



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN**

**EL PAPEL DE LA PEDAGOGÍA EN LA
COMPETENCIA LABORAL**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA**

**P R E S E N T A:
VERÓNICA LUJÁN CANSECO**

ASESOR: LIC. FRANCISCA SERRANO TAVERA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Había una vez un pueblo muy particular en un país muy lejano, cuyos habitantes compartían hábitos y tradiciones tan extraños como originales. Al crecer, cada joven, de la ciudad debía acercarse a un enorme local instalado cerca de la plaza al que todos llamaban **“La proveeduría”**. Allí cada joven podía y debía retirar un cubierto (cuchara, cuchillo o tenedor) que le entregaría el ayuntamiento y que cada uno usaría durante los siguientes tres años para poder comer.

Como decían los más ancianos del pueblo: *“para comer, en el mundo en el que vivimos, se han de usar cubiertos... por lo menos para comer con dignidad...”*

Uno de esos jóvenes, al que llamaremos Giorgio, se enteró un día, junto con otros vecinos y compañeros del barrio, de que debía presentarse en La Proveeduría a retirar el cubierto que le entregarían para poder comer valiéndose de él. Después de postergar la decisión varias veces, una mañana decidió ir por el suyo.

En el camino Giorgio pensaba en qué iba a pedir. Después de todo, era una herramienta que quizá lo acompañaría durante muchísimos años. Éste sería el único cubierto que recibiría gratuitamente...

El joven se decidió por el tenedor. Una herramienta práctica, estéticamente hermosa y, como se iba diciendo mientras se acercaba, posiblemente insustituible.

-¿Tenedor?- le preguntó el dependiente con una expresión compasiva. No, jovencito. Los tenedores se agotan cada mañana con las primeras cincuenta personas. Todos quieren tenedores. La gente hace filas frente al local durante tres noches para pedir un tenedor.

Giorgio se sintió casi halagado al saber que su elección era acertada, aunque por el momento su acierto no alcanzaba para conseguir lo que pretendía.

- Entonces voy a llevarme un cuchillo-dijo, negándose por principio a hacer una fila de tres días para conseguir un tenedor.

- Cuchillos tampoco tengo- sonrió el dependiente. Después de los tenedores, lo primero que se agota son los cuchillos, si pretendes conseguir uno deberías venir muy temprano por la mañana... mucho más temprano que hoy.

Giorgio sabía que la única cosa que le molestaba más que levantarse temprano era tener que hacer dos viajes para la misma cosa. Posiblemente por eso preguntó, con cierta ingenuidad:

-¿Y qué hay?-

-¡Cucharas!-le contestaron, como era previsible.

-¿Cucharas?-repitió. ¿Y eso es todo? ¿Solamente cucharas?

- *Es lo único que nos queda*-concluyó el dependiente a modo casi de disculpa. A esta hora...

“Cucharas”, pensó Giorgio. “*Las cucharas no cortan ni pinchan...*”

Las personas que estaban en la fila, detrás del joven, esperando ser atendidos, cuando escucharon la conversación fueron abandonando la tienda mientras pensaban en volver temprano al día siguiente por el cuchillo, o regresar esa noche y acampar frente a “**La proveeduría**” para intentar conseguir uno de los deseados tenedores.

-*A ver las cucharas...*-se animó a pedir Giorgio.

Las que quedaban, que no eran muchas, le recordaron la casa de su abuela. Eran unas de aquellas enormes cucharas amarillentas, reliquias de la época del año del caldo. No eran bonitas ni prácticas ni brillantes, y hasta Giorgio, que no era demasiado refinado, se dio cuenta enseguida de que estaban allí porque nadie las había querido... Pero él estaba ya en “**La proveeduría**”, y era todo lo que había.

Como siempre pasaba, los madrugadores y los esforzados se habían llevado lo mejor... El señor que despachaba miró impaciente el reloj de pared; se acercaba la hora de cerrar.

- *Me llevo ésa*-dijo al final el joven, señalando la menos abollada. Mas conforme que satisfecho y más aliviado que contento, el muchacho salió de “**La proveeduría**” con su enorme cuchara en la mano.

Esa tarde, cuando Giorgio salió a la calle con lo único que había podido conseguir, sucedió algo inesperado, algo que nunca antes había pasado...

¡LLOVÍA SOPA!

Nadie podía creer lo que estaba pasando...tampoco el protagonista, pero el caso es que durante días, llovió sopa. *

Y quise empezar por esta historia porque más allá de la fábula en la vida real todos nos enfrentamos de vez en cuando con momentos especiales como este. Hechos que no hemos decidido ni elegido del todo, pero cambian significativamente el rumbo de lo que sigue, como me sucedió al llegar a la licenciatura en pedagogía, yo quería comunicación y por azares del destino llegué aquí.

La vida me colocó justo donde debía estar y soy muy feliz por eso. Después de andar de aquí para allá, la pedagogía me acogió, me aceptó he hizo que desde el primer momento me sintiera a gusto, capaz de ser y compartir lo que soy a través de mi práctica.

