy desagradables en torno a los cursos de capacitación, puesto que les parecía muy aburrido, tedioso, innecesario e inclusive inventaban excusas para no asistir.

De los asistentes, la mayoría eran del sexo masculino provenientes de todas partes del Distrito Federal y dos personas de Texcoco, Edo de México.

La mayoría no sabía como enfrentarse ante una situación de ventas y por lo tanto su acción laboral era muy vaga.

Las edades fluctuaban entre 25 y 40 años a excepción de las personas que ya tenían un poco mas de tiempo laborando en la empresa. También la mayoría era de formación técnica o preparatoria, pero cuatro de ellos tenían Licenciaturas no relacionadas con las ventas como Derecho, aunque según ellos; vender era la única forma que habían encontrado para sobrevivir.

- Los Métodos Didácticos

La base de la metodología empleada en el proceso enseñanza aprendizaje fue el análisis de textos, análisis de situaciones reales, comprender e interpretar películas colectivamente, los cuales eran seleccionados por el jefe de capacitación. En la medida en que podía observar el cansancio del grupo frente a las lecturas fui ensayando diferentes técnicas de trabajo que lograron un aprendizaje más entusiasta. No descarté la clase activa que en su oportunidad constituyo un valioso aporte para clarificar conceptos.

Entre las técnicas de enseñanza aprendizaje empleadas cabe destacar la lluvia de ideas, mesa redonda, la discusión socializada, el trabajo de pequeños grupos, el sociodrama, el cuestionamiento. El empleo de ayudas didácticas tales como pizarrón, el videocasete, las diapositivas, los carteles, los textos, facilitaron en cierta medida el proceso de aprendizaje.

Quiero destacar también que los contenidos del curso fueron distribuidos en unidades temáticas y en dos niveles: uno de temas generales y otro de temas específicos. Al comienzo habíamos analizado entre, la posibilidad de iniciar el curso con la temática específica para luego entrar a la general, ya que los intereses y expectativas de los cursos tienden a orientarse primeramente hacia los problemas que les atañen más directamente.

Estas fueron algunas consideraciones que me han llamado la atención como pedagoga en el proceso de enseñanza –aprendizaje de los adultos. Sin embargo bien reconozco las limitaciones de éstas observaciones, considero que éste trabajo es un intento de sistematización de una experiencia de educación de adultos lo que me llevó a comprender algunas características del proceso. A continuación presentaré la Carta Descriptiva, documento que me llevó a contar con un plan de lo que iba a realizar. Aún así hubo momentos en que no se cumplió, hubo que hacer ajustes, pero todo ello reducido en un mayor aprendizaje para mí.

MARZAM

CURSO: Administración de Objetivos de Venta

- Carta Descriptiva

Objetivo General.

Que el participante identifique y aplique las técnicas y métodos necesarios para llevar a cabo la labor de Ventas y el logro de sus objetivos e trabajo a través de una planeación efectiva de sus actividades y monitoreo de las mismas, de acuerdo con los contenidos del curso.

Tiempo	Objetivo Particular	Contenido	Técnicas de Enseñanza	Actividades de Aprendizaje	Procesos Didácticos	Evaluación
1 hr	Que el participante reconozca el por que y el para que del curso por medio de la interacción social	1.-Presentación grupal. 1.1. Presentación Gral del Curso. 1.2.- Objetivos y contenidos	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Lluvia de ideas ♦ Técnica expositiva 	Presentación Representación Lectura de textos Realizar ejercicios Análisis de casos Resolución de problemas Trabajo en equipo Practicas	Lap top Rotafolio	Que el participante aprecie el valor del curso como una herramienta para desempeñar sus funciones
30 min.	Dar a conocer la introducción para	2.-Panorama General del Curso	♦ Técnica interrogativa	Presentación Representación	Rotafolio Lap top	Que el participante

	que el participante obtenga un panorama general sobre el curso			Lectura de textos Realizar ejercicios Análisis de casos Resolución de problemas Trabajo en equipo Prácticas		logre comprender el por qué es importante la venta para él.
1 hr	Que el participante reconozca el origen de la venta por medio de las técnicas de Venta	3. Historia del Trueque 3.1 - Trueque 3.2 - Cambios 3.5. Mercadeo 3.6. Ley de Oferta y la Demanda	♦ Estudio de casos	- Presentación Representación Lectura de textos Realizar ejercicios Análisis de casos Resolución de problemas Trabajo en equipo Prácticas	-Lap top -Proyector de Diapositivas	Que el participante reafirme la historia de la venta por medio de estudio de casos
1hr	Que el participante identifique los elementos básicos de la difusión para asegurar un	4.- Elementos básicos de la Difusión 4.1- Emisor 4.2-Mensaje	Técnica Demostrativa - Trabajo en equipo	Presentación Representación Lectura de textos Realizar	Proyector de diapositivas -Pizarrón	Que el participante demuestre su capacidad de hablar frente a

	proceso de comunicación efectivo, demostrando sus habilidades	4.3-Receptor 4.4-Retroalimentación		ejercicios Análisis de casos Resolución de problemas Trabajo en equipo Practicas		un desconocido por medio de la dramatización
1 hr	Que el participante identifique los pasos esenciales para llevar a cabo la labor de Venta	5.-Pasos esenciales 5.1-Conocer el producto 5.2- Estudiar el cliente 5.3- Hacer contacto/Detectar necesidades 5.4- Manejo de las objeciones. 5.5- Cierre de Ventas 5.6- Lamina del proceso Compra-Venta	Lluvia de ideas -Trabajo en grupo	Presentación Representación Lectura de textos Realizar ejercicios Análisis de casos Resolución de problemas Trabajo en equipo Practicas	-Proyector de Diapositivas -Pizarrón	Que el participante relacione los pasos esenciales en una situación real para llevar a cabo su labor de venta.
1hr	Que el participante logre organizar su metodología de	6.Métodos de Venta 6.Metodología de	Lluvia de ideas Técnica Demostrativa	Presentación Representación Lectura de	-Proyector de Diapositivas	-Que el participante fundamente por

	venta para optimizar e incrementar el logro de sus objetivos de venta	Trabajo 6.2- Formato de Registros 6.3 Administración de Objetivo de Venta		textos Realizar ejercicios Análisis de casos Resolución de problemas Trabajo en equipo Practicas .	-TV Y Video de Mujer bonita.	medio de una exposición breve los conocimientos obtenidos.
--	---	--	--	--	------------------------------------	--

El Aprendizaje Basado en Problemas, detallado en capítulos anteriores toma un valor muy importante en éste capítulo ya que se presentó como una propuesta educativa innovadora, que se caracteriza porque el aprendizaje está centrado en el estudiante, promoviendo que este sea significativo, además de desarrollar una serie de habilidades y competencias indispensables en el entorno profesional actual, pero para una descripción más detallada sobre mis comentarios acerca de este y temas anteriores, lo describiré a continuación.

