



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN,
BASADO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL (MISIÓN,
VISIÓN Y VALORES), DIRIGIDO A PROFESORES DE
EDUCACION MEDIA SUPERIOR.**

**T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
EMMANUEL GUTIERREZ MARTINEZ**

**DIRECTORA DE LA TESINA:
MTRA. SOCORRO ESCANDON GALLEGOS**



Ciudad Universitaria, D.F.

Noviembre, 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

*A la Universidad Autónoma de México
Por su compromiso con la juventud actual
que son el México del Ahora.*

*A la Facultad de Psicología:
Por seguir formando psicólogos que se
preocupan por el Bienestar del otro.*

*A la Universidad Salesiana
Por esos cuatro años y medio; donde descubrí que un
psicólogo también va en búsqueda de la verdad
VITAM IMPEDERE VERO*

*A la Mtra. Socorro Escandón
Por su tiempo, Consejos y dedicación para que este
sueño se hiciera realidad, maestra esto no
hubiera sido posible sin su ayuda. GRACIAS.*

*A mis Sinodales
Por enseñarme que el último esfuerzo siempre
sabe mejor si tienes al lado a alguien que te guíe.*

*A la División de Educación Continua
Por las facilidades prestadas, así como la
guía para la realización de este proyecto*

DEDICATORIAS

A mi **Madre** por ser parte de éste camino y enseñarme que tengo que dar mi mejor esfuerzo para conseguir mis sueños y ser la persona más importante en mi vida.

A mi **Padre** por ser él, el que me dirigiera en el camino que habría de escoger, donde quiera que te encuentres gracias por enseñarme a ser un hombre de bien y recordar que para atrás ni para tomar impulso.

A mis **Hermanos** Carmen, Edgar y Alejandro, por compartir este camino conmigo y siempre tener la palabra adecuada para el momento exacto.

A mis **Sobrinos** Brandon, Edgar, Adonay y Cesar por ser ellos el impulso a ser un buen ejemplo y luchar por un México que hoy más que nunca necesita profesionistas comprometidos con un cambio.

A **Erandi y Marina** mis nanitas; por ser ellas las que me impulsaron a continuar cuando todo parecía difícil, gracias por esas pláticas en la terraza y enseñarme a ser una mejor persona.

A **Mis Compañeras** Carmen "Vakita", Anita "Chikita", Ana Laura, Marlene por que a lo largo de toda la carrera compartieron conmigo muchas aventuras.

A mis **Maestros** Vero, Nachito, Rogelio, Alejandra y Julieta, por que con su ejemplo y profesionalismo, me han enseñado que un psicólogo, es un agente de cambio dentro del lugar donde se encuentre, y siempre debe estar en pie de lucha para enseñar y aprender del otro.

A mis **Amigos** por que cada día, son ellos los que me enseñan que Sí se puede a pesar de la Adversidad.

Y por último y no menos importante a **Dios**, por ser él, el motor de mi vida y dador del tiempo.

Por mi raza, hablará el Espíritu

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	01.
INTRODUCCIÓN	02.
CAPÍTULO I. ASPECTOS BÁSICOS DE LA CAPACITACIÓN	05.
1.1 Definición de la Capacitación	07.
1.2 Antecedentes Históricos de la Capacitación	13.
1.3 Marco Legal de la Capacitación en México.	16.
1.4 Fases de la Capacitación.	18.
CAPÍTULO II. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	26.
2.1 Definición de Objetivos.	28.
2.1.1 Tipos de Objetivos.	30.
2.1.2 Taxonomía de Bloom.	34.
2.1.3 Redacción de Objetivos	41.
2.2 Técnicas de Enseñanza-Aprendizaje.	43.
2.2.1 El Aprendizaje en Adultos.	45.
2.2.2 Características del Instructor.	47.
2.2.3 Las Técnicas Enseñanza-Aprendizaje.	53.
2.2.4 Medios Auxiliares.	58.
2.3 Elaboración de un Programa de Capacitación.	59.
2.3.1 Carta Descriptiva.	60.
2.3.2 Guía y Manual del Participante.	62.
CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.	66.
3.1 Definición de Evaluación de la Capacitación.	68.
3.2 Características de la función de la Evaluación de Capacitación.	73.
3.3 Tipos de Evaluación.	76.
3.4 Modelos de Evaluación.	79.
3.5 Instrumentos de la Evaluación en la Capacitación.	85.
3.6 Informe de Resultados.	89.
3.7 Seguimiento de la Evaluación de la Capacitación.	90.
CAPÍTULO IV. CULTURA ORGANIZACIONAL.	94.
4.1 Definición de Cultura.	96.
4.1.1 Perspectiva Antropológica.	98.
4.1.2 Perspectiva Filosófica.	99.
4.1.3 Perspectiva Ideacional.	99.
4.1.4 Perspectiva Psicológica.	100.
4.1.5 Perspectiva Sociocultural.	100.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
CAPÍTULO IV. CULTURA ORGANIZACIONAL.	
4.1.6 Perspectiva Tecnológica.	101.
4.2 Aspectos de la Cultura Mexicana.	102.
4.2.1. Valores de la Cultura Mexicana.	104.
4.2.2. Personalidad del Mexicano.	109.
4.2.3. Características del Trabajador Mexicano.	112.
4.3 Definición de Cultura Organizacional.	114.
4.4 Funciones e Importancia de la Cultura Organizacional.	115.
4.5 Elementos de la Cultura Organizacional.	117.
4.5.1 La Misión y la Visión.	122.
4.5.2 Los Valores.	125.
4.6 Tipos de cultura.	127.
4.7 Características de la Cultura Organizacional.	129.
4.8 Capacitación y Cultura Organizacional.	131.
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL (MISION, VISION Y VALORES), DIRIGIDO A PROFESORES DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR.	137.
5.1 Antecedentes.	138.
5.2 Contexto Institucional.	140.
5.3 Propuesta de Intervención.	143.
Conclusiones.	164.
Alcances y Limitaciones.	167.
Referencias.	171.
Anexos.	177.

RESUMEN

El objetivo de la presente tesina es la: Elaboración de un programa de capacitación basado en la cultura organizacional (misión, visión y valores) dirigido a profesores de una institución de educación media superior. Dentro de las necesidades de la institución se encuentra que el personal docente este capacitado en lo referente a su cultura organizacional; es por ello que dentro de los temas a abordar se encuentran aquellos referentes en un primer momento a la capacitación, mencionando y exponiendo cada una de sus fases para ser llevarla a cabo.

Posteriormente serán expuestos temas que se relacionan con la cultura, la cultura mexicana y los diferentes paradigmas de la cultura organizacional.

Dentro de la propuesta de intervención que se realiza, se crea un programa de capacitación basado en la implementación de un taller de la cultura organizacional con el fin de generar un plan de trabajo anual.

Palabras Clave: Capacitación, cultura organizacional, misión, visión y valores.

INTRODUCCIÓN

“Todo trabajo obligatorio tiene algo de esclavitud”
Dostoievsky

En la actualidad, las empresas que desean ser competitivas deben de ofrecer una cultura de calidad, entendida no solo como la satisfacción hacia sus clientes, sino que también deben conjugar una serie de factores importantes que determinarán su éxito dentro del mercado en el cuál estén inmersas; por tal motivo deben de considerar como parte fundamental de su mejora continua una reestructuración de todos los procesos, iniciando por la cultura organizacional, ya que en ésta se fijará su éxito o fracaso.

Silicéo (1999, p.156) nos menciona que la tarea del líder del siglo XXI es: “Construir una cultura organizacional donde se haga más productivo, es decir, más equitativo, significativo y trascendente el trabajo del obrero, empleado y ejecutivo, debe tener un claro y profundo conocimiento de lo que es realmente la productividad, como fundamento de la competitividad organizacional”.

Siguiendo en esta misma línea, Bennis (1985) citado por Mendoza (1985) plantea lo siguiente:

... el único modo viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura”, esto, es cambiar los sistemas dentro de los cuales trabaja y vive la gente. Una cultura es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de relación e interacción. Cambiar a los individuos, aunque es extremadamente importante, no puede producir el impacto fundamental tan necesario para la revitalización y renovación a que yo me refiero... si nuestras organizaciones han de sobrevivir y desarrollarse. (p. 167-168.)

INTRODUCCIÓN

Por tanto es necesario que los colaboradores se sientan identificados con la misión, visión y valores pertenecientes a su empresa, ya que esto establecerá la calidad con la que realizarán sus actividades; teniendo como resultado un perfeccionamiento en los procesos de mejora continua así como un mejoramiento en las actitudes y desarrollo de actividades dentro de la organización.

Es por ello que la presente investigación nació de la necesidad de una organización del sector educativo privado, de capacitar a su personal docente en la cultura organizacional ya que se encontraban en un proceso de certificación ante la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), por lo que debían tener un conocimiento amplio y detallado en lo que se refiere a la cultura institucional, siendo ésta una necesidad urgente de capacitación.

El objetivo general de la presente tesina fue: Que el profesor-participante conozca, distinga e imparta cada uno de los principios fundamentales de la cultura organizacional correspondiente a la Institución Educativa, con la finalidad de que fomente en sus alumnos una conducta acorde a dichos principios.

En lo referente a los temas expuestos en el primer capítulo se plantearon los aspectos básicos de la capacitación, donde se definieron sus diferentes tipos, también se expuso un recorrido histórico a nivel mundial y nacional del avance que ha tenido a lo largo del tiempo; aunado a esto, se mencionó el marco legal con el que se cuenta en nuestro país en materia de capacitación el cual está contenido en el capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo (LFT); por último se mencionaron las etapas que son implementadas al momento de realizar un proceso de capacitación en una organización, comparándolas con el proceso administrativo, siendo la primera fase la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).

INTRODUCCIÓN

El segundo capítulo tuvo como finalidad exponer la etapa de diseño e implementación del proceso de capacitación, teniendo como temas principales, el planteamiento de objetivos, las técnicas de enseñanza-aprendizaje y la elaboración de un programa de capacitación, el cual es contenido en la carta descriptiva.

En tercer capítulo, se mencionó todo lo referente a la Evaluación de la capacitación, en donde se definió dicha etapa, así como las características, tipos, modelos e instrumentos necesarios para llevar a cabo dicha evaluación, así mismo, expuso el documento que se genera de llevar a cabo un proceso de capacitación, en la cual deben ser mencionados las características, líneas de acción y resultados que se obtienen de llevar a cabo dicho proceso.

El cuarto capítulo, tuvo como finalidad plantear todo lo referente al tema de cultura, la cultura mexicana y la cultura organizacional.

Por último en la propuesta de intervención se generó un programa de capacitación basado en la cultura organizacional, misión, visión y valores de la institución presentada anteriormente, el cual propuso como actividad final la creación de un plan de trabajo anual en el cual los profesores generarán actividades para que sus alumnos llevarán también a cabo la interiorización de dichos principios.

CAPÍTULO I.

ASPECTOS BÁSICOS DE LA CAPACITACIÓN.

El presente capitulado tiene como fin explicar de manera breve, los diferentes conceptos que rodean al fenómeno de la capacitación, primeramente hay que entender que ésta es un subsistema dentro de la misma organización, sin embargo el término de capacitación es aun más complejo y esta influenciada por otros paradigmas contenidos en ella misma, también es necesario hacer mención que el mismo hombre le ha dado diferentes concepciones a partir del momento histórico en el que éste se ha desarrollado, teniendo como resultado un avance en la forma con la que es concebida.

Por otra parte, se expondrá la evolución que ha tenido la capacitación en nuestro país y cómo a inicios del siglo pasado se inició con la legislación del trabajo y que hoy en día, la capacitación no solo es un derecho del trabajador, sino también una obligación desde el inicio de la relación laboral.

Para explicar este paradigma es necesario observarla desde dos perspectivas, el primero, el ámbito administrativo que la enriquece de todos aquellos procesos y procedimientos que son necesarios para su aplicación, y segundo, el ámbito psicológico, que en la mayoría de los casos el encargado de la capacitación es un profesional de la misma ciencia, y que por tanto le da la oportunidad de aplicar los requerimientos necesarios para que los educandos puedan abstraer de manera clara y oportuna, los contenidos temáticos; los cuales deben ser aplicados en el área de trabajo de éste.

1.1 Definición de Capacitación.

El ser humano nace y crece en un ambiente, éste va moldeando sus conductas, hasta crear un tipo de respuestas ante los diferentes requerimientos que se le van presentando, Para Siliceo (2007) la capacitación consiste en “una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p. 25).

Sin embargo antes de hablar de capacitación es necesario nombrar y delimitar un aspecto que es trascendental: la educación; etimológicamente proviene del vocablo *exducere, educere, educare*, que puede traducirse como obtener lo mejor de alguien, formar y embellecer; Reza (1999, p. 22) plantea el siguiente concepto:

EDUCACIÓN: Es un proceso de formación social, a través del cual los hombres se informan sobre el medio en que viven y sobre la historia, a la vez que se capacitan para aplicar dicha información en su realidad circundante con objeto de incluir en el.

Desde la antigüedad el hombre se ha preocupado por definir y explicar éste fenómeno; la educación es un “proceso humano-social a través del cual se incorpora al ser humano (individuos, grupos y organizaciones) los valores y conocimientos de una sociedad dada” (Siliceo, 2007 p. 15). Para definir este concepto en la tabla 1 se muestra la evolución que ha tenido este concepto para diferentes autores basados desde la perspectiva filosófica.

Tabla 1. Conceptos clásicos de la educación.

AUTOR	CONCEPTO
PLATÓN	Es dar al cuerpo y alma toda la belleza y perfección de que son susceptibles.
KANT	Es el desenvolvimiento de toda la perfección que el hombre lleva en su naturaleza.

Fuente: Reza (1999 p. 25)

Capítulo I. Aspectos Básicos de la Capacitación
Tabla 1. (Continuación).

AUTOR	CONCEPTO
STUAR MILL	Nos acerca a la perfección de nuestra naturaleza.
DANTE	El objeto de la educación es asegurar al hombre la eternidad.
PESTALOZZI	Es el desarrollo armónico del hombre en todo su ser preparándolo para las contingencias sociales e históricas.
SPENCER	La función de la educación es preparar la vida completa.
DILTHEY	Es la actividad planeada por la cual los profesores formulan la vida anímica de los seres en desarrollo.
DURKEIM	Tiene por misión desarrollar en el educando los estados físicos, intelectuales y mentales que exigen de él la sociedad política y el medio social en el que está destinado

Fuente: Reza (1999 p. 25)

La educación es un concepto tan amplio y detallado, que para poder tener una mejor comprensión, puede clasificarse en dos grande apartados:

- 1) Educación formal:** Es un proceso de enseñanza aprendizaje, estructurado y sistematizado, que se imparte a través de instituciones que se rigen, en el caso concreto de México, bajo los criterios establecidos por la Secretaria de Educación Pública (SEP), la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y otros organismos integrantes del sistema educativo nacional; la función de estas instituciones es la de proporcionar al individuo elementos teóricos que le permitan un adecuado desenvolvimiento en su vida cotidiana. Los individuos sujetos a este tipo de educación, obtienen un grado de calificación reconocido en todo el país y tienen la opción de ingresar a sistemas educativos formales en otros países.
- 2) Educación No Formal:** Es un proceso de enseñanza-aprendizaje, asistemático, desligado del sistema educativo nacional y dependiente del campo en donde se

Capítulo I. Aspectos Básicos de la Capacitación
desenvuelve un individuo. A este punto corresponden los términos: experiencia,
práctica, habilidad y todos aquellos que dan idea de una aptitud o destreza
adquirida por el individuo.

Por tanto, como lo menciona Siliceo (2007):

...la parte esencial de toda la filosofía de la educación es su orientación
inmediata para el bien del hombre; la persona humana y su propia perfección y
desarrollo, es el objetivo primordial de la educación, ayudar a la persona
brindándole conocimientos y desarrollando su personalidad para que, así,
actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento... (p. 20)

A partir de la definición del concepto de educación, es necesario definir a la
capacitación; sin embargo se tiene que realizar una diferenciación entre entrenamiento,
capacitación, adiestramiento y desarrollo, ya que a pesar de que estos conceptos
comparten elementos entre si, su diferencia principal es que cada uno va enfocado a
diferentes niveles de la pirámide organizacional.



Figura 1. Conceptos Relacionados con la Capacitación.

ENTRENAMIENTO: También es conocido como Formación Profesional, es un proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes, que permiten la preparación integral del hombre para una vida activa productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño en cualquier nivel de calificación y responsabilidad, y una participación consciente en la vida social, económica y cultural.

CAPACITACIÓN: Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación, puesto de trabajo o grupo de competencias laborales, los superiores e inclusive los laterales en términos de la más alta calificación y polivalencia.

ADIESTRAMIENTO: Acción o conjunto de acciones tendientes para proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo o grupo de competencias laborales, los superiores e inclusive los laterales en términos de la más alta calificación y polivalencia.

DESARROLLO: Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a la persona a su entorno socio-laboral, en el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos, la importancia de los procesos de calidad total, mejora continua y reingeniería.



Capítulo I. Aspectos Básicos de la Capacitación

Cada una de las definiciones anteriores se entiende, a partir de la necesidad que existe por separar cada uno de los elementos que integran la capacitación; siendo entendida como un conjunto y no una serie de elementos diferentes y distantes, ya que como señala Méndez (1997) la capacitación y el adiestramiento son formas efectivas de elevar la productividad, ya que conducen a la especialización y son fundamentales en los procesos productivos, por tanto, el hecho de contratar personas capacitadas en sus puestos son una buena adquisición por que sabrán hacer bien lo que deben realizar, o son una adecuada inversión, cuando se les capacita, de cualquier forma el impacto en la productividad de las empresas será positivo.

A continuación se presenta una tabla con el fin de ejemplificar las diferencias que existen entre la capacitación y la educación escolarizada, ya que se cree que la capacitación es muy parecida al proceso que llevamos dentro de nuestros años escolares, sin embargo tienen ciertas diferencias.

Tabla 2. Principales diferencias entre la educación escolarizada y la capacitación.

CONCEPTO	CAPACITACIÓN	EDUCACIÓN ESCOLARIZADA
A QUIEN VA DIRIGIDA	A los individuos que participan, regularmente se les llama capacitandos o participantes	A los individuos que participan en ésta regularmente se les llama alumnos.
OBJETIVOS	Pretende metas organizacionales e individuales, aplicación inmediata de lo aprendido, producir un beneficio personal y organizacional	Aspira a lograr el aprendizaje para el desarrollo académico, aplicación y utilización de los conocimientos a mediano y largo plazos, producir beneficios personales.

Fuente: (Reza, 1999 p. 20)

Tabla 2. (Continuación).

CONCEPTO	CAPACITACIÓN	EDUCACIÓN ESCOLARIZADA
PROCEDIMIENTOS	Utiliza una gran cantidad de métodos, los conocimientos transmitidos son concretos y se dirigen a situaciones específicas, el aprendizaje está basado en experiencias vivenciales.	Se basa en técnicas expositivas; la transmisión de conocimientos es generalizada, se enfoca a situaciones hipotéticas; el aprendizaje es memorístico.
EVALUACIÓN	Se basa en objetivos institucionales, medición de conductas, observables, retroalimentación constante e inmediata.	La hace con base en objetivos educativos, medición basada en calificaciones retroalimentación deficiente y esporádica.
OTRAS DIFERENCIAS	Los participantes están conscientes de la utilidad del proceso educativo y lo aceptan con facilidad, se estimula su cooperación, el tiempo de enseñanza-aprendizaje es corto.	Los alumnos, generalmente, no están conscientes de su utilidad y rechazan del proceso educativo, se estimula la competencia, el tiempo de enseñanza-aprendizaje es largo.

Fuente: (Reza, 1999 p. 20)

A partir del análisis de las diferencias entre capacitación y educación escolarizada se puede concluir que: a) la educación escolarizada es un proceso en el cual se trata de formar y realizar en el individuo una serie de cambios; b) que una de las principales diferencias entre la capacitación y la educación escolarizada es que en la primera, los participantes pueden realizar recomendaciones o discutir sobre los métodos con el instructor o facilitador del proceso educativo.

1.2 Antecedentes Históricos de la Capacitación

La capacitación, entendida como proceso, se ha desarrollado a partir del siglo XVIII, justamente después de la Revolución Industrial, sin embargo, desde la antigüedad ya se cuenta con indicios de ésta, es por ello que a continuación se presenta un boceto de los antecedentes históricos, a nivel mundial, los cuales según Grados (2007) se pueden dividir principalmente en 4 etapas:

- 1) **Los talleres.** En la antigüedad (año 2100 a.c.), la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación. De esta forma se iba entrenando a familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad.

- 2) **Los gremios.** En sí constituyen la primera forma del concepto de empresa y dan origen también a las agrupaciones de trabajadores, fueron creados para proteger sus intereses, por tanto se puede plantear que son el origen de los sindicatos. Los gremios estaban formados por grupos de personas unidas por intereses comunes y en ellos destacaban la ayuda mutua. Para que se pudiera formar un gremio era necesaria la participación de tres elementos:
 - *Maestro*, quien era el transmisor de los conocimientos y las habilidades utilizando como medio la instrucción directa.
 - *Aprendices*, eran quienes recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, por el cual no recibían algún beneficio económico.
 - *Oficiales*, son las personas que ya habían recibido entrenamiento, sin embargo, no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficacia requerida.

- 3) **La Revolución Industrial.** En el contexto socioeconómico previo a ésta, la capacitación constituyó más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los “secretos” de los diferentes oficios. Con la Revolución Industrial, la capacitación se transformó en incorporación de objetivos y métodos. Lo único que se hacía era entrenar a las personas en una tarea del proceso y no en todas las actividades.
- 4) **Primera y Segunda Guerra Mundial.** A partir de ellas, se inició con el entrenamiento de las personas no sólo en la actividad que realizaban en su vida cotidiana y civil, sino que se requirió capacitarlas masivamente en distintos tipos de actividades.

En el contexto mexicano, el avance histórico, que ha tenido la capacitación, Frost (1974) señala que:

En el contexto de la organización mexicana existe conocimiento de una organización para la educación, es por ello que en la organización social, económica y religiosa de los aztecas encontramos que ya existía una educación para el trabajo en el tepochcalli y el calmecac, comúnmente conocidos como centros de entrenamiento de los jóvenes de la ciudad en las artes militares, la religión y la disciplina, y que también desempeñaron el papel de adiestrar a los jóvenes en el trabajo. (p. 72)

El sistema “de aprendices” se instaló en nuestro país en la época de la Colonia, el cual se basaba, en la guía y supervisión de un maestro, propietario de las herramientas y de la materia prima, tenían como única paga, aprender un oficio, comida y alojamiento; posteriormente cuando los aprendices adquirían los conocimientos necesarios eran ascendidos a oficiales y es entonces que era otorgada una paga por su trabajo. Durante

Capítulo I. Aspectos Básicos de la Capacitación
esta misma época, "Las Cartas de Indias" establecen diversos decretos que tenían como objetivo el apoyar las actividades laborales, entre los que destacan favorecer la libertad de los jóvenes para trabajar voluntariamente en obrajes, dejándoles a su libre albedrío aprender el oficio; también, se les impedía a los maestros despedir a los aprendices antes de haber cumplido cuatro años de aprendizaje.

En 1800, ya existían artesanos jornalistas, que tenían la capacidad de emplear a otros artesanos, quienes, a su vez, tenían bajo sus órdenes a aprendices; luego de cumplir con un cierto período de aprendizaje se convertían en maestros artesanos, a partir de dicho sistema se inician los primeros esfuerzos por realizar un plan de carrera dentro de los gremios de artesanos.

Por otra parte, la industrialización y el desarrollo tecnológico en nuestro país, no se desarrolló tan rápidamente como en otras partes del mundo. La esclavitud y la explotación del trabajador pervivieron durante mucho tiempo, y el sistema de aprendices, tuvo una larga vigencia histórica; en el que habría que incluir, el aprendizaje que se transmitía de padres a hijos. Sin embargo, con el progreso industrial este sistema paulatinamente dejó de satisfacer ciertos requerimientos de conocimientos y habilidades necesarios para los nuevos sistemas de producción, que cada vez se iban haciendo más complejos, es por ello que el sistema de aprendices fue reemplazado y la capacitación adquiere un carácter formal.

En época del Porfiriato (de 1876 a 1911), trabajar la tierra era casi la única fuente para obtener recursos y dicho poder estaba concentrado en solo unos cuantos, es por ello, que existía una explotación desmedida sobre los trabajadores, así mismo, dicha época se caracterizó por que en las haciendas donde se laboraba, era muy común que toda la familia del trabajador estuviera involucrado en diferentes actividades, y sus jornadas laborales eran de por lo menos 14 horas diarias, aunado a esto existía una baja en los salarios, es así que los trabajadores (hombres, mujeres y niños), eran sometidos a condiciones infrahumanas.

Capítulo I. Aspectos Básicos de la Capacitación

Posteriormente el 18 de diciembre de 1911, Francisco I. Madero, decretó la Creación del Departamento del Trabajo, dentro entonces de la Secretaria de Fomento, Colonización e Industria, que tenia como objetivo solucionar los conflictos laborales dentro de un contexto que conciliara a las partes involucradas. En 1915, Venustiano Carranza, incorporó el Departamento del Trabajo a la Secretaria de Gobernación y al mismo tiempo se elaboró un proyecto de ley sobre el contrato de trabajo; dos años después es promulgada la actual Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en artículo 123, decreta el derecho de los trabajadores.

Hoy en día en México existe una demanda excesiva de personal calificado que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario, que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas, establezcan programas periódicos de capacitación, brindando, así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficiencia y productividad, y éste sea más significativo para el trabajador.

1.3 Marco Legal de la capacitación.

A lo largo de la historia de México, a pesar de que el tema laboral ha recibido una atención permanente, éste se orientó más bien hacia aspectos técnicos, relacionándolo con los procesos productivos. La principal preocupación giraba preferentemente en torno a "cómo producir". Los recursos humanos se encontraban relegados a un segundo plano y no existían condiciones adecuadas para el del trabajo ni, mucho menos, una legislación que marcara los lineamientos a seguir. Por tanto que la evolución que ha sufrido el marco legal de la capacitación en México, ha sido progresivo, en un principio, la Comisión del Congreso del Congreso Constituyente de 1916-1917, aceptó adicionar el proyecto del artículo 5º, que contenía el principio de libertad, junto con los principios de la jornada máxima de ocho horas, el descanso semanal y la prohibición del trabajo nocturno para mujeres y niños (Reynoso 2007). Ante esta situación, surgió en las autoridades una inquietud en cuanto a legislar en torno al derecho laboral, es por ello, que se decidió que todos los principios del aspecto

Capítulo I. Aspectos Básicos de la Capacitación laboral fueran tratados en un capítulo o en un título de la constitución; fue así como es aprobado el artículo 123, en sus veintiocho fracciones.

El derecho a la capacitación de los trabajadores se originó en la reforma pública en el Diario Oficial de la Federación del 9 de enero de 1978, estos preceptos constitucionales fueron retomados por la legislación secundaria, y fue así que el 28 de abril por Decreto de Reformas publicado en el Diario Oficial de la Federación, se adicionó a la Ley Federal de Trabajo el Capítulo III Bis con los artículos 153-A a 153-X. A continuación se presenta una tabla esquemática, realizada por Calderón (1995, p. 20) donde se presenta una forma gráfica sobre los aspectos más importantes en materia de capacitación y adiestramiento.

Tabla 3. Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo	Contenido
123 Apartado A Fracción XIII	Obligación de las empresas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo.

Fuente: Calderón 1995 (p. 20)

Aunado a lo anterior, la tabla 4 tiene como función resumir los principales artículos de la Ley Federal del Trabajo, la cual se divide en el tema que tratan, el artículo en el cual esta mencionado y cuál es el contenido que establecen.

Tabla 4. Ley Federal del Trabajo.

Tema	Artículo	Contenido
Sobre el propósito de la capacitación	153-A	Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.
	153-F	Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información, sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo; e incrementar la productividad.
Sobre las obligaciones de la Empresa	25-VIII Y 391-VII	Incluir en el contrato Colectivo puntos referentes a la capacitación.
	132-XV	Proporcionar capacitación y adiestramiento.
	132- XXVIII	Participar en la Comisiones para este fin.
	153-O	Informar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas.

Fuente: Calderón 1995 (p. 21)

Capítulo I. Aspectos Básicos de la Capacitación

Tabla 4. (Continuación).

Tema	Artículo	Contenido
Sobre las obligaciones de la Empresa	153-E	Impartir la capacitación durante a jornada de trabajo, salvo cando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.
	153-K	Atender convocatoria para constitución de las Comisiones.
	153-N	Presentar a la STPS los planes y programas; e informar avances y/o modificaciones de los mismos.
Sobre las obligaciones de la Empresa	153-Q	Aplicar inmediatamente los planes.
	153-V	Enviar a la STPS lista de constancia de habilidades.
Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores	153-A	Derecho el trabajador a la capacitación y adiestramiento.
	153-H	Obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.
	153-I	Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
	153-T-V	Derecho a la constancia respectiva y a figurar en los registros.
	153-U	Obligación a acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación.
Sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento	153-I	Integración y facultades de las comisiones.
Sobre planes y programas	153-Q	Requisitos de los planes.
Sobre las sanciones	153-S	Hace referencia a los dispuesto en el Art. 878-IV

Fuente: Calderón 1995 (p. 21)

El presente apartado tuvo como fin ejemplificar el desarrollo que ha tenido la legislación de la Capacitación en México, ya que, es indispensable para aquellos profesionistas que estén inmersos en el campo de la capacitación, un conocimiento amplio y efectivo de los apartados legales que rigen a dicho paradigma dentro de las organizaciones y empresas en nuestro país.

1.4 Fases el proceso de capacitación.

La función de capacitación dentro de las empresas y organizaciones, no consiste únicamente en proporcionar cursos y más cursos; por el contrario, es un proceso

Capítulo I. Aspectos Básicos de la Capacitación constante, compuesto por varias etapas, algunos autores hablan que las etapas de la capacitación son consistentes con el proceso administrativo y en efecto esto es cierto, ya que, el proceso administrativo, es la base para la organización de una institución. Para que se pueda proporcionar una capacitación, se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien, de una mejora. Lo importante es que exista una razón que le dé vida a la capacitación; pero hay que tomar en cuenta que ésta no va a ser detectada fácilmente, puesto que es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación (Grados 2007).



Figura 2. El Proceso Administrativo.

Las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación a partir del proceso administrativo son:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Ejecución
- d) Evaluación y seguimiento

A) Planeación.

Se define como “la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir; fijando los principios concretos de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo” (Reyes, 2005, p. 62), por tanto, haciendo referencia a la capacitación en dicha etapa estarían las etapas de DNC, Establecimiento de Objetivos y Establecimientos de Planes y Programas.

B) Organización.

Se refiere a los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que son necesarios y eficientizan el funcionamiento; entiendo un procedimiento como una secuencia de pasos para ejecutar una tarea, por tanto el presente apartado responde a la pregunta de ¿Con qué hacerlo?, y en el ámbito de la capacitación se refiere de los elementos tecnológicos humanos y físicos para su realización. Grados (2007) refiere que se descompone en los siguientes elementos:

- Estructuras y sistemas.
- Integración de personas. Requiere personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el plan o programa.
- Integración de recursos materiales. Se necesitan aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y, en general, diferentes recursos físicos e instruccionales para su realización.
- Entrenamiento de instructores internos. La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados, quizá sea el punto fundamental para conducir el adiestramiento a las necesidades específicas y para economizar los recursos, empleando personal en la medida que sea necesario.

C) Ejecución.

Algunos autores también clasifican a esta etapa como Dirección, para Reyes (2005) consiste en “impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro, y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados” (p. 63). Por tanto dentro del proceso de capacitación implica lo siguiente:

Capítulo I. Aspectos Básicos de la Capacitación

- Materiales y apoyos de instrucción.
- Contratación de servicios.
- Coordinación de cursos. Incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de ordenamiento de aulas, materiales, y en general, de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.

D) Evaluación y seguimiento.

Grados (2007, p. 233) concibe que esta etapa “es la corroboración o comprobación de lo alcanzado con respecto a lo planeado”. Dicha evaluación se realiza principalmente de los siguientes apartados:

1. Del sistema. Comprobar la efectividad en cada una de las fases que integran a la capacitación.
2. Del proceso instruccional. Tiene varias facetas y sólo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados.



Figura 3. Analogía entre el proceso Administrativo y el Proceso de la Capacitación.

Para que el proceso de capacitación de los resultados esperados es preciso que las áreas involucradas, presten atención a aquello que realmente es necesario capacitar ya

Capítulo I. Aspectos Básicos de la Capacitación que si no se encuentran bien definidas los objetivos y alcances del programa de capacitación se caería en error más común que es la realización de una serie de cursos, que posiblemente a la larga no satisfagan las necesidades que como empresa presentan, por tanto, debe ser un trabajo en equipo iniciando por la alta dirección que debe estar enterada de los fines y objetivos que se conseguirán al iniciar un proceso de capacitación.

A continuación se presenta un esquema tomado de Chiavenato (2007) que proporciona un aspecto más completo con respecto al proceso de capacitación:

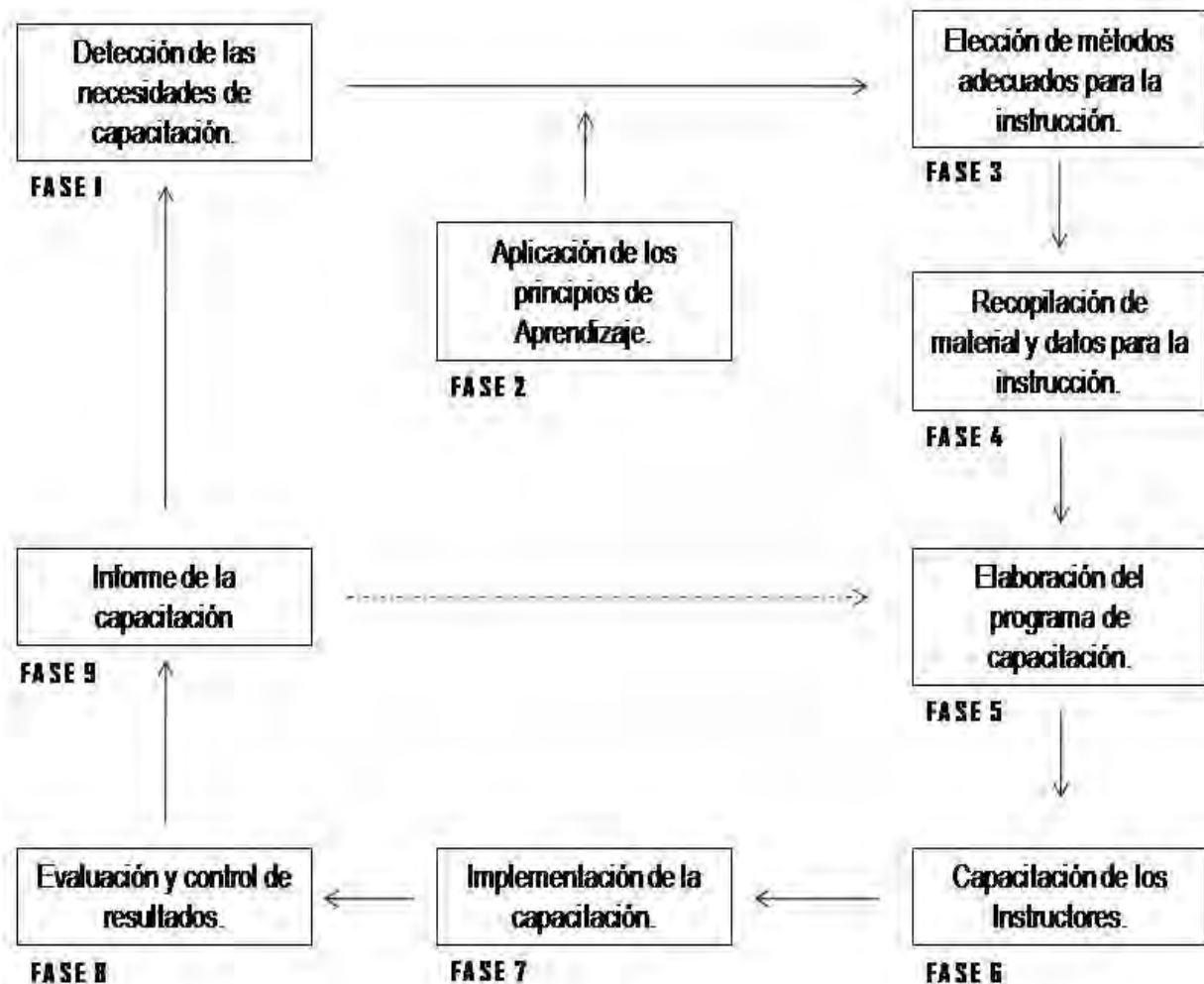


Figura 4. El Proceso de Capacitación.

Fuente: Chiavenato 2007 (p. 404.)