* El mito de la Diosa Fortuna (2006) Jorge Bucay

Llegar a este momento no ha sido fácil, he pasado por muchas cosas agradables y desagradables pero siempre estuve acompañada de personas lindas que llegaron a mi vida (y que siguen llegando), de todas he aprendido algo y cada una en su momento me enseñó algo que me hizo crecer como persona y como profesionista es por ello que hoy solo puedo decir gracias.

Antes que a todos agradezco a **Dios**, por estar conmigo cada día, por las bendiciones que me da cada día al abrir los ojos, por haberme puesto en este camino y guiarme, por que siempre me cuida para que no pase nada que pudiera dañarme, pero sobre todo por cumplir todo lo que le he pedido hasta ahora. Gracias 🙏

Papá

Muchas gracias por todo lo que me das todos los días, por tu cariño y tu perfecto amor, gracias por haberme enseñado a ser valiente y no permitir que en mi cabeza hubiera pensamientos como el **no puedo**, por enseñarme que en la vida se debe trabajar de manera honesta para obtener lo que uno quiere. Gracias por ser mi cómplice y estar ahí siempre. **Te amo** 🤍

Mamá

Gracias por ser la primera persona que veo en el día con tu dulce rostro, por tratar de entender todo lo que en nuestra vida pasa, por ser mi amiga y compañera, por disfrutar y sufrir conmigo hombro a hombro por quererme mucho y procurar que nunca me falte nada. Gracias entregarte a mí como lo haces en cada sonrisa y cada platica nocturna, gracias por enseñarme que si se **quiere se puede**. **Te amo** 🌸

Lulú, Nancy y Beto

Mis chicos, muchas gracias por el brillo de sus ojos por creer que se pueden realizar todos los sueños que en su cabeza y en su corazón están, gracias por estar conmigo, por escucharme y por los sueños que hemos construido juntos, gracias simplemente porque ustedes son mi familia y sin ustedes no sería quien soy, sin la carita de Batz maru de Lulú, sin la estridencia de Nancy y sin las cancioncillas de Beto mi vida no sería la misma sin ustedes. **Los amo** 🌟.

Profesora Francisca Serrano

Muchas gracias por haberme guiado en la elaboración de este trabajo, no fue fácil pero hoy estamos aquí, gracias por no permitir que me sintiera abandonada y estar ahí conmigo trabajando arduamente, gracias por todas las cosas que me enseñó, por compartir su visión del mundo conmigo y por alentarme a buscar nuevos horizontes, Gracias por confiar en mi. 🍷

A los profesores: Raúl Rojas, María de Lourdes Rodríguez, Javier Sánchez y Sara Lilia de la Trinidad:

Gracias porque de cada uno de ustedes aprendí conocimientos valiosos que me hicieron crecer como persona y como profesionalista, gracias a sus comentarios este trabajo se enriqueció y hoy podemos discutir a cerca de él, pero sobre todo gracias porque con su práctica rompen el mito de que el pedagogo se muere de hambre. 🍷

Araceli flores:

Amiga gracias por enseñarme que *cada uno da lo que recibe y luego recibes lo que das*, así funciona la vida, gracias por compartir conmigo lo que llevas dentro como persona, por tus sueños y todas las cosas que hemos compartido juntas, gracias por estar a mí lado siempre de manera incondicional, por tratar de entender perdonar mis errores, pero sobre todo gracias por ponerme los pies en la tierra. **Te quiero** 🍷 🍷

Emilio

Gracias por ser mi compañero de toda la vida, por estar a mi lado en todos los momentos sin importar si son buenos o malos, gracias por mirarme como lo haces y por creer en mí, gracias por los consejos dados a través de este tiempo, pero sobre todo gracias por ser mi cómplice de sueños. **Te amo** 🍷 🍷

Verito y Susan

Gracias chicas por contagiarme de su alegría, por esas tardes en la cafetería y en otros lugares, gracias por compartirme parte de su vida, gracias por quererme tanto y sepan que son bien correspondidas. 🍷 🍷 🍷

Gracias a todos aquellos que por alguna razón no están aquí, pero se que me quieren y yo a ustedes también, estoy bien con la vida porque me da todo lo que le pido y recibo con expectación todo lo que falta.