3.15.- Inversión y beneficios de la capacitación en Marzam

Una de las ventajas de la inversión en capacitación en el aspecto económico es: el ahorro obtenido por mantener al personal altamente capacitado, nos demuestra que la tendencia apunta a reconocer que el valor está en el conocimiento, ya que en un periodo de seis meses la empresa incrementó su poder de riqueza, debido a la preparación de los trabajadores.

La capacitación contribuyó a que Marzam lograra sus objetivos, preparando a los empleados para realizar tareas concretas con mayor eficacia, se percibió como un elemento importante de adaptación al cambio.

Hubo un ahorro del 40%, por personal capacitado, esto nos demuestra que la tendencia apunta a reconocer que el valor está en el conocimiento. Puesto que en un periodo posterior de seis meses la empresa incrementó su poder de riqueza, debido a la preparación de los trabajadores.

La capacitación contribuyó a que la empresa lograra sus objetivos, preparando a los empleados para realizar una tarea concreta con mayor eficacia. Ya que se percibió como un elemento importante de adaptación al cambio aunque el objetivo principal de Marzam sea la consecución de beneficios.

Para Marzam es importante saber adaptarse a los cambios y circunstancias tanto internas como externas, sin esta inversión en capacitación, no se podría adaptar a los cambios de la tecnología, además de obtener un beneficio económico para el futuro de ésta.

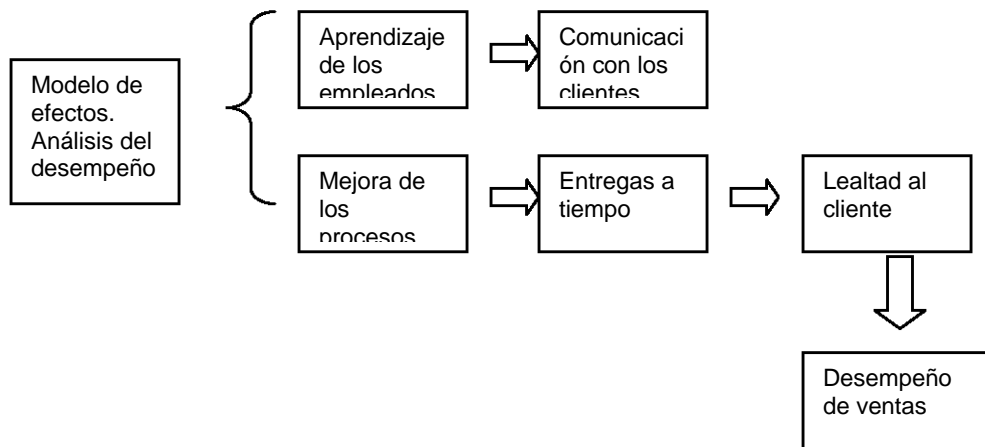
Por ello a la hora de realizar el diagnóstico interno de la empresa, se identificaron puntos fuertes y débiles de la misma pero para obtener una evaluación confiable no sólo se contabilizó el número de programas formativos que se impartieron ni por los cuestionarios que los asistentes rellenaron al finalizar un curso o actividad.

Se elaboraron medidas de desempeño apropiadas para expresar rendimientos.

Se me asignó la tarea, de identificar la falta de habilidades de comunicación del personal correspondiente al cerrar la venta. En éste caso las ventas representan el rendimiento de desempeño definitivo esperado a partir de la intervención del mejoramiento de la comunicación de ventas.

En la empresa, el rendimiento de una inversión que indica lealtad del cliente, las entregas a tiempo y la comunicación con el cliente ilustra el aprendizaje de los empleados y los esfuerzos de mejora de los procesos internos tal como aparece en el cuadro siguiente.

MODELO DE EFECTOS⁵⁴



Los conductores no son rendimientos de desempeño: son elementos que sirven para predecir rendimientos de desempeño.

Para poder realizar un diagnóstico del desempeño tomé como base la siguiente matriz de diagnóstico de desempeño en preguntas básicas.

En base en la siguiente matriz, se entrevistó a todos los puestos de alto mando, cómo Gerentes y Jefes de cada área, que ns arrojó datos importantes del diagnóstico para mejorar los procesos.

⁵⁴ SWANSON , Richard. A. Cómo evaluar el desempeño en las organizaciones. Resultados de desempeño. Oxford. 2001. p. 72

Matriz de diagnóstico de desempeño de preguntas básicas⁵⁵

Dimensiones de desempeño

VARIABLES DE DESEMPEÑO	NIVEL DE ORGANIZACIÓN	DIMENSIÓN DE PROCESO	DIMENSIÓN INDIVIDUAL
Misión/Objetivo	¿Se ajusta en realidad la misión o el objetivo de la organización a las fuerzas económicas, políticas y culturales?	¿Los objetivos del proceso posibilitan que la organización cumpla con las misiones y los objetivos individuales y de la propia organización?	¿Son congruentes la misión y los objetivos profesionales y personales con los de la organización?
Diseño del sistema	¿Ofrece el sistema de la organización la estructura y las políticas que apoyan el desempeño deseado?	¿Están diseñados los procesos para trabajar como un sistema?	¿Enfrenta el individuo obstáculos que impiden su desempeño en el trabajo?
Capacidad	¿Cuenta la organización con el liderazgo, capital e infraestructura para alcanzar su misión u objetivos?	¿Tiene el proceso la capacidad para desempeñarse (cantidad; calidad y oportunidad)?	¿Cuenta el individuo con la capacidad mental, física y emocional para desempeñarse?
Motivación	¿Apoyan las políticas, cultura y sistemas de incentivos el desempeño deseado?	¿Brinda el proceso la información y los factores humanos necesarios para mantenerlos?	¿Desea el individuo desempeñarse a toda costa?
Aptitud	¿Establece y conserva la organización políticas y recursos de selección y capacitación?	¿Satisface el proceso de desarrollo de aptitud, las cambiantes demandas de los procesos en cambio?	¿Cuenta el individuo con el conocimiento, las habilidades y experiencia para desempeñarse?