Capítulo I. Aspectos Básicos de la Capacitación

En el presente esquema la capacitación sigue siendo parte del proceso administrativo, simplemente se descompone en los diferentes puntos que se deben tomar en consideración para que la capacitación que se imparta dentro de la organización tenga resultados fructíferos, además se toman en consideración tres aspectos trascendentales:

- 1) La aplicación de los principios de aprendizaje, en el cual se plantea las diferentes teorías que hablan y explican este paradigma.
- 2) La elección de métodos y medios para la instrucción, en donde se plantean las diferentes técnicas con respecto a las formas de impartir un curso de capacitación.
- 3) La capacitación, que necesita tener la persona que impartirá el curso, ya que es necesario, que cuente con la capacidad no solo de conocer el tema sino también de transmitir los conocimientos a los participantes de la instrucción.

Como se ha expuesto, es necesario que el responsable de la capacitación o del área este en comunicación continua con cada uno de los miembros o jefes dentro de los departamentos que integran a la organización, ya que esto asegurará que las necesidades que requieran ser cubiertas, se capaciten de manera oportuna, a partir de diferentes técnicas de apoyo.

Dentro del proceso sistémico de la capacitación se encuentra el diagnóstico de necesidades de capacitación ó también conocido como Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), la finalidad de dicho diagnóstico es encontrar las necesidades de capacitación, por tanto a partir de que una necesidad es una condición de ausencia, de algún requerimiento ya sea físico o psicológico, que impide un estado de bienestar en el organismo, es necesario que analizar cuál es aquel requerimiento para alcanzar de nuevo dicho estado de plenitud; por tanto las necesidades de capacitación se pueden definir como: “las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización” (UCECA, 1979, p. 10).

Capítulo I. Aspectos Básicos de la Capacitación

En lo referente al contexto de la capacitación dentro de las organizaciones Pineda (2002) identifica cinco concepciones a lo referente de que es una necesidad de capacitación:

- Necesidad como carencia, la satisfacción de la cual originará la formación, el cual es un concepto de necesidad normativo o prescriptivo.
- Necesidad como voluntad de cambio deseado por la mayoría de las personas implicadas, lo que le proporciona un carácter colaborativo.
- Necesidad como sensación percibida por el colectivo, aunque no se explique su sentido.
- Necesidad expresada por los sujetos.
- Necesidad relativa, es decir; por comparación con una situación ajena.

Es por ello que, para identificar cualquiera de los caracteres anteriormente mencionados, es necesario realizar un diagnóstico que proporcionará la información mínima necesaria, para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. También otorgará la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, y facilitará el presupuesto destinado para la capacitación, así como indicadores no solo para la planeación sino también para la evaluación.

Reza (2000) concibe un diagnóstico como:

Una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto. Por otra parte, es el punto de partida o materia prima para la formulación del plan y de los programas de capacitación. (p. 65)

Dentro de las diferentes clasificaciones para clasificar el tipo de necesidades que se pueden encontrar en la DNC, la más utilizada las divide en:

1. Manifiestas: Son aquellas necesidades que son evidentes ya sea para toda la organización o ciertas áreas, o para ciertas personas, por ejemplo, personal de

Capítulo I. Aspectos Básicos de la Capacitación nuevo ingreso o cuando exista un ascenso o transferencia, así mismo el cambio de equipo o el uso de ciertos sistemas para la actualización o ciertas normas de calidad.

2. Encubiertas: Este tipo de necesidades se refiere a aquellas necesidades que se dan en el caso en que el personal ocupa normalmente sus puestos y presenta problemas relacionados con su desempeño, derivados pues de la falta u obsolescencia de conocimientos y habilidades, así mismo, están inmersas, las actitudes que pueden ser provocadas principalmente por una falta de motivación

Por último, a partir de la investigación llevada a cabo por el psicólogo organizacional para determinar las necesidades de capacitación y los resultados obtenidos, éstos proporcionarán la justificación para llevar a cabo un diseño e implementación de un programa de capacitación el cual tendrá como objetivo principal cubrir aquellas carencias que fueron encontradas, es por ello que en el siguiente capítulo se explicarán los lineamientos necesarios para llevarlo a cabo.

CAPÍTULO II.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

El presente capítulo tiene como finalidad describir brevemente cada uno de los pasos necesarios para realizar un programa de capacitación en donde se defina, el objetivo general, cuya finalidad es describir la función del curso o actividad de capacitación; por lo cual se presentarán diferentes definiciones con respecto a un objetivo, mencionando sus tipos, entre los que destacan en el proceso de capacitación: los generales, específicos y terminales, exponiendo las características de cada uno de ellos.

Por otra parte se presentarán algunos de los principios del aprendizaje en adultos, ya que éstos no aprenden de la misma manera con la que la hacen los niños o adolescentes, por lo que el psicólogo organizacional al diseñar la actividad de capacitación, debe considerar la forma en que estos conciben los procesos de aprendizaje, además de tomar en cuenta las características propias tanto de los candidatos como del instructor, ya que la capacitación es en esencia un proceso de enseñanza-aprendizaje (E-A) y el instructor es el facilitador de ésta, por lo cual debe apoyarse en diferentes métodos de instrucción, manejando las técnicas y medios adecuados para realizar dicho proceso; asimismo, el psicólogo debe tomar en cuenta que para facilitar dicho proceso, debe diseñar una carta descriptiva donde son mencionados cada uno de los objetivos específicos y terminales tanto de los temas, métodos, técnicas y medios auxiliares empleados en la actividad de capacitación.

2.1 Definición de Objetivos.

Dentro del ámbito administrativo regularmente se suele tomar por igual a un objetivo y una meta, la diferencia principal consiste en que el objetivo se basa en la determinación del alcance tomando en cuenta el cómo se realizará y el porqué, mientras que la meta solo menciona aquello que se necesita; es por ello, necesario definir ¿qué es un objetivo?, Reyes (2007, p. 29) comenta que la palabra objetivo (de *ob-jactum*), “implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones”.

Por su parte, Chiavenato (2006) menciona que un objetivo “es un enunciado por escrito sobre los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo” (p. 143). A partir de esto, un objetivo debe ser cuantificable, difícil, relevante y compatible; en el proceso de capacitación, el psicólogo organizacional, debe fijar objetivos que sean alcanzables, reales y medibles basándose en los resultados de la primera etapa del proceso sistémico; por ello al realizar un objetivo, éste le da la pauta para encaminar los fines y alcances del programa de capacitación, así como el manejo de los medios y técnicas más recomendables para su implementación.

Armstrong, Cornell, Kraner y Roberson (1973), sugieren que el delimitar un objetivo proporciona las siguientes ventajas:

1. Proporcionan y definen las condiciones previas imprescindibles para aprender de forma más eficaz, con lo cual al mismo tiempo sirven de guía para un programa.
2. Ayudan a evaluar el progreso de los capacitandos. Cuando se tienen objetivos claros, aumenta la validez de los instrumentos de medición, pues en tal caso el encargado está en condiciones de determinar hasta que punto un test mide una muestra representativa del contenido.

3. Eliminan muchos de los problemas que presentan los métodos didácticos, pues los objetivos ayudan a planear qué enseñar y cuándo hacerlo.

Por tanto, para que un objetivo pueda ser considerado como tal, debe tener ciertas características, a este respecto Raia (2000), comenta que sus características deben ser:

- a) **Desafiante.** El objetivo debería significar un reto para el hombre. Debería hacer que se esforzara.
- b) **Asequible.** El objetivo debería ser realista y alcanzable a la vez.
- c) **Mesurable.** El objetivo debería ser tan específico y cuantitativo como sea posible. Debería ser estar expresado en términos tangibles y medibles.
- d) **Pertinente.** Debería haber una relación clara y directa entre el objetivo y la labor del referente, y estar de acuerdo y relacionada con las metas organizacionales y los objetivos de más alto nivel.

Dentro de las presentes características, un objetivo debe ser cuantificable en lo más posible, es decir que dentro de sus alcances deben estar contenidos la forma en la que se medirán éstos, así como los resultados a obtener, es por ello que el psicólogo organizacional o el encargado de capacitación debe cuidar la redacción y presentación de los objetivos, no dejando de lado ciertos aspectos que pudieran servir a otras interpretaciones, asimismo, informará los requerimientos del programa de capacitación, a través, de los fines alcanzados por los mismos, para Reza (1997) un objetivo debe responder a las siguientes interrogantes:

- A) **Cuándo:** Deberá mencionarse el momento en el cual se habrá alcanzado el comportamiento deseado.
- B) **Quién:** Se refiere al capacitando, educando, participante, alumno, persona... que va a cumplir o satisfacer el objetivo.
- C) **Qué o Actividad.** Es necesario que los objetivos se enuncien en términos de un verbo activo y a futuro. Hay comportamientos que solo pueden ser

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación evaluados a través de los resultados de su práctica; es decir, lo que se observa son los resultados de las acciones, más no la acción misma. Además, para la redacción es necesario que se analice qué conducta o comportamiento se espera que los participantes aprendan en relación con el puesto o actividad laboral que desempeñan, y en estos términos, enunciar los objetivos.

- D) **Para qué y Cómo:** En un objetivo genérico, no es tan relevante detallar el nivel de ejecución y las condiciones necesarias para alcanzarlo, esto se observará en los objetivos específicos.



Figura 5. Requerimientos de un Objetivo.

2.1.1 Tipos de objetivos.

A partir de la respuesta encaminada a las anteriores interrogantes, el encargado de capacitación obtendrá como resultado un objetivo, sin embargo, existen diferentes maneras de clasificarlos.

A) Desde el ámbito administrativo, Reyes (2007), los clasifica en:

- 1. Individuales y colectivos.** Ante todo debe distinguirse entre el objetivo que persigue una persona física concreta, a los objetivos de un grupo humano.

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación
Cuantos entran a formar parte de ese grupo, lo hacen con la mira de obtener un bien común, o una utilidad común; pero, obviamente, los objetivos del grupo pueden ser opuestos, total o parcialmente, a los objetivos perseguidos por algunos de sus integrantes.

2. **Generales y particulares.** Se entiende que un objetivo general, es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, esto es: que solo son medios para conseguir ese objetivo más elevado y amplio.
3. **Básicos, secundarios y colaterales.** Los objetivos secundarios, son medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales. Aunque los objetivos particulares son subordinados respecto a los principales, la clasificación anterior mira más bien a la extensión en que se realiza la búsqueda del objetivo; en tanto que ésta, se refiere expresamente a la subordinación de medios a fines. Objetivos colaterales son aquellos que, sin ser buscados directamente como los principales, se obtiene casi espontáneamente al desarrollar los secundarios.
4. **A corto y a largo plazo.** En razón de la finalidad económica de la empresa, los objetivos deben realizarse en éstas en el plazo más corto posible.
5. **Naturales y subjetivos o arbitrarios.** El objetivo natural es aquel que, por sus propias características, busca determinada función, organización, etc.; objetivo arbitrario es aquel que se propone el empresario o jefe de un grupo, o la persona que dirige o realiza la acción, distinto de la naturaleza propia de esa actividad o función.

B) Desde el ámbito de la administración estratégica, David (2008) considera que pueden clasificarse en:

1. **A largo plazo.** Se definen como los resultados específicos de que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año, son esenciales ya que señalan la dirección, ayudan en la evaluación, revelan las prioridades y constituyen la base de las actividades de planeación, organización y dirección.

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación

- 2. Anuales.** Se definen como logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo, también deben declararse en términos de logros administrativos, de mercadotecnia, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial.

C) Para la Administración de Recursos Humanos (AHR) Werther y Davis (2008) refieren que los objetivos se clasifican en cuatro aspectos, los cuales son:

- 1. Corporativos.** Se definen como los objetivos que se refieren a toda la organización, los cuales contribuyen al éxito de la empresa u organización.
- 2. Funcionales.** Se definen como los fines para los cuales es creado un puesto, es decir, cual es su contribución a los objetivos corporativos.
- 3. Sociales.** Son aquellos objetivos que se basan en los requerimientos de la sociedad en general, los cuales deben basarse en el crecimiento de la organización pero teniendo una repercusión dentro de la sociedad en la que esta inmerso.
- 4. Personales.** Son aquellos de carácter individual que presentan cada uno de los miembros de la organización, sin importar área o puesto desempeñado.

D) Por otra parte, existe una clasificación que se basa en la modificación de la personalidad, la cual es otorgada por Monereo (1996) que refiere que los objetivos se pueden clasificar en función del grado con el que se aspira que modifiquen la conducta del educando, en este sentido se dividen en:

- 1. Educativos.** Aquellos que están encaminados a conformar aspectos más trascendentales de la personalidad de los educandos tales como sentimientos, valores, convicciones, etcétera.

2. Instructivos. Aquellos que tienen menor trascendencia y están vinculados con el dominio, por parte de los estudiantes, del contenido de una asignatura.

Aunado a lo anterior, Robert Mager citado por Bohlander (2008), es un experto reconocido a nivel internacional, que enfatiza la importancia de los objetivos instruccionales al observar que: “Antes de prepararse para la instrucción y de seleccionar los procedimientos de la instrucción, el tema o el material, es importante establecer con claridad cuales se quiere que sean los resultados de esa instrucción”. (p. 302)

Hasta el momento cada una de las clasificaciones presentadas, se basan en la capacidad del psicólogo organizacional al definir si lo que se obtendrá será un conocimiento, habilidad o una actitud, a este respecto Mondy y Noe (1997) comentan que:

Se deben formular objetivos claros y concisos sin ellos, no es posible el diseño de programas significativos, en primer lugar se establece el propósito con claridad...Los objetivos específicos de aprendizaje dejan poca duda respecto de lo que se debe aprender del programa de capacitación. (p. 237-238)

Por otra parte cada uno de los objetivos de instrucción que serán redactados deben enfocarse hacia el grado en que se obtendrá ya sea el conocimiento, la habilidad y la actitud, es por ello que para la realización de estos deben basarse en el grado de profundidad que desean realizar en los capacitandos.

Robert Mager citado por Armstrong et. al (1970) es otro de los investigadores que se ha interesado por ayudar a describir los resultados que se esperan de la enseñanza. Su concepción se conoce con el nombre de objetivo de la instrucción; Mager expone tres criterios muy simples que, según él, ayudarán a los instructores a decidir si sus objetivos son eficaces o no. La primera norma consiste en poder describir qué harán los capacitandos cuando adquieran la conducta enseñada. La segunda les pide que expliquen en qué circunstancias los capacitandos emplearán esa conducta, y la tercera,

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación que especifiquen hasta qué punto serán capaces de hacer lo que se les pide y cuál será el criterio que se tomará como base para decidir si el rendimiento es satisfactorio o no. Sin embargo existe otra clasificación o también conocida como taxonomía que fue desarrollada por Benjamin Bloom, la cual se expondrá en el apartado posterior.

2.1.2 Taxonomía de Bloom.

Benjamin Bloom y David Krathwohl se plantearon el problema de crear una técnica para redactar objetivos, por lo cual se dieron a la tarea de resolver los siguientes puntos: 1) elaborar una taxonomía de los objetivos educacionales destinada a ayudar a los instructores a describir cuáles son las conductas que desean que sus capacitandos adquieran, y 2) determinar cuáles son las técnicas de enseñanza que permiten medir esas conductas.

Benjamín Bloom (1970), citado por Reza (1997) explica:

El aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones o áreas del comportamiento humano, a su vez cada una de estas áreas tiene diferentes niveles de profundidad, partiendo de lo sencillo o elemental a lo complejo o abstracto y se apoya en el escalonamiento del conocimiento. (p. 25)

Para entender el grado de conocimiento, es necesario especificar seis conceptos definidos por Reza (1995, 1999), los cuales se ven involucrados en dicha taxonomía:

1. **Actitud:** Tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas, situaciones o instituciones.
2. **Aprendizaje:** Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas que ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura de conocimientos.
3. **Aptitud:** Potencialidad del individuo para aprender; condición o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

4. **Conocimiento:** Conjunto de datos o principios que conforman el saber humano.
5. **Habilidad:** Conocimientos o destrezas necesarios para ejecutar las tareas propias de una ocupación.
6. **Hábito:** Comportamiento del ser humano caracterizado por cierta estabilidad y adquirido mediante el ejercicio y repetición de una experiencia o costumbre.

La taxonomía de Bloom se divide en tres diferentes áreas o dominios los cuales son:

- A. **Área Cognoscitiva:** Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.
- B. **Área Psicomotriz:** Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observable, Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.
- C. **Área Afectiva:** Para el desarrollo de la presente área contó con el apoyo de Krathwohl y se basa en el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de personas, hechos y estructuras, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca el desarrollo del pensamiento social, los sistemas de valores y costumbres, la expresión lingüística y la sensibilidad estética.

Por tanto, las diferentes áreas se intercalen los conceptos anteriormente definidos, por ejemplo un conocimiento va encaminado al área de aprendizaje del dominio cognitivo, la de habilidad al área psicomotriz y por último una actitud, aptitud y hábito al área afectiva.

ÁREAS DEL APRENDIZAJE DE BLOOM



Figura 6. Áreas del Aprendizaje de Bloom.

Tabla 5. Características de las Áreas del Aprendizaje de Bloom.

COGNOSCITIVA	APECTIVA	PSICOMOTRIZ
Adquisición de conocimientos y comprensión de ideas.	Adquisición de actitudes y de valores	Adquisición de aptitudes y/o habilidades de destreza manual.
Corresponde al conocimiento y se relaciona con la capacitación,	Corresponde a las actitudes y se relaciona con el desarrollo.	Corresponde a las destrezas y se relaciona con el adiestramiento.
Son procesos de tipo intelectual tales como: Atención Memoria Análisis Abstracción. Reflexión.	Son procesos de tipo actitudinal tales como: Interés. Apreciación, Cultura Conducta.	Son procesos relacionados con las destrezas manuales tales como: Coordinación. Equilibrio Rapidez de los movimientos.
Permite el estudio de: Conceptos Hechos Principios Normas	Permite el estudio de: Actitudes Valores Opiniones	Permite el estudio de Aptitud Física Habilidad Manual.
Sus niveles son: Conocimiento Comprensión Aplicación Análisis Síntesis Evaluación	Sus niveles son: Recepción Respuesta Valorización Organización Caracterización	Sus niveles son: Conocimiento Preparación Ejecución consiente Automatización Reorganización

Fuente: Reza (1999, p. 16)

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación
 En la tabla 5 se especifican a nivel general las principales características de las tres diferentes áreas especificando los diferentes niveles (dominios) de cada uno de ellas, así mismo, hacia que parte del proceso de la capacitación se desarrolla ya sea el adiestramiento, la capacitación ó el desarrollo.

A continuación se presenta una serie de tablas, explicando cada uno de los diferentes niveles, así como la definición de éstos, una breve descripción de estos terminando con una serie de verbos propuestos por Bloom.

Tabla 6. Descripción del Área de Aprendizaje **COGNITIVA.**

DOMINIO DE APRENDIZAJE	DEFINICIÓN	BREVE DESCRIPCIÓN	VERBOS
CONOCIMIENTO	Consiste en reconocer y recordar hechos y peculiaridades.	Evocación o memorización de información.	definir, repetir, apuntar, inscribir, registrar, marcar, recordar, nombrar, relatar, subrayar, enlistar, enunciar.
COMPRENSIÓN	Es un reordenamiento, determinación de implicaciones.	La persona que aprende puede interpretar, traducir, resumir o parafrasear un material determinado.	traducir, reafirmar, discutir, explicar, expresar, identificar, localizar, transcribir, revisar, ordenar, seriar, exponer.
APLICACIÓN	Consiste en reconocer y recordar hechos que se aprendió en un momento dado para resolver una situación diferente de aquella original.	Utilización de ideas generales.	aplicar, usar, emplear, demostrar, dramatizar, practicar, ilustrar, operar, inventariar, esbozar, programar, dibujar, convertir, transformar, producir, resolver, ejemplificar, comprobar, calcular, manipular.
ANÁLISIS	Consiste en separar un todo complejo en sus diversas partes hasta que queden claras las relaciones que existen entre ellas.	Segmentación de un todo en sus partes.	distinguir, analizar, diferenciar, experimentar, probar, comparar, contrastar, criticar, investigar, debatir, examinar, categorizar, discutir, diagramar, inspeccionar, catalogar, inducir, inferir, discriminar, subdividir, dividir, desmenuzar,

Fuente: Reza (1999, p. 18)

Tabla 6. (Continuación).

DOMINIO DE APRENDIZAJE	DEFINICIÓN	BREVE DESCRIPCIÓN	VERBOS
SÍNTESIS	Consiste en la combinación de elementos para formar algo nuevo y distinto.	Reagrupación de las partes de un todo.	componer, planear, proponer, componer, planear, proponer, diseñar, dirigir, formular, arreglar, ensamblar, reunir, construir, crear, erigir, organizar, preparar, deducir, elaborar, explicar, reconstruir, idear, reorganizar, generalizar, reacomodar, combinar, compilar, relacionar.
EVALUACIÓN	Consiste en rectificar los componentes de los anteriores niveles.	Emitir juicios valorativos tanto cuantitativos como cualitativos	juzgar, evaluar, seleccionar, escoger, valorar, estimar, clasificar, calificar, medir, descubrir, estructurar, pronosticar, predecir, detectar, criticar, argumentar, cuestionar, debatir, emitir.

Fuente: Reza (1999, p. 18)

El área cognitiva se relaciona con los procesos mentales que se desarrollan en los individuos, a partir de esto, se especifica el grado de dominio (profundidad) con el que se desea establecer el contenido del programa de capacitación. Sin embargo, a pesar de que la presente área se desarrolla directamente con la capacitación también puede utilizarse para colaboradores de nivel operativo, simplemente se diferirá del grado de dominio, con el que se desee capacitar. Para mandos medios, los niveles de los procesos cognitivos van desde el de aplicación, al grado de síntesis (3 a 5), que a diferencia de un puesto directivo por las actividades que desarrollan regularmente se ubican en los dos últimos dominios del área cognitiva, por lo tanto el encargado de capacitación debe tener presente el grado de dominio hacia el cual encausará el contenido que desarrollará dentro del programa de capacitación. A continuación se presenta una tabla en donde se describen los niveles de aprendizaje del área

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación psicomotriz, donde se explica el nivel junto con una descripción y los verbos que se pudieran utilizar para desarrollar objetivos de éste tipo.

Tabla 7. Descripción del Área de Aprendizaje PSICOMOTRIZ.

DOMINIO DE APRENDIZAJE	DESCRIPCIÓN	VERBOS
CONOCIMIENTO	Evocación o memorización de información.	repetir, registrar, memorizar, nombrar, relatar, subrayar, enumerar, enunciar, recordar, enlistar, reproducir.
PREPARACIÓN	Reordenamiento, determinación de implicaciones.	imitar gestos, repetir movimientos, reproducir trazos, imitar sonidos, mover diferentes partes del cuerpo según se indique, manejar herramientas, interpretar secuencias.
EJECUCIÓN CONSCIENTE	Utilización de ideas generales.	realizar movimientos sincronizados, operar herramientas, elaborar materiales conforme a especificaciones, coordinar movimientos al ejecutar acciones, rectificar procesos.
AUTOMATIZACIÓN	Repetición inconsciente de la actividad	dramatizar, danzar, cantar, declamar, manejar herramientas, operar maquinaria, utilizar, instrumentos, leer en voz alta, realizar, trazos, todo ello con soltura.
REORGANIZACIÓN	Realización de ajustes o reordenamiento de la actividad	idear, inventar, crear, solucionar, diseñar.

Fuente: Reza (1997, p. 27)

En la presente área están involucrados procesos que tienen que ver con la motricidad de los individuos, regularmente es utilizada para objetivos que van encaminados a puestos operativos por el manejo de maquinaria o las actividades que requieren un alto grado de concentración y repetición, sin embargo se pueden desarrollar objetivos de esta índole para otros niveles de la pirámide organizacional, ya que posiblemente una de las causas de la DNC nos refiere que es necesario una capacitación encaminada a procesos rápidos de captura por parte de los jefes, gerentes o directores de los departamentos. A continuación se presenta la última tabla de la Taxonomía de Bloom, donde se desarrollan los niveles del área afectiva, definiéndolos, así como una breve descripción y los verbos que se pueden emplear en dicha área.

Tabla 8. Descripción del Área de Aprendizaje **APECTIVA**.

DOMINIO DE APRENDIZAJE	DEFINICIÓN	DESCRIPCIÓN	VERBOS
RECEPCIÓN	El individuo tiene conciencia de ciertos fenómenos y estímulos y se ocupa de ellos en forma pasiva.	Toma de conciencia, atención en aspectos relevantes.	escuchar, atender, recibir órdenes, tomar conciencia, recibir indicaciones.
RESPUESTA	El individuo satisface determinadas expectativas al prestar atención o dar una respuesta frente a cierto estímulos o fenómenos.	Disposición para responder.	interesarse, conformarse, preguntar, aceptar, contestar, apoyar, participar, desempeñar, intentar, reaccionar, practicar, comunicar, platicar, dialogar, cumplir, invitar, saludar, obedecer, ofrecer, actuar.
VALORACIÓN	El individuo manifiesta una conducta coherente dentro de una misma línea de creencias y actitudes, en situaciones en las que no está obligado a acatar ordenes ni a obedecer.	Conducta apropiada en determinadas situaciones, internalización de valores.	aceptar, admitir, acordar, analizar, valorar, reconocer, evaluar, criticar, seleccionar, diferenciar, discriminar, explicar, argumentar, justificar, discrepar, apoyar, apreciar, comentar, debatir.
ORGANIZACIÓN	El individuo acepta un conjunto de valores, lo cual se refleja en su conducta.	Organización y jerarquización de valores.	adherirse, formular planes, alternar planes, integrar grupos, dirigir grupos, interactuar.
CARACTERIZACIÓN	Todas la conductas del individuo siguen la línea de los valores que ha internalizado.	Actuación conforme a un valor. Filosofía de vida	actuar conforme a un plan, influir sobre otros, modificar conductas, proponerse algo, cuestionar, resolver problema, verificar hechos, comprometerse, solucionar, bastarse así mismo.

Fuente: Reza (1999, p. 27)

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación
Esta última área se caracteriza por realizar un cambio de actitud de los capacitandos, principalmente se relaciona con procesos de capacitación encaminados al desarrollo, en donde los objetivos que se redactan deben basarse en un cambio en la forma de comportarse, por tanto regularmente los colaboradores que participan en este tipo de capacitación pertenecen a los niveles más altos de la pirámide organizacional, ya que coordinan a un número mayor de colaboradores y deben tener un conocimiento amplio con respecto al manejo de dicho personal, asimismo, deben enfocarse a su personal a la obtención de resultados de manera eficaz y productiva implementando planes y líneas de acción que sean encaminados a esto.

El psicólogo organizacional debe realizar la especificación de los objetivos basándose en la Taxonomía de Bloom, ya que en ella se basan los diferentes niveles de profundidad hacia donde debe dirigirse dicha redacción, que al momento de realizarla es necesario tomar ciertos aspectos como el grado de aprendizaje y también las características de los propios participantes, es así que si un objetivo tiene una redacción entendible cuenta con una gran oportunidad de ser cumplido por el instructor de ésta.

2.1.3 Redacción de Objetivos.

Como se mencionó anteriormente dentro de la clasificación de los objetivos, existen los objetivos de instrucción que se refieren a un aprendizaje o dominio de una conducta, actitud, o habilidad; dentro del contexto de la capacitación, el objetivo de instrucción son los objetivos definidos por el encargado de la capacitación o instructor, en el cual definen la conducta, actitud o habilidad que deberá aprender y dominar el capacitando al final de la actividad de capacitación, el objetivo de Instrucción debe contener cierta continuidad en su contenido, para que no existan inferencias erróneas por parte de los jefes o supervisores al momento de conocer los fines y alcances de dicha actividad.

En cuanto a la redacción ó continuidad de los objetivos de instrucción, existen diferentes requisitos o parámetros a cumplir, Dillman (1973), comenta que en un objetivo de instrucción, deben estar especificados siete factores:

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación

- 1. Nivel de especificidad.** En objetivo de instrucción determina si la conducta, habilidad o conocimiento mencionado realmente vale la pena y por tanto es significativo, también describe lo que el capacitando hará durante o al final del periodo en que este sujeto a la influencia del instructor.
- 2. Ejecución principal.** Al momento de redactar aquello que el capacitando hará durante el periodo de capacitación, no hay que ser tan restrictivos en el fin a conseguir.
- 3. Conducta abierta.** El objetivo debe estipular explícitamente alguna conducta por parte del capacitando, misma que pudiese percibir un observador.
- 4. El método o el proceso.** Para este parámetro es necesario que el encargado de capacitación junto con el instructor definan el método o el proceso que llevará el capacitando para poder dominar la conducta, habilidad o conocimiento requerido.
- 5. Criterio de ejecución ó evaluación.** Se debe especificar la forma en la que será evaluado el objetivo de instrucción, por tanto es necesario especificar de manera clara y precisa el lineamiento por el cual se manejará.
- 6. Condiciones pertinentes.** El encargado de capacitación especificará las condiciones bajo las cuáles el capacitando mostrará o pondrá en práctica, la conducta, habilidad o conocimiento.
- 7. Nivel adecuado de lectura y vocabulario.** El objetivo debe estar redactado en términos que sean entendibles para los capacitandos, desde la primera vez que se le presente.

El psicólogo organizacional, además de tener cuidado en la redacción de objetivos, debe tomar en consideración las técnicas de enseñanza-aprendizaje ya que a partir de la redacción se establecerán los lineamientos para la utilización de éstas.

2.2 Técnicas de enseñanza-aprendizaje.

Por proceso de enseñanza-aprendizaje (E-A), se entiende a aquel conjunto de métodos y técnicas utilizados por el encargado de impartir la capacitación (instructor), con el fin de transmitir de manera vivencial aquellos contenidos que serán revisados dentro de dicha actividad.

Silíceo (2007) refiere que:

En la actualidad debemos entender y aceptar que la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, lo cual quiere decir que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los educandos, son la clave del éxito en la función educativa, esto sin menoscabar algunos métodos cuyo éxito reside sólo en la labor del instructor (p. 117).

Es por ello que al realizar el diseño del programa de capacitación, se deben considerar las características personales de los capacitandos, las habilidades del instructor, así como los alcances y limitaciones de los medios, técnicas y métodos utilizados en éste, a este respecto, Gómez (2000) menciona:

En principio y en función de los conocimientos, habilidades y actitudes que se desean transmitir a los empleados, se deberá escoger el método de capacitación más apropiado. La elección está muy ligada con el diseño del programa, y con los recursos disponibles, principios de aprendizaje y grado de alcance. (p. 40).

Por tanto, al realizar la esquematización de los contenidos del programa de capacitación, el psicólogo organizacional o encargado de ella, deberá prestar atención en la forma en la que se hará dicha estructuración ya que requiere una coherencia entre los objetivos, el método, técnica y medios utilizados, por lo que es necesario considerar ciertos elementos involucrados:

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación

1. Las características de los capacitandos, en función de la Teoría del Aprendizaje.
2. Las Características del Instructor.
3. Las Características de los Métodos, Técnicas y Apoyos Didácticos utilizados.

Una de las finalidades de la capacitación, es actualizar, o enseñar ciertos conocimientos, habilidades y actitudes que los colaboradores requieren para realizar sus funciones diarias, en este contexto, la capacitación es entendida como un proceso esquematizado que brinda la oportunidad de incrementar la competitividad y por medio del mejoramiento y aprovechamiento de diferentes factores que se ve reflejado en la productividad. A este respecto, De Cenzo y Robbins (2005) mencionan que “la capacitación es una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en un individuo que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo” (p. 278). Normalmente la capacitación puede incluir cambios en las habilidades, los conocimientos, las actitudes o la conducta.



Figura 7. Elementos involucrados en el Diseño del Programa.

Ante ello, es imperativo que se considere como primer punto las características de los capacitandos.

2.2.1 El aprendizaje en Adultos.

Como se mencionó anteriormente el aprendizaje es entendido como una modificación en la conducta del individuo, que se da a través de un proceso de adquisición, existen diferentes elementos para que un adulto aprenda, sin embargo, el componente principal es la motivación, la cual es entendida por Robbins (2004) como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (p. 63). En esta definición se puede encontrar tres elementos trascendentales:

- a) Intensidad: Consiste en cuánto se esfuerza una persona por conseguir una meta.
- b) Dirección: Se refiere a la calidad de dicho esfuerzo y se caracteriza por la eficacia de conseguir la meta de una forma eficiente.
- c) Persistencia: Es la medida de cuánto tiempo un individuo es capaz de estar motivado por conseguir la meta planteada.

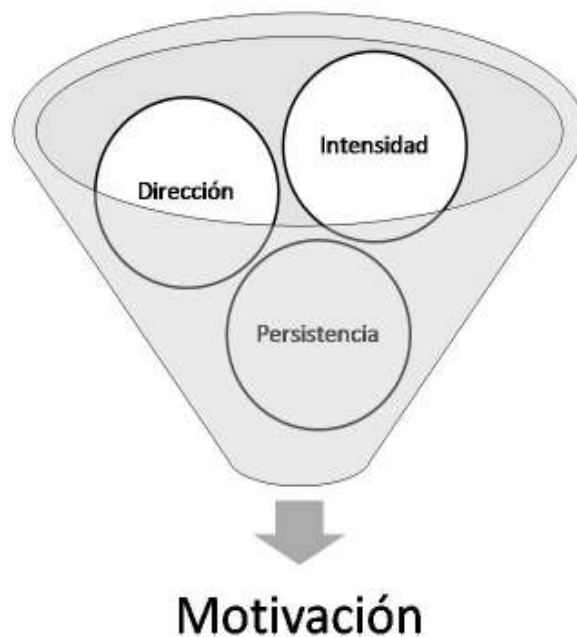


Figura 8. Factores involucrados en la motivación.

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación

Por tanto la motivación juega un papel trascendental dentro de la capacitación, ya que se debe crear un interés hacia los contenidos que se expondrán, es así que existen diferentes razones por las cuales un adulto tiene deseos de aprender, entre los principales se destacan:

- Obtener información sobre el trabajo.
- Ser capaz en el desempeño de su trabajo.
- Mejorar sus aptitudes y habilidades.
- Desarrollar su personalidad y sus relaciones interpersonales.
- Analizar y aumentar sus conocimientos.
- Aumentar ingresos.
- Lograr promociones dentro de su ambiente de trabajo.

Aunado a lo anterior, Ivancevich (2005) comenta que la capacitación es una forma de educación, es lógico que se le apliquen algunos principios de la teoría del aprendizaje, estos son:

1. **El aprendiz debe ser motivado para aprender**, la motivación influye en el entusiasmo de una persona por el aprendizaje, mantiene centrada la atención en las actividades de capacitación y refuerza lo aprendido.
2. **El aprendiz debe ser capaz de aprender**, la capacidad de aprender determina si lo que se enseña en un programa de capacitación puede ser entendido y aplicado al trabajo.
3. **El aprendizaje debe ser reforzado**, debe ser recompensado por la nueva conducta adquirida con aquello que satisfaga sus necesidades, como pago, reconocimiento y ascensos.

4. **La capacitación debe permitir la práctica del material**, se necesita tiempo para asimilar lo aprendido, aceptarlo, interiorizarlo, y desarrollar confianza en él. Esto requiere práctica y repetición del material.
5. **El material presentado debe ser significativo**, hay que proporcionar materiales apropiados para el aprendizaje, las secuencias de los métodos de enseñanza deben ser variados.
6. **El material debe transmitirse bien**. La comunicación debe darse de manera uniforme y darle tiempo suficiente para que se asimile.
7. **El material enseñado debe transferirse al trabajo**. El instructor debe hacer su mayor esfuerzo para que la capacitación se acerque en lo posible a la realidad del trabajo.

Es así que para que un adulto aprenda hay que crearle un interés (motivación) por aquello que aprenderá, teniendo como particularidad una aplicación en su vida laboral y personal, sin embargo también están involucradas las características propias del instructor, ya que de él dependerá la aplicación de los principios anteriormente mencionados.

2.2.2 Características del Instructor.

Dentro del contexto del proceso de enseñanza-aprendizaje al instructor se le otorga el papel de facilitador del aprendizaje, cuya función es transferir o generar un cambio en los capacitandos, a este respecto, Llanos (2005) define dos tipos de instructores:

1. **Externo:** Persona física o moral que facilita el proceso enseñanza-aprendizaje en la transmisión de conocimientos, desarrollo de habilidades y generación de actitudes acordes con los objetivos preestablecidos en los programas. Deberá contar con su registro y autorización por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS).
2. **Interno:** Persona física que genera el proceso enseñanza-aprendizaje en la transmisión de conocimientos, desarrollo de habilidades y generación de actitudes acordes con los objetivos preestablecidos en los programas, labora en la

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación empresa y posee las cualidades y experiencia para ejercer la instrucción y facilitar el aprendizaje. No requieren un registro para impartir la capacitación a nivel interno.

Regularmente las organizaciones deciden elegir a un instructor interno ya que implica un menor costo en la programación de la capacitación, sin embargo, si no existe algún experto en los contenidos a implementar, es necesario el apoyo del instructor externo.