ÍNDICE

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO 1

ORGANISMOS CON MAYOR IMPACTO EN LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO...8

1.1 La Secretaría del Trabajo y Previsión Social	10
--------------------------------------------------------	----

1.2 El Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria(ARMO) y el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO).....	12
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

1.3 Sistema Nacional de Capacitación.....	15
-------------------------------------------	----

1.4 Unidad de Coordinación del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento (UCECA).....	18
-----------------------------------------------------------------------------------------	----

1.5 Aspectos sobresalientes sobre la Nueva Cultura Laboral (NCL).....	22
-----------------------------------------------------------------------	----

1.6 CENTRO-CRECE.....	28
-----------------------	----

CAPÍTULO 2

MODELO GLOBALIZADOR.....31

2.1 Concepto de globalización.....	33
------------------------------------	----

2.2 Globalización en América latina.....	36
------------------------------------------	----

2.3 Tratado de Libre Comercio.....	39
------------------------------------	----

2.4 ¿México hacia la inclusión?.....	42
--------------------------------------	----

CAPÍTULO 3

SURGIMIENTO DE LA COMPETENCIA LABORAL EN MÉXICO.....49

3.1 Concepto de competencia laboral.....	52
------------------------------------------	----

3.2 Modelos de la competencia laboral.....	58
--------------------------------------------	----

3.3 Origen de la competencia laboral en México.....	66
-----------------------------------------------------	----

3.4 Algunos aspectos sobre competencia laboral.....	71
-----------------------------------------------------	----

CAPÍTULO 4

PEDAGOGÍA EN EL MODELO DE CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIA LABORAL.....79

4.1 Factores que llevan a implementar el modelo de Capacitación Basada en Normas de Competencia Laboral dentro de las empresas.....81

4.2 Certificación de instructores internos en Estafeta Mexicana (fase 1).....91

4.3 Propuesta didáctica basada en el modelo de Capacitación Basada en Normas de Competencia Laboral.....97

Conclusiones.....105

Anexos.....109

Fuentes de consulta.....159

INTRODUCCIÓN

La Competencia Laboral cada día se está incluyendo más en el contexto mexicano, las empresas están recurriendo a este modelo para seleccionar a su personal o certificar al que ya tienen en alguna actividad en particular.

Todo esto con la finalidad de cumplir las expectativas que se requieren para desempeñar el trabajo de mejor manera, apegados a normas que establecen paso a paso cómo debe realizarse una actividad y a través de esos criterios obtener una certificación.

En busca de otra área de intervención para el pedagogo, decidí realizar este trabajo, ya que siendo parte de éste mundo no podemos estar reducidos a campos de acción como la docencia, la educación especial o la orientación educativa, éstas son áreas de intervención que ya son típicas entre los pedagogos, no obstante se ha descuidado un poco la parte de la capacitación, ubicando a ésta como parte de la educación de adultos donde también se necesita una intervención pedagógica.

Es interesante la manera en la que las personas desarrollan habilidades y conocimientos a través de la realización de una tarea, actividad que posteriormente les brinda la oportunidad de obtener un certificado que reconozca ese saber que se ha desarrollado por medio del hacer diario, un saber que con el tiempo madura y puede transmitirse a otra persona.

Precisamente el desarrollo de habilidades a lo largo de la vida laboral es lo que me lleva a realizar este trabajo de investigación, porque el modelo de competencia laboral está enfocado a certificar los saberes que a través de los años una persona va acumulando y perfeccionando. A través de mi experiencia he comprobado que brinda beneficios a los colaboradores, que al orientarlos hacia la identidad de la empresa brindan resultados favorables.

Ayudar a que las personas cuenten con un certificado que les reconozca que dominan una actividad es uno de mis principales objetivos desarrollando estrategias que permitan alcanzar dicho fin.

Cuando decidí realizar este trabajo lo hice pensando en trascender e impactar en las personas a través de los contenidos y estrategias que sustentan la propuesta que presento, la cual no la habría realizado sin contar con las herramientas adquiridas a lo largo de la licenciatura en pedagogía, es por ello que en cada capítulo lo que se encontrará escrito es reflejo de mis aprendizajes.

Es importante mencionar que lo que se encuentra en este trabajo de investigación no es más que una mirada hacia situaciones que han llevado a algunas empresas a implementar el modelo de competencia laboral, sin olvidar diversas situaciones políticas que han influido para que esto sea posible en nuestro país, a continuación haré una breve descripción de lo que encontrarán desarrollado en cada capítulo.

Para comenzar a describir brevemente la estructura de éste trabajo de investigación es necesario, mencionar que el recorrido va desde los organismos más importantes en el ámbito de la capacitación en México, pasando por el modelo globalizador quién da origen al modelo de competencia laboral como estrategia para homologar tareas alrededor del mundo y finalmente, conocer una propuesta basada en el modelo de competencia laboral para el diseño de cursos de capacitación.

El primer capítulo se titula ***Organismos con mayor impacto en la capacitación en México*** en él encontrarán un breve bosquejo acerca de algunos organismos que hicieron posible que hoy día, la capacitación sea un derecho establecido en la Ley Federal del Trabajo.

En la búsqueda de un trabajo competitivo dentro de las empresas mexicanas surge la *Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS)*, en esta importante institución se gesta toda clase de apoyo que a través de diversos programas de capacitación y financiamiento, hacen posible la tarea de apoyar a la grande, pequeña y mediana empresa sin dejar fuera a los demás ciudadanos, ya que cuenta con otro tipo de servicios como son la biblioteca, videoteca, cursos de formación de instructores entre otras.