Resultados obtenidos del diagnóstico

VARIABLES DE DESEMPEÑO	NIVEL DE ORGANIZACIÓN	DIMENSIÓN DE PROCESO	DIMENSIÓN INDIVIDUAL
Misión/Objetivo	70%	90%	70%
Diseño del sistema	70%	50%	90%
Capacidad	90%	90%	90%
Motivación	70%	70%	70%
Aptitud	90%	70%	90%

⁵⁵ Ibidem p. 73

Cada intervención aquí vista, tiene un modelo de efectos supuestos, aunque la mayoría de veces no se conoce la forma exacta de los efectos hasta que suceden.

4.- CAPITULO IV.-VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

En éste último capítulo, expreso mi punto de vista sobre la unión entre la teoría y la práctica a través de la capacitación en la empresa.

Al mismo tiempo abordo situaciones en donde intervienen problemas a los que me enfrente en ambientes de planeación y organización; ya que fue un tanto difícil, encontrar la vía más rápida para solucionar problemas de los empleados en cuanto a necesidades, e intereses personales y profesionales.

Las experiencias para la formación de los trabajadores son múltiples, pero cada uno de ellas forma parte de la transformación y enriquecimiento de este, de aquí nació la idea de sistematizar una experiencia en el área de capacitación.

Fue importante en éste trabajo mostrar algunos aspectos que me parecieron de interés en la observación del proceso enseñanza aprendizaje en el Curso de Ventas así como desde el proceso mismo de la Detección de Necesidades de Capacitación.

4.1.- Valoración profesional.

A lo largo de mi vida profesional he experimentado que mientras más se aprende, más se avanza en el aspecto laboral personal, y profesional, y por lo tanto se desea crecer más, La universidad no podría enseñar todo y yo creo de hecho que ninguna escuela, puesto que la tecnología, la ciencia y la economía van en un acelerado proceso; por tal motivo, hay más conocimientos

y nos corresponde a cada uno de nosotros estudiar por actualizarse constantemente.

Con respecto a la capacitación, hubo varias materias de la licenciatura en pedagogía que me formaron, tales como: Didáctica General, Taller de Didáctica, Psicotécnica, Estadística Aplicada a la Educación, Ética Profesional, Legislación Educativa, Prácticas Escolares, entre otras.

Como había comentado la escuela nos brinda parte de la teoría, pero la práctica también me formó para pensar y actuar con ética profesional. En mi caso construí experiencias de responsabilidad y profesionalismo.

Marzam. es una empresa que me abrió las puertas del conocimiento en el área de Capacitación, en relación al proceso enseñanza aprendizaje.

John F. Kennedy acostumbraba a decir que el aprendizaje y el liderazgo eran mutuamente indispensables. Desafortunadamente hasta hace muy poco tiempo, Marzam no había reconocido ni apreciado institucionalmente el significado de esta relación. A los empleados se les animaba a obtener un grado avanzado con el objeto de lograr un ascenso, pero no se reconocía el valor de ese grado para el desarrollo del liderazgo. Ésta fue una circunstancia notable, ya que la naturaleza del servicio y su misión requieren una profundidad de conocimiento que se puede obtener sólo mediante educación y capacitación continua. Además, el ritmo rápido del cambio tecnológico requería que los empleados volvieran periódicamente a estudiar las actualizaciones esenciales necesarias para entender el alcance, ritmo y complejidad cambiante de los conflictos operacionales y el contexto en que ocurren.

Los Jefes de algunas áreas no consideraban realmente que las experiencias de capacitación y educación eran benéficos para el servicio o sus miembros. Afortunadamente, el área de capacitación ese año empezó a cuestionar esta ambivalencia persistente hacia el aprendizaje. Han encargado el primer plan estratégico para la educación y capacitación en marzam. Este plan tentativo se sustenta en ciertos principios fundamentales:

- La educación, capacitación y experiencia son componentes indispensables de la profesión de Marzam, vitales para el logro exitoso de la misión de la misma, y cimiento para el rendimiento y desarrollo del liderazgo.
- El mayor beneficio de la educación y capacitación ocurre cuando éstas están vinculadas con experiencias y satisfacción en el trabajo.
- Los procesos de educación y capacitación no son actividades distintas y separadas, más bien son esfuerzos integrados en un continuo de aprendizaje único.

Al mismo tiempo, los requisitos de perfeccionar las destrezas altamente técnicas y satisfacer las demandas aparentemente interminables de un alto ritmo de operaciones disminuyeron las oportunidades de nuestros futuros líderes para ampliar su perfeccionamiento y experiencia de liderazgo en el área más amplia de Marzam que trasciende sus especialidades primarias, por eso que la capacitación es la única ruta para obtener una perspectiva y un conjunto de experiencias más amplios.

El aprendizaje era considerado, en el mejor de los casos, como un lujo no esencial, y en el peor de los casos como una torre de marfil distante que tenía poco o ningún valor directo. El lado "electivo" del aprendizaje—asignación a la docencia—era visto más negativamente por el servicio. Aunque pocos en la empresa cuestionan la necesidad y el valor de una fuerza bien educada y capacitada, su reconocimiento se ha centrado en el impacto inmediato y no de

largo plazo: en el desarrollo del liderazgo. Los beneficios de un programa académico incluyen un aumento en el conocimiento técnico o disciplinario.

El recurso humano juega un papel muy importante en una organización, pero se necesita que esté constantemente actualizado, para adecuarse a los cambios que se presenten a nivel mundial en todos los órdenes de la vida.

Durante las últimas décadas el progreso tecnológico se ha desarrollado con una rapidez nunca vista en la historia de la humanidad. Éste desarrollo progresivo se deriva del avance tecnológico influyendo no sólo en el aumento de la producción, sino también en el desarrollo del profesionista expresado en sus habilidades y capacidades, incorporándolas a los organismos de trabajo sin las cuales estaría imposible estar a la vanguardia.

De aquí que las tareas del desarrollo económico social y la necesidad de enfrentar con éxito los problemas cada vez más complejos de la producción moderna que exigen el aumento permanente del nivel de conocimiento teórico y prácticos de los trabajadores lo que se traduce en su formación y superación a través de capacitación en las empresas.

Es aquí donde la educación laboral justifica su existencia no únicamente en la capacitación del trabajador, sino también formar un trabajador competente con capacidades de participar activamente en la vida económica y social del país.

“Es incuestionable que para lograr la formación de un trabajador altamente competitivo se necesita contar con un sistema formativo que desarrollo

determinadas cualidades, las que debe lograrse a partir de la concepción armónica entre el diseño y la dinámica del proceso pedagógico”⁵⁶

En mi vida académica he podido percibir que las actividades estructuradas en el plan de estudios denominadas competencias profesionales son desglosadas en un programa donde se establecen los objetivos, conocimientos teóricos necesarios, habilidades y valores para desarrollar estas competencias en el ambiente laboral, pero en mi caso cuando empecé a buscar empleo me pedían una lista de requisitos que no podía completar sólo por el hecho de ser egresada sino que tuve que estudiar inglés y tomar un poco de experiencia como practicante e inclusive aspectos que nada tenían que ver con la carrera, pero por salir adelante.