Dentro de la legislación de nuestro país, se publicó en Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre del 2004 los lineamientos para que una persona o institución puedan certificarse como capacitador externo, por lo cual debe presentar su solicitud ante la Secretaria de Trabajo y Previsión Social (STPS) junto con la siguiente documentación:

1. El formato DC-5 "Solicitud de registro de Agente capacitador Externo" (Ver anexo 1 y 2).
2. Documentos que acrediten los conocimientos técnicos en los temas de instrucción y como capacitador, ya sea adquiridos mediante la experiencia profesional o académicamente, tanto en original y copia.
3. Dos fotografías en tamaño infantil.
4. En caso de personas morales es necesario también, una copia fotostática del acta constitutiva que señale en su objeto social el relativo a la capacitación de recursos humanos, además de una declaración bajo protesta de decir verdad, que ejercen actividades de capacitación a través de instructores contratados específicamente para dicha actividad.

A partir de la presentación y de cubrir dichos requisitos, la Secretaria emite un acuse de recibo a la presentación y emitirá una respuesta en un plazo de cinco días hábiles.

Sin embargo, independientemente del tipo de instructor (interno o externo) que sea elegido, existen ciertas características en conocimientos, habilidades y personalidad que un instructor debe poseer, estas deben basarse, tanto en su dominio del tema

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación como en su desenvolvimiento con un grupo de trabajo. A continuación se presenta una tabla con el perfil ideal de un instructor.

Tabla 9. Características y Habilidades del Instructor.

Características Personales.	Características Profesionales.	Habilidades.
<p>1. Pensamiento Lógico. Poder discriminar, relacionar y estructurar temas e interrelacionar y sintetizar conceptos, de tal forma que facilite la comprensión.</p>	<p>Conocimiento del tema, nivel cultural elevado.</p>	<p><i>Análisis, planeación, organización, ejecución, evaluación y diseño de acciones.</i></p>
<p>2. Autoconocimiento. Grado de madurez que se refiere al conocimiento de sus propias ventajas y desventajas tanto profesional como personalmente.</p>	<p>Iniciativa.</p>	<p><i>Autoevaluación, creatividad y crítica constructiva.</i></p>
<p>3. Facilidad de palabra. Capacidad de comunicar sus ideas con fluidez.</p> <p>4. Saber Escuchar. Capacidad de escuchar distintos puntos de vista diferentes a los propios.</p> <p>5. Manejo de ideas. Exploración y comprensión del pensamiento de otros.</p> <p>6. Gusto por la gente. Capacidad para interrelacionarse con los demás.</p> <p>7. Persuasión. Capacidad de convencimiento mediante argumentos basados en el razonamiento.</p>	<p>Capacidad de Autoridad y compromiso.</p>	<p><i>Liderazgo, empatía, claridad en la comunicación y negociación en la resolución de conflictos.</i></p>

El perfil o características con las cuales debe contar un buen instructor de capacitación, están divididas en tres áreas características que son: personales, profesionales y habilidades, las primeras se refieren a aquellos elementos que independientemente de la experiencia laboral, el instructor debe poseer, las segundas se refieren a aquellas características que son dependientes de la forma en la que se desarrolla dentro de sus

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación actividades cotidianas, la conjunción de ambas dan como resultado el conjunto de habilidades que debe poseer para poder ser un facilitador del binomio enseñanza-aprendizaje, es necesario mencionar que es posible que un instructor no posea todas las características, ya que algunas se van adquiriendo a partir de la experiencia personal y profesional, asimismo, cada una de estas, tienen una influencia directa sobre el manejo y desenvolvimiento sobre el grupo de capacitandos, para dar a conocer los contenidos temáticos.

Por tanto, a partir de las características personales, profesionales y habilidades, el capacitador ordena de una forma sistemática las actividades de aprendizaje, sin embargo es necesario diferenciar dos tipos de enseñanza:

- 1) **Enseñanza Socializada:** Es aquella en la que el docente y alumnos constituyen un grupo de aprendizaje y se comunican directamente entre sí.
- 2) **Enseñanza Individual:** Es aquella en la que los alumnos estudian y trabajan por su cuenta, bajo la guía del docente.

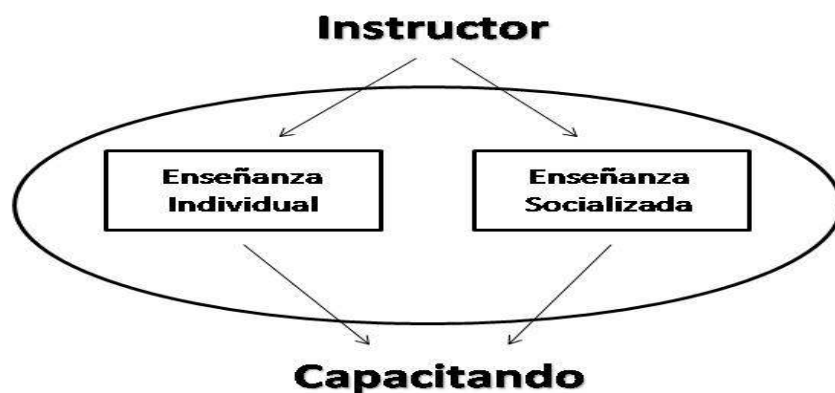


Figura 9. Tipos de Enseñanza.

A partir de la definición de estos tipos de enseñanza, se presenta un paradigma de comunicación en la capacitación, entre los capacitandos y el instructor, Avolio de Cois (1977) infiere que dependiendo del modo de enseñanza empleado se pueden establecer las siguientes formas de comunicación:

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación

- **Comunicación directa.** En esta situación el alumno se presenta en forma receptiva, hay una fuente de estímulos orales, auditivos, o plásticos (maestro, televisor, película, diapositivas, grabaciones, etc.) El alumno atiende, recibe, y fija dichos estímulos:
- **Interacción docente-alumno individual.** En ella el maestro se comunica con cada alumno individualmente, no hay diálogo entre los alumnos.
- **Comunicación grupal.** Es recíproca, todos los miembros del grupo están en disposición de hablar y escuchar, cada uno es fuente de estímulos para los demás.
- **Comunicación centrada en la tarea.** En esta situación los miembros además de comunicarse verbalmente, trabajan juntos, sus actividades se orientan a hacia la formulación y solución de un problema o la realización de la tarea

Al tomar en cuenta estos tipos de comunicación dentro de la enseñanza-aprendizaje, hay que considerar que pueden existir una serie de barreras de comunicación que son aquellas interferencias que obstaculizan una comunicación efectiva de los contenidos, ante ello Reza (1998) las clasifica en la siguiente tabla.

Tabla 10. Barreras de la Comunicación

Tipos de Barrera	Explicación
Semánticas	Es cuando una palabra tiene distintos significados y no se utiliza con precisión. También se presenta cuando la palabra no es muy conocida.
Lingüísticas	Es cuando se habla en un idioma distinto al que está familiarizado el receptor.
Físicas	Se presentan por la influencia del medio social y ambiental.
Fisiológicas	Se manifiestan como consecuencia de un mal corporal o mental.
Psicológicas	Se presentan por la actitud o comportamiento de las personas.
Administrativas	Son las que obstaculizan el buen funcionamiento de la empresa u organismo social.

Fuente: Reza (1998, p. 27)

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación
 Por tanto en la elección de los métodos, técnicas y medios más eficaces para el desarrollo del tipo de capacitación, se debe tener presente las barreras que pudieran surgir, para disminuirlas en lo mas posible. Con respecto a esto, existen diferentes métodos basados en los parámetros de comunicación anteriormente mencionados, dentro de los cuales se basa la interacción que tiene el instructor con los capacitandos, es por ello que Silíceo (2007) plantea la siguiente clasificación:

1. A partir del grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen.
2. Según la actividad del sujeto, ya sea individual (autoeducación) o interacción y participación del grupo.
3. El carácter de información de conocimientos.



Figura 10. Clasificación de Métodos de Capacitación.

A partir de dicha clasificación, la tabla 11 tiene como finalidad explicar los métodos principales utilizados al momento de realizar como tal el programa de capacitación.

Tabla 11. Principales Métodos de Capacitación.

Método	Descripción y Características
Conferencia clase formal	también conocido como clase formal, la diferencia principal es que la conferencia tiene un carácter más formal, en ella el instructor desempeña toda la parte activa, por tanto una de sus limitantes principales es que no crea un ambiente de participación dentro del, sin embargo es muy útil en el sentido de que presenta un gran número de información en poco tiempo.

Fuente: Grados (2007), Silíceo (2007)

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación
Tabla 11. Principales Métodos de Capacitación.

Método	Descripción y Características
<i>Conferencia con participación</i>	Es una de las variantes de la anterior, y a pesar de que se basa en un tipo de comunicación unilateral, en ella existe la pauta para la intervención del grupo en lo que respecta a preguntas, dudas, discusiones etc.
<i>Seminario-método de discusión y participación.</i>	Un seminario es aquella actividad educativa en la que la participación del grupo y de instructor es la clave y constituye su forma básica, dentro de sus objetivos están el crear una interacción por parte del grupo, así como fomentar la creatividad de estos, sin embargo una de sus limitantes es que el número de capacitandos debe partir de cinco hasta veinte.
<i>Charola de Entrada</i>	El presente método se ha popularizado en los últimos años y se basa en la resolución de problemáticas características de las actividades diarias, mediante la realización del análisis y toma de decisiones, tomando en cuenta la discusión de un grupo de personas para resolverlas, al final el instructor escucha cada una de las propuestas realizadas por los integrantes y todos discuten en común sobre cuál sería la decisión más acertada. Dentro de sus limitantes se encuentra que solo puede ser empleado para puestos o personas que ocupen puestos de nivel mando medio o directivo.
<i>Congreso, Simposio y Foro</i>	Un congreso se define como una reunión formal de varias personas o grupos, con el fin de deliberar sobre algún tema, mientras que el simposio es la designación de un tipo de conferencia sobre un asunto determinado en torno del cual se reúnen diferentes opiniones de forma oral o escrita. El foro es un evento abierto al público en el que participan de forma informal diferentes expositores, con el fin de de tratar un tema.
<i>Sensibilización</i>	Implica como su nombre lo indica, el realizar una senso-percepción basada en el conocimiento de los integrantes del grupo con respecto a sus relaciones interpersonales de unos con otros, este método también es conocido como Dinámicas de Grupo.

Fuente: Grados (2007), Silíceo (2007)

Como se puede observar, los métodos anteriormente descritos, se basan en los objetivos y funcionalidad para cumplir éstos. El instructor debe tomar en cuenta la forma de transmitir el conocimiento de manera clara y precisa para alcanzar los objetivos planteados.

2.2.3 Técnicas de enseñanza-aprendizaje.

Independientemente del método utilizado para la implementación de la capacitación, el instructor también debe echar mano de ciertas herramientas como son las técnicas y

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación medios, es por ello que Grados (2007, p.73) menciona que “las técnicas de instrucción no deben ser consideradas como fines en sí mismas, sino como instrumentos o medios para beneficiar a los miembros y lograr los objetivos del grupo”. A este respecto Thelen citado por Grados (2007) dice: “...una técnica no es por sí misma ni buena ni mala; pero puede ser aplicada eficazmente o desastrosamente...” (p.73)

Por tanto al elegir una técnica de enseñanza aprendizaje, hay que considerar las particularidades de ésta, por ello la decisión de que técnica utilizar debe basarse en un cuidadoso análisis con respecto a los conocimientos habilidades, aptitudes y actitudes que se desean transmitir o desarrollar en el grupo de capacitandos, McGehee (1993) plantea los siguientes apartados:

1. Clase de comportamiento que debe adquirirse: habilidades motoras, conceptos, habilidades verbales, actitudes.
2. Número de empleados que deben adiestrarse.
3. Nivel de capacidad de los adiestrados.
4. Diferencias individuales de los capacitandos.
5. Coste de relación a diversos factores.
6. Incorporación de principios de aprendizaje, tales como motivación, oportunidad para la práctica, reforzamiento, conocimiento de resultados, carácter significativos y sobre aprendizaje.
7. Instalaciones donde será llevada a cabo la capacitación.

Existen diferentes técnicas utilizadas en la implementación de la capacitación entre las que destacan: diálogo simultáneo, lectura comentada, interrogativa, debate dirigido, lluvia de ideas, Phillips 66, estudio de casos, demostrativa, mesa redonda, mapa mental, etc. algunas de estas técnicas fueron explicadas en el capítulo anterior con el fin de detectar las necesidades de capacitación, sin embargo también son útiles para el instructor al realizar una capacitación.

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación

La tabla siguiente busca definir aquellas técnicas que no han sido expuestas, mencionando su descripción, objetivos, desarrollo o procedimiento así como las ventajas y desventajas de ser implementadas en el proceso de la capacitación.

Tabla 12. Técnicas utilizadas en la Implementación de la Capacitación.

Técnica	Diálogo Simultáneo.	Lectura Comentada.	Interrogativa.
Descripción.	Es una técnica de participación informal, en donde los integrantes del grupo se dividen en parejas y discuten sobre un tema en particular de 5 a 10 min; al final se exponen las conclusiones generales.	Consiste en dirigir la lectura grupal de un documento, con el fin de analizar ciertos contenidos teóricos en un tiempo de 20 a 30 min; para ello es recomendable que el número de participantes no sea mayor a 30.	Consiste en detectar los conocimientos del grupo mediante preguntas elaboradas, es recomendable utilizarla para grupos de 6 a 60 personas tomando en cuenta un tiempo de 15 a 30 min.
Objetivos.	<ol style="list-style-type: none"> Permitir la participación individual y simultánea de todos los integrantes. Propiciar la integración de los participantes. Obtener diferentes opiniones mediante el intercambio de ideas. 	<ol style="list-style-type: none"> Estudiar y analizar un tema a partir de un escrito detallado. Verificar y retroalimentar al grupo con respecto a la comprensión del tema. Proporcionar mucha información en poco tiempo. 	<ol style="list-style-type: none"> Determinar el grado de conocimiento del grupo. Propiciar la participación.
Desarrollo.	<ol style="list-style-type: none"> Se divide al grupo en parejas y se realiza la presentación del tema o las preguntas, explicando el procedimiento que se seguirá. Se hace el intercambio de ideas, tomando el tiempo necesario para la realización de la conclusión (es). Al término del tiempo, se solicita las conclusiones de cada par, con la finalidad de obtener una conclusión general, es necesario que se relacione las conclusiones generales al objetivo planteado. 	<ol style="list-style-type: none"> El instructor proporciona el documento a analizar y explica el procedimiento a llevar. Se selecciona una persona para iniciar con la lectura (si existe alguna idea importante se puede cuestionar al grupo con respecto a su opinión). Se selecciona a otros lectores y se vuelve a cuestionar. Al finalizar el instructor cuestiona al grupo sobre lo leído, se solicitan algunas conclusiones y se realiza una retroalimentación. 	<ol style="list-style-type: none"> El instructor elige un tema a tratar, y desarrolla una serie de preguntas a plantear al grupo. El instructor explica el procedimiento a realizar. Se realiza la pregunta y se selecciona a un participante para que la responda; en caso de que desconozca la respuesta, se abre la posibilidad a que otro integrante la responda.

Fuente: Grados (2007), Silíceo (2007), Llanos (2005)

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación

Tabla 12. (Continuación)

Técnica	Debate Dirigido	Mesa Redonda	Estudio de Casos
Descripción.	Es una argumentación de dos sectores del grupo, con la finalidad de exponer sus puntos de vista y llegar a una conclusión grupal, es recomendable utilizarla en grupos de 10 a 30 participantes, en un tiempo total de 50 a 60 min.	Es la participación y exposición de un grupo de personas especializadas sobre un tema que sostienen paciones divergentes sobre éste; se escucha cada uno de las exposiciones teniendo al final una participación de preguntas, es recomendable para un grupo no mayor a 50 personas en un tiempo máx. de 60 min.	Es el análisis de una serie de hechos posibles en las actividades laborales, con el fin de implementar la toma de decisiones de los participantes; es recomendable para un grupo mediano (de 15 a 35) el tiempo de aplicación depende de la complejidad del caso; sin embargo es recomendable que no exceda los 45 min.
Objetivos.	<ol style="list-style-type: none"> Ejercitar las habilidades para criticar y elaborar juicios sobre un argumento. Someter un análisis crítico de un argumento. Propiciar una atmosfera de participación. 	<ol style="list-style-type: none"> Proporciona al grupo la oportunidad de conocer diferentes puntos de vista con respecto a un tema. 	<ol style="list-style-type: none"> Integrar la información y la experiencia de los participantes. Desarrollar la habilidad de lo aprendido mediante el análisis y la toma de decisiones.
Desarrollo.	<ol style="list-style-type: none"> El instructor determina un tema, explicando el procedimiento a seguir. Se divide al grupo en dos subgrupos, nombrando un representante, así mismo se elige que grupo argumentará y cual refutara. El instructor inicia con la exposición del tema, nombrando a un secretario. Cada grupo presenta su argumentación, dando paso al siguiente. Al término de la argumentación, el instructor propone llegar a una conclusión(es) a partir de las notas tomadas por el secretario. 	<ol style="list-style-type: none"> El instructor elige un tema, reuniéndose con el grupo de especialistas para abordar tiempos y apoyos necesarios. Se selecciona a un moderador o secretario. El instructor ubica a los especialistas, mientras que el moderador presenta a cada uno de los especialistas, prestando atención en el tiempo de intervención de cada uno. Al término de cada una de las argumentaciones se procede al interrogatorio por parte del grupo, con el fin de aclarar dudas. Al final el moderador reúne las principales ideas, para enfocar una conclusión. 	<ol style="list-style-type: none"> El instructor selecciona un caso que vaya de acuerdo a la temática, también realiza las preguntas para analizar. El instructor divide al grupo, explicando el procedimiento a llevar; por último presenta el caso. El instructor propicia la discusión con el fin de guiar el aprendizaje y encaminar a los participantes a descubrir por si mismos las ideas principales. Se interrumpe la discusión cuando se ha llegado a la solución o se ha realizado el proceso E-A, y se presentan las conclusiones.
Ventajas.	<ol style="list-style-type: none"> Propicia una participación activa de todos los integrantes. Fomenta un interés y se obtienen conclusiones en poco tiempo. Facilita la comprensión del tema y aclara dudas. 	<ol style="list-style-type: none"> Proporciona a un auditorio numeroso la oportunidad de conocer diferentes formas de abordar un mismo tema. 	<ol style="list-style-type: none"> Presenta una situación tipo, involucrando a los participantes a aplicar lo aprendido. Fomenta la práctica y toma de decisión.
Desventajas.	<ol style="list-style-type: none"> Los participantes deben tener interés por el tema. El instructor debe tener un alto grado de control del grupo. 	<ol style="list-style-type: none"> Demanda un alto grado de concentración y análisis. Debe existir un dinamismo para no caer en el tedio. 	<ol style="list-style-type: none"> El instructor debe tener una amplia experiencia en la dinámica de grupos. Es necesario que el grupo posea un alto grado de aprendizaje.

Fuente: Grados (2007), Silíceo (2007), Llanos (2005)

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación
Tabla 12. (Continuación)

Técnica	Demostrativa	Mapa Mental
Descripción.	El instructor explica una tarea detalladamente, para que después la realicen los participantes. Esta técnica abarca el área psicomotriz y cognoscitiva; es recomendable para grupos de 1 a 20 integrantes y el tiempo depende de la complejidad de la tarea.	Son una técnica gráfica creada por Tony Buzan en 1970, como característica principal es su estructura que va del centro (idea central o tema) hacia la periferia (iniciando de derecha a izquierda). Tiene como usos principales la toma de notas y la tormenta de ideas.
Objetivos.	a. Aplicar los conocimientos teóricos en una tarea específica del área psicomotriz. B. Ubicar a los participantes en una tarea real de trabajo.	a. Proporcionar al grupo la oportunidad de abstraer ideas y conceptos y ordenarlas gráficamente. b. Auxiliar al participante e instructor en la agilización del proceso E-A
Desarrollo.	1. El instructor prepara el material, enunciando los objetivos; y explica el procedimiento para llevar a cabo la tarea (EXPLICA). 2. El instructor explica el uso de las herramientas o equipo, en forma lenta y detallada demuestra su utilización y ejecuta la tarea (DEMUESTRA). 3. Los participantes ejecutan la tarea (EJECUCIÓN). 4. El instructor corrige los errores y los participantes vuelven a realizar la tarea hasta que quede clara y se ejecute sin problemas (RETROALIMENTACIÓN).	1. El instructor elige un tema, explicando la forma en la que se elabora el mapa mental, ubicando en el centro la idea central, concepto o tema. 2. A partir del análisis del tema se enumeran las ideas (conceptos) secundarias para formular el mapa mental. 3. El instructor debe explicar que la ramificación puede ser de forma circular o ascendente.
Ventajas.	a) Existe una participación activa del grupo con el instructor. b) Se verifica lo aprendido y fomenta la retroalimentación.	a) Proporciona a los participantes una idea general con respecto a las ideas sobresalientes del tema a tratar. b) Auxilia al instructor para explicar los conceptos o temas a tratar al inicio de la capacitación.
Desventajas.	I. El número de participantes debe ser reducido. II. Se requiere un pleno conocimiento del equipo o la herramienta y el instructor debe tener un alto grado de conocimiento en la materia. III. Se requieren recursos para ejecutar la práctica.	I. Si el esquema gráfico no es claro puede crear confusiones por parte de los participantes. II. Debe existir un conocimiento por parte de los participantes para entender el gráfico.

Fuente: Grados (2007), Silíceo (2007), Llanos (2005)

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación
 Para realizar la implementación de la capacitación, es necesario que el instructor tenga un conocimiento amplio con respecto al manejo de grupo así mismo de la aplicación de dichas técnicas, considerando las instalaciones y los medios auxiliares en los que se apoyará para la transmisión de los objetivos de la capacitación.

2.2.4 Medios Auxiliares.

A pesar de que el instructor se apoya en diferentes técnicas y métodos para cumplir con los objetivos de la capacitación, también es necesario que se apoye en diferentes medios, éstos también reciben el nombre de apoyos didácticos, Llanos (2005) menciona que los medios son los materiales o instrumentos que apoyan al instructor en el proceso de enseñanza-aprendizaje y que lo hacen eficiente, eficaz, versátil, creativo e interactivo. La selección de los mismos dependerá de los objetivos de entrenamiento o capacitación, el área a la que se enfocarán (Psicomotriz, Afectiva o Cognoscitiva.), nivel o jerarquía de los participantes, características de los recursos didácticos, infraestructura disponible, grado de profundidad del conocimiento y la experiencia del instructor entre otros. También permiten proveer de conocimientos a los educandos ya que estimulan los sentidos, de tal manera que imprimen realismo y significado a las actividades del proceso enseñanza-aprendizaje. Los medios se clasifican principalmente en tres que son: Visuales, Auditivos y la combinación de los anteriores, la tabla 13, tiene como finalidad ejemplificar los principales apoyos y como se clasifican de acuerdo a su funcionalidad.

Tabla 13. Clasificación de los Medios Didácticos.

Medio	Material
Audiovisual	Películas, videos, televisión, diapositivas, transparencias, equipo de computo, etc.
Visual	Pizarrón, pintarrón, libros, modelos a escala, equipo, acetatos, rotafolios, manuales, etc.
Audible	Discos, grabaciones en cinta y radio.

Las ventajas de contar con los materiales adecuados son:

1. La concreción de ideas.

2. Crear y mantener el interés.
3. Inducen a la acción.
4. Aceleran el proceso E-A.
5. Son adaptables a la situación de educación.
6. Son variados.

Por otra parte al momento de seleccionar el medio es necesario que el instructor tome en cuenta las instalaciones donde se desarrollará la capacitación, con el fin de que cumplan el objetivo de generar los conocimientos, habilidades y actitudes que se desean generar, es por ello que los requerimientos que debe tomar en cuenta son:

- a. Adecuada ventilación.
- b. Luminosidad del aula.
- c. Limpieza del local.
- d. Funcionalidad.- Significa que debe responder a diferentes necesidades como son: Ubicación, Dimensiones, Distribución, Conexiones eléctricas suficientes, Material y equipo necesario.

A partir de los requerimientos anteriores, el encargado de la capacitación, debe realizar la programación de todo aquello que será constatado en el curso, taller evento o seminario de capacitación, utilizando dos herramientas principales: la carta descriptiva y el manual del participante.

2.3 Elaboración de un programa de capacitación.

A partir de que sean definidos tanto los objetivos generales, específicos, y terminales, así como las actividades de enseñanza aprendizaje, los métodos, medios y técnicas de capacitación, el psicólogo debe realizar su programación, formulando un programa de capacitación, el cual se define como: “Conjunto de actividades de enseñanza – aprendizaje cuya finalidad es que los participantes adquieran nuevos conocimientos,

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación desarrollen habilidades o modifiquen actitudes, tendientes a mejorar su desempeño en el puesto de trabajo o actividad cotidiana”. (Reza, 1997, p. 15)

Para apoyarse en dicho programa, debe crear dos elementos para la implementación:

1. Elaboración de la Carta Descriptiva.
2. Elaboración del Manual de Participante.

2.3.1 Carta Descriptiva.

Es un documento en el que se mencionan y definen el objetivo general, los objetivos específicos y terminales tanto del curso en general, como de los temas y subtemas que serán revisados durante la revisión del programa de capacitación, también especifica las actividades de enseñanza aprendizaje, junto con los métodos, técnicas y medios que serán llevados a cabo durante todo el proceso, asimismo, la forma e instrumentos de evaluación utilizados para cada una de las actividades Reza (1997) presenta una serie de concepciones:

La carta descriptiva contiene la información clave que permite desarrollar el Proceso Enseñanza-Aprendizaje; es el documento que proporciona al instructor el marco de referencia para la conducción de la instrucción, pues le muestra la interacción de los objetivos, el contenido, las actividades, el tiempo y los recursos definidos y seleccionados para el propósito del curso. (p. 15).

Los elementos principales que debe contener una carta descriptiva son:

1. **ÁREA DE INFORMACIÓN GENERAL.**
 - 1.1 El título del curso/evento/actividad, fecha de elaboración y nombre del facilitador o instructor que la elaboró.
 - 1.2 Duración total.
 - 1.3 Requisitos de los participantes.
 - 1.4 Objetivo de aprendizaje genérico o clave.
 - 1.5 Descomposición del objetivo genérico.

2. ÁREA DE INFORMACIÓN RELEVANTE.

2.1 Temas y Subtemas a desarrollar, en orden progresivo.

2.2 Objetivos terminales y específicos.

2.3 Tiempo estimado de cada Tema.

3. ÁREA DE INFORMACIÓN ESPECÍFICA.

3.1 No. Progresivo, conforme al punto anterior.

3.2 Desarrollo de actividades de aprendizaje.

3.3 Técnicas de Enseñanza a emplear.

3.4 Medios de comunicación o apoyos didácticos.

3.5 Dinámica de evaluación a aplicar.

3.6 Bibliografía.

Para la formulación de la carta descriptiva, puede estar en tamaño carta con orientación vertical u horizontal, dividida en columnas y filas, en donde se debe de seguir un número progresivo, mencionando en un primer apartado el área de información general, en otro la información relevante y por último la específica.

Nombre del curso: _____
 Incluir: _____
 Fecha: _____

Número	Tema	Objetivo	Actividad/Proceso	Técnicas de Enseñanza	Evaluación

Figura 11. Carta Descriptiva.

2.3.2 Guía y Manual del Participante.

A partir de la realización de la carta descriptiva, el psicólogo organizacional, debe darse a la misión de realizar la guía y el manual del participante, las cuales, son herramientas que le sirven al capacitando para trabajar dentro del curso o evento de capacitación. La guía del participante, es un documento en el cual son indicados los temas y subtemas tratados, regularmente se elabora como una tabla que contiene los siguientes apartados:

- Temas y subtemas a tratar.
- Materiales a emplear.
- Conceptos o Información a revisar.

A partir de esto, se inicia con la metodología para la formulación del manual del participante, Reza (1997) menciona que los pasos a seguir para generar, obtener, analizar, interpretar y presentar datos e información pertinente para el diseño y elaboración de procesos y programas de entrenamiento son:

A. Determinación de requerimientos de información. En esta etapa se precisan las necesidades de información que es necesario generar e interpretar, en términos de lo que se pretende exponer en el manual. Se determinan los propósitos del trabajo y se delinea el problema. Se caracteriza al usuario de la información o participante, tal como ya se desarrolló en los requisitos mínimos que deberá satisfacer antes de ingresar al curso. Para iniciar será necesario hacerse una serie de preguntas tales como: ¿Qué se desea analizar?; ¿Para qué se necesita la información?; ¿Cómo se necesita la información del manual?; ¿Quiénes serán los usuarios principales? ¿Quiénes deben proporcionar sus opiniones o puntos de vista para enriquecer el manual?.

B. Organización del curso o evento de capacitación. La primera actividad de esta etapa consiste en formular un cronograma de actividades para guiar los

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación caminos del trabajo. Se hace el diseño de la labor de gabinete y de campo, se revisa la bibliografía básica necesaria y se determinan las indicaciones a seguir para obtener información valiosa, se diseñan los cuadros de salida de información y, se deciden los públicos o actores involucrados a encuestar, asimismo se aplican las preguntas pertinentes y se realizan los primeros borradores del guión, introducción, contenidos y los cuestionarios u otros instrumentos de captación de información.

C. Captura de Información. Para capturar la información necesaria tienen que elaborarse instrumentos que permitan la presentación de la información. Los instrumentos a utilizar son: la entrevista, el trabajo grupal, la observación, la tormenta o lluvia de ideas, la encuesta y el cuestionario, entre otras.

D. Tratamiento de la Información. La transformación de las observaciones y de la revisión bibliográfica en datos e información útil.

E. Soporte o diseminación de la información. Pensando en que los usuarios finales de la información son personas que utilizarán y emitirán sus juicios acerca del manual desarrollado, o quienes puedan tomar alguna decisión tendiente a replantearlo, se torna prudente presentarlo en un documento escrito a través de un manual, o en un medio electrónico o audiovisual.

Finalmente, cuando el psicólogo ha realizado los pasos anteriores, necesitará realizar como tal el manual del participante, para lo cual se puede basar en dos elementos: 1) contenido o fondo y 2) Estilo y forma; el primero se refiere a la organización de la información contenida, mientras que la segunda a la presentación dicha información. A continuación se presentan los elementos contenidos en cada uno de estos apartados:

1) Contenido o fondo:

- Índice General, para localización rápida de contenidos.
- Presentación, introducción, prólogo o prefacio, mostrando los contenidos relevantes del trabajo, su justificación y problemática.

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación

- Objetivos Generales (pueden integrarse en la presentación).
- Contenidos por Modulo o Tema.
- Objetivos particulares.
- Examen inicial o diagnóstico.
- Desarrollo del contenido(hexalogía para la enseñanza)
- Ejercicios y prácticas intercaladas, preguntas de reforzamiento.
- Autoevaluación final.
- Lista de verificación de preguntas, respuestas y ejercicios intercalados.
- Resumen
- Bibliografía.

2) **Estilo o Forma:**

- A cada tema deberá dársele un tratamiento modular independiente, de tal manera que formen parte de un todo pero sean independientes o autosuficientes.
- Títulos y subtítulos con letras grandes y negritas.
- Espacios amplios y suficientes para responder a las preguntas y resolver los ejercicios.
- Ilustraciones relevantes, intercaladas en le cuerpo del manual, nunca al final. Con los cuadros y otras referencias deberá seguirse el mismo esquema.
- Sencillez en el lenguaje, Coloquial. Entablar un diálogo entre el lector y el instructor o redactor del manual. Se sugiere que se hable de usted y se elimine, en la mitad de los posible, la primera persona del singular.
- Intercalar, iniciar y concluir con ejemplos impactantes, frases celebres, pensamientos, anécdotas...
- Intercalar ejercicios, cuestionarios, preguntas de autoevaluación. Los cuadros que se incluyan deberán presentar una información a la vez, que sea relevante, no recargados de variables (numerados o con alguna clave de identificación).
- Conceptos clave con cursivas o negritas, o encuadradas.
- Incluir cuadros sinópticos.

Capítulo II. Diseño e Implementación de la Capacitación

- Las gráficas deberán ser claras y poco recargadas de información.
- Dar los créditos a los autores originales.
- El análisis o presentación de casos deberá hacerse con base en el desarrollo del contenido.

A partir del desarrollo del manual del participante, el psicólogo proporcionará tanto al instructor como a los capacitandos, la oportunidad de que el proceso de E-A, alcance los objetivos planteados al inicio del diseño y la implementación de la actividad de capacitación.

Es por ello que después del diseño e implementación de la actividad de capacitación, es necesario medir los alcances para los cuales fue llevada a cabo, es así que en el capítulo siguiente se expondrán los diferentes tipos de evaluación para medir los alcances obtenidos.

CAPÍTULO III.

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

El presente capitulado tiene como finalidad explicar la última fase del proceso de capacitación: La Evaluación. Esta fase se caracteriza por que en ella se centran los alcances obtenidos durante el desarrollo del programa de capacitación y es así que se debe comprobar que las medidas que se llevaron a cabo fueron las correctas, sin embargo la evaluación es la etapa más complicada de todo el proceso, ya que desde el momento de diseñar los objetivos del programa, se debieron establecer las bases necesarias para ser evaluados.

Es por ello que en un principio es necesario definir a que se refiere la evaluación, a partir de esto al inicio de este capítulo se presentarán diferentes autores exponiendo cada una de sus definiciones, también existen diferentes tipos de capacitación las tres primeras se relacionan con el momento de la implementación del programa, sin embargo las dos últimas se llevan a cabo cuando se pueden medir los alcances obtenidos a través del aplicar lo visto en el área de trabajo del capacitando y así mismo el costo y los beneficios obtenidos a partir del proceso de capacitación, lo cual se lleva a partir del cálculo del Retorno a la Inversión (ROI).

Por otra parte el psicólogo debe presentar a la dirección un informe de los resultados obtenidos durante todo el proceso de capacitación, explicando la forma en que fue llevado todo el proceso de capacitación.

3.1 Definición de Evaluación de la Capacitación.

Una vez concluida la etapa de diseño e implementación, es necesario que sean evaluados los alcances obtenidos por la actividad de capacitación, ya que ésta es en sí misma una inversión, que debe reflejar el valor agregado para la empresa en capacitación; a este respecto Dessler (2001) menciona que, cuando se evalúa un programa de capacitación hay que abordar dos temas básicos: 1) el diseño del estudio para la evaluación(en particular, si se utilizará experimentación controlada); y 2) los efectos de la capacitación que se medirán. Es así que dentro de la última etapa del proceso sistémico, se realiza la evaluación de los resultados de la capacitación a través de ciertos indicadores que son establecidos por la misma empresa y el área encargada de haberla implementado, aunado a lo anterior Grados (2007) comenta: “para evaluar la capacitación, el capacitador debe vigilar la realización de tres tácticas de control de calidad de la capacitación, las cuales son inspección, revisión y evaluación de la capacitación”. (p. 277)

Es por ello que dentro del proceso administrativo, la evaluación se encuentra ubicada dentro de la etapa con el mismo nombre; a este respecto Maristany (2000) informa que uno de los temas arduos en la capacitación es la evaluación de la capacitación; ya que llevarla a cabo, implica que se debieron haber definido y especificado correctamente las necesidades a capacitar, y que por tanto las acciones que se llevaron a cabo fueron las ideales para cubrir dichos requerimientos. Por lo cual, el psicólogo organizacional, tuvo que establecer los indicadores con los cuales se medirían los resultados al final de la actividad de enseñanza-aprendizaje. La figura 12 tiene como finalidad ejemplificar la etapa de evaluación dentro del proceso administrativo de la organización.

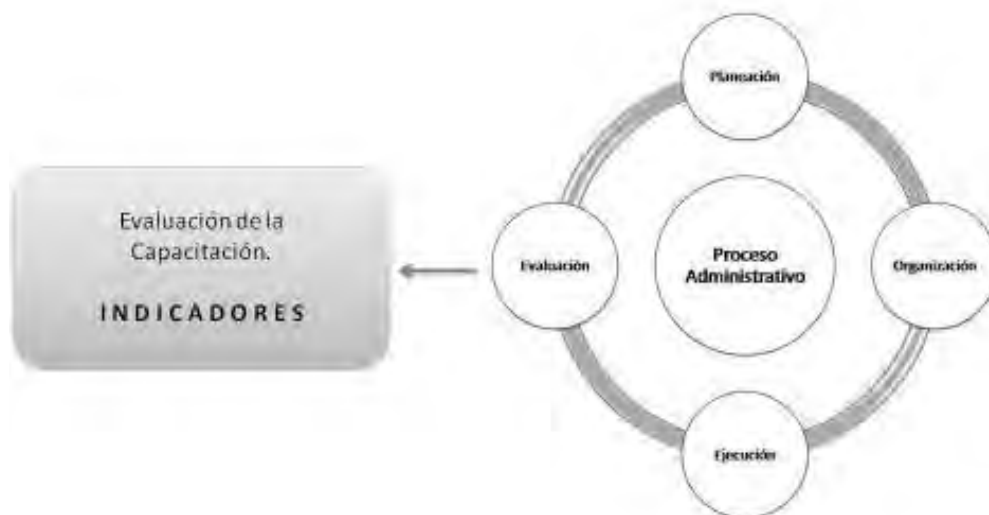


Figura 12. La evaluación de la Capacitación y el Proceso Administrativo.