A través de los años dentro de la *STyPS (1940)* han surgido otros organismos como es el caso de el *Centro Nacional de Productividad (CENAPRO)* y el *Servicio de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO)*(1965) una vez que se reconoció la importancia de la capacitación en las empresas mexicanas fue necesario realizar trabajos de investigación para crear estrategias que permitieran capacitar al personal de las diversas empresas de nuestro país y esta labor la llevaron en conjunto el *(CENAPRO)* y el *(ARMO)* ya que realizaron una serie de trabajos para brindar asesoría a las empresas, dar capacitación y realizar investigaciones con el fin de innovar sus prácticas.

Una vez creada la *STyPS* y apoyándose en las actividades que realizaron el *(CENAPRO)* y el *(ARMO)* se resalta también la importancia del papel que jugó el *Sistema Nacional de Capacitación (SNC) (1978)*, quien fue el primer organismo en hacer frente a la necesidad de capacitar al personal de las empresas.

Hasta aquí, podemos observar que desde siempre la necesidad de capacitar al personal ha estado presente y es necesario contar con los medios adecuados para hacerlo, es por ello que surgen también organismos como *la Unidad de Coordinación del Empleo, la Capacitación y el adiestramiento (UCECA) (1976)*, ya que éste organismo aportó la obligatoriedad de impartir capacitación dentro de las empresas vigilando que el derecho a recibirla fuera cumplido.

Las tareas que se desarrollaron al interior de cada organismo demuestran que la capacitación debe estar ligada al desarrollo de las industrias y por ende del país teniendo como consecuencia una mayor competitividad ante los demás países, aunque México no este al nivel de las primeras potencias mundiales, es parte del mundo y no puede quedar fuera en cuestiones de calidad en su productos y servicios, así como poseer a personal competente en cualquier tarea que hayan sido certificados.

A últimas fechas una nueva filosofía se agrega al mundo empresarial, se trata de la *Nueva Cultura Laboral (NCL)*(1994), que basado en principios de corte humanista, plantea una visión diferente a cerca de cómo ver y considerar a los colaboradores.

Debido a los cambios originados por las nuevas políticas económicas, la concepción de la capacitación y del trabajo mismo sufrió un cambio más, quizá uno de los más impactantes, se ve reflejado en los principios de la *Nueva Cultura Laboral, (NCL)* ésta le da una nueva mirada a la forma de ver el trabajo, la nueva visión se en carga de darle un enfoque más integral rescatando la parte humana del colaborador reconociéndolo como persona.

El nuevo enfoque que se le da al papel del colaborador dentro de la empresa es sin duda uno de los puntos más rescatables de esta *NCL* que también es producto de esos cambios que se han gestado en el mundo y de los que sin duda México no ha querido quedarse atrás.

Un organismo más que surgió después de haberse publicado la *NCL* es el *CENTRO CRECE*(1996), este organismo no pertenece a la *STyPS* pertenece a la Secretaría de Energía y al igual que los demás organismos apoya a las pequeñas empresas, ya que una de las políticas consiste en acercar a los empresarios a los servicios de consultoría y capacitación a precios accesibles, a través de la *RED CETRO-CRECE*.

Cada institución ha aportado algo para que las empresas mexicanas alcancen cierta competitividad no sólo a nivel nacional sino también a nivel mundial, para un país como el nuestro en un mundo globalizado no ha sido fácil incorporarse al modelo es por ello que el segundo capítulo sobre: ***El Modelo Globalizador*** en este apartado se encuentran definiciones sobre globalización, quién en su mayoría defienden la idea de promover una igualdad entre los países, manejan un mundo sin fronteras e igualdad de oportunidades para todos los seres humanos.

Posteriormente, se revisan algunos efectos que este fenómeno ha tenido en los países que conforman América Latina, países que coinciden en algo son tercermundistas, llenos de riquezas naturales, pero sin la menor idea de cómo explotarlas más allá del turismo. Dicha característica se acompaña de desempleo y pobreza quedando así en desventaja frente a los más poderosos y promotores del modelo globalizador.

México no escapa a este modelo y busca de alguna manera involucrarse y la manera de hacerlo es firmando el *Tratado de Libre Comercio (entró en vigor el 1 de enero de 1994)*, propiciando las zonas de libre comercio y una raquítica forma para mejorar el nivel de vida en este país; a través de los años se ha comprobado que este Tratado lo que menos ha hecho con las exportaciones mexicanas es tratarlas de manera equitativa con respecto a las de Canadá y Estados Unidos.

Bajo este contexto, cabe mencionar que el último punto del capítulo habla acerca de la manera en la que México ha tratado de incluirse en toda la dinámica globalizadora, con el afán de que la economía no sufra estragos como fue el caso de Argentina, por citar un ejemplo, incluirse en la dinámica globalizadora implica desarrollar la capacidad de adaptación al uso y manejo de nuevas tecnologías, nuevos mercados etcétera, pero sobre todo ser competentes para cada uno de los nuevos retos que se presentan con el correr del tiempo, es por es por ello que en México hace más de 10 años se habla de competencias laborales.