Estas competencias a las que me enfrenté las tenía del todo la licenciatura. Pero para mí no es ni será una limitante, puesto que al egresar de la licenciatura se tiene que innovar, crear y desarrollar conocimiento, y una de las vías para lograr estar a la vanguardia es la capacitación en el trabajo o la educación continua.

Mi primera dificultad en Marzam fue cuando el dpto de Recursos Humanos me Pidió presentar el Plan de Capacitación 2003 y por lo cuál con cinco meses, definitivamente yo suponía como comenzar mas sin embargo no lo podía afirmar, pero mi Jefe me brindó seguridad al expresarme que eso lo íbamos a realizar el instructor de Capacitación y yo.

⁵⁶ Congreso de Pedagogía 2003. Habana Cuba, Ponencia de M. Sc. Jorge A. Forgas Brioso I S P “Frank País García Título : *Diseño Curricular por competencias una alternativa para la formación competente.*

Lo primero que tenemos que señaló fue buscar el Manual de puestos de cada área y los Análisis de Puesto por función, Marzam no contaba con esa información completa y como la empresa es muy pequeña, y pocos empleados en esta área, yo tenía que realizar dos Análisis de Puesto por función, me correspondió desarrollar el del instructor de Capacitación y el Supervisor de Recursos Humanos.

Investigar cómo se realiza un análisis de puesto por función hasta que lo conseguí en la Facultad de Psicología de la UNAM, fue un tanto difícil porque Existen múltiples obras que abordan cómo realizar un análisis de puesto, pero como lo tenía que consultar, el decidía cuál sí, hasta que encontré el adecuado.

Una vez analizados los cuestionarios de Análisis de Puesto por función de la compañía Eductronic, se procedió a formalizar el Análisis de puesto del Instructor de Capacitación y el Supervisor de Recursos Humanos, ésta experiencia la comento porque aunque no era mi trabajo como pedagoga, cuando se trabaja en empresa pequeña o inclusive grande y hay poco personal, la persona que se queda es la responsable de realizar varias actividades a la vez aunque no sean de su área.

El siguiente paso ya fue comenzar la investigación para poder entregar los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Los cuestionarios como herramienta indispensable fueron otro aspecto vital para poder dar un D.N.C. He aquí la maravillosa búsqueda de información y

de entrevistar a los empleados de la empresa para que la investigación resultara más válida.

De los cuestionarios y entrevistas se obtuvo un porcentaje de contenidos que posteriormente se reflejaron en el programa de Capacitación que tenían Necesidades por área y otros conocimientos que no lo requerían, de esta manera calificábamos cada instrumento para obtener un resultado final observado en los cursos.

Una vez obtenidos los cursos del año 2003, me dieron a la tarea de dar el curso de Administración de Objetivo de Ventas, fue una experiencia bastante buena, pero nunca había dado un curso de Ventas, ni siquiera me gustaban las ventas, pero tuve que tomarle el gusto, desde investigar sobre Compra y Venta en la antigüedad.

Posteriormente aterrizar mis conocimientos de Didáctica para realizar un curso o planear un curso, se me dio la oportunidad de superación, siempre con el apoyo de los jefes.

A la hora de dar las clases me enfrenté con personas de todo tipo, de problemas personales, familiares y laborales puesto que dieron lugar algunas actitudes positivas y negativas, por ejemplo llegaban muy cansados porque se desvelaron, porque chocaron, porque habían terminado con sus novias o tenían problemas personales o simplemente venían muy felices por lo tanto en un principio me costó trabajo porque era muy flexible, y sin querer estaba provocando el desorden y ya no sabía como controlarlo.

Poco tiempo después tomé la decisión de cambiar algunas actitudes frente al grupo, hablé con ellos, y comenzamos con las reglas del curso, ellos mismo las proponían para que no se sintieran presionados, y si por ejemplo alguien llegaba tarde ya no pasaba, y lo tenía que cumplir, sino la consigna no se respetaba. Poco a poco logré estabilidad, pero he de confesar que me costo un poco de trabajo, pero al final valió la pena.

En cuanto al uso de material concreto en las clases, como medicamentos, cremas, etc, considero que son importantes porque ayudan al participante o adulto a construir conocimientos vinculándolos con la práctica.

Es importante mencionar que el uso de material concreto, no significa tener asegurado los resultados de clase, sino que su manejo involucra saber problematizar creativamente de la manera que al mismo tiempo que los adultos se diviertan aprendan a hacer uso de él, como una herramienta que los apoye en la construcción en su conocimiento sobre las ventas.

Sin embargo es todavía mas importante reconocer la experiencia adquirida en el grupo, porque aunque sea en forma somera, tengo un panorama general de lo que será mi vida futura como profesional de la Educación.

4.2.- Propuesta

La siguiente propuesta se sustenta en el manejo de juego en la capacitación ya que permite hacer que los conocimientos que pretendemos se aprendan y sean más fácilmente asimilados y recordados, ya que las personas al jugar, liberan su ansiedad, disfrutan de un momento agradable y pueden repetir los

conceptos en varias ocasiones sin que se les convierta en una actividad rutinaria. Pero no sólo es el hecho de jugar, sino que debe de estar completamente planeado con un tiempo de 20 minutos durante el curso/ taller de Capacitación.

☑ Premisas de la capacitación a través de juegos⁵⁷

El entrenamiento se logra a través de la experiencia y la práctica, mucho más que por la adquisición de nuevos conceptos y teorías. Vivir situaciones que representan a la realidad juegos de simulación, permite ensayar nuevas pautas de comportamiento.

Al ir probando nuevas rutas, sean propias o aprendidas de otros se irá logrando un cambio de postura frente a las situaciones.

Así, de manera natural, se modifican los resultados en el trabajo:

- Se conocen y adquieren nuevas herramientas para trabajar en equipo
- Se obtiene una buena comunicación con el cliente interno y externo
- Se manejan las técnicas de ventas, negociación, etc.

El clima distendido, con posibilidad de ensayar y divertirse, genera buena disposición para el aprendizaje y la incorporación de nuevos modelos de comportamiento.