Para explicar el presente requerimiento, hay que presentar la concepción de algunos autores con respecto a la evaluación de la capacitación que son mencionados en la tabla 14.

Tabla 14. Definiciones de Evaluación de Capacitación.

Autor	Definición
Siliceo	La forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores. (Siliceo, 2007. p. 150)
Pineda	Es aquel proceso sistemático que permite valorar los resultados obtenidos con la capacitación y que aporta información valiosa para orientar la toma de decisiones en relación a la función formativa. La evaluación de la capacitación se centra en determinar el grado en que la actividad de enseñanza-aprendizaje ha dado respuesta a las necesidades de la organización y en su traducción en términos de impacto y de rentabilidad, para tomar decisiones que optimicen el sistema de capacitación. (Pineda, 2002, p. 248)
Diccionario de las Ciencias de la Educación	Se entiende como el análisis del valor total de un sistema o de una acción de formación en términos tanto sociales como financieros para obtener información sobre el logro de sus objetivos y sobre el coste-beneficio global de la formación que oriente la toma de decisiones. (Pineda, 2002, p. 250)
Diccionario de las Ciencias de la Educación	Actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo, que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustando sus objetivos, revisando planes y programas, métodos y recursos, facilitando la máxima ayuda y orientación a los estudiantes. (Reza, 2007, p. 15)

Capítulo III. Evaluación de la Capacitación
Tabla 14. (Continuación).

Autor	Definición
Daniel Stufflebeam	Es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados. (Reza, 2007, p. 15)
Reza	Es una actividad sistemática y continua, ya que está en constante movimiento pero debe tener permanencia, evidentemente que para el caso del fenómeno educativo y de los procesos de capacitación, deberá verse en su interior. Proporciona información, datos, opiniones, actitudes, puntos de vista, etc., acerca de un complejo de fenómenos educativos o de capacitación, uno de ellos, un solo fragmento o parte, o bien, del macrosistema en el cual estén insertos. (Reza, 2007, p. 15)
Arena	La revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los propósitos que generaron un currículum o un plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos, en cuanto a sus características, estructura, alcances, actores involucrados en él, contenidos, etc. evidentemente que esta revisión o examen comprensivo y constructivo, podrá referirse a la totalidad de los elementos que integran el currículum, el plan o los programas componentes, o bien una parte de su estructura y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas, entre otros factores de análisis. (Reza, 2007, p. 16)

A partir de las concepciones mencionadas, la evaluación, es un proceso sistemático que conlleva un análisis metódico y minucioso tanto del macrosistema (organización), como del microsistema (área de Recursos Humanos) en las cuales esta inmersa, con el fin de proporcionar información veraz y objetiva de la eficacia y efectividad de la actividad enseñanza-aprendizaje, en términos sociales y financieros que responden a las necesidades de la organización; y también a la opinión con respecto a los elementos involucrados en el diseño e implementación de la capacitación.

Es así, que el análisis realizado, se basará en los indicadores propuestos en la fase de diseño, para Llanos (2007) son valores o expresiones numéricas que reportan el desempeño de un sistema, su reporte permite supervisar el desempeño, indican con respecto a algún problema, son signos de alerta cuando se deben tomar decisiones para corregir el rumbo y redirigir las acciones. El diseño de indicadores, se basa regularmente en cinco tipos:

Capítulo III. Evaluación de la Capacitación

- a) **Cobertura.** Mide el alcance de la población objetivo que hay que capacitar.
- b) **Calidad.** Evalúa las características del servicio de capacitación así como la satisfacción de los clientes internos (empleados y trabajadores).
- c) **Eficiencia.** Evalúa la productividad de la capacitación.
- d) **Alineación de recursos.** Mide la congruencia entre los recursos aprobados y suministrados y su equidad.
- e) **Impacto.** Evalúa el logro de objetivos, es decir, la eficacia del servicio de capacitación.



Figura 13. Tipos de indicadores para la evaluación.

A partir de la definición de los indicadores que darán la pauta para establecer los alcances obtenidos por la actividad de aprendizaje enseñanza, es necesario tomar en consideración que la evaluación que se realice tendrá que basarse en la calidad, a esta última se le ha dado un auge mayor en los últimos años ya que las empresas u organizaciones modernas están convencidas que el implementar procesos basados en la calidad crea y fomenta en los trabajadores comportamientos que a la larga beneficiarán a todos, por tanto la capacitación debe fomentar en ellos una actitud de servicio y atención, que se verán reflejados en la productividad y ventaja competitiva de la organización, Ramírez (1990) menciona que la capacitación con calidad responde a los siguientes factores:

Capítulo III. Evaluación de la Capacitación

- Calidad de dirección por lo que por lógica involucra la conciencia de capacitación.
- Calidad del capacitador, que se traduce en dominio del tema, conciencia de enseñanza, habilidad para planear y no improvisar, capacidad creativa y motivacional, compromiso consigo mismo y con los participantes, y líder transformador.
- Calidad de los participantes, esto es, voluntad de cambio y desarrollo, no resistencia al cambio, identificación plena con la empresa y su tarea, tendencia a desarrollar su potencial profesional y humano y deseos de aprender y actualizarse.
- Calidad de los medios empleados en la capacitación, tanto materiales como administrativos. Buena localización de salones, comodidad de los muebles, apoyos didácticos necesarios, ambiente de trabajo y estudio recomendable, apoyo logístico en todo momento y muchas otras disposiciones al respecto, van a incrementar la calidad en los resultados de la capacitación.

Aunado a lo anterior, se debe tomar en consideración que un solo indicador no será suficiente para poder establecer con éxito los resultados obtenidos durante las fases anteriores del proceso de la capacitación, es por ello que el encargado debe definirlos cualitativa y cuantitativamente, Llanos (2007) comenta que las características que deben contenerse al momento de ser definidos son:

- No existe un único indicador adecuado, pueden existir más indicadores y se pueden complementar entre sí dependiendo de las características como: número de trabajadores, número de empleados, cantidad de recursos, objetivos de la misma en coordinación con los de la empresa etcétera.
- Para cada diseño de indicador la creatividad y la capacidad de análisis y síntesis desempeñan una función importante.

Capítulo III. Evaluación de la Capacitación

- Los indicadores pueden hacer referencia a un objetivo en particular debiéndose diseñar los necesarios para después filtrar y elegir el que con mayor precisión evalúe al objetivo, o bien, evaluar al mismo mediante varios indicadores sin incurrir en la vaguedad, ambigüedad e imprecisión.
- Los atributos de calidad o grado de satisfacción del servicio interno de capacitación otorgado a las diversas áreas son subjetivos y difíciles de medir por lo que es necesario definir operacionalmente los criterios que serán considerados atributos de calidad o satisfacción.

Por tanto el manejo de indicadores, es indispensable para poder medir los alcances obtenidos durante la fase anterior, es por ello que deben ser definidos en términos que sean capaces de tener una comprobación y obviamente la retribución de la inversión concedida por la empresa para emprender la actividad de capacitación.

3.2 Características de la Función de la Capacitación.

Como se mencionó en el punto anterior, la evaluación es un proceso sistémico con la finalidad de medir los alcances obtenidos, pero también para verificar la rentabilidad de la actividad en términos de productividad, es por ello que la evaluación de la capacitación, necesita ser un esfuerzo compartido entre el área encargada de llevarla a cabo y las áreas que se beneficiaron con este esfuerzo compartido, Pineda (2000) menciona que la evaluación desempeña tres funciones básicas que justifican la necesidad e importancia de su presencia, las cuales son:

- 1. Pedagógica: consiste en verificar el proceso de consecución de los objetivos para mejorar la propia formación.**
- 2. Social: de certificar la adquisición de unos aprendizajes por parte de los participantes.**
- 3. Económica: centrada en identificar los beneficios y la rentabilidad que la formación genera en la organización.**

Por tanto al momento de diseñar los indicadores que medirán la eficacia de la capacitación, es necesario, se considere al diseñarlos que deben basarse en las tres

Capítulo III. Evaluación de la Capacitación funciones, aunado a lo anterior, Llanos (2007) comenta que además de que la evaluación tiene ciertas funciones principales, también contiene los siguientes propósitos:

- a) Diseñar un sistema de evaluación sistemático y riguroso aplicado a todas las etapas del sistema de capacitación.
- b) Dicho sistema deberá consolidarse como un sistema que retroalimente al proceso de capacitación y sirva como fuente de información valiosa, a éste y sirva como fuente de información valiosa, oportuna e integral para generar nuevos insumos en el mismo servicio.
- c) Determinar si los recursos y técnicas didácticas, tiempo, programas, acciones, instructores, instrumentos y presupuestos generaron los resultados esperados y fueron los adecuados.
- d) Determinar procedimientos, criterios y normas que auxilien en la detección de errores y generar una cultura de mejora continua del sistema de capacitación.
- e) Evaluar el impacto a largo plazo de las acciones de capacitación en aspectos como la productividad, la satisfacción de los empleos y trabajadores en sus jerarquías y la calidad de los servicios o productos vendidos por la empresa.
- f) Evaluar el costo-beneficio.

Es así que de acuerdo con Ramírez (1994) la evaluación deberá ser:

- **Ejecutada en equipo.** Deberá abarcar diferentes puntos de vista por todos los que participan en el proceso de capacitación.
- **Integral.** Engranada a los procesos y objetivos de la empresa, no como función aislada.
- **Específica.** De tal manera que permita destacar las debilidades y oportunidades, y responda a los propósitos para los cuales fue creada.
- **Personalizada.** Atender a las diferencias individuales y proporcionar los elementos para la superación.
- **Continua.** Satisfacer continuamente las necesidades para el desarrollo y crecimiento en beneficio de la empresa y el individuo.

- **Metódica.** Sistematizada y jerarquizada con un enfoque actual y vanguardista.
- **Confiable.** Identificando la validez, la consistencia y la objetividad del proceso dentro de un marco organizacional.

A las anteriores características de la evaluación se agregarán cuatro más:

- **Contextualizada.** Tomando en cuenta que los cambios generados en sector externo de la empresa y del mismo país pueden generar nuevas necesidades, demandas, amenazas y oportunidades para el sistema interno de capacitación, en este sentido debe haber una correspondencia uniforme.
- **Holística.** Deberá otorgar una idea general de la condición que impera en materia de capacitación, habilidades, actitudes y conocimientos de todo el personal de la organización.
- **Rigurosa.** En términos financieros y numéricos de medición y control de datos.
- **Oportuna.** La evaluación debe arrojar elementos para la toma de decisiones en tiempo oportuno, en todo momento puede implicar altos costos.



Figura 14. Características de la Evaluación de la Capacitación.

Sin embargo, al realizar la evaluación de la capacitación puede tener algunas dificultades, ya sea por que no fueron definidos los indicadores, o incluso no se cuenta con el apoyo de las diferentes áreas, incluso la dirección para realizar el proceso en la presente etapa, Pineda (2002) menciona que entre las principales dificultades que se dan en ella son:

Capítulo III. Evaluación de la Capacitación

- El aislamiento de los resultados de la formación entre el conjunto de procesos y variables que se dan en las organizaciones.
- Los problemas para medir muchos de los resultados y, especialmente, para su traducción a términos económicos.
- La ausencia de instrumentos adecuados, validados y fiables, y la dificultad de acceso a determinadas informaciones en la organización.
- Los recursos necesarios para diseñar y aplicar la evaluación, que elevan su coste.
- La falta de preparación de los profesionales de la formación continua, que se sienten limitados para afrontar la complejidad que la evaluación de la formación comporta.
- La falta de apoyo de los órganos directivos, que no consideran necesaria la asignación de recursos para detectar los resultados de la formación y priorizan la cantidad ante la calidad de la formación.

Es por ello que la forma en la que se realice la evaluación necesita ser de una manera integral que no solo involucre al psicólogo organizacional ya que a la larga las necesidades detectadas en la primera fase, el diseño e implementación de la actividad de capacitación, beneficiarán a toda la organización incrementando el nivel de productividad. Es necesario que al realizar el diseño de los instrumentos que darán pie para determinar los avances delimitados por los indicadores, sean aplicados en el tiempo y lugar necesarios, ya que esto proporcionará una información veraz, objetiva que complemente lo observado durante la actividad de Enseñanza-Aprendizaje, sin embargo, es necesario hacer mención de que los instrumentos utilizados, necesitan ser empleados en diferentes momentos de la capacitación, principalmente en la etapa de implementación.

3.3 Tipos de Evaluación.

Independientemente del instrumento utilizado para verificar los indicadores, existen diferentes fases o momentos para la aplicación de éstos, los cuales son aplicados a los

Capítulo III. Evaluación de la Capacitación capacitandos en diferentes momentos de la implementación de la actividad de capacitación, algunos autores concuerdan que en la mayoría de las organizaciones son de tres tipos: al inicio de la actividad (diagnóstica), en el intermedio (formativa) y al final de ésta (Sumativa); sin embargo, otros más indican que existen otros dos momentos para la aplicación de los instrumentos diseñados: transferencia (la aplicación de los conocimientos en su área de trabajo) y de impacto (medición de la rentabilidad económica de la capacitación a nivel organizacional). A continuación se presenta la tabla 15 cuya finalidad es explicar los diferentes tipos de evaluación definiendo su propósito, función y características.

Tabla 15. Tipos de Evaluación.

Tipo de Evaluación	Propósito	Función	Características
Diagnóstica	<i>Detectar el nivel real de un estudiante o de un grupo sujeto a un proceso educativo.</i>	1) Determinar carencias de conocimiento acerca del tema en cuestión. 2) Observar conocimientos previos que el capacitando tenga	Se centra en el análisis de la coherencia pedagógica de la capacitación diseñada y en su adecuación a las necesidades de ésta detectadas en la organización y en los participantes.
Intermedia o Formativa	<i>Detectar deficiencias o desviaciones en los objetivos de aprendizaje.</i>	1) Retroalimentar al capacitando y al instructor con relación al proceso de capacitación; para detectar y corregir deficiencias. 2) Enseñarle al instructor la situación grupal e individual de sus participantes.	Se realiza durante el desarrollo del programa, que generalmente comprende un año, como el caso de los planes anuales de capacitación.

Fuente: Pineda (2002), Reza (2007), Grados (2007)

Tabla 15. (Continuación).

Tipo de Evaluación	Propósito	Función	Características
Sumaria	<i>Verificar que los participantes hayan alcanzado los objetivos instruccionales establecidos en el programa de capacitación.</i>	1) Mostrar al alumno su nivel o grado de conocimiento con relación a un tema. 2) Mostrar al instructor el grado de aprovechamiento de su grupo.	Se basa en los resultados finales obtenidos por los participantes en términos de competencias alcanzadas al finalizar la capacitación.
Transferencia	<i>Determinar el grado en que los participantes transfieren o aplican a su puesto de trabajo los aprendizajes y las competencias alcanzadas con la capacitación.</i>	1) Mostrar el grado de aplicación de los contenidos temáticos en el área de trabajo.	Se centra en la comprobación de la aplicación de los contenidos temáticos dentro de las funciones diarias del capacitando.
De Impacto	<i>Descubrir la rentabilidad económica de la capacitación para la organización.</i>	1) Determinar las repercusiones que la capacitación tiene en la organización en términos de beneficios cualitativos y cuantitativos monetarios	Se centra en la comprobación de los alcances obtenidos, pero también de los beneficios dirigidos hacia la organización, en términos de rentabilidad.

Fuente: Pineda (2002), Reza (2007), Grados (2007)

Como podemos observar, los tres primeros tipos se refieren a los contenidos vistos en la actividad de Enseñanza-Aprendizaje, y son aplicados antes, durante y después de ésta, sin embargo los otros dos son otorgados para la revisión de la aplicación de los contenidos acordados en la capacitación, el de transferencia es corroborar que las personas que fueron sometidas al proceso de capacitación, estén aplicando lo visto en

Capítulo III. Evaluación de la Capacitación
ella, mientras que el último se refiere como su nombre lo indica al impacto que tiene a nivel de toda la organización, en términos de rentabilidad, aunado a lo anterior, existen diferentes modelos de la evaluación de la capacitación.

3.4 Modelos de Evaluación la Capacitación.

Un modelo, es una representación de aquello que se quiere repetir, en cuanto a la evaluación de la capacitación se refiere, son diferentes métodos, por los cuales se puede realizar la revisión de contenidos y verificar el impacto que ha tenido a nivel de toda la organización; sin embargo, el encargado de la capacitación debe tener presente una serie de preguntas que deberá de responder para encontrar dichos alcances.



Figura 15. Interrogantes a responder por el proceso de Evaluación.

- ¿PARA QUIÉN EVALÚO? ¿Quién es el destinatario de mis evaluaciones?, ¿quién es mi cliente? La respuesta a esta interrogante determina la finalidad y el enfoque del proceso de evaluación que diseñemos.
- ¿QUÉ EVALÚO? O sea, ¿qué elementos y aspectos quiero evaluar?, ¿cuál es el objeto de mi evaluación? Aquí identificamos seis niveles básicos de ésta, que se pueden desglosar en subniveles hasta llegar a los elementos específicos, son:



Figura 16. Niveles de la Evaluación.

- ¿QUIÉN EVALÚA? ¿cuáles son los agentes de evaluación? Los agentes que emitan juicios sobre la capacitación deberían ser todos aquellos afectados por ella, desde el participante hasta la dirección de la organización, pasando por el instructor, el departamento de capacitación, el jefe o supervisor del participante, sus compañeros, los clientes, etc.
- ¿CUÁNDO EVALÚO? ¿En qué momento es conveniente evaluar? La respuesta a este interrogante son los cuatro momentos básicos, que se corresponden con las modalidades de evaluación antes presentadas:
 - Antes de iniciar la actividad enseñanza-aprendizaje: evaluación inicial o diagnóstica.
 - Durante la actividad enseñanza-aprendizaje: evaluación procesual o formativa.
 - Al acabar la actividad enseñanza-aprendizaje: evaluación final o sumativa.
 - Un tiempo después de acabar la capacitación: evaluación diferida o de transferencia e impacto.

Capítulo III. Evaluación de la Capacitación

- ¿CÓMO EVALÚO? ¿Con qué instrumentos puedo evaluar todo lo anterior? Podemos utilizar cuestionarios, entrevistas individuales y grupales, controles y tests finales, actividades y productos de aprendizaje, observaciones sistemáticas, demostraciones, informes de evaluación, indicadores cualitativos y cuantitativos del impacto, cálculo de rentabilidad, etc.

El psicólogo organizacional, debe responder a las anteriores interrogantes a partir de la elaboración de los indicadores, es por ello que ambos deben de contener características cuantitativas y cualitativas; Pineda (2002) plantea una serie de modelos que pueden contribuir a la medición de la evaluación de la capacitación.

Tabla 16. Modelos de Evaluación.

Autor del Modelo	Descripción	Niveles.
Modelo Kirkpatrick	Kirkpatrick estableció las bases de la evaluación de la formación continua; el éxito radica en su capacidad para simplificar la complejidad inherente a la evaluación de la formación, tiene en cuenta los resultados cualitativos y cuantitativos que la formación aporta a la organización.	1) Reacción de los participantes ante la formación, es decir, el nivel de satisfacción con la formación recibida. 2) Aprendizaje realizado por los participantes, o nuevas competencias adquiridas gracias a la formación. 3) Conducta de los participantes en el puesto de trabajo, es decir, transferencia de los aprendizajes realizados al propio puesto. 4) Resultados en la organización, es decir, efectos e impacto que la formación genera en las diferentes áreas de la organización.
Modelo Phillips	Nace de los planteamientos de Kirkpatrick, adopta un enfoque mucho más cuantitativo, se centra en desarrollar una metodología que permita evaluar el impacto económico de la capacitación.	1) Recogida de datos. 2) Aislamiento de los efectos de la formación. 3) Clasificación de los beneficios en económicos y no económicos. 4) Conversión a valores monetarios. 5) Cálculo del Retorno de Inversión (ROI).
Modelo Wade	Wade concibe la evaluación como la medición del valor que la formación aporta a la organización.	1) Respuesta: reacción ante la formación y aprendizaje por parte de los participantes. 2) Acción: transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo. 3) Resultados: efectos de la formación en la organización, mediante indicadores cuantitativos y cualitativos. 4) Impacto de la formación en la organización a través del análisis del costo-beneficio.

Fuente: Pineda (2002, p. 253 -254)

Tabla 16. (Continuación).

Autor del Modelo	Descripción	Niveles.
Modelo Barzucchetti-Claude	Los autores plantean que la noción de evaluación sólo se puede concebir en relación a los resultados esperados con la formación, como aquel procedimiento que permite detectarlos y valorarlos; identifican tres niveles diferentes de resultados esperados, a los que corresponden tres niveles sucesivos de evaluación de la formación	1) Mejora de las condiciones de funcionamiento de la organización, se refiere a los resultados económicos, sociales y culturales que genera la capacitación y que integran su impacto en la organización. 2) Creación o evolución de las competencias individuales y colectivas en el puesto de trabajo. 3) Adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes. Son los aprendizajes y adquisiciones que los participantes realizan para garantizar la posterior transferencia al puesto de trabajo en forma de competencias.
Modelo Meignant	El autor entiende la evaluación como la obtención de los resultados de la formación. Identifica cuatro niveles de evaluación, que pretenden dar respuesta a cuatro interrogantes	1) Evaluación de Satisfacción. ¿Cuál es la opinión de los participantes sobre la formación recibida? 2) Evaluación Pedagógica. ¿Los participantes han adquirido los conocimientos y habilidades previstas? ¿Los han memorizado? 3) Evaluación de la Transferencia al Puesto de Trabajo. ¿Los participantes aplican lo que han aprendido? 4) Evaluación de los efectos de la formación: ¿La formación ha permitido alcanzar los objetivos individuales o colectivos fijados?

Fuente: Pineda (2002, p. 254 -256)

Como se puede observar, los diferentes modelos, se basan en el establecimiento de indicadores, cualitativos y cuantitativos, expresándolos en diferentes niveles para la medición de la evaluación, todos comparten los elementos de reacción del capacitando ante la actividad de enseñanza-aprendizaje, la transferencia del conocimiento al área de trabajo a partir de las funciones propias del puesto, y por último el impacto que tiene hacia la organización a nivel de rentabilidad, a partir de los costos que produjo a la organización en general, es por ello que la traducción del impacto de la capacitación a términos económicos permite obtener un índice de rentabilidad, expresado por el retorno de beneficios monetarios que genera la inversión realizada en ésta. Para ello se

Capítulo III. Evaluación de la Capacitación
siguen dos procedimientos: 1) el cálculo de la rentabilidad y 2) el cálculo de los costes implicados.

- 1) **Cálculo de los Costos.** Se centra en identificar los costos implicados en los procesos de capacitación que realiza una organización. Existen diferentes tipos de costos y diferentes clasificaciones; la más utilizada en el campo de la capacitación es la que los clasifica en costos directos e indirectos, patentes y ocultos.
 - a) **Costos directos:** Aquellos que se vinculan a la actividad del proceso de transformación de los productos o servicios, bien a través de las relaciones factor-proceso o proceso-producto, formadores, materiales, espacios, etc.
 - b) **Costos indirectos:** Aquellos que se vinculan al tiempo o al periodo económico, por lo que su análisis a centros o productos tendrá que hacerse con determinado método de reparto. dirección, diseño, gestión, comunicación, materiales adicionales, salarios de participantes, etc.
 - c) **Costos patentes o externos:** Aquellos cuya procedencia es la de un gasto surgido en el ámbito externo o comunicado al centro de coste o responsabilidad de la actividad por la contabilidad general.
 - d) **Costos de estructura:** Aquellos cuya procedencia es un gasto en los suministros de capacitación, como la limpieza de las salas, las amortizaciones, etc.
 - e) **Costos ocultos o calculados:** Aquellos que se determinan en el ámbito interno o por la contabilidad analítica, con independencia de que figuren o no como gasto en la contabilidad general.

Phillips (1997) citado por Pineda (2002) sostiene que:

Los costes en el área de capacitación deben ser medidos en forma total, realista y creíble, eliminando las tendencias de los sistemas de costes a esconder una serie de gastos administrativos, de apoyo y en general, otros indirectos, proporcionando

Capítulo III. Evaluación de la Capacitación
una información completa tanto en el ámbito de la división de formación como en el
de los costes basados en la actividad específica. (p. 231)

2) **Calculo de la Rentabilidad.** La rentabilidad, es la ganancia producida por una inversión; en el campo de la capacitación, es la ganancia financiera que se obtiene a partir del proceso de capacitación; que debe ser expresada en porcentaje; para obtenerlo es necesario seguir dos procedimientos:

a) **Análisis Costo-Beneficio:** Es el beneficio Neto obtenido a partir de la actividad de capacitación, comparándolo con el costo total y se obtiene a partir de la siguiente formula:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Total} \\ \hline \text{beneficio} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{Total} \\ \hline \text{costes} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Beneficio} \\ \hline \text{neto} \\ \hline \end{array}$$

b) **Análisis del Retorno de Inversión (ROI):** Es el beneficio neto que retorna una inversión realizada en el proceso de la capacitación, con el fin de obtener la rentabilidad a nivel organizacional, se obtiene aplicando la siguiente formula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios Netos}}{\text{Costos}} \times 100$$

Para Pineda (2002) ambos procedimientos para el cálculo de la rentabilidad se basan en la comparación entre costos y beneficios, y aunque siguen procesos diferentes, buscan la identificación de la rentabilidad que se desprende de las acciones formativas realizadas. Sus resultados se deberían sumar a los resultados no económicos obtenidos en el cálculo de los beneficios; Pinto (1994) refiere que la capacitación

Capítulo III. Evaluación de la Capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar los problemas organizacionales, y sus resultados se deben apreciar en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo-beneficio logrado en su aplicación. Por tanto al realizar el cálculo de los costos junto con el cálculo de la rentabilidad que se da con la comparación de los beneficios con respecto al retorno de la inversión, nos proporciona datos de carácter cuantitativo, con los cuales se puede medir que tan eficiente es el proceso de capacitación en términos económicos, y con ello el grado de productividad obtenido a través de éste, es así que para obtener dichos cálculos, el encargado de la capacitación, tiene que apoyarse en la realización de ciertos instrumentos que deben ser creados por el área encargada o el departamento de recursos humanos.

3.5 Instrumentos de la Evaluación en la Capacitación.

Para obtener los resultados obtenidos por los indicadores definidos, el capacitador, tiene que realizar la esquematización de ciertos instrumentos de evaluación, como se comentó anteriormente, existen diferentes niveles que sirven de guía para responder a la pregunta ¿Qué evaluar?, es por ello que los instrumentos que regularmente se utilizan en la presente área son: la entrevista, el cuestionario, encuestas de opinión, que pueden ser aplicadas a los capacitandos, y a los jefes inmediatos con el fin de obtener ambas observaciones, también a dichos instrumentos se les conoce mejor como pruebas de evaluación, para Grados(2007):

Las pruebas son un instrumento central en el proceso de evaluación, ya que gran parte de la objetividad que se consiga dependerá del instrumento utilizado. Éstas se eligen en relación con el objetivo, la conducta objeto de estudio, la población, el tema, el lugar donde serán aplicados los conocimientos y recursos materiales.

(p. 298)

Capítulo III. Evaluación de la Capacitación
 Aunado a lo anterior, las pruebas pueden clasificarse en tres tipos: a) Orales, b) Prácticas y c) Escritas, es así que la tabla 17 tiene como finalidad definir las, exponiendo sus ventajas y desventajas.

Tabla 17. Tipos de Pruebas de Evaluación.

Prueba	Características	Ventajas	Desventajas
Orales	En ellas el capacitando verbaliza sus conocimientos, ideas y opiniones, las principales técnicas utilizadas son: interrogativa, entrevista o expositiva.	1) Son contingentes. 2) Retroalimentan al grupo y participante. 3) No representan un costo material.	1) No arrojan datos cuantitativos. 2) Si no se cuenta con una estructura para realizar las preguntas, se puede perder información importante. 3) No son recomendables para grupos mayores de 25 personas. 4) Hay temas que no pueden ser evaluados por este tipo de prueba.
Prácticas	En ellas el capacitando realiza una tarea específica, las formas más frecuentes para llevarlas a cabo son la realización de tareas, uso de modelos tridimensionales y mapas.	1) Se verifica en forma instantánea el nivel de conocimiento. 2) Son atractivas para los capacitandos. 3) Se puede evaluar con herramientas reales en el sitio de trabajo del capacitando.	1) Requieren un alto grado de tiempo para evaluar a cada persona. 2) Resultan costosas. 3) Requieren de un lugar y condiciones adecuadas para su aplicación. 4) No todos los temas pueden ser evaluados por este tipo de prueba.
Escritas	En ellas el capacitando plasma su conocimiento u opinión, las formas básicas son cuestionarios, entrevistas, resúmenes y encuestas, por tanto requieren de reactivos de tipo abierto o cerrado.	1) Los datos quedan plasmados. 2) Son reutilizables. 3) Pueden hacerse modificaciones. 4) Ahorran tiempo. 5) Crean una estandarización. 6) Son económicas.	1) Su elaboración requiere una alta disponibilidad de tiempo y conocimiento de los tipos de reactivo. 2) Los reactivos abiertos, dificultan el análisis de contenidos.

Fuente: Grados (2007)

Capítulo III. Evaluación de la Capacitación

En el caso de las pruebas escritas, se requiere que la persona que desarrolle los formatos de evaluación tenga un alto grado de conocimiento a lo que se refiere a la formulación de reactivos, es así que en la tabla 18 se exponen los principales tipos.

Tabla 18. Tipos de Reactivos.

Tipo de reactivo	Definición y características.
Abiertos o no estructurados	Son aquellos en donde se ofrece la oportunidad de la expresión libre acerca de los conocimientos, actitudes u opiniones; se caracterizan por la realización de una pregunta particular. (Reza, 2007, p. 77)
Cerrados o estructurados	Son aquellos donde se espera una respuesta específica y corta, con respecto a los conocimientos, actitudes u opiniones; se caracterizan por ser preguntas o frases. (Grados, 2007, p. 302)
Escala Likert	Son altamente recomendables para saber las actitudes y opiniones del participante con respecto a diferentes temas, para su diseño realiza la redacción de una oración, en la cual el capacitando califica ésta en una escala de deficiente a excelente otorgándole valores del 1 a 5, regularmente el orden de la escala es: deficiente (1) malo (2), regular (3), muy bueno (4) y excelente (5). (Grados, 2007, p. 302)
Opción Múltiple	Son aquellos en donde se ofrecen varias opciones para que el capacitando las analice e identifique la respuesta correcta. (Reza, 2007, p. 77)
Completar frases	Consiste en una oración inconclusa, en donde se debe colocar la palabra o frase que completa la idea. (Siliceo, 2007, p. 162)
Relación de columnas	Es la elaboración de dos columnas paralelas, en donde una contiene las premisas y las otras las respuestas, en ellas el capacitando tiene que ir relacionando cada una de ellas. (Siliceo, 2007, p. 162)
Falso-Verdadero	Son reactivos de respuesta corta donde el capacitando debe discriminar cada una de las oraciones, regularmente se complementa con la explicación de la elección. (Grados, 2007, p. 302)
De actitud	Son respuestas que la persona da con base a su percepción, regularmente las respuestas utilizadas son de acuerdo o desacuerdo. (Llanos, 2005, p. 137)
Jerarquización	En ella las personas jerarquizan u ordenan cada una de las frases expuestas, pueden ser de orden ascendente o descendente. (Llanos, 2005, p. 137)

Fuente: Grados (2007), Silíceo (2007), Reza (2007) y Llanos (2005)

Además de evaluar los 6 niveles indicados, los instrumentos de evaluación deben considerar la opinión de otros aspectos trascendentales como lo son:

Capítulo III. Evaluación de la Capacitación

- a) Aulas: comodidad, iluminación, distribución, mobiliario, colores, aparatos, equipo utilizado, ventilación, etcétera.
- b) Recursos didácticos utilizados: videos, manuales, acetatos, láminas, diapositivas, pizarrón, pintarrón, discos, grabaciones, etcétera.
- c) Características y habilidades del instructor: voz, temas, desarrollo, cumplimiento de objetivos, técnicas didácticas, dominio del tema, actitud, credibilidad, nivel de preparación, etcétera.
- d) Servicios anexos: cafetería, bocadillos, teléfonos, sanitarios, etcétera.

A partir de la elección del instrumento, se debe realizar el diseño de cada uno de los reactivos, es recomendable que en cada uno de éstos se combinen diferente tipos de reactivos, esto con la finalidad de que sean llamativos y proporcionen información cuantitativa como cualitativa.

Es importante señalar que se deberán otorgar constancias de instrucción a los capacitados. Deberán incluir nombre de quien fungió como facilitador, horas, nombre de la acción o curso, fecha o días que comprendió el curso, firma autógrafa del representante de la empresa y de la consultora en su caso, nombre del capacitado y la mención de ser constancia, diploma o reconocimiento, esto con la finalidad de que la empresa mantenga un adecuado control de los empleados que han recibido la capacitación y tener un documento que corrobore ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) que se encuentra actualizada en materia de capacitación.

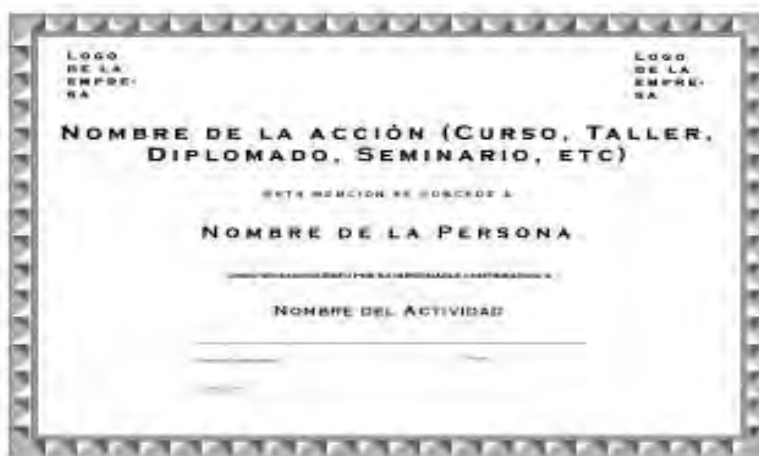


Figura 17. Ejemplo de Constancia, Diploma o Reconocimiento.

Capítulo III. Evaluación de la Capacitación

Después de la aplicación de los instrumentos para medir los indicadores definidos, es requerida la presentación de un informe de resultados, en el cual se contendrán los datos y resultados obtenidos por éstos.

3.6 Informe de Resultados.

El informe de resultados, es un compendio escrito de la realización de todo el proceso de capacitación, en donde los resultados obtenidos regularmente son presentados tanto al director del área de recursos humanos como a la dirección general, esto último tiene como finalidad presentar las acciones que se implementan en el Área de Recursos Humanos para el mejoramiento de la productividad, y por tanto justificar la competitividad de la empresa.

Calderón (1995) sugiere que la información básica y el orden del contenido del informe de resultados deben ser:

I. Índice.

II. Introducción. La introducción debe contener los siguientes puntos:

- Planteamiento del problema. Señalar los orígenes del programa de capacitación, cómo se resolvió la necesidad de capacitación.
- Objetivos. En este inciso deben describirse los propósitos del informe, distinguiéndolos cuidadosamente entre sí, cuando sea necesario.
- Contenido. Se describen mediante la exposición, en uno o varios párrafos, de los temas principales del documento. El objetivo de incluir este inciso es dotar al lector de la información básica sobre el contenido del informe.

III. Desarrollo del Programa. En dicho apartado se señalarán los siguientes aspectos:

- Inauguración y clausura del programa. (Fecha, hora, invitados y participantes).
- Especificar los objetivos de los módulos y cómo se desarrollaron (técnicas de aprendizaje, materiales de apoyo y una breve mención de los temarios) y los problemas, si existieron, en su aplicación.

III. Resultados, Alcances y Recomendaciones. Es conveniente que todo programa de capacitación cuente con evaluaciones de conocimientos habilidades o destrezas, así mismo especificar las necesidades de capacitación que se hayan detectado mediante la

Capítulo III. Evaluación de la Capacitación
evaluación; y por último, se indica de forma general, el resultado de la aplicación de las pruebas de opinión sobre el instructor, la coordinación y el curso.

La importancia de realizar un informe detallado del proceso de capacitación justifica las acciones requeridas por el área, también la relevancia que tiene ésta para toda la organización, es por ello que se debe tener un especial cuidado en la presentación del informe de resultados, siendo ésta una forma ordenada, que contenga datos cualitativos y cuantitativos.

3.7 Seguimiento de la Capacitación.

El seguimiento constituye el elemento base para retroalimentar el proceso de mejora de capacitación, regularmente se realiza entre 8 y 10 semanas después de la actividad enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de verificar que efectivamente se aprendió algo y está aplicándose en una situación real, Rodríguez (1991), citado por Llanos(2005), define al seguimiento como: “el proceso que busca verificar el impacto de la capacitación en los individuos, grupos o equipos de trabajo, productividad y la empresa a mediana y largo plazo”. (p. 236). A este respecto Pinto (2000), define productividad como “un conjunto de acciones que deben llevarse a cabo para solucionar los problemas que enfrentan las organizaciones”. (p. 39).