El modelo de competencia laboral brinda la oportunidad de obtener la certificación a través de la ejecución de alguna habilidad que se haya adquirido a lo largo de una trayectoria laboral.

Es precisamente de certificación de lo que habla el tercer capítulo, titulado ***Surgimiento de la competencia laboral en México*** en este apartado se abordan aspectos técnicos sobre la competencia laboral, en este punto se deja ver que el modelo ya tiene cerca de 20 años en el ámbito de los recursos humanos, reconociendo al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para un desempeño óptimo al realizar cualquier actividad.

En cuanto a sus orígenes, puede decirse que en diversos lugares del mundo se desarrollaron modelos de competencia laboral, los que se abordarán en este trabajo son el anglosajón y el francés, ya que juntos resaltan la importancia de la parte humana de los colaboradores.

Tomando como referentes el enfoque anglosajón y francés, en México surgen el *Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PEMETYC)* y posteriormente el *Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER)* quien más tarde se encargaría de realizar todo lo referente a evaluación y certificación se refería, dando la pauta a la creación de varias normas hechas para actividades realizadas dentro de las empresas mexicanas, es así como desde hace más de 10 años en este país se habla de competencia laboral.

En algún momento de la historia la tarea que realizaba el *CONOCER* se vio interrumpida, en el año 2006 reanuda sus operaciones trabajando arduamente en la elaboración de normas, para que cada día más actividades sean sujetas a la certificación.

La labor que realiza el *CONOCER* es un medio por el cuál México se incluye cada vez más dentro de la dinámica globalizadora, consiguiendo estar a la vanguardia en cuanto a certificación se refiere.

Varias son las empresas que deciden certificar a sus colaboradores en la realización de una o varias tareas específicas según sea el puesto que ocupan. Y para ir familiarizando al colaborador con este modelo es que utilizó las herramientas adquiridas a lo largo de la licenciatura en Pedagogía, las cuales se ven reflejadas en

el último capítulo de este trabajo titulado **Pedagogía en el modelo de capacitación basada en competencia laboral**.

En éste capítulo es importante resaltar que se describen algunas causas por las cuales la empresas recurren a implementar este modelo, entre las cuales podemos ubicar la certificación de un área o de toda la empresa, brindar un servicio de calidad, etcétera; posteriormente, describiré de manera breve el caso de **Estafeta Mexicana** que debido a un mal diagnóstico de necesidades solicitó un curso de capacitación por encima del nivel de conocimientos de los participantes, motivo que dio origen a esta línea de investigación, a partir del cual y apoyándome en la observación de éste fenómeno realicé una propuesta de intervención para grupos posteriores.

Dentro de la propuesta van a encontrar nuevos criterios de desempeño, el temario utilizado para dicho curso así como las actividades propuestas para mejorar el desarrollo de los colaboradores de **Estafeta Mexicana**.

Para cerrar esta línea de investigación se incluye la parte de conclusiones las cuales reflejan parte de la experiencia que representó para mí como pedagoga realizar dicho trabajo, que en realidad fue un primer acercamiento con el ámbito laboral, me permitió hacer uso de mi creatividad y de verme como una pedagoga analista, crítica pero sobre todo propositiva, ya que el trabajo que realicé en esta última parte refleja estos tres aspectos que surgieron de la observación y que me llevaron a unir elementos que dieron como resultado este trabajo que me permitió poner en práctica las enseñanzas de algunos profesores.

Esta es la estructura de la línea de investigación que a continuación están a punto de revisar. En cada página de este trabajo se encuentran datos, ideas, conocimientos, pero sobre todo se encuentra la iniciativa de buscar opciones para mejorar las prácticas en la manera de aplicar el modelo de competencia laboral dentro del ámbito empresarial.

¡Bienvenidos!

CAPÍTULO 1

ORGANISMOS CON MAYOR IMPACTO EN LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

A través de los años, dentro de las empresas mexicanas se ha buscado contar con personal capacitado y calificado para realizar tareas específicas, esta necesidad sólo ha podido ser satisfecha con la capacitación.

La capacitación genera en la persona un impacto personal, social y cultural, ya que cuando se somete a este proceso en la mayoría de los casos es para mejorar la manera en la que realizan su trabajo.

El beneficio que se obtiene no sólo es de tipo económico y la satisfacción no es sólo de tipo profesional sino que en muchas ocasiones las herramientas que son enseñadas en un curso de capacitación son llevadas a los hogares de los colaboradores brindando así una aplicación en dos ámbitos de la vida del colaborador, el profesional y el personal.

En su gran mayoría el diseño de los cursos que se imparten dentro de las empresas consideran aspectos pedagógicos, generando mayor impacto en la formación de las personas repercutiendo de manera directa en la sociedad tratando de elevar el nivel de productividad en las personas y la calidad de las empresas; como consecuencia formar un **México competitivo ante el mundo.**

Debido al nuevo orden mundial y los constantes movimientos en los mercados económicos, México no puede escapar hacia las políticas que dictan los países poderosos, ya que sin cumplir ciertos requerimientos no podría estar junto a Estados Unidos y Canadá en un Tratado de Libre Comercio.