⁵⁷ Pitágoras. *Premisas de la capacitación a través del juego* .23/02/2005.[http //www.capacitacion-juegos.com.ar/capacitacion.htm](http://www.capacitacion-juegos.com.ar/capacitacion.htm). Argentina 2005

Nos permiten descubrir cómo piensa la otra persona, cómo verter la comunicación según con quién estamos hablando y cómo cambiar, generando el estado de ánimo adecuado para nuestros objetivos.

La dinámica de la Capacitación consta de cinco pasos: ⁵⁸

1. Juego vivencial
2. Reflexión sobre lo vivenciado
3. Enseñanza de nuevos conceptos
4. Aplicación de conceptos aprendidos en el trabajo
5. Evaluación de la actividad

Los juegos también tienen la ventaja de poder organizarse de múltiples formas. Tomando en cuenta el tiempo que se dispone, el número de personas que participarán, los recursos con los que contamos y el área física para llevarlos a cabo, pudiendo realizarse en el suelo, en un patio, sobre una mesa, etc.

Permite también integrar grupos de trabajo con finalidades bien definidas o alternar a los integrantes de los grupos para que interactúen y pongan a trabajar su inteligencia interpersonal. Algunos juegos pueden realizarse en forma individual, con lo que favorecemos la concentración y a la inteligencia intrapersonal.

Los juegos pueden estimular el desarrollo de cualquiera de las inteligencias, dependiendo de la dinámica, temática, tipo de juego, etc.

⁵⁸ Ibidem p.3

Podemos decir que existen un sinnúmero de tipos de juegos, los cuales no necesitan ser especialmente diseñados para estos fines sino que juegos comunes como la lotería, damas, serpientes y escaleras, tableros, o incluso las cartas, pueden ser utilizadas. Siendo la aplicación de juegos una cuestión de imaginación. Hablaremos de algunos de ellos, pero la mejor recomendación que podemos hacer es que se busquen libros de juegos y actividades de salón y se adapten un poco a los fines que se buscan.

Para lograr la autonomía como una meta, el trabajo ha sido guiado por aspectos pedagógicos que ha tratado de hacer realidad en el ambiente educativo que se propone y son los siguientes:⁵⁹

- a) La educación como un proceso centrado en el alumno
- b) El aprendizaje activo: motor del desarrollo del conocimiento
- c) La importancia de la interacción social
- d) El instructor como apoyo para el desarrollo del alumno
- e) La creación de un ambiente que responda a la diversidad individual.

En Marzam, se carecía de interés en la capacitación así que me agradaría trasladarlo a la práctica para que los integrantes aprendan de una manera más animosa y real. El proceso de ENSEÑANZA –APRENDIZAJE se concibe como un PROCESO COMPARTIDO, en el que alumno y maestro tienen la posibilidad de iniciar experiencias de aprendizaje

El APRENDIZAJE ACTIVO menciona que los niños o individuos de cualquier edad aprenden mejor de la actividad auto iniciada.⁶⁰

⁵⁹ DAVIS WEIKART , Rest Glassberg y Nodie – *Historia del Currículo de High// Scope* . Ohaio 1981

La experiencia social, la interacción entre compañeros, son importantes por que enfrentan al alumno con otros puntos de vista y fomentan su descentración, la cual es esencial para el desarrollo intelectual y socio—afectivo

La interacción social conduce inevitablemente a la argumentación y a la discusión; los puntos de vista se cuestionan y hay que defenderlos y justificarlos.

Los adultos en acción necesitan espacios que estén dispuestos y equipados de tal modo que fomenten el aprendizaje activo. Así como los pequeños, nosotros los adultos también nos agradaría la idea de llegar a una aula de Capacitación en donde haya espacios o áreas para aprender y construir cosas nuevas, recordemos por u momento cuando éramos niños nos encantaba jugar con arena, hacer pasteles, construir un edificio con bloques de madera, acurrucarnos en un buen cojín y comenzar a leer e imaginarnos el maravilloso mundo del cuento.

Los adultos que trabajan todo el día también necesitan espacios para usar materiales, explorar, crear y resolver problemas; espacio para desenvolverse, hablar libremente acerca de algún tema (sexualidad, libertad, celos, familia etc.), y sobre todo la interacción entre compañeros para el desarrollo intelectual y socio afectivo.

Para el aprendizaje activo son esenciales los materiales que interesen a los alumnos en este caso los adultos. Por tanto el escenario incluye una extensa

⁶⁰Ibidem, p. 12.

variedad de materiales que los alumnos pueden explorar, transformar y combinar.

Las elecciones para los adultos, es otro principio que gobierna la disposición del escenario. El espacio se divide en áreas bien definidas que ofrecen un almacenaje visible y accesible de materiales para que los adultos puedan percibir las elecciones disponibles y tener un acceso fácil a los materiales.

Cuando di el curso de Administración de Objetivos de Venta, pude observar que muchos adultos son muy tímidos y no quieren participar, este método propone estimular la autonomía y promover el liderazgo personal. Para estimular el lenguaje, las áreas de interés se abastecen con materiales atractivos que propician los tipos de juegos sobre los cuales ellos quieren hablar con compañeros, incluyendo objetos de toda clase que atraen e inspiran la conversación.

Con el fin de alentar las experiencias con el lenguaje escrito, el escenario es rico en texto ya que incluye muchos libros y otros materiales impresos, así como utensilios que los adultos pueden utilizar para producir su propio material escrito.

El apoyo del instructor hacia el juego de los alumnos, requiere que todas las áreas sean lo suficientemente accesible tanto para los alumnos como para el instructor.

El escenario para el aprendizaje activo esta diseñado para apoyar los diversos tipos de juegos de que disfrutan los adultos : exploración sensorial,

construcción, creación de cosas, simulación, uso de libros y juegos sencillos, para apoyar estas actividades el escenario está dividido en áreas con nombres simples que tienen sentido para los adultos; por ejemplo; área de juegos (un billar, mesa de pinpon, etc), área de bloques, área del hogar , área del arte, área tranquila(lectura y juegos para armar así como rompecabezas). Área de computación (programas educativos para adultos) y por último el área al aire libre (bicicletas, para escalar etc.) ésta última es opcional, en si todas son opcionales, pero se recomienda poner cuatro áreas, que estén dentro del salón de clases, por lo tanto debe ser un lugar un tanto espacioso pero no tan grande.

Se programa una hora para participar en las áreas y se le llamará periodo de planeación, en dónde cada uno de los alumnos tiene la opción de elegir el área de interés y el por que quiere estar en ella y que es lo que le gustaría planear, éste proceso provocará que poco a poco se rompa con el miedo.