Es por ello que el capacitador, debe tomar en cuenta una serie de técnicas o herramientas que le servirán para obtener la información con respecto a la aplicación de los contenidos tratados en el área de trabajo, las herramientas más recomendables según Grados(2007, p. 280-284) son las tutorías, reuniones de seguimiento, entrevistas individuales o colectivas con los capacitandos, revisión de estándares de desempeño antes y después de la actividad de capacitación y entrevistas individuales o colectivas con los jefes inmediatos, éstas son explicadas en la tabla 19 donde son descritas presentando el desarrollo para llevarlas a cabo.

Tabla 19. Técnicas de Seguimiento.

Técnica	Descripción	Desarrollo
Tutorías.	Se nombra a una o varias personas de la empresa para que supervisen la correcta aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El evaluador debe informar de la responsabilidad de los capacitandos de la tutoría que recibirán después del curso. 2. El instructor debe seleccionar cuidadosamente, junto con los jefes divisionales o dueños de la empresa, a los posibles ejecutores de esta técnica.. 3. Establecer un plan de seguimiento.
Reuniones de seguimiento programadas	Es una serie de reuniones planeadas con anticipación, con la finalidad de que los participantes de un curso expresen sus experiencias y conocimientos aplicados, y los intercambien éstos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Antes de finalizar el curso se deben formar grupos que tengan funciones comunes en sus escenarios laborales, y para la aplicación de esta técnica. 2. Determinar fechas y lugares, y nombrar un moderador y un secretario para la primera reunión; se debe realizar un informe de los beneficios obtenidos.
Entrevistas individuales o colectivas con participantes.	Pueden ser formales e informales; pero es necesario considerar la percepción personal con respecto a los temas tratados, con la finalidad de obtener información con respecto a futuras actividades de capacitación. Los temas que pueden incluirse en cursos futuros.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se puede informar o no de la visita, si ésta es colectiva es conveniente dar aviso con el fin de que se encuentren todos los integrantes a los cuales se desea entrevistar. 2. Explicar los temas que se van a tratar, así como los objetivos de la entrevista. 3. Solicitar la información referente a los temas y señalar la importancia que tiene ésta. 4. Agradecer a los entrevistados.

Fuente: Grados (2007, p. 280-284)

Tabla 19. (Continuación).

Técnica	Descripción	Desarrollo
Entrevistas con jefes inmediatos.	Consiste en realizar entrevistas (formales e informales) para conocer la opinión de los jefes, acerca de la calidad y oportunidad del trabajo de sus colaboradores después de los cursos de capacitación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Antes de impartir el curso, avisar a los supervisores. 2. Al terminar el curso presentar informes de aprovechamiento y de los resultados obtenidos por los participantes. 3. Establecer citas con los supervisores con el fin de fijar las fechas y horarios para las entrevistas.
Revisión de estándares de desempeño antes y después del programa de entrenamiento y después de éste.	Es una de las técnicas más utilizadas, su finalidad es determinar qué tan definidos estaban los parámetros para el desarrollo de las habilidades dentro de los cursos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar, conjuntamente con los responsables de las áreas, los estándares. 2. Seleccionar el grupo de trabajadores que se va a evaluar antes de la capacitación. 3. Realizar el seguimiento dentro de los escenarios laborales, sometiendo a los trabajadores a observación de su rendimiento actual. 4. Diseñar un curso con los datos obtenidos del seguimiento previo e impartirlo. 5. Realizar el seguimiento posterior capacitación, dentro de las 8 o 10 semanas posteriores y utilizar los datos obtenidos para realizar modificaciones a los programas futuros.

Fuente: Grados (2007, p. 280-284)

Los resultados que pueden ser obtenidos por realizar un buen seguimiento en base a las técnicas anteriormente utilizadas son:

- a) Determinación de objetivos y metas que hay que cubrir en la empresa.

Capítulo III. Evaluación de la Capacitación

- b) Identificación de las necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- c) Orientación de la planeación de acciones para mejorar su desempeño.
- d) Análisis del desempeño profesional del personal capacitado con el personal no capacitado.
- e) Análisis de la inversión de recursos humanos, materiales y financieros, así como los beneficios obtenidos por la capacitación entendida como uno de los medios para alcanzar los objetivos globales de la empresa.

Por tanto al realizar el seguimiento de los resultados obtenidos, se asegura una retroalimentación del proceso, para ello es necesario que el encargado de capacitación seleccione la técnica mas adecuada a partir de las características propias de ella, por el contrario una de las grandes limitantes que existen con respecto a éste es que en algunas organizaciones u empresas consideran a la capacitación un gasto innecesario y no una inversión a un determinado plazo, por tanto es labor del encargado de ésta realizar un plan de trabajo en el cual se establezcan las bases necesarias para demostrar de manera fidedigna que el proceso de capacitación y todo lo que a ésta refiere es una herramienta útil que puede acarrear varios beneficios a los colaboradores de una organización.

Es importante que para que una empresa obtenga los resultados esperados, debe iniciar con poner en práctica una cultura institucional que sea basada en la calidad, es por ello que se necesita entender los diferentes aspectos que rodean a este paradigma que serán explicados en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO IV.

CULTURA ORGANIZACIONAL.

El hombre desde su presencia en la tierra aprendió que para salir victorioso de las vicisitudes que se le presentaran debía convivir con otros individuos, el resultado de esta interacción creó la cultura, la cual direcciona sus comportamientos, creencias, normas y valores, es por ello que una cultura puede parecerse a otra, sin embargo es diferente en la forma de interiorizar ciertos aspectos; ésta puede ser estudiada desde diferentes perspectivas por lo que para entenderla es necesario tomar en cuenta que es un paradigma multidisciplinario, es por ello que para definirla se tiene que explicar el origen y desarrollo de ésta. En contexto sociocultural mexicano podemos entender que la cultura mexicana es el resultado de la interacción de dos aspectos; principalmente: a) el indígena y b) el conquistador, dichos elementos han aportado al tiempo actual una serie de valores que caracterizan a las organizaciones y trabajadores mexicanos. En el ámbito laboral también se vive una cultura, que es conocida como corporativa, institucional u organizacional, es así, que el presente capitulado tiene como finalidad explicar diferentes aspectos importantes de éste paradigma, ¿cómo es que se forma, crea y transforma una cultura organizacional?, ya que ésta también es el resultado de una serie de elementos entre los que destacan principalmente la misión, la visión, y los valores corporativos, éstos últimos caracterizarán y categorizarán el tipo de cultura que se vive al interior de la empresa, así como las relaciones interpersonales.

4.1 Definición de Cultura.

El ser humano se desarrolla dentro de un contexto sociocultural, es de ahí que aprende las normas, valores, actitudes que le ayudarán a conducirse dentro del grupo en el cual este inmerso, dicha influencia determinará también la forma en la que interpretará los símbolos con los cuales se haya manejado, es así que el hombre desde el momento de su existencia esta determinado a aprender ciertas formas de comportamiento que son establecidos por la sociedad misma, este conjunto de normas, valores y actitudes son elementos importantes de la cultura, ésta es el conjunto de las formas y modos con los cuales una determinada sociedad responde a los retos de su existencia en su propia geografía y tiempo.

Louvier (1995) menciona que “ya desde su raíz etimológica- *colere*; cultivo- nos indica que es precisamente la acción del hombre sobre la naturaleza para fomentarla y perfeccionarla, lo que conforma el mundo de la cultura” (p. 11); por tanto es un modo indispensable de ordenar la realidad para poder entenderla, conducirse en ella, sobrevivir y poder vivir con los demás seres humanos al compartir con ellos los significados anteriores.

En un sentido más amplio, la cultura también es entendida desde diferentes momentos históricos, en la época de la Grecia Preclásica el término *aethos* designaba el conjunto de costumbres hábitos de los pueblos, percibidos como fortalezas y refugios donde moran los habitantes, así mismo, en la Roma antigua la palabra *paidea* que tiene un origen griego significa "crianza de los niños", aunque hay quienes afirman que el concepto pre-clásico es *aethos*, que hace referencia a hábito, costumbre, morada, refugio, concepto que parece obedecer más a la percepción que los griegos tuvieron de la dimensión cultural.

Aunado a lo anterior Vargas (2007) indica que:

Capítulo IV. Cultura Organizacional

El concepto de cultura como conocimiento filosófico, evolucionó hacia un concepto aristocrático que alcanzó su máxima expresión durante la Edad Media y que privilegió las artes del *trivium* (gramática, retórica y dialéctica) y *quadrivium* (aritmética, geometría, astronomía y música) y que posteriormente en la época del Renacimiento, se agrega al concepto de cultura la actividad productiva. (p. 3)

En el siglo XVIII en Alemania redefine el término de cultura a partir de los intelectuales que pertenecían a la clase de la nobleza, es así la cultura o ser culto es considerado como la capacidad de crear nuevas formas a partir del contenido; en una visión más actual. Mead (1953) citada por Espinosa y Pérez (1994) considera la cultura como “un conjunto de formas de comportamiento adquiridas, que ponen de manifiesto juicios de valor sobre las condiciones de vida y que un grupo humano transmite mediante procedimientos simbólicos (lenguaje, mito, conocimiento) de generación” (p. 3).

Es así que la cultura no solo debe de ser entendida como un paradigma perteneciente a un área de conocimiento específica, sino que es un elemento multidisciplinario, entre las que destacan la antropología, filosofía, sociología, psicología, etc. Sin embargo cada una de define su forma de estudiarla y comprenderla. A continuación se presentan éstas perspectivas en las cuales cada una expone su forma de entender dicho paradigma.

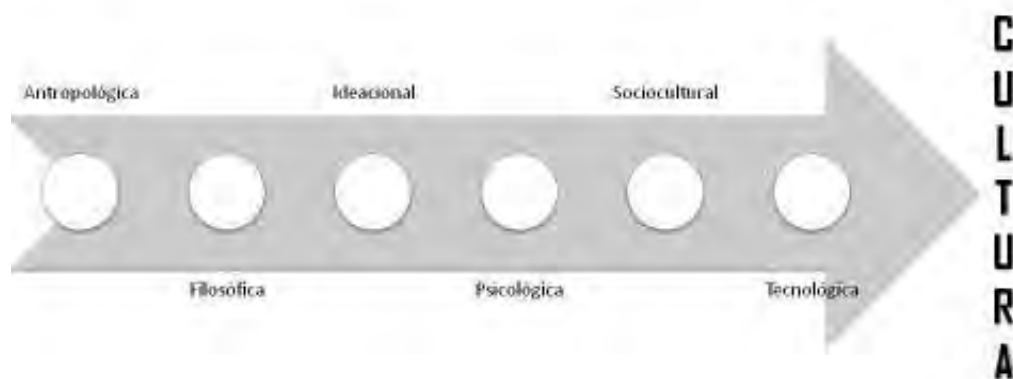


Figura 18. Perspectivas de la Cultura.

4.1.1 Perspectiva Antropológica.

A partir de ésta perspectiva la cultura es considerada como los entendimientos compartidos por los miembros de una sociedad, es decir que es parte de una herencia social que es transferido de generación en generación, y aunque comparten valores, estos son transformados en la forma en que la siguiente generación adopta dichos valores, agregando o eliminando ciertos rasgos característicos de la generación anterior, por tanto la cultura es un proceso continuo en cambio constante. Terpastra y David (1985) citados por Vargas (2007) definen la cultura desde el punto de vista antropológico:

La cultura de la gente consiste de sus distintivos patrones modales de conducta y las subyacentes creencias, valores, normas y premisas. La cultura es aprendida y compartida por los miembros de una sociedad y tiene una influencia arrolladora en sus conductas. Por lo tanto, la cultura da soluciones a los problemas que todas las sociedades deben resolver si tienen que permanecer viables. (p. 7)

Por tanto a partir de dicha definición se describen cinco elementos

1. La cultura es aprendida, no se nace con ella.
2. La cultura se comparte por los miembros de una sociedad.
3. La cultura influye las conductas.
4. La cultura desarrolla patrones donde los símbolos y los significados están interrelacionados.
5. La cultura incorpora elementos instrumentales y expresivos.

Es así que el hombre desde su nacimiento se ve influenciado por la familia, la comunidad, el grupo étnico, la nación donde crece y que realizan una identificación y un entendimiento con otros grupos, a partir de aspectos, cognitivos, conductuales y emotivos que sirven como guía para lograr la integración de sus elementos y la

Capítulo IV. Cultura Organizacional
adaptación a su entorno. Los antropólogos, fundamenten los valores, inconscientemente la organización va retomando de la actuación de sus fundadores.

4.1.2 Perspectiva Filosófica.

En la presente perspectiva, la cultura tiene como fundamento la esencia del ser humano, es decir, qué es, qué hace y por qué lo hace, es así que la cultura es configurada como un conjunto de formas en proceso de construcción, reconstrucción y destrucción los cuales constituyen la forma en la que la sociedad se maneja ante los otros grupos sociales, Bejar (1979) afirma que la cultura es:

Un proceso por medio del cual el hombre se encuentra a sí mismo en su propio yo, en su familia, en su estado nacional, en la humanidad, puesto que su esencia como homo sapiens es un proceso continuo de desbastar su medio y su persona, de "afinarse" es decir, de hacerse más hombre, de encontrarse. (p. 47)

Por tanto en la perspectiva filosófica, la cultura se interpreta como el camino por el cual el hombre obtiene una identificación de él mismo y la justificación de las acciones que desarrolla dentro de su vida diaria.

4.1.3 Perspectiva Ideacional.

Desde esta perspectiva la cultura son las ideas las que constituyen el medio esencial de la cultura, por tanto la cultura es ideacional por referirse a las normas, creencias y actitudes con las que la gente actúa. La cultura no es una característica individual sino que denota el conjunto de pensamientos comunes de conducta que son compartidos por un grupo en particular, a partir de esto la sociedad comparte un orden simbólico, es decir que integran un sistema de códigos de comunicación, de valores y símbolos que afirman y modifican las circunstancias particulares y por tanto orientan las actitudes de individuos dentro del grupo social. Para Díaz (1995) la cultura es "el conjunto de representaciones y aspiraciones que tiene un sujeto" (p. 45). La mayoría de los

investigadores de administración, suscriben el punto de vista ideacional de la cultura: esto es, la conceptualizan de la cultura como un conjunto de ideas compartidas por miembros de un grupo.

4.1.4 Perspectiva Psicológica.

Para esta perspectiva la cultura es entendida como un aprendizaje social, es decir que es la configuración de una conducta aprendida y de los resultados de ésta, que comparten y transmiten los miembros de una sociedad. Por tanto la cultura se refiere a un sistema de valores o conductas compartidos por las personas dentro de una sociedad.

Para Díaz Guerrero (1972, p. 6) “la cultura es la construcción de una serie de modelos cognitivos, es decir, representaciones que definen, valoran y orientan la acción de los sujetos”. Aunado a lo anterior, Hernández y Rodríguez (1996) mencionan que es un concepto muy amplio que implica un conjunto de maneras de reaccionar homogéneas, y que comprende las pautas y patrones de conducta con sus normas, valores, creencias, tradiciones, etc. de un grupo determinado de personas que interactúan en una sociedad determinada.

Por tanto la cultura se comprende como aquella serie de pensamientos que representan y definen conductas determinadas en los miembros pertenecientes a una sociedad que comparten valores y creencias en común.

4.1.5 Perspectiva Sociocultural.

Esta perspectiva se basa en la determinación que los estímulos del ambiente o del entorno generan en los individuos una socialización que determinará la acción de conducirse con sus compañeros. Primeramente se entiende que la cultura conforma un

proceso social, segundo, ésta orienta sus normas y por tanto sus actitudes, están regidas y conducidas por éstas. Béjar (1979) afirma que:

La acción, la razón y el sentir, constituyendo los roles que definen los comportamientos expresados de una colectividad de personas. Estos tres elementos son básicos en toda cultura, y son aquellos elementos que coordinan y sistematizan el manejo de los roles y las formas de vida, es así la cultura es creadora del modo de vida de un pueblo o nación. (p. 53)

La cultura constituye uno de los elementos que influyen significativamente en la integración de los seres humanos en una sociedad, es el conjunto de patrones explícitos e implícitos, manifestados en la forma de vida, que son aprendidos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros distintivos de los grupos humanos, tanto materiales como espirituales.

4.1.6 Perspectiva Tecnológica.

Dentro de esta perspectiva, los elementos culturales que son transmitidos son resultados de los avances tecnológicos materializados en descubrimientos e invenciones científicas que marcan el progreso de una sociedad. Por tanto los procesos culturales se basan en los procesos racionales; Linton (1969, p. 89) uno de los exponentes de esta perspectiva refiere que la mayor parte del “progreso cultural se ha debido probablemente al proceso menos espectacular del mejoramiento gradual de las invenciones ya existentes y al desarrollo de sus propias aplicaciones”.

Por tanto se reconoce que cada nuevo avance en la tecnología impacta directamente sobre la forma de pensamiento y actitud, aunado a esto dicha tecnología transfiere de manera inmediata las nuevas formas de cultura de una sociedad a otra en un nivel internacional.

A partir de las perspectivas anteriormente mencionadas y de las definiciones que otorgan los diferentes autores se puede concluir que la cultura es un proceso complejo, compartido por los individuos de una sociedad, que contiene componentes cognoscitivos, actitudinales, afectivos y emocionales, que conllevan al encaminamiento de conductas y/o actitudes que son transmitidos por los nuevos integrantes de un grupo en particular, a partir de esto, si se planea el término de cultura es necesario identificar aquellos aspectos característicos de la cultura mexicana.

4.2 Aspectos de la Cultura Mexicana.

Cuando se plantea el aspecto de la cultura mexicana, regularmente se trae a la mente el contenido histórico que ha sido el responsable de los aspectos que hoy caracterizan a los mexicanos, en entre ellos destaca que México es la fusión de la cultura indígena con la cultura española que da lugar a la gama de riqueza sociocultural que se tiene hasta nuestros días; como lo menciona Rafael López en su poema La Leyenda de los volcanes:

*Ellos saben los tormentos de las razas ya vencidas
que fundaron, a la sombra de su mole colosal,
un imperio, con florestas por jardines, los druidas,
cuando vieron las dos alas de aquella águila tendidas,
replegarse en las ríscosas esmeraldas de un nopal.*

(Citado por Montes de Oca, 2002 p. 249.)

Es así que en los aspectos trascendentales que dan origen la cultura mexicana se puede identificar dos componentes:

- a) El indígena: Este factor se refiere a la riqueza cultural establecida por las diferentes tribus de Mesoamérica, entre las que destacó el autoritarismo

Capítulo IV. Cultura Organizacional
teocrático-azteca, dicho elemento fue reprimido con la conquista, sin embargo continúa hasta hoy en día en el inconsciente del pensamiento mexicano.

- b) El hispano-cristiano, este componente se refiere al conquistador que inició la colonización de las tierras, en este aspecto entra la evangelización traída por los frailes y la fusión de sangre que existió entre españoles e indígenas, teniendo como resultado el Mestizaje.

Actualmente se habla de un tercer componente que es el anglosajón que es la influencia de otros países, principalmente Estados Unidos de América hacia la cultura mexicana que ha modificado ciertos valores que existían en la sociedad. Esto no es raro, de hecho el mexicano tiende a sobrevalorar lo extranjero hacia lo suyo propio, a esto se le conoce como “Malinchismo” éste es un tipo autodevaluación que existe en el pensamiento del mexicano, a este respecto, existen diferentes evidencias de la autodevaluación:

1. Sobrevaloración de lo extranjero.
2. Influyentismo, cuantas veces no se ha escuchado que un colaborador, con un desempeño muy por debajo del rendimiento de los otros, es intocable y además se jacta de esto, como lo menciona Rodríguez Estrada y Ramírez Buendía (1992), México es el país de las recomendaciones.
3. Impuntualidad. Una de las características del mexicano es llegar siempre tarde a alguna cita, desgraciadamente, esto es parte importante de la cultura.
4. Insubordinación y anarquía, el mexicano desobedece las normas y leyes impuestas, y además se jacta de ello.
5. El despilfarro.
6. El abstencionismo, esta caracteriza de dejar que los otros decidan por las decisiones que atañen al pueblo, ya que es más fácil criticar que actuar.
7. El soborno o la famosa “mordida”.

Estas evidencias de comportamiento solo dejan ver una falta de autovalía, que se tiene como pueblo mexicano, como lo menciona Zavala (2000) “la cultura mexicana es la

Capítulo IV. Cultura Organizacional
 cultura donde cuenta más la obediencia y menos la tolerancia; donde hay menor respeto por la autoridad junto con mayor desconfianza hacia la burocracia, los legisladores, las leyes, la policía y la prensa” (p. 97). Sin embargo, el pueblo mexicano, tiene también características positivas, como lo es la actitud servicial, la colaboración, el sentido de adaptación ante las situaciones adversas, etc.

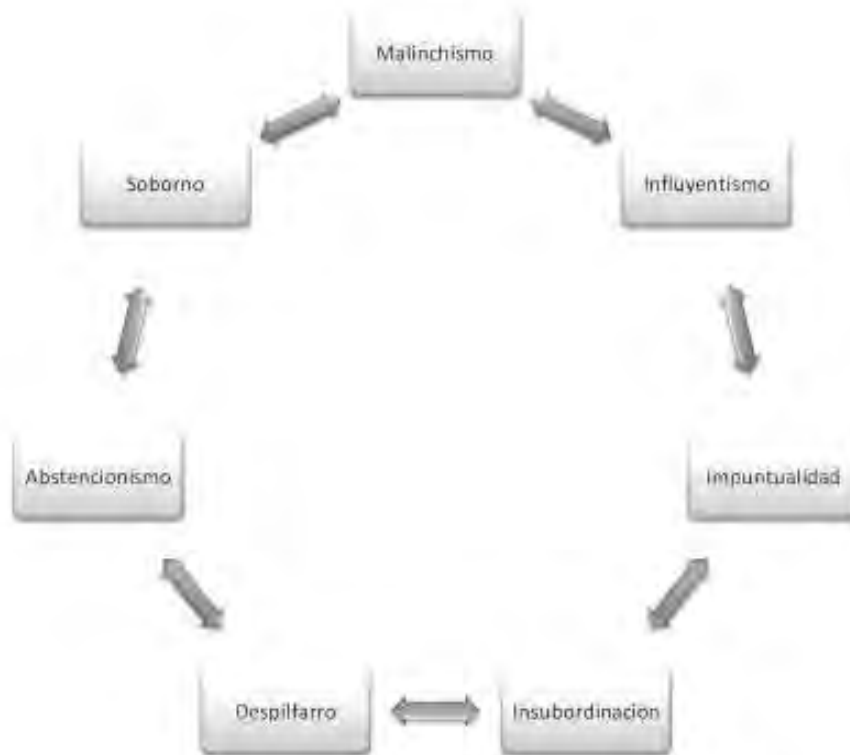


Figura 19. Elementos de autodevaluación del mexicano.

Por tanto, además de estas características, hay ciertos valores que caracterizan a la sociedad mexicana, estos serán mencionados en el apartado posterior.

4.2.1 Valores de la Cultura Mexicana.

La palabra valor viene del verbo latino valere, que significa estar sano, ser fuerte, es así que un valor es la repetición de aquella conducta, que trae como consecuencia la realización del ser humano, así como su desarrollo, Rodríguez Estrada (1992) refiere que un valor es, “en sentido objetivo, la cualidad positiva, la utilidad o la importancia que supone un objeto, y en sentido subjetivo es el interés, el aprecio, la aceptación que

Capítulo IV. Cultura Organizacional tiene para la persona dicho objeto.” (p. 18). A partir de esta definición, si un valor tiene como finalidad última desarrollar al ser humano; en la sociedad mexicana, se cuentan con diferentes valores, pero como fundamentales se encuentran la familia, la patria y la religión. Aunado a esto Guadarrama (1999) refiere que entre los valores que destacan en la cultura mexicana se encuentran la familia, la religiosidad, la educación, el nacionalismo, la sensibilidad emocional y las relaciones interpersonales.

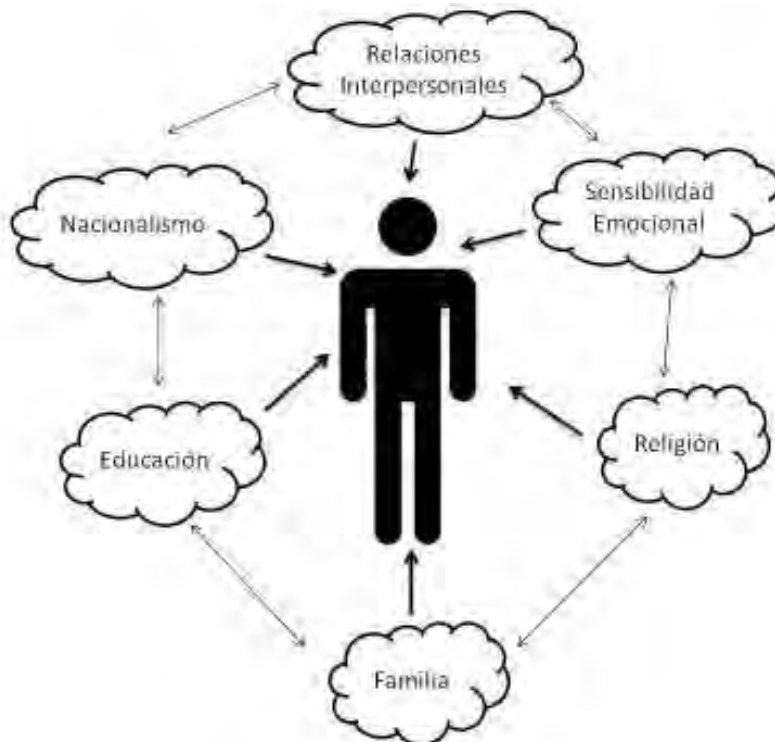


Figura 20. Valores que convergen en el mexicano.

A este respecto podemos mencionar lo siguiente:

1. **La familia.** El hombre aprende de su núcleo familiar a desarrollar valores como la lealtad, la cooperación y el afecto, así como el servicio a los demás. Aspectos como estos contribuyen al desarrollo y crecimiento sano de un individuo, En México, la familia sigue siendo la base de la sociedad, Kras (1991) refiere que el valor que se le da a la familia en México “es probablemente su característica

Capítulo IV. Cultura Organizacional cultural más importante” (p.21), por tanto el sentido de afiliación que se crea en los niños, es transferido en la edad adulta a la organización, es por ello que los trabajadores proyectan en la figura autoridad la idealización de la figura paterna o materna.

2. **La Religiosidad.** En México a pesar de que en los últimos tiempos han proliferado nuevas religiones, sigue siendo la católica con un número mayor de adeptos, una encuesta realizada por el Instituto de Mercadotecnia y Opinión (IMO) en Octubre del 2009 aplicada a una muestra de 1471 personas mayores de 18 años, con un intervalo de confianza del 95%, mostraron que:

Tabla 20. Resultados a la Pregunta ¿Usted a que religión pertenece?

Respuesta	Porcentaje
Sin Religión	8.4%
Católica	80.5%
Cristiana No Católica	9.2%
Judía	0.1%
Musulmana	0.1%
Otra Religión	0.1%
No se	0.6%
No contesto	0.9%

Fuente: IMO (2009)

Este valor se relaciona con la familia, ya que la religión, es aprendida en el seno familiar, es por ello que el mexicano aprende la base para los valores fundamentales como lo son la autoimagen del individuo y el respeto por los otros, como resultado se demuestra un respeto por la dignidad del individuo. Aunado a lo anterior en el ámbito organizacional, no es raro encontrar que se realicen misas o se encuentren imágenes del ámbito religioso católico, esto con la finalidad de que los empleados se sientan acogidos con respecto a sus creencias, sin embargo, esto es un punto delicado ya que a pesar de que la gran mayoría son católicos, pudiera llegar a tomarse como una falta de respeto hacia las otras creencias religiones, es por ello que se debe tener especial cuidado, en no afectar a los trabajadores, ya que esto podría perjudicar su adherencia a la misma organización.

3. **La educación.** La educación mexicana se caracteriza por tener una fundamentación teórica y un aprendizaje de memoria, así mismo una de las grandes problemáticas, es la formación antiética de los profesores, ya que desgraciadamente el porcentaje que se le destina es bajo en comparación con otros países.
4. **Nacionalismo.** El mexicano se caracteriza por tener un amor a la patria, en una encuesta realizada por el Centro de Estudios Educativos (CREA) a finales de 1984 citada por Hernández y Rodríguez (1996), ocho de cada mexicanos estarían dispuestos a defender al país en caso de guerra, es así que desde muy temprana edad, los mexicanos son educados para tener un respeto ante todo aquello que represente su nacionalismo y defenderlo a costa de la propia vida ya que morir por la patria los convierte héroes y en un ejemplo a seguir.
5. **Sensibilidad Emocional.** Este valor va muy relacionado con las relaciones interpersonales del mexicano, Márquez (1985) citado por Guadarrama (1999) menciona que:

La sensibilidad de los gerentes mexicanos ante los problemas personales con sus empleados, motiva el que se trate de evitar conflictos o posiciones negativas. La sensibilidad bien encauzada puede favorecer a que el gerente se convierta en un líder de las relaciones, lo cual encauzaría la plena satisfacción del empleado y de él mismo. (p. 102)

Por tanto, el gerente debe ser maestro en las artes de entender las problemáticas de sus colaboradores, con la finalidad de encauzarlos a los resultados requeridos por la organización.
6. **Relaciones Interpersonales.** La facilidad con la que el mexicano se puede relacionar y la alta valoración de los amigos, así como su extroversión al manifestar sus sentimientos, propician su integración a los equipos de trabajo y en determinado momento crean un ambiente laboral cordial y armonioso, que permite la satisfacción de las necesidades sociales y la seguridad emocional.

En la 3ª encuesta Nacional de Valores de los Mexicanos, realizada en 1995, por Grupo Financiero Banamex-Accival, los participantes opinaron con respecto a las características del pueblo mexicano y los resultados fueron:

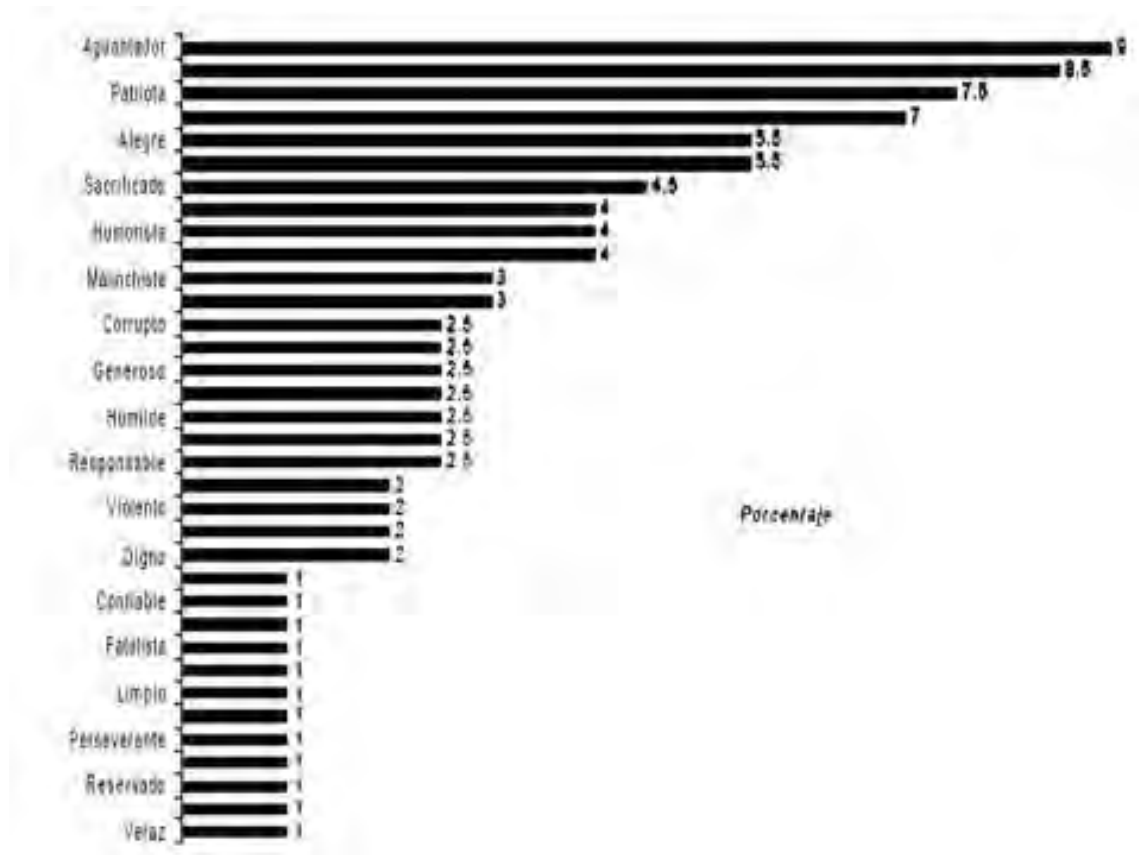


Figura 21. ¿Qué caracteriza al pueblo mexicano?

Fuente: 3ª Encuesta Nacional de Valores Mexicanos. (p. 3.)

Como se puede observar, los mexicanos consideran que las características más particulares como pueblo son el ser “aguantador” y “patriotas”, sin embargo estos valores forman en los mexicanos cierta personalidad, es por ello que el siguiente apartado tiene como finalidad explicar la Personalidad del Mexicano.

4.2.2 Personalidad del Mexicano.

La personalidad, se refiere a los rasgos característicos de un individuo que lo distinguen de otro, y que le ayudan adaptarse a las situaciones del medio, Rodríguez Estrada y Ramírez Buendía (1992) plantean el siguiente esquema:



Figura 22. ¿Qué caracteriza al pueblo mexicano?

Fuente: Rodríguez Estrada y Ramírez Buendía (1992, p. 18)

La personalidad es el resultado directo de la influencia de la herencia genética otorgada por los padres del individuo, pero también influye el ambiente, podemos decir que al momento del nacimiento lo más importante es la herencia pero conforme pasa el tiempo, la influencia del medio donde se desarrolla va ganando terreno, siendo éste el determinante más importante, el cual es dominado por la cultura en la que nace e inculcado las normas, creencias y valores, propias del lugar, asimismo, las experiencias que el sujeto va teniendo a lo largo de su vida, van modificando su personalidad, por tanto también es determinada por la historia personal del individuo, es decir la forma en que interioriza las situaciones que suceden a su alrededor.

Dentro de los análisis recopilados por Díaz-Guerrero (1979) y citados por Rodríguez Paniagua (2009) en donde se realizaron investigaciones de campo cuyo objetivo era relacionar la cultura mexicana con la personalidad del mexicano, los resultados

permitieron descubrir que existen a grosso modo, ocho tipos de mexicanos de acuerdo a su cultura y psicología:

- a. El tipo de mexicano pasivo, obediente y afiliativo (afectuoso).
- b. El tipo de mexicano rebelde activamente auto afirmativo o rebelde.
- c. El tipo de mexicano con control interno activo o íntegro.
- d. El tipo de mexicano con control externo pasivo o “corrupto”.
- e. El tipo de mexicano cauteloso y pasivo.
- f. El tipo de mexicano audaz activo.
- g. El tipo de mexicano activo autónomo.
- h. El tipo de mexicano pasivo interdependiente.

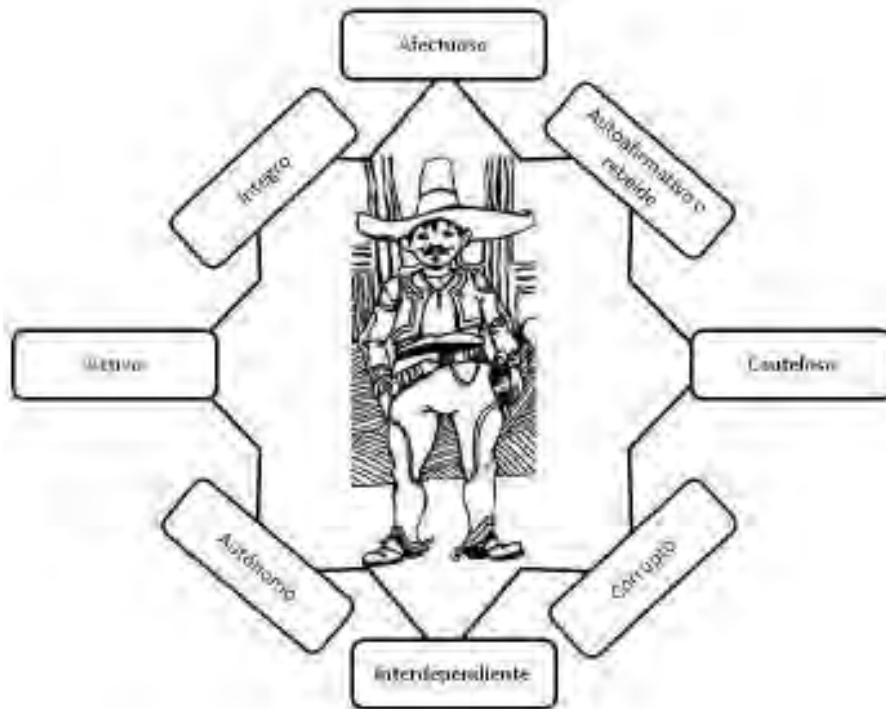


Figura 23. Tipos de Mexicano

De estos ocho tipos descubiertos, el autor señala que son cuatro los más frecuentes y más relevantes:

El tipo de mexicano pasivo, obediente y afiliativo (afectuoso).