Lo que es un hecho, es que debido a los cambios que en el mundo se han suscitado, el papel de la capacitación en México ha venido cambiando afortunadamente para los empresarios y los colaboradores, ya que se busca la competitividad no sólo a nivel nacional, sino también a nivel mundial.

El papel de la capacitación en México ha pasado por diversos momentos, ya que ha estado presente desde la época prehispánica hasta nuestros días. Sin duda una de las instituciones más importantes a nivel nacional, para que la realización de esta tarea sea llevada a cabo es la *Secretaría del Trabajo y Previsión Social*, dentro de ella se gestan estrategias y programas de apoyo a las empresas para capacitar o actualizar al personal.

Cabe mencionar que dentro de ésta se crearon otros organismos que ayudaron a que la capacitación en el país se hiciera obligatoria y de calidad para que los empleados se desarrollarán de manera integral, con el tiempo el beneficio para los colaboradores y las empresas ha sido importante, ya que no sólo existe la obligatoriedad de la capacitación, sino que ahora al aplicar el modelo de competencia laboral el colaborador puede certificar sus saberes adquiridos en una o varias empresas dando otro tipo de reconocimiento a su trabajo.

Antes de que el modelo de competencia laboral llegará a México, se realizaron diversos trabajos de investigación con la intención de innovar la manera de capacitar dentro de las empresa, los organismos que tuvieron a su cargo dicha labor eran el *Centro Nacional de Productividad (CENAPRO)* y el *Servicio de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO)* juntos realizaron una serie de trabajos que beneficiaron a las empresas.

Es por ello que en el siguiente punto hablaremos de la importancia del papel que ha jugado hasta hoy día la *Secretaría del Trabajo y Previsión Social*, resaltando las características principales de esta Institución.

1.1 La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS)

El 31 de diciembre de 1940 se reformó la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado para crear la *Secretaría del Trabajo y Previsión Social*, bajo la administración del Lic. Manuel Ávila Camacho (1940-1946), debido a que el transcurso de su gestión se caracterizó por seguir una política económica y religiosa más conservadora que la de su predecesor, Lázaro Cárdenas, la Secretaría de Educación empezó una campaña de alfabetización; se decretó la congelación de rentas, en beneficio de las clases populares cuya organización permitiría hacer frente a las nuevas circunstancias.

El 9 de abril de 1941, se expidió el primer Reglamento Interior de esta Secretaría, que definió las funciones y Estructuras de la Dependencia. El 9 de Abril de 1957 entró en vigor un nuevo Reglamento Interior para ampliar su ámbito de competencia.

La *Secretaría del Trabajo y Previsión Social* es la Institución que en la actualidad se encarga de cuidar los asuntos que tienen que ver con la capacitación en las empresas y certificación de habilidades.

Actualmente, se llevan a cabo un sinnúmero de actividades que a través de diversos programas siguen apoyando a las empresas y a sus empleados para que a su vez continúen con los planes y programas de capacitación a fin de alcanzar una mejora.

El apoyo a las empresas en cuestiones de capacitación sigue vigente y más aún con los nuevos modelos y estructuras que se plantean. La responsabilidad que tiene la *STYPS*, es de gran impacto en la sociedad, ya que de ella depende todo el trabajo que se realiza en cuestiones de capacitación.

Brinda apoyo a la pequeña y mediana empresa en cuestiones de capacitación, con el *Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC)*, este programa, apoya a las Pymes (pequeñas y medianas empresas) aportando el 50% del costo total de un programa de capacitación, en las áreas que así lo requieran.

Apoya a las personas que desean certificarse como instructores independientes en la impartición de diversos temas relacionados con el clima organizacional dentro de las empresas.

Brinda apoyo a la comunidad con la publicación de la bolsa de trabajo en cada delegación y cuenta con una biblioteca que contiene cerca de 12,800 títulos relacionados con capacitación, así como libros en áreas especializadas: formación de instructores, pedagogía, productividad en el trabajo y competencias laborales. Existe también una filmoteca, que cuenta con apoyos gráficos y 214 películas.

Como puede observarse el servicio que brinda la *STYPS* no sólo está dirigido a las empresas, sino también a los ciudadanos ofreciendo todo tipo de servicios que con el tiempo se han vinculado para lograr integrar al *Sistema Nacional de Capacitación* y así obtener resultados en los programas implementados para mejorar el trabajo en las empresas.

La *Secretaría del Trabajo y Previsión Social* es la institución que actualmente se encarga de regir todo lo que tiene que ver con el sector laboral, la Secretaría ha cubierto las tareas y funciones que realizaban otros organismos como *UCECA*, *ARMO* y *CENAPRO*.