Establecer áreas de interés bien definidas es una forma concreta para estimular las aptitudes de los adultos en cuanto a iniciativa, autonomía y relaciones sociales. Debido a que las áreas son accesibles diariamente, los alumnos saben que materiales están disponibles.

La organización consistente y por tanto confiable del espacio, da a los adultos la oportunidad de anticipar donde les gustaría trabajar y que les gustaría hacer con los materiales con que cuentan.

Estas actividades se podrían realizar para todo tipo de cursos y yo pienso que podría ser muy satisfactorio para el adulto que trabaja y tomar el gusto por la empresa, provocando estabilidad y por otra parte ser personas auto-críticos.

A continuación detallaré una lista de cada área, pero no quiere decir que deban estar todos los materiales pero si los más importantes para cada quien, inclusive se puede proponer algún material dentro del área.

- Suministro de materiales.(todos los materiales son propuesta adaptadas a los adultos,)

De preferencia debe de haber cuatro áreas en el aula y dependiendo de la empresa, inclusive del giro a que se dedica se podrán seleccionar éstas.

Área de Bloques:

- ✓ Materiales para construcción (construir pequeñas cosas de madera)
- ✓ Materiales para armar y desarmar, (pistas de automóviles en miniatura etc.)
- ✓ Fotografías que muestren construcciones.

Área de casa:

- ✓ Equipo real para cocinar y comer
- ✓ Recetas de cocina
- ✓ Reuniones para hablar sobre sexualidad, familia, etc.

Área de Arte:

- ✓ Material para pintar e imprimir
- ✓ Materiales para sujetar
- ✓ Materiales de moldeado y modelado
- ✓ Materiales para collages (revistas, libros, etc.)
- ✓ Materiales para fotografía

Área de Juegos:

- ✓ Un pequeño billar
- ✓ Materiales para armar y desarmar
- ✓ Juegos de mesa
- ✓ Dominó

- ✓ Cartas etc.

Área de Lectura y Escritura

- ✓ Cojines cómodos para propiciar la lectura
- ✓ Libros, revistas, rompecabezas complejos etc.
- ✓ Materiales para escritura

Área de música y movimiento

- ✓ Instrumentos de percusión
- ✓ Instrumentos de viento sencillos
- ✓ Accesorios para bailar
- ✓ Equipo de sonido.
- ✓ Tapetes para ejercicios de relajación etc.

Área de Computación

- ✓ Computadora para leer Discos
- ✓ Programas educativos para adultos y jóvenes
- ✓ Impresora

La forma en que los instructores disponen y equipan el espacio para los adultos o jóvenes está orientada por los ingredientes de aprendizaje activo e influye en la manera en que aprenden y enseñan tanto los alumnos como el instructor.

Debido a que los materiales son abundantes y accesibles los alumnos o adultos pueden dedicarse a sus propios intereses e intenciones, inclusive se debe de rolar de área cada clase. Una variedad de áreas de interés bien organizadas y equipadas constituye la base para el proceso: planea-actúa-revisa y las otras partes de la rutina diaria que serán organizadas por el instructor dependiendo del curso a impartir.

La utilización de juegos en la enseñanza y capacitación permite hacer que los conocimientos que pretendemos se aprendan y sean más fácilmente asimilados y recordados, ya que las personas al jugar, liberan su ansiedad,

disfrutan de un momento agradable y pueden repetir los conceptos en varias ocasiones sin que se les transforme en una actividad rutinaria.

Los juegos también tienen la ventaja de poder organizarse de múltiples formas. Tomando en cuenta el tiempo que se dispone, el número de personas que participarán, los recursos con los que contamos y el área física para llevarlos a cabo, pudiendo realizarse en el suelo, en un patio, sobre una mesa, etc.

Permite también integrar grupos de trabajo con finalidades bien definidas o alternar a los integrantes de los grupos para que interactúen y pongan a trabajar su inteligencia interpersonal.

Algunos juegos pueden realizarse en forma individual, con lo que favorecemos la concentración y a la inteligencia intrapersonal.

Los juegos pueden estimular el desarrollo de cualquiera de las inteligencias, dependiendo de la dinámica, temática, tipo de juego, etc.

Podemos decir que existen un sinnúmero de tipos de juegos, los cuales no necesitan ser especialmente diseñados para estos fines sino que juegos comunes como la lotería, damas, serpientes y escaleras, tableros, o incluso las cartas, pueden ser utilizadas. Siendo la aplicación de juegos una cuestión de imaginación. Hablaremos de algunos de ellos, pero la mejor recomendación que podemos hacer es que se busquen libros de juegos y actividades de salón y se adapten un poco a los fines que se buscan.

Cabe aclarar que sólo es un aporte pedagógico y no una imposición.

4.3.-Conclusiones

Como mencionaba en la introducción, los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitivas, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones.

La motivación juega un papel fundamental en la situación en que vivimos, la cual se encuentra marcada por las comunicaciones y las "sobredosis" de información. El punto clave es que en una empresa, los individuos constituyen la diferencia.

La motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización pueda asegurar la permanencia de sus empleados. Para demostrar su importancia sólo basta imaginar qué ocurriría si los cincuenta programadores de Microsoft dejaran sus puestos. La consecuencia inmediata sería la caída estrepitosa de sus acciones.

Esta motivación de la que hablo se puede lograr por medio de acciones efectivas dentro del área de capacitación.

El desafío que se presenta tanto para el proyecto de un plan de capacitación como para las empresas ante el panorama expuesto en los capítulos anteriores es múltiple. Por un lado, comprobada la efectividad del modelo de capacitación, su aceptación dentro del sector empresarial y su creciente demanda, Por otro lado, ¿Cómo sostener en los programas una calidad más o menos homogénea en las distintas y crecientes sedes? y, por último, ¿Cómo asegurar que la transferencia del aprendizaje que se logra con la capacitación

no sea solamente un impacto inmediato y de efectos sólo al corto plazo, sino que se traduzca en cambios culturales y de largo plazo?

Enfrentar este desafío plantea otras conclusiones: En primer lugar, el desarrollo de un modelo de capacitación que alcance un grado de maduración tal que requiera de una sistematización minuciosa de su composición y funcionamiento que pueda traducirse, por ejemplo, en un manual de procedimientos que contribuya a su consolidación. Este manual de procedimientos permitiría explicitar los objetivos, métodos y funciones que se tienen que realizar a lo largo de todas las fases que involucra el proceso de capacitación (promoción, logística, facilitación, seguimiento, evaluación, difusión), aclararía las formas, las modalidades y las responsabilidades, eliminando ambigüedades actuales y deficiencias derivadas de la falta de claridad en cuanto a los procedimientos.