El tipo de mexicano rebelde activamente auto afirmativo o rebelde.

El tipo de mexicano con control interno activo o íntegro.

El tipo de mexicano con control externo pasivo o “corrupto”.

La aplicación de cuestionarios se realizó a una muestra de población infantil y juvenil hasta los 18 años, las conclusiones a las cuales llegaron, demostraron que el tipo de mexicano más frecuente es aquel que es obediente afiliativo (afectuoso), y se caracteriza por llevarse a cabo hasta los 12 años, a partir de esta edad aparece el tipo de mexicano activamente auto afirmativo, más rebelde a la cultura que le es impuesta pero al mismo tiempo con mayores capacidades de desarrollo. También se encuentra el mexicano con control externo pasivo, según el autor se caracteriza por ser pasivo, pesimista y fatalista a consecuencia de que se desarrolló en un ambiente machista violento y corrupto. El tipo de mexicano con control interno activo, es el que integra todas las cualidades de la cultura mexicana, y se caracteriza por ser obediente, afectuoso y complaciente cuando esto sea lo adecuado, pero rebelde si es necesario, este tipo de mexicano suele darse con la misma frecuencia en todas las clases altas, medias y bajas, y es lo mismo en hombres que en mujeres.

Sin embargo, en la primera década del siglo XXI estos tipos de mexicanos conviven en contacto directo, como se señaló anteriormente con un tercer factor, que es con la cultura anglosajona, así como con los cambios tecnológicos que se han tenido en los últimos años por ejemplo el Internet, sin embargo, esto no significa que el mexicano haya olvidado por completo sus raíces, creencias y valores, sin embargo hoy los jóvenes que están en contacto directo con otras culturas interiorizan aquellos elementos de las otras culturas y los “mexicaniza”, es decir que como lo plantea Rodríguez Paniagua (2009), “crea una mezcla sincrética de valores y nuevas pautas culturales que lo alejan cada vez más del estereotipo del mexicano vestido de indígena, con un sobre de ala ancha y durmiendo recostado en un nopal”(p. 83).

Por tanto todos estos tipos de mexicanos, son llevados al contexto laboral he ahí la importancia de nombrar las características de los trabajadores mexicanos del siglo XXI.

4.2.3. Características del Trabajador Mexicano.

Para comprender al mexicano en el ámbito laboral, hay que distinguir entre el propietario, empresario o directivo y el personal que labora bajo la dirección de estas personas. La perspectiva del trabajo y los logros que obtienen son diferentes, pero desde luego se da una interacción entre unos y otros.

Horacio Andrade (1987) citado por Rodríguez Estrada y Ramírez Buendía (1992) refiere que en las organizaciones mexicanas hay una fuerte lucha por el poder y las áreas suelen convertirse en feudos que compiten entre si, por lo que la colaboración y los trabajos interdepartamentales son poco frecuentes.

La dependencia en algunos casos, el individualismo en otros y la autodevaluación de muchos, son elementos presentes en las relaciones laborales. Explican la escasa motivación para el trabajo de grupo y el excesivo deseo de conquistar poder y estatus a través del Influyentismo y del recurso económico.

Entonces pareciera que estar con amigos le permite al mexicano “ser alguien”. Por otra parte se registran altos índices de ausentismo, de impuntualidad y de accidentes y de enfermedades de trabajo; así como una alta rotación de empleos, especialmente en puestos de nivel operativos . Por tanto se deben considerar dos aspectos importantes, la motivación y la relación con su jefe o jefes inmediatos.

A) Sus motivaciones laborales.

Se ha visto que se pueden encontrar sustitutos para la satisfacción de las necesidades. De tal forma que la intensidad de la motivación de una persona para actuar depende de la fuerza con que cree que puede alcanzar lo que desea o necesita y de la magnitud de la intensidad. Otra variable capaz de desmotivar es la desproporción entre el esfuerzo realizado y los logros obtenidos.

Estas consideraciones son premisas importantes para explicarnos por qué el mexicano se siente desmotivado para el trabajo. Preferiría unirse a otros pero como desconfía de sí y de los demás, no se arriesga; el cambio más seguro es buscar una mejoría económica que le lleve a subir en la escala social y poder ser importante a través de sus bienes materiales o de sus conquistas amorosas.

Cabe señalar que una variante de la teoría de Maslow es el llamado modelo E-R-G (por sus siglas en inglés), que establece tres tipos de necesidades: las de EXISTENCIA, las de RELACIÓN y las de CRECIMIENTO y cuando alguna de ellas no logra ser satisfecha se exagera la satisfacción de la necesidad inferior aplicado al trabajador mexicano, éste, al no poder satisfacer sus necesidades de crecimiento que incluye la autoestima, sobrevalúa las de relación o necesidades sociales.

Por otra parte la satisfacción completa difícilmente la puede alcanzar una persona dependiente, insegura de sí misma, que por ello no se ha puesto a prueba y no sabe de lo que es capaz, ni cómo puede obtener reconocimiento y mejorar el concepto que tiene de sí misma; mucho menos enfrentar nuevos retos o crear grandes empresas.

B) Relación con el jefe inmediato.

Bajo el concepto que tenemos los mexicanos de lo nuestro, se dificulta que los patrones, empresario o directivos valoren a quienes dedican sus esfuerzos para el logro de los objetivos de la empresa; “para eso se les paga”, dicen reforzando la creencia de que lo único que una persona puede obtener por su trabajo es dinero.

El liderazgo que se ejerce es de tipo autoritario o paternalista que mantiene al personal en actitud de dependencia y de inferioridad y menosprecia sus aportes o habilidades. Este liderazgo lo hemos aprendido muy bien desde épocas prehispánicas.

Existe la idea equivocada que para lograr que las personas trabajen bien, hay que manipularlas, hacerlas creer en promesas falsas; en muchas empresas mexicanas existe

un alto grado de centralización del poder, de la información y de la toma de decisiones, ya que se desconfía de la capacidad de los niveles inferiores para actuar por sí mismos. La supervisión y el control son estrechos y la participación del trabajador se limita a cumplir órdenes carentes de significado o de objetivos para él.

La actitud mexicana de fiarse más del amigo es reforzada por los empresarios o directivos al contratar a personas que son amigas, y no a quienes tienen conocimientos y experiencia, porque despierta desconfianza quien no es conocido o amigo nuestro, o recomendado de una tercera persona.

A partir del conocimiento de estos paradigmas del trabajador mexicano, es necesario iniciar a mencionar lo que sucede con la cultura organizacional, ya que esta es la base para que los trabajadores obtengan una filiación a la misma organización.

4.3 Definición de Cultura Organizacional.

Como se ha visto a lo largo de este capítulo, la cultura es el conjunto de creencias y valores, que regulan las normas de un grupo social, La idea de conceptualizar a la organización como una cultura, surge en la década de los 80, antes empresa y cultura eran dos temas aparentemente diferentes. “Primero fue la teoría de servicio la que trajo la discusión sobre los valores en la empresa, luego el énfasis en la teoría de sistemas, terminó por emplear la palabra cultura como sinónimo de sistema” (González y Olivares, 2005 p. 215); es por ello que dentro de las organizaciones también se vive una cultura, a esta se le conoce como cultura organizacional, o cultura corporativa, Robbins (2004, p. 525) la concibe como “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras”; Dubrin (2003, p. 278) considera a la cultura como un “sistema de valores y creencias compartidos que influyen en el comportamiento del personal en esta misma línea”; Schein (1988) proporciona una de las definiciones sobre cultura organizacional con mayor aceptación:

Un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.(p. 25)

A este supuesto, Guizar (2004) concibe a la cultura organizacional como el “conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización”. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. (p. 320). Por su parte French y Bell (1995, p. 5) la consideran como “los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan”; por tanto a partir de estas definiciones se entiende que la cultura organizacional es:

1. Un sistema.
2. compartido por los integrantes.
3. Regula las normas, creencias y valores.
4. Influyen en el comportamiento de los colaboradores.
5. Es enseñada y aprendida en el trato diario.
6. Confiere una adaptación, a los retos externos e internos.

En ese sentido, la cultura organizacional, es la reguladora de los comportamientos de los trabajadores dentro de la organización, es por ello que es necesario definir sus funciones e importancia.

4.4 Funciones e Importancia de la Cultura Organizacional.

Como lo menciona Robbins (2004) la cultura tiene varias funciones entre las que destacan:

1. Define los límites y distinción de una organización a otra.
2. Transmite la identidad a los integrantes de ésta.
3. Facilita la aceptación de un compromiso colectivo.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social.
5. Crea cohesión social.
6. Orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

A estas se puede agregar:

7. Determina la forma que funcionará una organización a partir de:
 - a. Estilo Gerencial.
 - b. Manejo de Tecnologías.
 - c. Administración de los recursos humanos.

Por tanto una cultura organizacional es importante por que establece las bases para determinar la forma en que funcionará la organización, por tanto como lo menciona García (2008) existen tres elementos por los cuales la cultura organizacional es importante:

1. Crea una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones.
2. El liderazgo es el transmisor de la cultura.
3. El comportamiento es entendido como el conjunto de prácticas gerenciales que forman parte de la dinámica organizacional, la cual pretende que todos los integrantes de la organización se identifiquen con los propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y automotivación.

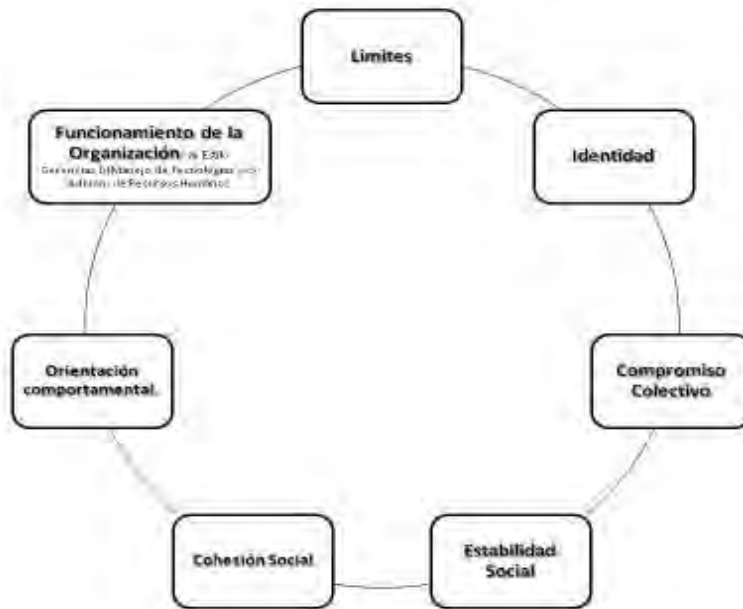


Figura 24. Funciones de la Cultura Organizacional.

Es así que la cultura corporativa, crea una identidad tanto hacia a la organización como a sus integrantes, es por ello que es necesario mencionar aquellos elementos que están involucrados en la formación de ésta.

4.5 Elementos de la Cultura Organizacional.

La cultura organizacional, no solo es el conjunto de normas, creencias y valores que confluyen en un grupo organizacional, sino que también existen elementos que van a dar origen y funcionalidad de ésta, es por ello que para entender la cultura de una organización, se debe tener conocimiento sobre los aspectos que influyeron en su formación, dentro de los cuales destacan las costumbres y las tradiciones, sin embargo la fuente primera son los fundadores, ya que estos son los iniciadores de la idea general de la razón de ser de la organización y por tanto la forma en la que serán alcanzadas las metas que sean planteadas, por tanto la cultura se da por la interacción de dos elementos que son:

- 1) Los prejuicios y suposiciones de los fundadores.
- 2) Lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron aprenden después con su propia experiencia.

Por tanto esta transmisión que se realiza hacia los primeros colaboradores crea una inercia entre el cómo se hace y el porqué se realiza, sin embargo existen otros elementos que integran a la cultura de la organización, a continuación se presenta una tabla con los principales elementos de ésta.

Tabla 21. Elementos de la Cultura Organizacional.

Elemento	Definición.
Mitos Leyendas e Historias.	Los mitos son narraciones imaginarias que describen los inicios y transformación de la organización. Las leyendas son la narración de una serie de sucesos transmitidos de generación en generación pero adornada de detalles fantásticos. Las historias circulan en las organizaciones y se refieren a la narración de diversos hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta dirección. Fundamentan el presente en el pasado, a la vez que legitiman las prácticas actuales.
Ritos, Rituales y Ceremonias.	Los ritos son comportamientos y acciones rutinarias, al conjunto de éstos se les conoce como rituales o ceremonias que son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican cuáles son las personas imprescindibles y prescindibles.
Creencias	Agrupar a todos aquellos individuos que comparten el mismo modelo. Es una adaptación natural o social y se convierte en una pauta de acción que constituye una identidad
Tabúes	Es otro elemento ideológico, plasmado en una serie de prohibiciones, su principal función es la de actuar como barrera, sanciona comportamiento y posee una función de control.
Símbolos y Signos	Los símbolos están formados por un elemento material y otro ideal, su riesgo esencia, su carga afectiva y la multitud de significaciones que pueden encerrar. Los signos son un significante carente de afectividad, con un solo significado se identifica sensorialmente.
Lenguaje	El lenguaje se refiere al sistema de comunicación ejercido dentro de la organización en muchas organizaciones y sus divisiones utilizan el lenguaje como medio para identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.
Los Supuestos Inconscientes	Son la manera correcta de hacer las cosas, aquellas ideas que los miembros de la organización toman por sentido o existente; representa lo que es correcto o aceptable.

Fuente: García (2008), Denisson (1995), Achilles de Faria (1983).

Además de estos elementos se encuentran la Misión, La Visión y Los Valores de que también integran la cultura organizacional, sin embargo serán explicados en un apartado posterior; por tanto para Peiró (1990, p. 68) los elementos mencionados se pueden clasificar en tres niveles:

1. **Nivel observable referido a los productos de la cultura**, el lenguaje los rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, practicas laborales, clima, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, ropajes y vestidos, recompensas etc.
2. **Nivel apreciativo y valorativo**, permite justificar, dar razón e interpretar los productos mencionados en el nivel anterior, Incluye valores, filosofía, ideologías, expectativas, actitudes, predisposiciones, sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados.
3. **Nivel fundante** integrado por supuestos y creencias básicas.



Figura 25. Niveles de los elementos de la Cultura Organizacional.

Aunado a estos niveles podemos distinguir dos categorías:

1. **El núcleo de la cultura**, que corresponde a lo que los autores llaman valores, creencias, entendimientos comunes, presupuestos, ideologías, filosofías.

2. **Las formas culturales**, que son el aspecto expresivo de las acciones humanas y correspondería a lo que la mayoría de los autores denominan mitos, rituales, historia, leyendas, lenguaje especializado, patrones de comportamiento y, de forma general, se puede aplicar a todas las expresiones de la interacción humana



Figura 26. Categorización de los elementos de la Cultura Organizacional.

A partir de lo anterior, algunos autores confieren a los elementos de la cultura como artefactos, que son los aspectos tangibles de la cultura compartida por los miembros de una organización. Los artefactos físicos, comportamentales y verbales son las manifestaciones superficiales de la cultura organizacional. El lenguaje, las historias, y los mitos son ejemplos de artefactos verbales y están representados en rituales y ceremonias. La tecnología y el arte ostentados por los miembros es el sitio donde se encuentran los artefactos físicos.

Una de las teorías sobre la formación de la cultura es el modelo de Hatch (1993), el cual incluye los procesos simbólicos y vínculos específicos con los tres niveles de la cultura de la Schein (adaptabilidad, sentido de la identidad, capacidad para percibir la

Capítulo IV. Cultura Organizacional (identidad). En el modelo de Hatch “los enlaces entre artefactos, valores, supuestos y símbolos están influenciados por cuatro procesos: manifestación, realización, simbolización e interpretación, procesos que crean modos de funcionamiento temporales tanto proactivos como retroactivos y que son más importantes que los propios niveles de la cultura” (Hatch, 1993, p. 684). De acuerdo con lo señalado Ostroff, Kinicky y Tamkins (2003, p. 189) refieren que este proceso, “comienza mediante la manifestación y realización de supuestos valores o normas conductuales específicas, y son los artefactos culturales el producto de la manifestación y realización”. Una vez que un artefacto es realizado (hecho real) tienen lugar los procesos de simbolización e interpretación, y llevan a la formación de la cultura; un artefacto se convierte en un símbolo cultural cuando las personas lo usan para darle sentido a un hecho o un artefacto. Por último, la interpretación especifica el significado que tiene el símbolo. En la siguiente figura se puede apreciar este modelo.

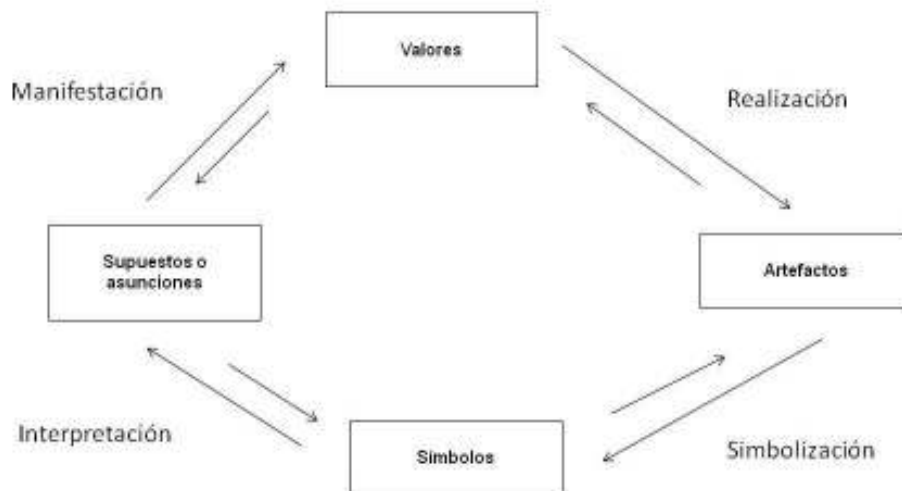


Figura 27. Modelo de las dinámicas culturales de Hatch.

Fuente: Hatch, 1993 p. 684

Por tanto los elementos de la cultura están en contacto directo y en modificación constante ya que se adaptan tanto a los requerimientos internos y externos de ella misma.

4.5.1 La Misión y la Visión.

Como se mencionó anteriormente otros elementos que confieren dentro de la organización son la misión y la visión, éstos dan la razón de ser y los resultados esperados por la misma organización, es por ello que tanto el lenguaje, como las historias, creencias, leyendas, mitos, los ritos y rituales se ven afectados tanto como por la misión, la visión y también los valores.

La misión significa una acción, una tarea, una vocación; viene del verbo *mitere* que significa “enviado”; es así que la misión es la razón de ser de la empresa se fundamenta en preguntas como: ¿que se hace?, ¿como se hace?, ¿porqué se realiza? y ¿para quién se realiza?; por tanto la misión confiere una adaptación a las problemáticas actuales y presentes; Denisson (1995) refiere que la misión tiene dos influencias importantes sobre la organización:

- 1) Proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función institucional.
- 2) Ofrece claridad y dirección. A un nivel individual, hay una evidencia convincente de que el éxito es más probable cuando los individuos están orientados hacia la meta (p. 12).

Por tanto comunicar la misión a los miembros de la organización crea en ellos el compromiso colectivo de alcanzar las metas que sean propuestas, en este supuesto para Guizar (2004) al determinar la misión organizacional, y sus elementos básicos debe considerarse los siguientes elementos:

- A qué se dedica la empresa. Se debe clarificar cual es la actividad clave o fundamental que desarrolla.
- Producto y/o servicio que genera.

- Mercado que satisface.
- Compromiso social.
- Compromiso económico.

En esta misma línea, Lussier y Achua (2005) refiere que los dos componentes que con frecuencia se destacan en el planteamiento de la misión son los valores y propósitos fundamentales. Los valores fundamentales resumen los principios rectores y normas éticas con que la empresa se conducirá, sin importar las circunstancias. El propósito fundamental no sólo describe bienes y servicios, sino también las necesidades generales de la gente a la que sirve la organización.

La visión a diferencia de la misión se refiere a como se proyecta la organización en un tiempo futuro, mencionando como es que se alcanzará dicho estado. Una visión, es un punto de vista ambicioso del futuro, en el que todo mundo en la organización puede crecer y que no es fácilmente alcanzable, pero que ofrece condiciones considerablemente mejores que las actuales; es por ello que debe ser inspiradora, sin embargo para que eso suceda, se deben tomar en cuenta ciertos factores enlistados por Chiavenato (2007, p. 21-22):

1. *Manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio.* Es el aspecto visionario del negocio, o sea, la situación futura que la organización quiere alcanzar desde una perspectiva temporal que proporcione el plazo para conseguir los resultados deseados.
2. *Delinear la situación futura.* Esta visión proporciona el futuro ideal de la organización y representa el ápice de su desarrollo en un periodo determinado.
3. *Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias.*
Todos los socios del negocio deben comprometerse con una visión común, de

Capítulo IV. Cultura Organizacional
manera que cuando ésta se haya concretado, todos estarán satisfechos con los resultados.

4. *Proporcionar un enfoque.* Sin una visión clara, las personas se sienten confusas al tomar decisiones.
5. *Inspira a las personas para trabajar en dirección a una situación común y aun conjunto integrado de objetivos.* Ésta debe mover a las personas respecto a la necesidad de un sentido de realización, de pertenencia, de compromiso y de habilidad para contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

El realizar una misión y una visión bien definidas acarrearán varias ventajas a las organizaciones entre las que destacan:

- Facilita la toma de decisiones, pues ayuda a la gente a determinar qué es bueno o malo, importante o intrascendente.
- Inspira a los seguidores al apelar a su necesidad humana fundamental de sentirse importantes, útiles y parte de algo grande.
- Vincula el presente con el pasado al racionalizar la necesidad de modificar el viejo modo de hacer las cosas.
- Da sentido al trabajo, pues explica no solo qué hace la gente, sino por qué lo hace.
- Establece un estándar de excelencia.



Figura 28. Influencia de la Misión, Visión y Valores a la cultura Organizacional.

4.5.2 Los Valores.

Como se mencionó anteriormente un valor es la repetición de una conducta que como consecuencia trae la realización del individuo; dentro de la organización los valores deben ser entendidos como lo dice Robbins (2004) como “convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia” (p. 63), así mismo, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003, p. 35) los describen como: “deseos o anhelos conscientes y afectivos de las personas y que guían su comportamiento; esa si que Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad”. El atributo de contenido asevera que un modo de conducirse o un estado final de la existencia son importantes. El atributo de intensidad especifica qué tan importante es.



Figura 29. Atributos del Valor.

Aunado a lo anterior, Siliceo, Cásares y González (1999) definen a los valores como:

Aquellas concepciones prácticas (y normativas) heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, de su seguridad presente y de su voluntad de trascender al tiempo mediante sus sucesores. En este sentido, se puede decir que toda la cultura es un valor pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores. Los valores solo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social. (p. 51)

Es así que los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura como un modo de vida integrado. En este sentido, los valores dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser (visión y misión), son el conjunto de entendimientos en una organización sobre cómo trabajar juntos, como tratar a los demás y qué es lo más importante.

Esto quiere decir que en un grupo social estable (natural resultado de una decisión humana) las relaciones sociales, el modo de ubicarse el individuo en ellas y el grado de eficacia con que ambos datos afectan en el logro de los fines que se propone, están en relación directa con el grado de interacción consciente que el grupo logra en torno a estos dos ejes:

- **La tradición o memoria institucional:** por lo general está contenida en la épica de los inicios, en la historia transmitida en los relatos que condensan mejor el espíritu de la empresa.
- **El proyecto colectivo:** expresado en la **visión y misión** de la organización permanentemente actualizada; los valores deben ser capaces de conjugar éxito competitivo y contribución trascendente al proyecto social, humano y productivo del cual forman parte.

Para poder clasificar los valores inherentes en la cultura organizacional, Scott (1993) refiere que se pueden clasificar en:

1. Responsabilidad social.
2. Dominio.
3. Desarrollo Propio.
4. Relaciones.
5. Continuidad.
6. Estilo de vida.

Por ello, los valores como parte de la cultura, también tienen un carácter de mediación instrumental en la realización humana. A este respecto, Castillo (1998) refiere que:

La cultura de calidad de las nuevas organizaciones, se constituye a partir de una integración permanente con el entorno y conforma un conjunto de valores, creencias, acciones y formas de comunicarse entre si mismos y con clientes externos. Esto constituye una filosofía de la empresa muy diferente a las culturas empresariales de las generaciones anteriores (p. 33)

Por eso, una cultura organizacional saludable debe tener perfectamente identificados y socializados los valores de los cuales depende su éxito, ya que de esto dependerá la forma en que los colaboradores interioricen y lleven a cabo los elementos y fundamentos de la cultura organizacional, principalmente la misión, la visión y en específico sus valores.

4.6 Tipos de Cultura.

A partir de que son definidos los valores y que expresan directamente los aspectos comportamentales necesarios para los colaboradores, la cultura organizacional se puede clasificar en diferentes formas, una de las mayormente utilizadas es la que categoriza a la cultura organizacional en dos:

1. **Cultura Formal:** Consiste en las expresiones idealizadas de lo que debería ser, de los valores, creencias y el comportamiento de la gran mayoría de los colaboradores, también es conocida como cultura predominante.
2. **Cultura Informal:** Contiene los comportamientos reales, es decir que son el reflejo de las situaciones y experiencias reales que comparten los colaboradores, también es conocida como subcultura.

Existe otra clasificación otorgada por Lussier y Achua (2005) estas modalidades culturales se fundan en dos dimensiones:

- a. El grado de turbulencia ambiental (ambiente estable en contraste con un ambiente dinámico).
- b. El enfoque u orientación del liderazgo (enfoco interno o externos.) El grado de estabilidad o cambio del ambiente externo a una organización influirá en su cultura.

Asimismo, la filosofía de la alta dirección puede centrarse en los requerimientos internos o externos como imperativos para alcanzar los objetivos organizacionales. La interacción de estas dos variables, grado de turbulencia ambiental y enfoque estratégico de la administración crea cuatro tipos de culturas organizacionales, las cuales son mencionadas en la tabla 22.

Tabla 22. Tipos de Cultura.

Tipo de Cultura	Definición.
Cooperativa.	La cultura cooperativa tiene un enfoque interno en la delegación de autoridad a los empleados para que respondan con rapidez a las expectativas cambiantes del ambiente externo. Esta cultura hace hincapié en el valor de satisfacer las necesidades del empleado sobre todas las demás.

Fuente: Lussier y Achua (2005)

Tabla 22. (Continuación).

Tipo de Cultura	Definición.
Adaptativa.	Ésta se caracteriza por un ambiente de negocios de cambios rápidos y un enfoque estratégico externo. Esta cultura promueve valores que refuerzan la capacidad de la organización para introducir nuevas estrategias y prácticas en respuesta a cambios en las condiciones externas. En las culturas adaptativas los integrantes están dispuestos a correr riesgos, así como a experimentar e innovar. Una cultura adaptativa está orientada al crecimiento; sin embargo, el desafío que enfrentan muchos líderes es cómo conservar los valores de la organización a medida que ésta crece.
Competitiva.	Ésta se caracteriza por un ambiente de negocios estable y un enfoque del liderazgo estratégico hacia el exterior. Una cultura competitiva funciona en un ambiente externo estable, maduro y, como tal, esta más enfocada en la conservación de su base de clientes. Sus líderes se concentran en lograr objetivos específicos: cuotas de mercado, aumento de ingresos o rentabilidad. Se trata de una cultura orientada a los resultados que valora la competitividad, iniciativa personal, proactividad y disposición a trabajar largas jornadas y con ahínco para lograr resultados. La motivación es ganar lo que mantiene unida a la organización.
Burocrática.	La cultura burocrática tiene un enfoque interno y opera en un ambiente estable. Esta cultura destaca la adhesión estricta a un conjunto de reglas y procedimientos que aseguran una forma ordenada de hacer negocios. Las organizaciones regidas por esta cultura están muy estructuradas y orientadas hacia la eficacia

Fuente: Lussier y Achua(2005)

Los cuatro tipos de culturas pueden dar buenos resultados en condiciones del ambiente y en orientaciones organizacionales distintas. El énfasis relativo en diversos valores culturales depende del enfoque estratégico de la organización y de las necesidades del ambiente externo.

4.7 Características de la Cultura Organizacional.

Cada cultura es distinta a otra, ya sea organizacional o nacional, la cultura es producto de los valores y las normas con la que la gente guía y controla su conducta. Los valores determinan lo que la gente cree que es la forma correcta, buena o apropiada de

Capítulo IV. Cultura Organizacional
 conducirse; es por ello que la cultura de una organización es diferente en cada una; una investigación realizada Hofstede (1993) y citada por Lussier y Achua (2005, p. 430), menciona que “existen nueve dimensiones por las cuales una cultura organizacional difiere de una a otra, esto dependerá de la forma en la que interioricen y manejen dichas dimensiones”, a continuación se presenta una tabla con las principales dimensiones y características de estas.

Tabla 23. Dimensiones Culturales de Hofstede.

Dimensión	Definición
Evitación de la incertidumbre	Grado en que los miembros de una organización o sociedad se esfuerzan por evitar la incertidumbre confiando en las normas sociales, rituales y prácticas burocráticas para aliviar la imprevisibilidad de los sucesos futuros.
Distancia de Poder	Grado en que los miembros de una organización o sociedad esperan y están de acuerdo en que el poder debería ser desigualmente compartido
Colectivismo I: Colectivismo de la sociedad	Grado en que las practicas institucionales de la sociedad y organizacionales fomentan y recompensan la distribución colectiva de recursos y la acción colectiva.
Colectivismo II: Colectivismo Grupal	Grado en que los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones o familias.
Igualitarismo	Grado en que una organización o sociedad minimiza las diferencias de rol y la discriminación de género.
Asertividad	Grado en que los individuos en organizaciones o sociedades son asertivos, utilizan la confrontación y la agresividad en sus relaciones sociales.
Orientación al Futuro	Grado en que los individuos en las organizaciones o sociedades se dedican a comportamientos orientados al futuro como planificar, invertir en el futuro y retrasan la gratificación.
Orientación al rendimiento	Grado en que una organización o sociedad fomenta y recompensa a los miembros del grupo por la mejora y la excelencia en el rendimiento.
Orientación Humana	Grado en que los individuos en organizaciones o sociedades fomentan y recompensan a los individuos por ser justos, altruistas, amigables, generosos, cariñosos y amables con los demás.

Fuente. Palaci (2005, p. 233)

A partir de estas dimensiones es posible evaluar la forma en la que son establecidas las normas, los valores, las políticas y procedimientos dentro de la organización, esto

dependerá del grado en que cada dimensión sea llevada a cabo por los gerentes o líderes de la organización, poder indicar si la cultura con la que se cuenta es fuerte o débil.

4.8 Capacitación y Cultura Organizacional.

Como se mencionó en el apartado anterior, para que una empresa tenga la oportunidad competitiva con respecto a sus demás competidores, deberá formular una cultura organizacional fuerte, es por ello que la capacitación juega un papel trascendental, a este respecto Palladino (1998) refiere:

La capacitación debe ser coherente con la filosofía de la organización y administración institucional, por tanto los integrantes de la institución tienen que estar motivados por mejorar la información, actualizar los conocimientos, mejorar las prácticas profesionales y laborales en función de la calidad; por tanto la mejor manera para que los individuos participen y acepten los enfoques de capacitación es que se hallen comprometidos con los planes de capacitación (p. 100).

Por tanto si una organización desea que todos sus colaboradores tengan una adherencia a los fines y objetivos por los cuales fue creada deberá crear planes de capacitación para hacer de su conocimiento, también se tendrá que capacitar a los jefes inmediatos la cual debe profundizar en los lineamientos establecidos por la misma empresa, por otra parte otra forma en que los empleados interioricen la cultura organizacional es gracias a la socialización que es un proceso de transmisión de la forma en que los colaboradores viven e interiorizan la cultura corporativa, es decir la manera en que se realizan las cosas, a este respecto Dubrin (2003) menciona:

Los empleados aprenden la cultura organizacional fundamentalmente por medio de la socialización, o sea, el proceso que lleva a entender los valores, normas y

Capítulo IV. Cultura Organizacional
costumbres esenciales para adaptarse a la organización. La socialización es, por tanto, un método mediante el cual se adoctrina a los empleados de la organización para que perpetúen la cultura. Este proceso tiene lugar principalmente por el aprendizaje mediante la imitación y la observación (p. 280).

Otra forma importante en que los trabajadores aprenden la cultura es mediante las enseñanzas de los líderes, según está implícita en la dimensión cultural de la distribución de recursos y premios; sin embargo ante todo esto es necesario plantearse la siguiente interrogante ¿Qué papel juega la capacitación en la transmisión de la cultura?, la capacitación debe ser la base fundamental en la cual colaboradores conozcan y transmitan la misión, la visión, los objetivos y los valores en los cuales se basa la empresa. Ante este panorama, Siliceo, Cásares y González (1999, p. 132) plantean la pregunta: “¿Qué significa construir una cultura organizacional?”; la construcción de una cultura es un esfuerzo compartido por los colaboradores, iniciando desde la alta dirección hacia los niveles operativos de la organización, por lo cual deben cumplir una serie de tareas y retos, fundamentales que son:

1. Crear una visión y compartirla con todo el personal y seguirla apasionadamente; si se explica y se transmite de manera apropiada a los demás, estimula un ambiente de compromiso y entusiasmo.
2. Definir la **misión** y el **código** de valores de la organización, comunicarlos y reforzarla sistemáticamente con conductas congruentes de parte de todos los miembros de la organización.
3. Identificar, enriquecer y encauzar el **capital intelectual y emocional** de la empresa con base en resultados de alta calidad y competitividad, ante esto, se debe basar en dos aspectos:
 - a. **Una educación integral de todo el personal de la organización**; lo cual debe convertirse en una prioridad, basada modelos de aprendizaje como: el adiestramiento, la capacitación, el desarrollo, la formación y el

Capítulo IV. Cultura Organizacional
entrenamiento; por tanto la educación integral es fundamento de la cultura organizacional, una organización que aprende, es aquella que tiene la capacidad, y se da a la tarea de crear y mantener sistemas de aprendizaje y cambio a partir de modelos educativos en los que todos participan y en los que la inteligencia individual y grupal es potencializada y encauzada hacia el logro de resultados.

Es así que la capacitación es un conjunto de procedimientos encaminados a la realización del aumento de la productividad organizacional, por tanto es necesario, que el psicólogo organizacional tome en cuenta los siguientes principios fundamentales que conllevarán a resultados certeros, precisos, y eficaces dentro del desarrollo de la tarea de capacitación:

1. Los responsables de las áreas (jefes), por estar en contacto directo con el personal y tener la responsabilidad de lograr ciertos objetivos, están en mejor posición para:
 - a) Establecer los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios en los trabajos tipo.
 - b) Observar cotidianamente dichas conductas.
 - c) Detectar las necesidades de capacitación.
 - d) Determinar los cambios en el comportamiento posteriores a la capacitación.

En otras palabras, las ventajas que obtendría la empresa al diseñar e implementar un programa de capacitación basado en la cultura organizacional dice Dubrin (2003) serian:

1. Ventaja competitiva y éxito financiero.
2. Productividad, calidad y estado de ánimo.
3. Innovación.
4. Compatibilidad de las fusiones y adquisiciones.
5. Ajuste persona-organización.
6. Dirección de la actividad de liderazgo



Figura 30. Consecuencias de la Cultura Organizacional.

Fuente: Dubrin (2003, p. 281)

Si se parte de la afirmación que la capacitación es un esfuerzo compartido por todos los miembros de la organización, cuando se realiza un proceso de capacitación, esto es parte importante y trascendental para llevarla a cabo, para Sikula (1983) dicho proceso tiene relación con los siguientes aspectos dentro de la organización:

1. **Productividad y calidad.** La capacitación no solo se aplica a aquellos nuevos elementos sino también a aquellos que ya cuentan con cierta experiencia dentro de la organización; por tanto la capacitación puede ayudar a aumentar el nivel de desempeño dentro sus labores diarias, es así que no solo ayuda a incrementar la productividad sino también la calidad de aquello que se realiza, ya sea ofrecer un servicio o un producto.
2. **Planeación de recursos humanos.** La capacitación apropiada también pueden ayudar a la compañía a satisfacer sus futuras necesidades de personal. Es un hecho que aquellas organizaciones que tienen un buen programa interno de preparación tendrán que hacer menos cambios y ajustes drásticos en el trabajo.
3. **Compensación Indirecta, higiene y seguridad.** La salud mental y la seguridad física del empleado con frecuencia están directamente relacionadas con los

Capítulo IV. Cultura Organizacional
esfuerzos de una capacitación apropiada y puede ayudar prevenir acciones industriales, y un ambiente de trabajo seguro puede llevar actitudes más estables.