Como veremos más adelante, el mundo empresarial siempre a estado en constante movimiento, la economía mexicana ha pasado por diversos momentos, tratados y acuerdos han rodeado al país en ocasiones para beneficio, la cuestión es que México siempre esta en constante movimiento, tratando de cumplir expectativas y de estar a la altura de países de primer mundo, buscando un lugar dentro de la globalización compartiendo la idea de “cero fronteras”.

La *STYPS* también debe estar en constante movimiento ya que las empresas mexicanas no pueden estar utilizando métodos de capacitación obsoletos, lo de hoy, es incluir el modelo de competencia laboral para tener colaboradores certificados y a la vanguardia en cuanto a las labores que realizan.

Es por ello que cada uno de los organismos tuvieron una función diferente, que en su momento ayudó a resolver carencias en el área de capacitación. Siguiendo con el paso de los años, es necesario hablar de dos organismos de mucho peso para la capacitación mexicana, se trata del *Servicio de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO)* y el *Centro Nacional de Productividad (CENAPRO)*.

Estos dos organismos realizaron una serie de intervenciones e innovaciones que resultaron muy útiles para el contexto que en ese momento se vivía y con el afán de mantener a la vanguardia a las empresas mexicanas.

1.2 El Servicio de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO) y el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO)

ARMO surgió el 21 de junio de 1965, y *CENAPRO* el 15 de agosto del mismo año durante el sexenio del Lic. Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970), quien dio un gran impulso a la enseñanza, fomentó el desarrollo económico de México, durante su mandato, se enfrentó con dureza a una serie de huelgas estudiantiles que culminaron en los sangrientos sucesos de Tlatelolco, acaecidos en octubre de 1968, poco antes del inicio de los Juegos Olímpicos que iban a tener lugar en la ciudad de México.

Ahora bien, *ARMO* fue un organismo que velaba por el desarrollo de las habilidades y conocimientos aplicados al trabajo, veía al adiestramiento como un proceso que permitía adquirir destrezas, conocimientos y actitudes, para que las personas superaran las dificultades que al inicio presentaba la realización de una tarea.

El *ARMO* también se ocupó de brindar asesorías a empresas que deseaban implantar un sistema de adiestramiento diseñar planes y programas, seleccionar técnicas y materiales para la enseñanza.

Este tipo de asesorías las brindaba con la intención de que cada empresa tuviera un programa propio de capacitación de acuerdo a sus necesidades y posibilidades. Para resolver cualquier problema, ya fuera de adiestramiento, o capacitación y así asegurar la obtención de resultados efectivos al más bajo costo.

La tarea que *ARMO* apoyaba era el crecimiento industrial, innovando cada vez más la manera de impartir capacitación, valiéndose de las nuevas tecnologías que se estaban utilizando en ese momento, también se tomó más en cuenta la labor pedagógica, ya que los materiales que se elaboraban contenían un tratamiento pedagógico, de tal manera que el aprendizaje se diera de manera más sencilla.

La intención de incluir la labor pedagógica era la de facilitar el proceso de enseñanza, de manera tal, que los sistemas internos de capacitación pudieran perfeccionarse beneficiando a las empresas.

“Desde luego este esquema tan general constituyó desde el principio un reto para los especialistas en la planificación de los recursos humanos, en la pedagogía, en el diseño de método de enseñanza que fueran manejables aún para aquellos grupos que no tuvieran la preparación académica básica, para cumplir funciones magisteriales”...¹

ARMO consideró su sistema muy cercano al sistema de educación de adultos, vinculándolo directamente con el desarrollo industrial de México. A partir de su intervención, el adiestramiento fue visto como un sistema de organización y ello generó que no se viera como algo desligado de la empresa.

Para lograr éste cambio de visión *ARMO* desarrolló una serie de programas para cubrir las áreas de conocimientos requeridos por el personal de diversos niveles, dichos programas incluyeron elementos de andragogía y pedagogía. Para alcanzar los objetivos los programas eran revisados constantemente para su actualización, ya que sólo así se garantizaría que el personal siempre estuviera capacitado de manera adecuada con contenidos que se apegaran a sus necesidades.

Es así como *ARMO* editó una serie de materiales que hablaban sobre temas relacionados con el adiestramiento de tareas específicas dentro de las empresas, fue así como la labor que realizaba *ARMO* obtuvo mejores resultados, la inclusión del enfoque pedagógico brindó una serie de avances importantes en materia de capacitación y adiestramiento.

¹ Sin autor Memoria X Centro Nacional de Productividad de México A.C. Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria. P. 40.

Los avances que alcanzó *ARMO* se vieron enriquecidos por un nuevo organismo, el *Centro Nacional de Productividad (CENAPRO)* este organismo ayudó a que las tareas realizadas por *ARMO* siguieran su curso, el plus que agregaba *CENAPRO* eran las múltiples investigaciones relacionadas con la agilización de los procesos de aprendizaje, capacitación y adiestramiento dentro de la sociedad mexicana.