Por otro lado, también se contaría con indicadores y una metodología para realizar una evaluación continua y con un conjunto de lineamientos y estrategias que serían seguidas por la mayoría de la empresas, lo que llevaría a un trabajo conjunto y coordinado, con el que cada una saldría enriquecida por el fortalecimiento que obtendría de esta coordinación, potenciando además, el impacto de la capacitación.

Para poder aplicar el modelo de aprendizaje basado en la resolución de problemas uno como instructor se tiene que crear las condiciones necesarias para poder llevarlo a efecto.

Como señala la psicología cognitiva moderna, una de las características más importantes de la memoria es su estructura asociativa, cuando se produce el aprendizaje la nueva información se acopla a las redes existentes

Crear un ambiente de respeto entre todo el grupo para confrontar, revisar y comprobar las estrategias y procedimientos para la solución de problemas que se vayan enfrentando en su proceso de Compra-Venta.

El juego es un recurso Didáctico excelente, pero uno como instructor debe de tomar en consideración las características socio afectivas de los adultos, ser creativo y organizar la clase de tal manera que la actividad no se quede en el simple esparcimiento sin vincularlo con el propósito del aprendizaje.

Durante este aprendizaje autodirigido, los estudiantes trabajaron juntos, discutieron, compararon, revisaron y debatieron permanentemente lo que aprendieron.

Para el uso adecuado de material didáctico en las clases es necesario realizar una buena planeación teniendo en cuenta el propósito del contenido programático a tratar y además contar con material suficiente para los alumnos si se va trabajar en equipo.

El uso de materiales didácticos no garantiza el aprendizaje significativo si no hay una buena planeación de acuerdo al propósito y los saberes previos de los participantes otro aspecto importante:

Cuando una empresa carece de recursos económicos, y por lo tanto contrata muy poco personal, los encargados del Área de Capacitación o inclusive de otra área, nos vemos en la necesidad de aprender nuevas cosas para sacar

adelante a la empresa. Independientemente si pertenece o no, a nuestra área profesional.

En el transcurso de las clases los trabajadores me comentaban, que siempre se les capacitaba en lo mismo, y que estaba bien, pero hacía falta algo más para motivarlos a seguir adelante, en ese entonces me surgió la curiosidad de introducir un método más activo en las aulas, pero aún así no sabría como podría haber sido.

En resumen, el impacto de la modernización provoca la reorganización de los procesos de trabajo, lo que exige de un nuevo trabajador cuyos conocimientos y aptitudes respondan a las características de esos nuevos procesos de tanta flexibilidad y dinamismo, que tienen tanta dependencia de la microelectrónica y la informática, en los que la intercambiabilidad de equipos, partes y procesos es una característica muy presente.

Es decir, de lo que se trata es de que ese trabajador sea verdaderamente competente, en cuyo empeño el papel determinante lo juega la educación en el trabajo.

4.4.-Referencias Bibliográficas

- 1.-ADDINE Fernández, FATIMA. Dimensiones curriculares, La Habana,1996
- 2.-BOVILLA García, Javier Competencia Laborar un vinculo entre Educación, Capacitación y trabajo en Competencia laboral; México.1999
- 3.-GUTIÉRREZ Jaime Ms C y Enrique Marbot Jiménez. Ponencia: Metodología para la Educación de personas jóvenes y adultas subescolarizadas. Congreso de Pedagogía Febrero 2003.
- 4.-CECA. Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa,, Secretaría del trabajo y previsión Social .México 1979.
- 5.-CEDEÑO Guadalupe Informe de Actividad Profesional por, para obtener el título de Licenciatura, Experiencia de Capacitación en Telmex. 2003
- 6.-COLOM Sarramona y Vázquez, REZA Trosino Carlos. Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. México, Panorama Editorial, 1995.
- 7.-CONOCER enero-marzo 1997 Programa Nacional Educación. 2001-2006.
- 9.-DE LA PEZA Hijar Javier Fundador y Director General de Padhia. Publicación No. 20 “El Proceso Enseñanza–Aprendizaje en los adultos.2000
- 10.-DIAZ, Barriga, Frida .Metodología de Diseño Curricular para educación superior. México, Trillas, 1995.
- 11.-GUTIRREZ Sáenz Raúl introducción a la Pedagogía Existencial. Ed. Esfinge 1987.
- 12.-HIERRO, Graciela. Naturaleza y fines de la Educación Superior. Análisis del concepto educación. México: UNAM, Anuiés ,1994.
- 13.-JIMÉNEZ Vielsa Sixto José Fundamentos del Diseño Curricular técnica y profesional. Congreso de Pedagogía, La Habana 2003
- 14.-KULIUTKIN, Yu, N. La Psicología de la Enseñanza de Adultos. Prosvescheniev. Moscú.1985.
- 15.-LARROYO Francisco. Historia General de la Pedagogía tratamiento sistemático de América, Porrúa . México: 1962.
- 16.-LEY FEDERAL DEL TRABAJO Art. 153. 2003.

- 17.-MENDIOLA Maria de Lourdes; Criterios para seleccionar cursos y programas de Capacitación y adiestramiento, México Cenapro, 1980.
- 18.-MENDOZA Núñez, Alejandro. *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación*. México, Trillas 1995.
- 19.- HIERRO Graciela. Naturaleza y fines de la Educación Superior. Ed. UNAM, Anuies 1990
- 20.-MANUAL de Capacitación y Adiestramiento Serie Técnica No. 5 México: Ed. Popular de los Trabajadores, 1999.
- 21.-IMÍDEO Giuseppe. Nerici *Hacia una Didáctica General*. Dinámica. Buenos Aires. Kapeluz 1985
- 22.-NOVICK, Marta Experiencias exitosas de capacitación de empresas innovadoras en América Latina y el Caribe: su articulación con el aprendizaje de la empresa, documento desarrollado en el marco del Proyecto, Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe. Santiago 1998
- 23.-NUÑEZ Carlos. Educar para transformar, transformar para educar. INDEX, Guadalajara, México.1992.
- 24.-OLAVARRIA Gambi, Mauricio. Capacitación en el Sector Público. Un enfoque de Competencias. Instituto de Asuntos Públicos. Chile. 2005
- 25.-PIINTO Roberto. Planeación estratégica de planeación Empresarial. México, Mc Graw Hill. 2000.
- 26.-SWASON.A. Richard. Cómo evaluar el desempeño en las organizaciones. Oxford. 2000.
- 27.-SALVADOR Oliver, José Arturo. Factores de éxito en la Vinculación empresa-escuela. Competencia Laboral N° 15. 1999
- 28.-SAVATER Fernando, El Valor de educar. IEESA. CENAPRO Educación no formal para adultos. México 1997.
- 29.- SIDGWWICK, Henry Methods of Ethics Ed. Hardcover Publisher Hackett Publishing Company 1981
- 30.-SILICEO Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal México. Limusa 1991