4. **Previsión de la obsolescencia y crecimiento personal.** La *obsolescencia* de los empleados se define como la discrepancia entre la capacitación de un empleado y las demandas de su trabajo. Es por ello que la capacitación debe estimular la iniciativa y creatividad, teniendo como resultado un crecimiento personal en el empleado.

Estos cuatro puntos se relacionan directamente con el propósito último de los programas organizacionales de capacitación y de desarrollo: **mejorar la efectividad organizativa total**. Sin embargo es necesario tomar en cuenta que el encargado de capacitación, debe fungir como un guía, no olvidando que los objetivos de capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (Chiavenato, 2007).

Por tanto a partir de lo mencionado en el presente capitulado se concluye primeramente que la influencia de la cultura organizacional dentro del ámbito laboral es un factor determinante para alcanzar las metas y objetivos planteados en la misión y visión, ante esto, es necesario que éstas sean planteadas con claridad y en términos entendibles para cada uno de los colaboradores.

Segundo, la cultura es transmitida a partir de la socialización que tienen los miembros, sin embargo, la capacitación juega un papel importante y debe llevarse a cabo en tiempo y forma a partir de la formulación de un plan de acción que tenga por objetivos el conocimiento, la transmisión y aplicación de los valores fundamentales que son formulados al momento de crearse la cultura institucional.

Tercero, los valores inherentes en la formulación de la cultura juegan un papel importante para clasificar el tipo de cultura a la cual están inherentes los colaboradores, es por ello que si se desea contar con una cultura corporativa fuerte deben estar en constante monitoreo hacia tres elementos principales, que son: los colaboradores, los clientes y los procesos.

Por último, la cultura es modificable, es decir que la organización debe aprender a adaptarse a los requerimientos de los elementos anteriormente mencionados, por ello el departamento de recursos humanos debe estar en contacto directo con la alta dirección y las metas que son planteadas por ésta, ya que debe formular y exponer acciones que sean eficaces, creativas y coherentes tanto con las metas como con el tipo de cultura que se vive dentro de la organización.

Ante ello es necesario entender que el psicólogo debe ser un facilitador para la organización, es así que a partir de lo visto en el marco teórico de la presente tesina, la propuesta a desarrollar es un programa de capacitación basado en la cultura organizacional (misión, visión y valores) dirigido a profesores de una institución de educación media superior.

CAPÍTULO V.

**PROPUESTA DE UN
PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN,
BASADO EN LA CULTURA
ORGANIZACIONAL (MISIÓN,
VISIÓN Y VALORES),
DIRIGIDO A PROFESORES
DE UNA INSTITUCIÓN
DE EDUCACIÓN MEDIA
SUPERIOR.**

5.1 Antecedentes.

Como se ha mencionado a lo largo del marco teórico de la presente tesina, la capacitación es un proceso por el cual se le brinda a los colaboradores de una institución, los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar sus funciones, por tanto la capacitación debe ser entendida como un elemento cultural y proceso continuo y sistemático en el que todos los miembros de la organización deben concebirla como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como un facilitador de cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa.

Si la institución desea conseguir dicho mejoramiento el primer paso que debe dar, es el crear y fomentar una cultura corporativa a partir de programas de capacitación que realicen en sus trabajadores un apego y compromiso ante la empresa en general, es por ello que el psicólogo organizacional debe ser un facilitador que brinde las herramientas necesarias para que los colaboradores de una organización vivan y transmitan la cultura corporativa.

A este respecto, el origen del concepto de cultura organizacional surgió en los años cincuenta, y los estudios de ésta, iniciaron en los setentas y ya en los 80, los directivos de las organizaciones empezaron a aceptar y reconocer la importancia del estudio de ésta, a lo que se refiere en nuestro país, el concepto de cultura organizacional empezó a mencionarse a finales de la década de los ochentas provocando malestar entre los directivos de las empresas.

Hoy en día se pueden encontrar dichas resistencias por parte de los directivos, ya que conciben a la capacitación como un momento para que los colaboradores se distraigan de sus obligaciones y además que consideran que capacitar sobre la cultura corporativa les resulta un tanto innecesario dentro de la organizaciones, por lo tanto el psicólogo organizacional debe saber manejar dichas actitudes y demostrar que el capacitar en la cultura fomenta en los empleados un sentido de identidad y compromiso con los dirigentes. Siliceo (2007) comenta que existe una relación entre las necesidades del individuo y la organización, y el capacitar en la cultura organizacional ayuda al individuo a

identificarse con el destino de su organización, el cual implica conocer su misión, metas, estrategias y objetivos de corto y mediano plazo, así como los objetivos particulares o contribución individual que habrá de aportar a los propósitos generales de la misma.

Por tanto dentro del impacto que tiene el llevar a cabo programas de capacitación que se enfoquen a la cultura organizacional, es alcanzar un alto nivel de productividad, ya que los colaboradores se sienten comprometidos con la organización y toman en cuenta que si ella crece, ellos también.

Dentro de los eventos que principalmente llevan a cabo las empresas son aquellos que tienen que ver con: la calidad, integración de equipos, desarrollo directivo, administración del estrés, creatividad, etc. Desde luego, eventos ineludibles son los relativos a la misión, la visión, cultura, los productos y servicios, etc., de la empresa u organización. En este aspecto Arias (2006) comenta que este aspecto cobra cada vez más importancia y pone de ejemplo una investigación realizada por Carrillo, Contreras e Ibáñez (1993) a tres empresas del norte del país:

“Al examinar los contenidos de los programas de capacitación impartidos, resulta interesante comprobar que no predominan en ellos los relacionados con el dominio estrictamente técnico de los procesos de trabajo... El resultado es un claro predominio (63.5%) de los programas relacionados con aspectos organizacionales y de administración. Introducción al trabajo, filosofía de la empresa, círculos de calidad, control estadístico del proceso, comportamiento productivo, etc., son algunos de los contenidos mencionados con más frecuencia, lo cual habla de una política de capacitación que enfatiza la motivación de los trabajadores, la disciplina fabril y la elevación de la calidad por vía de la organización del trabajo” (p. 529)

Por su parte, Mertens (1997) citado por el mismo autor, comenta que en otra investigación entre empresas innovadoras en la ciudad de Toluca, México, indica que:

“Los conocimientos requeridos por tres empresas líder en relación con la planeación y la gestión son: áreas estratégicas del negocio, fases del proceso productivo, aseguramiento de la calidad, enfoque al cliente, principios del trabajo en

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior) equipo y grupos de mejora, administración de recursos, control estadístico del proceso y eliminación de desperdicios” (p. 529).

Por tanto, para crear en una empresa una verdadera cultura de capacitación debe visualizarse esta función como:

- a) “Una filosofía de trabajo”.
- b) Debe basarse en necesidades reales, no inventadas ni artificiales.
- c) Debe tener tecnología avanzada, en México todavía tenemos grandes retos a este respecto.
- d) Todos, sin excepción, deben estar involucrados en la capacitación.
- e) La capacitación debe ser permanente o continua.
- f) Debe ser para todos; la cobertura en materia de capacitación en México es fragmentada y muy parcial, existe la tendencia de dar capacitación sólo a ejecutivos, olvidando a los supervisores, y obreros a pesar de la disposición legal.

Es por ello que el presente trabajo tiene como finalidad proponer un programa de capacitación basado en la cultura organizacional (misión, visión y valores) dirigido a profesores de un colegio de educación media superior.

5.2 Contexto Institucional.

La siguiente propuesta de intervención es el diseño de un programa de capacitación basado en la cultura organizacional de un colegio que cuenta con el nivel de educación media superior, el cual se encuentra en un momento de acreditación ante la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), por tal motivo existe la necesidad de que el personal docente del nivel preparatoria este capacitado en lo que se refiere a la filosofía institucional

Dentro de las características filosóficas de dicha institución, es necesario resaltar en primer lugar, que es un colegio incorporado a la UNAM, segundo es de carácter privado y tercero es de índole católico religioso; ante este panorama, la cultura organizacional esta impregnada de ciertos carismas fundados por la iniciadora de la orden, siendo necesario explicar que tanto la misión, visión y valores están fundamentados en dos aspectos: primeramente el proporcionar una educación integral a los alumnos de cada una de las secciones (preprimaria, primaria, secundaria y preparatoria) y segundo basar dicha educación en los carismas católicos que dieron origen a la institución.

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

En el contexto sociocultural, el colegio atiende a un alumnado de nivel socioeconómico medio a alto, localizándose en la zona norte del Distrito Federal; en lo referente a la organización administrativa de la Institución, el organigrama cuenta con nueve niveles jerárquicos, iniciando con el puesto de director general, siguiendo el coordinador académico; en el nivel tres se encuentra cada una de las direcciones de las diferentes secciones, en el caso de preparatoria cuenta con una secretaria, siguiéndole el coordinador académico, el prefecto de disciplina; así mismo los profesores de asignatura y el tutor de grupo, siendo el nivel más bajo el docente de los programas Institucionales. . Como se mencionó al principio de este apartado el programa de capacitación estará encaminado únicamente a la sección de preparatoria, es por ello que a continuación se presenta el organigrama de la Institución, siendo desglosado únicamente en la sección de preparatoria, con el fin de mostrar los niveles jerárquicos y organización dentro de dicha institución.

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

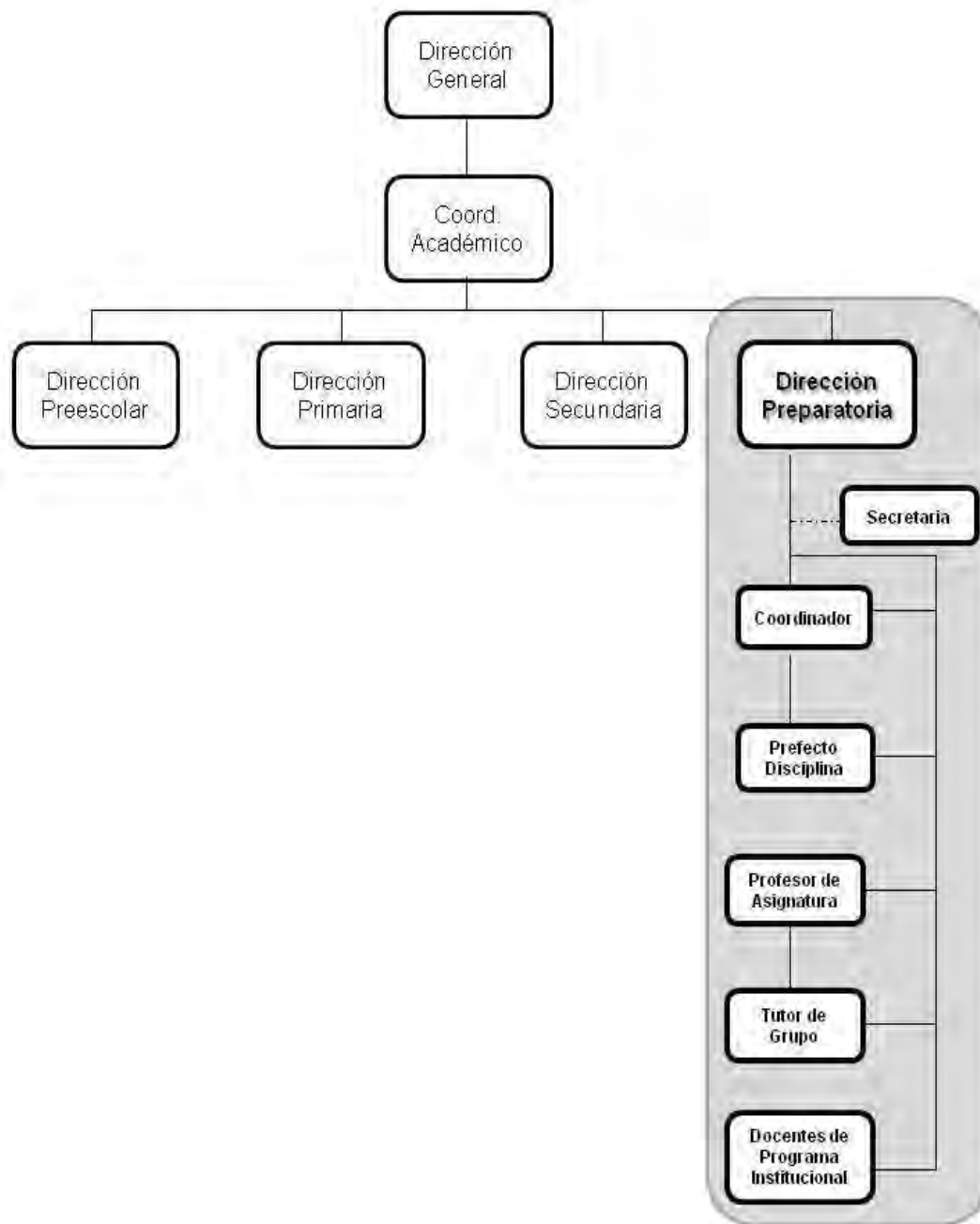


Figura: Organigrama Institucional

Fuente: Modelo Educativo p. 7

El objetivo que tiene dicha sección es: Formar integralmente a los alumnos de bachillerato, educándolos cristiana y eucarísticamente, mediante la vivencia de valores humanos y cristianos, que les permitan responder mediante el esfuerzo solidario y constante a los retos del mundo actual con el fin de contribuir a la consolidación de una sociedad más justa y más humana. Por tanto como se mencionó en el capítulo IV de la

presente tesina, en el modelo de las dinámicas culturales de Hatch (1993) una organización esta contenida en un contexto sociocultural de donde se basan ciertas características y a éstas se le suman fines y alcances definidos por el fundador(es), es lo que da origen a su misión y visión, aunado a lo anterior, se crean los valores que regirán las actitudes y comportamiento de éstos, es por ello que la presente propuesta de intervención se basa en los principios por los cuales se crea una cultura organizacional.

5.3 Propuesta de Intervención

En la presente institución, es necesario resaltar que la forma en que se da a conocer a los nuevos colaboradores la cultura organizacional es por medio de la entrega de un folleto institucional en donde son presentados a los nuevos colaboradores que resume los principales apartados del ideario y modelo educativo, el cual contiene también los objetivos, el perfil del maestro y aspectos históricos de la organización, por tanto la propuesta de Intervención cuenta con las siguientes características generales:

Tabla 24. Características Generales.

a.	Forma de Conducción:	Taller- Conferencia
b.	Instalaciones:	Dentro del Auditorio, el cual cuenta con: proyector, laptop, rotafolio, pintarrón, plumones y 40 bancas con paleta.
c.	Tiempo Aproximado:	25 horas divididas en 5 sesiones, cada sesión de 5 horas, los días sábados de 9 a 14 hrs
d.	Material de Trabajo del Participante:	Se proporcionará una carpeta con el contenido de los temas a revisar, los cuales se le irán proporcionando al inicio de cada sesión.
e.	Temas:	Se basarán en temáticas específicas con respecto al Ideario Institucional (historia, filosofía, misión, visión, valores, objetivo de preparatoria, perfil del maestro).

Hay que mencionar que en la organización en general cuentan con 220 profesores incluidas las cuatro secciones, sin embargo el número total de profesores en el grado medio superior son 35.

Por otra parte las características con las cuales contarán los participantes del curso son:

Tabla 25. Características de los Participantes.

Sección Perteneciente:	Preparatoria.
Total de Profesores de la Sección a capacitar:	35 personas.
Rango de Edad:	24 a 50 años.
Sexo:	Indistinto.
Estado Civil:	Indistinto.
Grado Escolar:	Pasantes o Titulados de diferentes Licenciaturas (Historia, Psicología, Pedagogía, Filosofía, Idiomas, Administración, Contaduría, entre otras).
Nivel Socioeconómico:	Medio a Medio Alto.
Antigüedad en la Institución:	De nuevo Ingreso hasta más de 5 años.

La convocatoria por la cual se les informará a los profesores de la preparatoria, es por medio de un memorándum, también se les avisará en la junta del mes anterior al inicio del programa, en las dos semanas anteriores del inicio, el Departamento de Recursos junto con la Dirección informarán por medio de un aviso en el periódico mural y gaceta interna del colegio

A continuación se muestra la carta descriptiva general donde se menciona el objetivo del programa y objetivos específicos que persigue dicho taller, es necesario mencionar que en algunos temas pueden ser expuestos por el psicólogo organizaional o por la misma directora de la sección, sin embargo para fines administrativos ambos se mencionaran como el instructor.

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

Tabla 26. Carta descriptiva del Programa.

Nombre del Programa:	"La Filosofía Institucional de los Colegios XXX"		
Tipo de Método utilizado para la Implementación:	Taller-Conferencia		
1. Objetivo General:	Que el profesor-participante conozca, distinga e imparta cada uno de los principios fundamentales de la cultura organizacional correspondiente a la Institución Educativa, con la finalidad de que fomente en sus alumnos una conducta acorde a dichos principios.		
Objetivos Específicos:	1.1	El participante conocerá los principios fundamentales (historia) que dieron origen a la filosofía institucional.	
	1.2	El participante describirá de manera detallada la misión y la visión de la institución así como el objetivo de la sección de preparatoria con la finalidad que de que las interprete y fundamente cada una de sus clases en los elementos de éstos.	
	1.3	El participante distinguirá cada uno de los valores (principios educativos) que fundamentan la filosofía institucional con la finalidad de que los interione y fundamente la implementación de sus clases de forma que sus alumnos vivan dichos principios.	
	1.4	El participante aplicará lo revisado en el programa mediante la elaboración y presentación de un programa de educación en el cual serán descritas las actividades dentro de su asignatura con los cuales se fomentará a sus alumnos la transmisión y vivencia de los valores de la institución	
Duración:	20 Horas repartidas en 5 sesiones de 5 hrs c/u	Medios Necesarios:	Cañón, Laptop, Pintarrón, Manual del Instructur y Participante.
Numero de Participantes:	35	Lugar de Exposición:	Auditorio de Preparatoria. <i>Horario de 9 a 14 hrs</i>

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

A continuación se presenta la carta descriptiva ya con el desglose de cada una de las actividades dentro del taller a realizar.

No. Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo	Evaluación
<p>1.1 Objetivo Específico: Al finalizar la sesión, el participante conocerá los principios fundamentales (historia) que dieron origen a la filosofía institucional.</p>	<p>1.1.1 Entrega de Gafetes</p>	<p>1. Se le entregará a cada participante un gafete en blanco donde se pedirá que anote su nombre y que se lo coloque en una parte visible.</p>	<p>Gafetes y plumones.</p>	<p>20 min.</p>	<p>Cuestionario de Reacción</p>
	<p>1.1.2 Bienvenida</p>	<p>1. Se realizará una presentación por parte de la Directora de Preparatoria. 2. El expositor realizará una presentación de sí mismo enfatizando la importancia del presente taller.</p>	<p>Cañón, laptop, presentación, rotafolio, pintarrón y plumones.</p>	<p>20 min.</p>	<p>Cuestionario de Reacción</p>
	<p>1.1.3 Dinámica de Integración “Fiesta de Presentación”</p>	<p>1. Se les entregará a cada uno de los participantes una hoja de color. 2. Se iniciará con la instrucción de que en la hoja deberán dibujar una gráfica que ejemplifique cada uno de los momentos de su vida hasta el actual; se les dará el tiempo necesario para realizarla. 3. Al término se colocarán en la parte de la espalda sus respectivas hojas; a partir de esto el instructor informará que tendrán que pasar en un determinado tiempo con diferentes de sus compañeros a explicar dicha gráfica, es necesario hacer hincapié en que realicen preguntas de dichos momentos 4. Al finalizar el periodo de tiempo se le solicitará que mencionen aquello que hayan conocido de sus compañeros.</p>	<p>Hojas de Colores, plumas, seguros, Cañón, laptop, presentación, rotafolio, pintarrón y plumones.</p>	<p>40 min.</p>	<p>Cuestionario de Reacción</p>

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

No. Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo	Evaluación
PRIMERA SESIÓN	1.1.4 Presentación del Objetivo General y Objetivo Específico de la sesión, Lineamientos del Taller.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El expositor mencionará el objetivo general y específico del taller. 2. Se especificará la dinámica que se llevará a cabo dentro del presente taller. 3. Se establecerán el tiempo de descanso y los lineamientos conductuales para permanecer dentro del aula de trabajo. 	Cañón, laptop, presentación, rotafolio, pintarrón y plumones.	15 min.	Cuestionario de Reacción
	1.1.5 Entrega de Cuestionario de Diagnóstico de aspectos generales del conocimiento de la cultura organizacional. (ver anexo 3 p. 180)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se le entregará a cada uno de los participantes un cuestionario que se basa en los elementos históricos de la fundación de la institución y de la sección, el cual deberán contestar. 2. Al finalizar la aplicación, se les cuestionará a los participantes de manera verbal. 	Cuestionarios, Plumas, cañón, laptop, pintarrón rotafolio, pintarrón plumones y presentación.	30 min.	Cuestionario de Diagnóstico
	1.1.6 Entrega del manual del participante y presentación del temario a revisar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se le proporcionará la carpeta de trabajo con el material a trabajar en la presente sesión. 2. Se mencionará el temario a revisar. 	Carpetas, Cañón, laptop, presentación, rotafolio, pintarrón y plumones.	5 min.	Cuestionario de Reacción
	1.1.7 Elementos de La cultura Corporativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se comenzará con la plática de los elementos que conforman una cultura organizacional, y la influencia que tienen estos en la formación de ésta. 	Cañón, laptop, presentación, pintarrón, rotafolio y plumones.	15 min.	Cuestionario de Reacción

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

No. Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo	Evaluación
PRIMERA SESIÓN	1.1.8 Video de Cultura Corporativa “Película Bichos”	1. Se visualizará una parte de la película “bichos” al finalizar los participantes describirán los elementos de la cultura corporativa.	Cañón, laptop, película, pintarrón,	30 min.	Cuestionario de Reacción
	1.1.9 Bibliografía de la Fundadora.	1. Se mencionará a través de conferencia sobre los principales aspectos de la vida de la Fundadora. 2. Se cuestionará si los participantes tienen alguna duda.	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación.	20 min.	Cuestionario de Reacción
	1.1.10 Antecedentes Históricos de la Formación Institucional	1. A través de la técnica de conferencia se presentarán diferentes momentos históricos de la institución. 2. Se cuestionará si los participantes tienen alguna duda.	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación.	20 min.	Cuestionario de Reacción
	1.1.11 Collage “Historia de nuestra institución”	1. Los participantes se enumerarán del 1 al 6, con lo cual conformarán diferentes equipos. Se les proporcionará el material necesario para la actividad (tijeras, pegamento, plumones, revistas y cartulinas blancas. 3. Se les dará la instrucción que con el material proporcionado deberán realizar un collage que ejemplifique la bibliografía de la fundadora, así como los diferentes momentos históricos del colegio. 4. El instructor, les proporcionará el tiempo necesario para que cada equipo realice la actividad. 5. Al finalizar cada equipo explicará su collage y será entregado al instructor.	Revistas, Cartulinas, Tijeras, pegamento y Plumones, Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación.	60 min.	Cuestionario de Reacción

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

No. Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo	Evaluación
P R I M E R A S E S I O N	1.1.12 Finalización de la Sesión y aplicación del cuestionario de Reacción (ver anexo 9 p. 186)	<p>1. El expositor finalizará la sesión entregando el cuestionario de evaluación de reacción, así mismo solicitará a los participantes que contesten las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aprendí hoy? • ¿Para que me sirve lo visto en la actual sesión? • ¿Que actividad realizaré con mis alumnos para fomentar en ellos el conocimiento con respecto a la fundadora de la institución? <p>2. Al realizar la entrega de los cuestionarios se les agradecerá la presencia y se les invitará a la siguiente sesión.</p>	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones, presentación y cuestionario de reacción.	10 min.	Cuestionario de Reacción
	Tiempo de Descanso			15 min.	

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

No. Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo	Evaluación
SEGUNDA SESIÓN	1.2.1 Bienvenida	<ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor dará la bienvenida a la sesión. 2. Cuestionará cada participante sobre la actividad realizada durante la semana con sus alumnos con respecto a la sesión anterior. 	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación.	30 min	Cuestionario de Reacción
	1.2.2 Dinámica “Todos Juntos y a tiempo”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se repartirá el grupo en cuatro equipos, a partir de numeración al azar del 1 al 4. 2. En cada equipo se repartirá una reja de refrescos. 3. Se les indicará que la tarea a realizar consiste en lograr que cada subgrupo sea capaz de permanecer por lo menos un minuto con todos sus integrantes encima de las rejas sin tocar el suelo. 4. Se les mencionará que cuentan con un breve tiempo para ponerse de acuerdo; al finalizar éste, cada subgrupo tendrá que presentar la actividad. 5. Al finalizar cada subgrupo se les solicitará que ahora todos repetirán la misma actividad con el grupo completo. 6. Se les dará un tiempo determinado para ponerse de acuerdo, al finalizar éste, se les solicitará que realicen la tarea. 7. Al finalizar la actividad se emprenderá una retroalimentación, basada en la importancia que cada miembro tiene para conseguir el objetivo planteado por la organización. 	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y rejas de refresco y presentación	45 min	Cuestionario de Reacción

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

No. Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo	Evaluación
S E G U N D A S E S I O N	1.2.3 Presentación del Objetivo Especifico, entrega de material y presentación de los temas.	1. El expositor mencionará el objetivo específico de la sesión, así mismo se hará la entrega del material y la presentación del temario a tratar en la sesión.	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación.	15 min	Cuestionario de Reacción
	1.2.4 Aplicación del Cuestionario de Diagnóstico de conocimiento acerca de los fundamentos filosóficos de la organización. (Ver anexos 4 p. 181)	1. Se le entregará a cada participante un cuestionario. 2. Se les solicitará que contesten el cuestionario a partir del conocimiento con el cual cuentan con respecto a la Misión, Visión Institucional, así como el objetivo de la sesión de preparatoria, el perfil del alumno y perfil del maestro.	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones, presentación, plumas y cuestionario de evaluación diagnóstica.	15 min	Cuestionario de Diagnóstico
	1.2.5 Elementos base para la formulación de una cultura organizacional	1. A partir de la técnica interrogativa se invitará a los participantes a que expongan sus ideas acerca de los elementos bases para formular una cultura corporativa.	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación	60 min	Cuestionario de Reacción
	1.2.6 Video “Cultura Organizacional”	1. Se presentará una video referente a la formulación de la cultura corporativa	Cañón, laptop y video.	10 min	Cuestionario de Reacción

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

No. Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo	Evaluación
SEGUNDA SESIÓN	1.2.7 Realización de la actividad del manual del participante (Ver anexos 5 p. 182)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al finalizar la visualización del video se les solicitará a los participantes que se reúnan en subgrupos enumerándose al azar del 1 al 7. 2. Los participantes realizarán la actividad propuesta en el manual del participante. 3. Al finalizar se expondrán sus respuestas. 	Manual del Participante, plumas, Cañón, laptop y presentación	20 min	Cuestionario de Reacción
	1.2.8 Nuestra Misión, y Visión como Institución Educativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. A través de la técnica expositiva-interrogativa invitará a los participantes a que mencionen la misión, visión, el objetivo de la sección así como el objetivo y perfil del maestro y del alumno. 	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación	30 min	Cuestionario de Evaluación
	1.2.9 Nuestro Objetivo como sección Preparatoria.				
	1.2.10 El perfil del Maestro y Alumno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los participantes se reunirán por grupos de academias. 2. Se nombrará a un secretario y formularán la misión y objetivos por los cuales existe su academia. 3. Al finalizar el tiempo cada secretario leerá los resultados obtenidos. 	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación, manual del participante	45 min	Cuestionario de Reacción
	1.2.11 Desarrollo de Misión y Objetivos de academias				

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

No. Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo	Evaluación
S E G U N D A S E S I O N	1.2.12 Cuestionario de Evaluación (ver anexo 9 p. 186)	1. El expositor finalizará la sesión entregando el cuestionario de evaluación de la sesión.	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones, presentación y cuestionario de reacción.	10 min	Cuestionario de Evaluación
	1.2.13 Despedida	1. Los participantes planearán una actividad con sus alumnos en la que pongan en práctica lo expuesto en la sesión, así mismo se les entregará el cuestionario de evaluación.	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación, manual del participante	5 min	
	Tiempo de Descanso				15 min

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

No. Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo	Evaluación
T E R C E R A S E S I Ó N	1.3 Objetivo Específico: El participante distinguirá cada uno de los valores (principios educativos) que fundamentan la filosofía institucional con la finalidad de que los interiorice y e implemente en sus clases actividades educativas que fomenten el desarrollo de dichos valores.				
	1.3.1 Bienvenida	<ol style="list-style-type: none"> 1. El instructor dará la bienvenida a la sesión. 2. Cuestionar a cada participante sobre la actividad realizada durante la semana con sus alumnos con respecto a la sesión anterior. 	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación.	30 min	Cuestionario de Reacción
	1.3.2 Presentación del Objetivo Específico de la sesión, entrega de material y presentación de los temas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El expositor mencionará el objetivo específico, así mismo se hará la entrega del material y la presentación del temario a tratar en la sesión. 	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación.	15 min	Cuestionario de Reacción
	1.3.3 Exposición del video de “Lecciones de los gansos”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se presentará el video de lecciones de los gansos con la finalidad de exponer la importancia del trabajo en equipo; al finalizar este se hará una retroalimentación con respecto a la importancia de formular valores 	Cañón, laptop y video.	20 min	Cuestionario de Reacción
1.3.4 Aplicación del Cuestionario de Diagnostico acerca de los principios educativos de la institución (Ver Anexos 6 p. 183)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se le entregará a cada participante un cuestionario. 2 Se les solicitará que contesten el cuestionario a partir del conocimiento con el cual cuentan con respecto a los principios educativos (valores de la institución. 	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones, presentación, plumas y cuestionario de evaluación.	10 min	Cuestionario de Diagnóstico	

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

No. Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo	Evaluación	
T E R C E R A S E S I O N	1.3.5 Los Valores	<p>1. A través de la técnica expositiva-interrogativa se invitará a los participantes a que mencionen ¿Qué son los valores? y los factores que intervienen en la formación de éstos, para finalizar con la importancia que tienen estos en la formulación de la cultura organizacional.</p>	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación.	30 min	Cuestionario de Diagnóstico	
	1.3.6 Actividad del Manual de Participante “ El árbol” (Ver Anexos 7 p. 184)	<p>1. Se les solicitará a los participantes que se reúnan en subgrupos enumerándose al azar del 1 al 7. 2. Se les solicitará que realicen la actividad propuesta en el manual del participante, en la cual tendrán que ir poniendo aquellos valores que influyeron en su desarrollo profesional.</p>	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación, manual del participante	15 min	Cuestionario de Diagnóstico	
	1.3.7 Los valores de nuestra Institución.					
	1.3.7.1 Educar para una formación humana integral.					
	1.2.7.2 Educar para una formación académica de excelencia.					
	1.3.7.3 Educar para la calidad y dignidad de la vida.		<p>1. A través de la técnica expositiva-interrogativa se les cuestionará a los participantes sobre la importancia y relevancia que tienen los valores institucionales, teniendo como finalidad el conocimiento de éstos.</p>	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación.	60 min	Cuestionario de Diagnóstico

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

No. Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo	Evaluación
T E R C E R A S E S I Ó N	1.3.7.4 Educar para un mundo global	<p>1. A través de la técnica expositiva-interrogativa se les cuestionará sobre la importancia y relevancia que tienen los valores institucionales, teniendo como finalidad el conocimiento de éstos.</p>	<p>Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación.</p>	<p>40 min</p>	<p>Cuestionario de Diagnóstico</p>
	1.3.7.5 Educar para el compromiso en la sociedad				
	1.3.7.6 Educar para el compromiso con la Iglesia.				
	1.3.7.7 Educar en el conocimiento, amor y culto a la Eucaristía				
1.3.7.8 Educar en el amor y devoción a Santa María de Guadalupe					

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

No. Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo	Evaluación
T E R C E R A S E S I Ó N	1.3.8 Desarrollo del Plan por academias.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se reunirán los participantes en las diferentes academias. 2. Se nombrará a un secretario por cada academia, 3. La academia deberá de empezar por formular actividades vivenciales dependiendo de su área para que los alumnos de la sección de preparatoria vivan los valores hasta el momento expuestos. 4. Al finalizar el tiempo cada secretario guardará la información para la siguiente sesión. 	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación, manual del participante	50 min	Cuestionario de Reacción
	1.3.9 Cuestionario de Reacción (ver anexo 9 p. 186)	<ol style="list-style-type: none"> 1. El expositor finalizará la sesión entregando el cuestionario de evaluación de reacción. 	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones, presentación y cuestionario de reacción.	10 min	Cuestionario de Reacción
	1.3.10 Despedida	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al realizar la entrega de los cuestionarios se les agradecerá la presencia y se les invitará a la siguiente sesión en donde serán expuestos los siguientes valores y virtudes de la filosofía institucional. 	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación, manual del participante	5 min	Cuestionario de Reacción
	Tiempo de Descanso				15 min

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

No. Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo	Evaluación
1.3 Objetivo Específico: El participante distinguirá cada uno de los valores (principios educativos) que fundamentan la filosofía institucional con la finalidad de que los interiorice y e implemente en sus clases actividades educativas que fomenten el desarrollo de dichos valores.					
CUARTA SESIÓN					
1.3.11	Bienvenida	1. El instructor dará la bienvenida a la sesión.	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación.	10 min	Cuestionario de Reacción
1.3.12	Entrega de material y presentación de los temas a revisar.	1. Se entregará el material correspondiente a la sesión, así mismo se les dará a conocer a los participantes los temas que serán expuestos en la presente sesión en donde se continuará exponiendo los valores y virtudes.	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones, presentación y manual del participante.	15 min	Cuestionario de Reacción
1.3.13	Exposición del video “las hormigas rojas, trabajo en equipo”	1. Se presentará el video las hormigas rojas, trabajo en equipo con la finalidad de exponer la importancia del trabajo en equipo; al finalizar este se hará una retroalimentación con respecto a la importancia de formular valores	Cañón, laptop y video.	20 min	Cuestionario de Reacción
1.3.14	Aplicación del Cuestionario de Diagnóstico acerca de las virtudes educativas. (Ver Anexos 8 p. 185)	1. Se le entregará a cada participante un cuestionario. 2 Se les solicitará que contesten el cuestionario a partir del conocimiento con el cual cuentan con respecto a las virtudes de la institución.	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones, presentación, plumas y cuestionario de diagnóstico.	15 min	Cuestionario de Diagnóstico

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

No. Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo	Evaluación
CUARTA SESIÓN	1.3.15 Dinámica “Pescados”	<ol style="list-style-type: none"> Se reunirán a los participantes en grupos de 5 personas, indicándoles la situación a resolver. Los equipos resolverán la interrogante a partir del trabajo en equipo mencionando cual sería la mejor forma de solucionarlo, al finalizar se dará una retroalimentación. 	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones, presentación, plumas	10 min	Cuestionario de Reacción
	1.3.16 Aspectos filosóficos de los valores institucionales.	<ol style="list-style-type: none"> A través de la técnica expositiva-interrogativa se les cuestionará sobre la importancia y relevancia que tienen los valores institucionales, teniendo como finalidad el conocimiento de éstos. 	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación.	20 min	Cuestionario de Reacción
	1.3.17 Educar en el conocimiento y práctica de las virtudes propias del colegio	<ol style="list-style-type: none"> A través de la técnica expositiva-interrogativa se les cuestionará sobre la importancia y relevancia que tienen las virtudes institucionales, teniendo como finalidad el conocimiento de éstos. 	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación.	20 min	Cuestionario de Reacción
	1.3.17.1 Educar en la Fe	<ol style="list-style-type: none"> A través de la técnica expositiva-interrogativa se les cuestionará sobre la importancia y relevancia que tienen la practica de las virtudes institucionales. 	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación.	40 min	Cuestionario de Diagnóstico
	1.3.17.2 Educar en la Obediencia				
1.3.17.3 Educar en la humildad					
1.3.17.4 Educar en la caridad fraterna					

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

No. Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo	Evaluación
CUARTA SESIÓN	1.3.17.2 Educar en la Obediencia	<p>1. A través de la técnica expositiva-interrogativa se les cuestionará a los participantes sobre la importancia y relevancia que tienen la practica de las virtudes institucionales.</p> <p>1. Se reunirán en las diferentes academias.</p> <p>2. Se nombrará a un secretario por cada academia,</p> <p>3. La academia deberá de empezar por formular actividades vivenciales dependiendo de su área para que los alumnos de la sección de preparatoria vivan las virtudes.</p> <p>4. Al finalizar el tiempo cada secretario guardará la información para la siguiente sesión.</p>	<p>Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación</p>	<p>50 min</p>	<p>Cuestionario de Diagnóstico</p>
	1.3.17.3 Educar en la humildad				
	1.3.17.4 Educar en la caridad				
	1.3.17.5 Educar en la sencillez				
	1.3.17.6 Educar en el silencio				
	1.3.17.7 Educar en la rectitud de intención				
	1.3.17.8 Educar en la alegría				
	1.3.18 Desarrollo del Plan por academias.				
			<p>Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y manual del participante</p>	<p>30 min</p>	<p>Cuestionario de Reacción</p>

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

No. Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo	Evaluación
CUARTA SESIÓN	1.3.18 Desarrollo del Plan por academias.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se reunirán en las diferentes academias. 2. Se nombrará a un secretario por cada academia. 3. La academia deberá de empezar por formular actividades vivenciales dependiendo de su área para que los alumnos de la sección de preparatoria vivan las virtudes. 4. Al finalizar el tiempo cada secretario guardará la información para la siguiente sesión. 	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación, manual del participante	30 min	Cuestionario de Reacción
	1.3.19 Cuestionario de Evaluación (ver anexo 9 p. 186)	<ol style="list-style-type: none"> 1. El expositor finalizará la sesión entregando el cuestionario de evaluación de reacción. 	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones, presentación y cuestionario de reacción.	10 min	Cuestionario de Reacción
	1.3.10 Despedida	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al realizar la entrega de los cuestionarios se les agradecerá la presencia y se les invitará a la siguiente sesión. 	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación, manual del participante	10 min	Cuestionario de Reacción
	Tiempo de Descanso				20 min

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

No. Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo	Evaluación
QUINTA SESIÓN	1.4.1 Bienvenida	1. El instructor dará la bienvenida a la sesión.	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación.	10 min	Cuestionario de Reacción
	1.4.2 Presentación del Objetivo de la sesión, entrega de material.	1. El expositor mencionará el objetivo específico de la sesión, así mismo se hará la entrega del material y la presentación del temario a tratar en la sesión.	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación.	20 min	Cuestionario de Reacción
	1.4.3 Exposición del video "Esté preparado para liderar"	1. Se presentará el video de "Esté preparado para liderar", con la finalidad de que los maestros asimilen la importancia que tiene su labor en la formación de sus alumnos no solo en su futuro profesional sino también personal.	Cañón, laptop y video.	30 min	Cuestionario de Reacción
	1.4.4 Desarrollo del Plan por academias.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se reunirán los participantes en las diferentes academias. 2. Se nombrará a un secretario por cada academia. 3. La academia deberá de empezar por analizar por cada grado dos valores y dos virtudes que sean necesarios fomentar con la finalidad de desarrollar un plan de trabajo anual en el cual se implementen actividades que se trabajen a lo largo de todo el ciclo escolar. 4. Al finalizar cada academia presentará su plan de trabajo. 	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación, manual del participante	160 min	Cuestionario de Reacción

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

No. Sesión	Actividad	Procedimiento	Material	Tiempo	Evaluación
QUINTA SESIÓN					
1.4.5 Dinámica de Cierre.	1. Se le solicitará a cada participante su opinión con respecto al taller en general, mencionando el aprendizaje obtenido a través de éste.	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación.	20 min	Cuestionario de Reacción	
1.4.6 Cuestionario de Evaluación (ver anexo 9 p. 186)	1. El expositor finalizará la sesión entregando el cuestionario de evaluación de reacción.	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones, presentación y cuestionario de reacción.	10 min	Cuestionario de Reacción	
1.4.7 Entrega de Reconocimientos por la Participación del Taller.	1. A cada participante se le entregará un reconocimiento de diferente compañero, con la finalidad de que al entregárselo le dirija unas palabras.	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones, presentación y reconocimientos.	20 min	Cuestionario de Reacción	
1.4.8 Despedida	1. Al finalizar la entrega del reconocimiento de participación el expositor mencionará unas palabras con la finalidad de agradecer la presencia y el trabajo desarrollado por cada uno de los participantes.	Cañón, laptop, rotafolio, pintarrón plumones y presentación.	10 min	Cuestionario de Reacción	
1.4.9 Tiempo de Descanso			20 min		

CONCLUSIONES.

A partir de la presente investigación se concluye en relación al marco teórico de la capacitación:

- Es un proceso sistemático, planificado, y coordinado por el área correspondiente, que en la mayoría de los casos es por medio del departamento de personal.
- La capacitación al ser un proceso continuo, contiene en si misma, diferentes tipos, que dependen de la forma que sea implementada en la organización; para puestos operativos, es carácter más práctico y es conocida como adiestramiento; en el caso de mandos medios, para los cuales sus necesidades se basan en el manejo de un pequeño grupo de colaboradores, debe ser de tipo teórico-práctico, a esto es a lo que se le conoce como capacitación; por último, para los niveles más altos de la pirámide organizacional, cuyas necesidades se enfocan principalmente al desenvolvimiento, planeación y organización e implementación de planes de trabajo, se realiza el proceso de desarrollo, donde la capacitación se basa en el cambio de actitudes, y la formulación de un plan de vida a nivel personal como profesional, así mismo, se llevan a cabo acciones específicas para el mejoramiento de recursos dentro de su área de trabajo.
- El psicólogo organizacional como encargado de la capacitación debe tener ciertas características profesionales y personales para desempeñarse de manera correcta ante dichas responsabilidades, entre las que destacan: cumplimiento de objetivos, capacidad de abstracción y análisis, proactividad, toma de decisiones, tolerancia a la presión, entre otras; con la finalidad de que desarrolle tácticas que satisfagan las necesidades de la empresa.
- La primera etapa de la capacitación es la DNC, en la cual se detectan las necesidades a capacitar, para lo cual el psicólogo organizacional realiza un análisis y comparación entre el perfil del puesto y la forma en que la persona desempeña sus funciones, esta investigación la realiza a partir de la aplicación de entrevistas, cuestionarios, observaciones etc., tomando en

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

consideración algunos indicadores como los alcances obtenidos por el departamento, la persona y la organización.

- En la etapa de diseño e implementación, la labor del psicólogo es estructurar medidas que satisfagan las necesidades descubiertas en la DNC; es por ello que debe enunciar objetivos de instrucción que vayan de acuerdo al tipo de programa que se vaya a formular; tomando en cuenta las características propias del aprendizaje en adultos. Por otra parte en la implementación del programa, el instructor deberá apoyarse de los medios, técnicas y métodos de instrucción que haya diseñado o utilizado en ocasiones anteriores, sin perder de vista el objetivo general y específicos del programa de capacitación.
- La etapa de evaluación tiene como importancia, verificar los alcances obtenidos por la capacitación; es por ello que debe significar más que un gasto, una inversión para la empresa y es así que debe de retribuir un beneficio entendido en términos económicos; para lo cual el psicólogo debe contribuir de manera eficiente a la disminución de costos en la medida de lo posible, así también, debe especificar los criterios con los cuales las intervenciones de aprendizajes llevadas a cabo alcanzaron los objetivos para los cuales fueron expuestas y utilizadas.

En materia de cultura:

- El ser humano al momento de nacer cuenta con cierta carga genética que determinarán ciertas características físicas; sin embargo, se desarrolla en un ambiente, el cual va moldeando ciertas conductas, y éstas conductas que son características del grupo social, se les conoce como cultura.
- La cultura es un proceso complejo, compartido por los individuos de una sociedad, que contiene componentes cognoscitivos, actitudinales, afectivos y emocionales, que conllevan a encaminar conductas y/o actitudes que son transmitidos a los nuevos integrantes de un grupo en particular y que diferencia a un individuo de otra sociedad.
- Dentro de la cultura mexicana convergen dos paradigmas importantes: 1) La tradición prehispánica que se da por los pobladores de Mesoamérica y

Aridoamérica; 2) La herencia cultural traída por los españoles y que da paso al mestizaje, éstos, formulan en la psique del mexicano actual dos características propias; por una parte esta el orgullo de lo “mexicano” y segundo el otorgar una plusvalía a lo extranjero.

- Cabe destacar que dentro de las pocas investigaciones hechas con respecto a la psicología del Mexicano, se encuentra la de Rodríguez Estrada (2004), la cual realiza un compendio de otras investigaciones realizadas para conocer las influencias que ha tenido el mexicano a lo largo de la historia; es por ello que en el mexicano existe una necesidad de rescatar aquellos elementos que dieron origen a sus valores y que hoy en día siguen siendo la base para fomentar en él un sentido de pertenencia.
- La cultura organizacional es la base fundamental para formular en un colaborador un sentido del origen y objetivos, por los cuales la empresa se creó, así mismo ayuda en la formulación de las metas que se desean alcanzar.
- Una cultura organizacional se genera a partir de diferentes elementos como lo son: los fundadores, los mitos o historias, los signos y símbolos que la identifican, los ritos y rituales, todos ellos se clasifican en dos formas, la primera, el núcleo cultural que son los elementos anteriormente mencionados y segunda la forma cultural, es decir la manera en que los colaboradores los interiorizan y los ponen en práctica en sus labores diarias.
- Así como diversas son las organizaciones, lo es la cultura organizacional de cada una, es por ello que ésta va a diferenciar la forma en que realizan y alcanzan los objetivos por los cuales se originaron.
- La misión, la visión y los valores son la plataforma para crear en los colaboradores una cohesión hacia la empresa, así mismo ayudan a la aceptación de un compromiso y fomentan en ellos la actitud y comportamientos necesarios para que la empresa alcance sus objetivos.

ALCANCES Y LIMITACIONES.

El psicólogo organizacional cuenta con la capacidad para identificar y abstraer las necesidades que surgen dentro de una organización, no solo a nivel corporativo sino también aquellas áreas de oportunidad con las que cuentan sus colaboradores; ya dentro de la licenciatura se dan las herramientas necesarias para reconocerlas y realizar un análisis que conlleve a soluciones específicas; es por ello que la importancia que tiene dentro del campo laboral es la formulación de planes de trabajo que cubran dichas necesidades, tomando en consideración las características cognoscitivas, actitudinales y comportamentales de las personas que día a día asisten al centro de trabajo, sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren.

Uno de los momentos más importantes en el que psicólogo organizacional, pone en práctica su capacidad de análisis, es en la realización del encuadre entre las necesidades del colaborador y de la empresa, y que por lo cual se justifica la capacitación dentro de la organización, sin embargo, es necesario que no olvide que dentro de dicha justificación debe encontrarse el beneficio remunerado que obtendrá ésta, por lo cual todo plan que desee emprender deberá contener el tiempo en que será recuperada dicha inversión.

El presente trabajo surgió de una necesidad manifiesta de la organización de capacitar a su personal docente a lo referente del conocimiento de la filosofía institucional, ya que a pesar de que el primer día de trabajo de cada uno de ellos, se les entrega el ideario con ésta, en la mayoría de los casos su conocimiento es a nivel general no contando con una interiorización, por lo cual como necesidad no manifiesta, existía la inquietud de fomentar en la plantilla laboral un desarrollo con respecto a la cultura corporativa, por lo que era requerido la elaboración de un plan de capacitación que se basará en el conocimiento, análisis y aplicación en el área de trabajo del profesor, por lo que para que éste realizara dicha aplicación era necesario que se familiarizara de manera correcta con los principios educativos, formulando así un plan de trabajo anual o semestral en el que implementara acciones concretas en las que los alumnos pudieran involucrarse de manera precisa con los principios educativos de la fundadora.

Es por ello que los alcances que el presente taller puede tener son:

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

- Primeramente se cubriría con una necesidad de capacitación manifiesta dentro de la misma organización, ya que como se mencionó al principio actualmente la institución se encuentra en un proceso de certificación por parte de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- A nivel organizacional, además del cumplimiento de los objetivos con los cuales cuenta cada asignatura, se daría la creación de nuevos objetivos educativos que se basen en el cambio actitudinal del profesorado, basándose en conductas específicas para que exista una transmisión hacia el alumnado.
- Se puede originar un plan de desarrollo basado en el cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazos con los se da paso al mejoramiento del clima organizacional existente dentro de la misma sección.
- Si hablamos de la transmisión de la filosofía institucional, y que esta se basa en el acompañamiento que debe de existir por parte del profesor hacia el alumnado se generaría en éstos una mayor identificación hacia la misma institución, por lo que el cumplimiento de objetivos se daría de manera paulatina y con mayor facilidad.
- Se puede generar a partir del presente taller un involucramiento en lo referente a capacitación por parte de la dirección general de la misma institución, por lo que se invertiría aun más en planes de capacitación y actualización para el profesorado no solo de la sección preparatoria sino también hacia las demás.
- Por otra parte, el presente taller puede ser aplicado no solo para los profesores de la presente escuela sino también para aquellos otros colegios con los que cuenta la organización.
- A nivel externo el presente taller puede servir de ejemplo para generar en otras organizaciones, no solo del ámbito educativo, planes de capacitación basados en su cultura corporativa, con la finalidad de generar en sus empleados nuevos conocimientos y cambio de actitudes.

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

Dentro de las limitaciones que pueden existir dentro del taller son:

- Como principal, un desinterés por parte de la dirección general para la implementación de éste, por considerarlo como innecesario y costoso.
- Enfrentar la resistencia de los profesores a asistir a la capacitación, ya que puede ser considerarlo como algo innecesario y una pérdida de tiempo para desarrollar sus diferentes actividades fuera de su horario de trabajo.
- Que la convocatoria no fuese lo suficientemente interesante para generar en los colaboradores el interés por asistir.
- Al momento de la implementación del taller, que los materiales y medios de instrucción puedan tener al desperfecto, ocasionando así una falta de comprensión en los contenidos temáticos, por lo que los participantes pudieran experimentar una falta de seriedad por parte del instructor.
- En esta misma línea que los contenidos temáticos no fueran expuestos de manera clara y precisa para que los participantes puedan entender la importancia y relevancia de éstos.
- Posteriormente a la implementación del taller que no se diera un seguimiento por parte de la dirección y el departamento encargado de implementarla, motivo por el no se desarrollaría un plan de desarrollo para los colaboradores de dicha institución.

Sin embargo, a pesar de dichas limitaciones, es necesario que el psicólogo organizacional encargado de implementar el taller, considere que para generar un cambio dentro de organización, hay que informar a la dirección los beneficios que se obtendrían al implementarlo, generando un interés tanto de la dirección como del colaborador, ya que aquel colaborador que conoce la organización donde se encuentra, cuenta con una mayor posibilidad de estar motivado y cumplir con los lineamientos establecidos con anterioridad.

Es por ello, que es necesario que el psicólogo organizacional, ponga en práctica los conocimientos y herramientas obtenidas durante el curso de la licenciatura, esto con la finalidad de implementar planes de trabajo en lo que se refiere a capacitación para

Capítulo V. Propuesta de un Programa de Capacitación, basado en la Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores) y dirigido a profesores de Educación Media Superior)

que los colaboradores de la organización en la que se encuentre inmerso obtengan un desarrollo y genere en ellos un plan de vida tanto en el ámbito profesional y personal, ya que éste debe ser un agente facilitador que proporcione tanto a éstos como a la organización un crecimiento que se medirá en términos de productividad y en una retribución tanto económica como social.

REFERENCIAS

- Achilles de Faria, M. F. (1983). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral* (1a. ed.). Ed. Limusa. México.
- Arias, G. F. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el Alto desempeño* (6a. ed.). Ed. Trillas. México. pp. 529.
- Armstrong, R. J., Cornell, T.D., Kraner, R.E., Roberson, E.W. (1970). *Desarrollo y Evaluación de Objetivos de Conducta* (1a. ed.). Ed. Guadalupe. Buenos Aires. pp. 10.
- Avolio de Cois, S. (1977). *Conducción del Aprendizaje* (1a. ed.). Ed. Marymar. Buenos Aires.
- Béjar, N. R. (1979). *Una Visión de la cultura en México. El Mexicano. Aspectos culturales y psicosociales* (1a. ed.). Ed. UNAM. México. pp. 47, 53.
- Bohlander, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (14a. ed.). Ed. Thompson. México. pp. 302.
- Calderón, C.H. (1995). *Manual para la administración del proceso de capacitación del personal* (7a. reimp.). Ed. Limusa. México. pp. 20, 21.
- Castillo, H. (1998). *Soluciones para el desarrollo. Una perspectiva organizacional* (2a. ed.). Ed. Castillo. México. pp. 3.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano en las organizaciones* (8a. ed.). Ed. McGraw Hill. México. pp. 21, 22, 404.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción General a la Teoría de la administración* (7a. ed.). Ed. McGraw Hill. México. pp. 143.
- David, F.R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11a. ed.). Ed. Pearson Prentice Hall. México.
- De Cenzo, D.A., Robbins, S. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (1a. ed.). Ed. Limusa Wiley. México. pp. 277.
- Denisson, R. D. (1995). *Cultura corporativa y productividad organizacional* (1a. ed.). Ed. Legis Fondo Editorial. Colombia. pp.12.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8a. ed.). Ed. Pearson Prentice Hall. México.
- Díaz, J. (1995). *La Reestructuración productiva y cultura laboral: el taller eléctrico de CLFC*. Revista el Cotidiano, no. 73, Madrid, pp. 40-52.

- Díaz-Guerrero, J. (1972). *Hacia una teoría Bio-Psico-Sociocultural del Comportamiento Humano* (1a. ed.). Ed. Trillas. México. pp. 6.
- Dillman, C. (1973). *Cómo Redactar Objetivos de Instrucción* (1a. ed.). Ed. Trillas. México.
- Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional* (2a. ed.). Ed. Thompson. México. pp. 278, 280,281.
- Espinoza, I. E., Perez, C. R. (1994). *Cultura, Cultura en México y su impacto en las empresas*. Recuperado el 01 de febrero del 2010, <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/art10.html>
- French, W. L., Bell, C. H. (1995). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la Organización* (5a. ed.). Ed. Pearson Prentice Hall. México. pp. 5.
- Frost, E. C. (1974). *El trabajo y los trabajadores en la historia de México* (1a. ed.). Ed. El Colegio de México y University of California Press. pp. 72.
- García, V. A. B. (2008). *Influencia de la Cultura Organizacional en el desempeño laboral*. Tesis de Maestría inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Gibson, J., Ivancevich, J.M., Donnelly, J. H (2003). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos* (10a. ed.). Ed. McGraw Hill. México. pp. 35.
- Gómez, S.R. (2000). *Administración de los Recursos Humanos en Instituciones Educativas* (1a. ed.). Ed. Trillas. México. pp. 40.
- González, M., Olivares, S. (2005). *Comportamiento Organizacional. Un enfoque latinoamericano* (1a. ed.). Ed. CECOSA. México pp. 215.
- Grados, E. J.A. (2007). *Capacitación y Desarrollo de personal* (3a. ed.). Ed. Trillas, México. pp. 73, 233, 277, 298, 302,281, 282, 283, 284.
- Grupo Financiero Bancomer-Accival (1995). 3ª Encuesta Nacional de Valores de los Mexicanos. Recuperado el 13 de febrero del 2010. http://www.banamex.com/esp/pdf_bin/esem/valmex.pdf
- Guadarrama, A. J. (1999) *Un análisis de la cultura organizacional mexicana sobre la implementación de un modelo de calidad total*. Tesis de Licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México. pp. 102.

- Guizar, M. R. (2004). *Desarrollo Organizacional* (2a. ed.). Ed. McGraw Hill. México. pp. 320.
- Hatch, M. J. (1993). *The dynamics of organizational culture*. *Academy of management review*, 18, 4, 657-693.
- Hernández, A. M., Rodríguez N. L. (1996). *Cómo somos los mexicanos* (1a. ed.). Ed. Centro de Estudios Educativos. México.
- Instituto de Mercadotecnia y Opinión IMO (2009). Religión. Recuperado el 13 de Febrero del 2010, http://www.imocorp.com.mx/Inicio/Estudios/08-09/IMO_08-09.swf
- Ivancevich, J.M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9a. ed.). Ed. McGraw Hill. México.
- Kras, E.S. (1991). *La administración mexicana en transición* (1a. ed). Ed. Grupo editorial Mexicana Iberoamericana. México pp. 21.
- Linton, R. (1969). *Cultura y Personalidad* (1a. ed.). Ed. FCE. México. pp. 89.
- Llanos, R.J. (2005). *Integración de Recursos Humanos* (1a. ed.). Ed. Trillas. México. pp. 137, 236.
- Louvier, C. J. (1995). *Cultura Mexicana y Globalización* (1a. ed.). Ed. EDAMEX. México. pp. 11.
- Lussier, R. N., Achua, CH. F. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y desarrollo de Habilidades* (2a. ed.). Ed. Thompson. México. pp. 430.
- Maristany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (1a. ed.). Ed. Prentice Hall. Perú.
- McGehee, W. (1993). *Capacitación, adiestramiento y formación profesional* (2a. ed.). Ed. Limusa Noriega Editores. México.
- Méndez, M. J.S (1997). *Economía y la Empresa* (1a. ed.). Ed. McGraw Hill. México.
- Mendoza, N. A. (1985). *La capacitación practica en las organizaciones. Métodos y Técnicas* (1a. ed.). Ed. Trillas. México. pp. 167, 168.
- Mondy, W., Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. (6a. ed.). Ed. Pearson Prentice Hall. México. pp. 237,238.
- Monereo, C. (1996). *Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje* (2a. ed.). Ed. Graó. España.
- Montes de Oca, F. (2002). *Poesía Mexicana* (8a. ed.). Ed. Porrúa. México. pp. 249.

- Ostroff, Ch., Kinicky, A., Tampkins. *Organizational Culture and Climate. Handbook and Psicology*, 12, 159-273.
- Palaci, D. J. F. (2005). *Psicología de la Organización* (1a. ed.). Ed. Pearson Prentice Hall. Madrid. pp. 233.
- Palladino, E. (1998). *Administración Organizacional, Capacitación, Evaluación y Calidad* (1a. ed.). Ed. Espacio. Argentina. pp. 100.
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: Nuevas Perspectivas Psicosociales* (1a. ed.). Ed. PPU. Barcelona. pp. 68.
- Pineda, P. (2002). *Gestión de la formación en las organizaciones* (1a. ed.) Ed. Ariel. España. pp. 231, 248, 250, 253, 254,255, 256.
- Pineda, P. (2000). *La Formación En La Empresa Y Su Evaluación*. Bordón, vol. 52, no. 3, Madrid, pp. 421-438.
- Pinto, V. R. (2000). *Planeación Estratégica de la Capacitación. Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio* (1a. ed.). Ed. McGraw Hill. México. pp. 39.
- Pinto, V. R. (1994). *Proceso de Capacitación* (2a. ed.). Ed. Diana. México.
- Raia. (2000). *Administración por Objetivos* (2a. ed.) Ed. Trillas. México.
- Ramírez, C. C. (1990). *Vicios y virtudes de la Capacitación* (1a. ed.). Ed. PAC. Perú.
- Ramírez, C. C. (1994). *Seguridad Industrial: Un Enfoque Integral* (1a. ed.). Ed. Limusa. México.
- Reyes, P. A. (2007). *Administración por objetivos* (1a. ed.). Ed. Limusa. México. pp. 29.
- Reyes, P. A. (2005). *Administración de Empresas. Teoría y Práctica* (1a. ed.). (Vol. 1). Ed. Limusa. México. pp. 62, 63.
- Reza, T. J.C. (2007). *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. (1a. ed.). Ed. Panorama. México. pp. 15, 16, 77.
- Reza, T. J.C. (2000). *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. Serie administración de la capacitación* (3a. reimp.). Ed. Panorama. México. pp. 65.
- Reza, T. J.C. (1999). *Cómo aplicar los principios de la capacitación en las organizaciones* (1a. ed.). Ed. Panorama. México. pp. 16, 18, 20, 22, 25, 27.

- Reza, T. J.C. (1998). *El empresario Hábil 1. Habilidades Gerenciales* (1a. ed.). Ed. ECAISA. México. pp. 27.
- Reza, T. J.C. (1997). *Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo en las organizaciones. Serie formación de Instructores* (1a. ed.). Ed. Panorama. México. pp. 15, 25, 27.
- Reza, T. J.C. (1995). *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. Serie administración de la capacitación* (1a. ed.). Ed. Panorama. México.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª. ed.). Ed. Pearson Prentice Hall. México. pp. 63, 525.
- Rodríguez Estrada, M. (1992). *Los Valores Clave de la Excelencia. Serie de Capacitación efectiva* (1a. ed.). Ed. McGraw Hill. México. pp. 18.
- Rodríguez Estrada, M., Ramírez Buendía, P. (1992). *Psicología del Mexicano* (1a. ed.). Ed. McGraw Hill. México. pp. 18.
- Rodríguez Paniagua, G. P. (2009). *Cultura Organizacional a la Mexicana*. Tesis de Licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México. p.83.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo* (1a. ed.). Ed. Plaza y Janes. Barcelona. pp. 25.
- Scott, C. (1993). *Visión, Valores y Misión Organizacionales. Construyendo la Organización del mañana* (1a. ed.). Ed. Grupo Editorial Iberoamericana. México.
- Sikula, A. F. (1983). *Administración de personal. Colección Limusa para Ejecutivos* (1a. ed.). Ed. Limusa. México.
- Siliceo, A. A. (2007). *Capacitación y Desarrollo de Personal* (4a. ed.). Ed. Limusa Noriega Editores. México. pp. 20, 25, 117, 150, 162.
- Siliceo, A. A., Casares A. D., González M. J. L. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional* (1a. ed.). Ed. McGraw Hill. México. pp. 51, 132.
- UCECA, (1979). *Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la pequeña y mediana empresas* (1a. ed.). (Vol. 1) Ed. Popular de los trabajadores. México. pp. 10.
- Vargas, H. J. G. (2007). *La culturaocracia organizacional en México*. Recuperado el 01 de febrero del 2010, <http://www.eumed.net/libros/2007b/30>

- Werther, W.B., Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas* (6a. ed.). Ed. McGraw Hill. México.
- Zavala, I. (2000). *Valores Distantes. Diferencias Culturales en América del Norte* (1a. ed.). Ed. UNAM. México. pp. 97.

ANEXOS

Anexo 1

La falta de información en los datos opcionales, no será motivo para negar la presentación y la autorización respectiva.

SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO HUMANO PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN
 Agencias Capacitadoras Externas
 Autorización y Registro
 Modificación de Cursos o Programas y/o Modificación de Plantilla Docente
SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO
 Formato DC-8



DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE			
Nombre o razón social: (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)			
Registro Federal de Contribuyentes (RFC)		Registro patronal del I.M.S.S.	
Calle		No. Ext.	No. Int. Colonia
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política	
Entidad federativa	Telefono (s)	Fax (Opcional)	
Correo electrónico (Opcional)	Clave Única de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física (Opcional)		
Tipo de solicitud que presenta (Marcar con una X)			
Registro inicial	<input type="checkbox"/>	Modificación de programas o cursos	<input type="checkbox"/>
Modificación de plantilla de instructores	<input type="checkbox"/>	Registro de nuevos programas o cursos	<input type="checkbox"/>

Hoja de

PROGRAMAS O CURSOS QUE REGISTRA			
Número consecutivo	Nombre del programa o curso	Temas principales del programa o curso (Anotar la denominación completa de los temas)	Duración del curso en horas

NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Escribir con letra de molde, arriba de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, el nombre de los números o letras que la conforman.
- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solemnemente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.

DOS ANVERSO

Anexo 2

PLANTILLA DE INSTRUCTORES															
Llenar solamente en el caso de institución capacitadora															
Numero consecutivo	Nombre del instructor (Añadir apellido paterno, apellido materno y nombre)	Registro Federal de Contribuyentes (RFC)	Especialidad del instructor												
<p>Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">Nombre y firma del solicitante o representante legal</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud</p> <p>_____</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"> </td> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"> </td> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"> </td> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"> </td> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"> </td> <td style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Año</td> <td style="text-align: center;">Mes</td> <td style="text-align: center;">Día</td> <td colspan="3"> </td> </tr> </table>										Año	Mes	Día			
Año	Mes	Día													

Para cualquier aclaración, duda y comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACI) a los Teléfonos 54-8250-00 en el D.F. y área metropolitana, del Interior de la República en costo para el usuario al 01-800-007 14000 o al 1888-5840372 desde los Estados Unidos y Canadá.

Consultas sobre el trámite llame a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 333-2630 extensión 2526

Para dudas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al (55) 56-46 7415

DOS REVERSO

Anexo 3

Cuestionario Diagnóstico Sesión 1

Instrucciones: Maestro, a continuación se te presentan una serie de interrogantes con respecto a la historia del Colegio, este cuestionario tiene como fin diagnosticar el grado de conocimiento que tienes con respecto a ello, por tanto te pedimos que respondas de manera clara y precisa.

I. Responde de manera clara a las siguientes interrogantes.

1. La fecha de nacimiento de NMF es:
_____.

2. El lugar de nacimiento de NMF es:
_____.

3. El año en que NMF entra al convento es:
_____.

4. La fecha de en que NMF realiza sus votos son:
_____.

5. El año de institución de nuestro colegio es:
_____.

6. En que año de la fundación de la sección de preparatoria es:
_____.

7. El lema de nuestros colegios es:
_____ que significa _____.

8. Los colores de nuestros colegios son: _____ que representan _____.

9. El sol en la parte superior de nuestro escudo representa _____.

10. La Estrella en la parte inferior izquierda en nuestro escudo representa _____.

_____.

_____.

II. Coloca dentro del paréntesis la respuesta correcta.

() La MF. recibió a las primeras jóvenes con las que intento formar la comunidad religiosa de "Brígidas Sacramentarias" en el año de:

A) 1879

B) 1924

C) 1984

() La comunidad se agregó a la orden de "Adoratrices Romanas" en el año de:

A) 1885

B) 1924

C) 1987

() En que año diferentes monasterios se agregaron bajo un gobierno general para formar la Congregación de "Religiosas Adoratrices Perpetuas de Jesús Sacramentado y Santa María de Guadalupe" en el año de:

A) 1923

B) 1924

C) 1925

Anexo 4

Cuestionario Diagnóstico Sesión 2

Instrucciones: Maestro, a continuación se te presentan una serie de interrogantes con respecto a la filosofía del Colegio, este cuestionario tiene como fin diagnosticar el grado de conocimiento que tienes con respecto a ello, por tanto te pedimos que respondas de manera clara y precisa.

I. Responde de manera clara a las siguientes interrogantes.

1. **Nuestra Misión es:** _____

_____.

2. **Nuestra Visión es:** _____

_____.

3. **El objetivo de Preparatoria es:** _____

_____.

4. **Las habilidades que deben tener nuestros profesores son:** _____

_____.

5. **El perfil de Ingreso de nuestros alumnos es:** _____

_____.

6. **El perfil de Egreso de nuestros alumnos es:** _____

_____.

Anexo 5
Actividad “Cultura Organizacional”

I. Instrucciones: Maestro, a partir de la visualización del video Cultura Organizacional responde a las siguientes interrogantes.

1. Los elementos que integran una cultura organizacional son:

2. La misión es: _____

2. La visión es: _____

3. Los valores son: _____

4. Los objetivos corporativos son: _____

5. Para la formulación de una misión y visión se requieren: _____

Conclusiones:

Anexo 6

Cuestionario Diagnóstico Sesión 3

Instrucciones: Maestro, a continuación se te presentan una serie de interrogantes con respecto a los valores (principios educativos) del Colegio, este cuestionario tiene como fin diagnosticar el grado de conocimiento que tienes con respecto a ellos, por tanto te pedimos que respondas de manera clara y precisa.

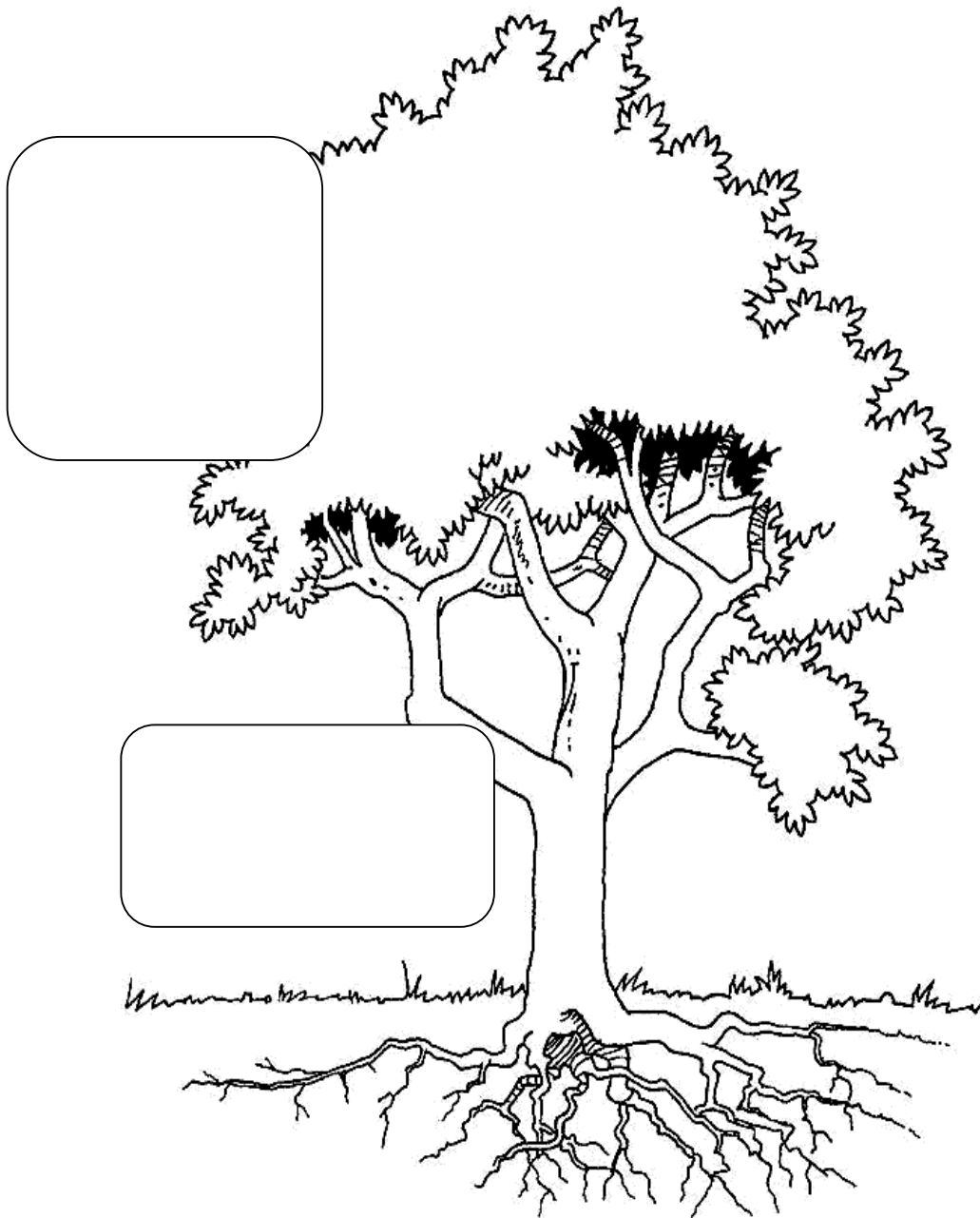
I. Menciona los valores de la institución y coloca a que se refiere cada uno de ellos.

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	

Anexo 7

Actividad "El Árbol"

I. Instrucciones: Maestro, a continuación se te presenta la imagen de un árbol, en la cual te solicitamos que en la parte de la raíz coloques aquellos grupos o personas que hayan influenciado en la formulación de tus valores, en la parte del tronco coloca aquellos valores que te identifican como persona y en el ramaje aquellos acciones que como profesor tienes para tus alumnos.



Anexo 8

Cuestionario Diagnóstico Sesión 4

Instrucciones: Maestro, a continuación se te presentan una serie de interrogantes con respecto a las virtudes educativas del Colegio, este cuestionario tiene como fin diagnosticar el grado de conocimiento que tienes con respecto a ellas, por tanto te pedimos que respondas de manera clara y precisa.

I. Menciona los valores de la institución y coloca a que se refiere cada uno de ellos.

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

Anexo 9 Cuestionario de Reacción

Fecha _____ Numero de Sesión _____

1. ¿Satisfizo en contenido sus requerimientos personales de entrenamiento?
(Comente)

Totalmente _____

Hasta cierto punto _____

Muy Poco _____

2. ¿Cómo calificaría lo siguiente 5 (Muy Bueno) – 1 (Muy Mal)

Aplicabilidad	1	2	3	4	5	
Información	1	2	3	4	5	
Práctica		1	2	3	4	5
Dinámica	1	2	3	4	5	
Actividades	1	2	3	4	5	

3. ¿Cómo evaluaría la presentación del Instructor?

1.....2.....3.....4.....5
Pobre Promedio Excelente

4. ¿Cómo calificaría lo siguiente (encierra en un círculo la respuesta apropiada):

Uso del Apoyo Visual?	1	2	3	4	5
Material del Curso?	1	2	3	4	5
Instalaciones	1	2	3	4	5

5. ¿Hasta que Punto cumplió el curso sus objetivos? (Sombree)

Muy Poco

Normal

Completamente

6. ¿Cuáles fueron las partes más útiles? (Dar razones) _____

7. ¿Qué partes fueron menos benéficas? (Explicar por qué) _____

8. ¿Cuál es su evaluación general?

- Satisface y excede mis expectativas
- Cumple.
- Pérdida de tiempo



**Anexo 10
Reconocimiento**

logo

Otorga el presente

RECONOCIMIENTO

a

C. XX

Logo

Por su valiosa participación en el Taller :

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

México, D.F., XXXX del XXX.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Director General

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Instructor