- 31.-SUCHODOLSKI, Bodgan... Aprendizaje y Capacitación de las firmas. Tratado de pedagogía. Barcelona Península. 1971.
- 32.-TOM. H.Boydell. A. Guía para identificar Necesidades de Capacitación, Londres, Briths Association. For Comercial and Industrial Education. 1971.
- 32.-TORRES Carlos A. Ensayos sobre la Educación de adultos en América Latina Año 1982.
- 34.-UNESCO-UNICEF La Educación de Adultos en América Latina ante el Próximo Siglo... Santiago de Chile. 1994.
- 35.-UNESCO Finalidades de la Educación. 1999.
- 36.-YEUNG, Arthur , K. Las capacidades de aprendizaje en la organización, Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto. Ulrico. Oxford 1999.

CONSULTA ELECTRÓNICA

- 1.Interfor.<http://www.interfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/cambtec/vii/-33k.2004>
- 2.- Gestiopolis. <http://www.gestiopolis.com/2005>.
- 3.- Pitágoras Premisas de la capacitacion a través del juego .23/02/2004.<http://www.capacitacion-juegos.com.ar/capacitacion.htm>. Argentina 2006.

ANEXOS

ANEXO I. HISTORIA DE MARZAM



Cómo surge MARZAM?

UNA IDEA



UN TELÉFONO



UN REPARTIDOR



UNA MUJER EMPRENDEDORA



CULTURA ORGANIZACIONAL

ANEXO II.



Evolución de MARZAM

1934
José María Izazaga
Los pedidos eran tomados a mano
Se repartía en un tranvía
2 personas componían la empresa



1938
Uruguay
Se adquieren tres bicicletas
después una motocicleta y en
1941 la primer camioneta
El número de facturas ascendía a 200



1955
San Jerónimo
La primer propiedad de MARZAM
(las anteriores eran rentadas).
El número de facturas ascendió de 200 hasta llegar a 1000 facturas.
Se creó el turno nocturno.
MARZAM se empieza a preocupar por la capacitación.

CULTURA ORGANIZACIONAL

ANEXO III.



ANEXO IV.



EN 1968 SE INSTALÓ EN LO QUE POR MUCHO TIEMPO FUE LA MATRIZ



**UBICADA EN MUNICIPIO LIBRE No. 198
COL. PORTALES C.P. 03300 MÉXICO, D.F.**

CULTURA ORGANIZACIONAL

INSTRUMENTO.- V. Formato de Detección de Necesidades de Capacitación



DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN


NOMBRE:	
PUESTO:	REPRESENTANTE DE VENTAS NUEVO INGRESO
ÁREA:	
FECHA:	

A continuación encontrará una lista de conocimientos relacionados con su trabajo, por favor indique el porcentaje de dominio que usted posee en cada uno de los conocimientos mencionados.

Nota: Si alguno de los conocimientos que usted requiere para realizar su trabajo no se encuentra en la lista, escríbalo e indique el porcentaje de dominio que usted tiene en el mismo. Si alguno de los conocimientos enlistados no coincide con el trabajo que realiza simplemente deje en blanco el espacio destinado para el grado de dominio.

CONOCIMIENTOS	PORCENTAJE DE DOMINIO									
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Volumén de cobranza										
Plazos de pago										
Descuentos										
Penetración de mercado										
Calidad en el servicio										
Participación de mercado										
prospectación de clientes										
Elaboración de registro de clientes										
Documentación de reclamaciones y devoluciones										
Gestión de cobros										
Control de documentos legales										
Censos por zona										
Aritmética básica										
Ventas										
Uso de terminal portatil										
Depositos bancarios										
Conocimiento de productos										
Elaboración de formas de devolución										
Atención a clientes										
Servicio de doble reparto										
Otro: (especifique)										
Otro: (especifique)										
Otro: (especifique)										
Otro: (especifique)										
Otro: (especifique)										
Otro: (especifique)										
Otro: (especifique)										
Otro: (especifique)										
Otro: (especifique)										
Otro: (especifique)										
Otro: (especifique)										

INSTRUMENTO VI. Formulario de Solucione de Conflicto



DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIONES

PUESTO:	
ÁREA:	
FECHA:	

Formulario de Solución de Conflictos

Sr. estamos realizando la siguiente entrevista a fin de conocer cuáles son los problemas a los que se enfrenta usted diariamente tanto en su área así como con otras áreas de la empresa y que afectan directamente la realización de su trabajo y los indicadores del negocio. Por lo que le pedimos que conteste los más específico y sincero posible.

En el siguiente formulario deberá marcar los conflictos o incidentes que NO permiten el eficiente desempeño de las labores que realiza (fallas mecánicas, apagones, problemas de operación, desconfiguración de equipos, así como problemas con personas internas o externas a la empresa), también deberá anotar la hora y fecha en que ocurre el incidente, las áreas involucradas, las alternativas tomadas para continuar con el trabajo, y el tiempo en que se soluciono el conflicto.

TIPO DE INCIDENTE	FECHA Y HORA EN QUE OCURRIÓ EL INCIDENTE		ÁREAS, PERSONAS Y/O PUESTOS INVOLUCRADOS	PRUPUESTAS DE SOLUCIÓN	FECHA Y HORA DE SOLUCIÓN DEL INCIDENTE	
	FECHA	HORA			FECHA	HORA
<input type="checkbox"/> Fallas en el equipo de computo <input type="checkbox"/> Fallas eléctricas <input type="checkbox"/> Fallas mecánicas <input type="checkbox"/> Problemas con la red interna <input type="checkbox"/> Problemas con la red externa <input type="checkbox"/> Problemas con personal de su misma área <input type="checkbox"/> Problemas con otras áreas <input type="checkbox"/> Problemas con personal de otras áreas <input type="checkbox"/> Falta de atención <input type="checkbox"/> Falta de organización <input type="checkbox"/> Falta de conocimiento de políticas <input type="checkbox"/> Falta de conocimiento de procesos operativos. <input type="checkbox"/> Problemas de liderazgo <input type="checkbox"/> Problemas de manejo de personal <input type="checkbox"/> Problemas de comunicación con el personal <input type="checkbox"/> OTRO (especifique): _____ <input type="checkbox"/> OTRO (especifique): _____ <input type="checkbox"/> OTRO (especifique): _____						