“el servicio básico elaborado por CENAPRO y ARMO, pone al servicio de las instituciones una verdadera tecnología de adiestramiento, la cual integra todos los elementos que se ponen en juego durante el desarrollo de un adiestramiento sistemático en planta”...²

ARMO Y CENAPRO desarrollaron en conjunto los siguientes materiales:

- ✓ Programas de apoyo técnico en las ramas industriales en el sector público, privado y social.

- ✓ Programas de asistencia técnica encaminados a fomentar el desenvolvimiento económico en las pequeñas y medianas empresas.

- ✓ Colaboraron con el sector gubernamental para estimular el vínculo entre las instituciones docentes y las empresas industriales, comerciales y agrícolas, con la finalidad de brindar capacitación de planta y asesoría para la creación de instituciones docentes específicas.

- ✓ Impulsaron la apertura de factores que producían actividades que incrementaban la productividad.

- ✓ Promovieron el intercambio de conocimientos y métodos aplicables al incremento de la productividad.

² Ibidem. P. 45.

La tarea específica que tuvo *CENAPRO* fue brindar apoyo técnico al sector laboral al realizar esfuerzos en favor del incremento de la productividad; esta tarea sólo se pudo lograr utilizando programas que fomentaran la producción de bienes y servicios.

Aparecieron por vez primera los términos eficiencia y eficacia dentro de las relaciones laborales. Se incrementó la productividad en las empresas privadas y públicas mediante el empleo de sistemas y procedimientos vinculados con nuevas tecnologías.

El sustento de las tareas implementadas por *CENAPRO* y *ARMO* fue el uso de la metodología didáctica con la finalidad de capacitar y perfeccionar las tareas realizadas en las empresas.

La tarea que realizaron *CENAPRO* y *ARMO* fue de vital importancia en los años sesenta ya que a partir de toda la innovación que se realizó en los métodos para capacitar a los colaboradores las empresas mexicanas estaban al nivel que el país requería, en este periodo se tomó con mayor consideración el papel del pedagogo reconociéndolo como especialista en educación, en este caso de adultos.

Aunque en otros lugares del mundo la competencia laboral ya había surgido, en México se seguían mejorando los métodos de capacitación que con el tiempo le prepararían el camino al modelo de competencia laboral, quien poco a poco se veía venir por la manera en la que la situación económica y política del país cambiaba.

El siguiente organismo que se revisará es el *Sistema Nacional de Capacitación*, debido a que éste fue pionero en implementar la obligatoriedad de proporcionar capacitación en las empresas mexicanas.

1.3 Sistema Nacional de Capacitación (SNC)

En la década de los setenta se deja atrás el concepto de aprendizaje e inicia una nueva era institucional en la formación profesional en México, se caracteriza por un intento de crear un verdadero sistema de formación, partiendo del nivel de la empresa, pasando por la rama de actividad, la región y llegando a nivel nacional.

El nuevo sistema queda plasmado en la Ley Federal del Trabajo en 1978, que declara de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento.

Establece el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento de los patrones; obliga a los patrones a proporcionar información a los trabajadores sobre la aplicación de la tecnología, a prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, a prevenir riesgos de trabajo y, en general, a mejorar sus aptitudes.

Estas acciones, instrumentadas a través de planes y programas sobre capacitación y adiestramiento, se someten a la aprobación de la *Secretaría del Trabajo y Previsión Social*. Se establece la competencia exclusiva de las autoridades federales del trabajo para aplicar, vigilar y hacer cumplir las disposiciones relativas a la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores, creándose el *Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento*.

Hubo un crecimiento demográfico, que no era proporcional al crecimiento económico, existía un sin fin de carencias por todos los rincones del país.

Con estos acontecimientos, el proceso de urbanización en la ciudad fue incontrolable, las personas que vivían en zonas rurales, emigraron a las ciudades debido a que existía una gran demanda de mano de obra.

Lo que este fenómeno de migración ocasionó, fue poner en una situación difícil al sistema educativo del país, y también a las empresas, ya que debido a la falta de capacitación y preparación del nuevo personal, existía un bajo nivel de productividad, accidentes de trabajo y una inserción prematura del hombre al trabajo.

Todo este tipo de situaciones no reflejaban orden por ningún lado, y la situación terminó por volverse un tanto incómoda; ni obreros, ni patrones estaban a gusto con lo que sucedía. Era necesario crear un sistema que permitiera capacitar al personal en las tareas a realizar, además de perfeccionar los conocimientos y habilidades del personal que ya tenía un poco más de experiencia, de otro modo no se podía exigir mayor productividad.

Con la esperanza de solucionar éstas dificultades se crea el *Sistema Nacional de Capacitación*, diseñado para solucionar los problemas que en el sector empresarial se presentaban, fundamentalmente orientando los logros hacia el cumplimiento de objetivos nacionales.

El *Sistema Nacional de Capacitación* contribuyó a que las relaciones obrero-patronales mejoraran notablemente, ya que cada vez fueron más frecuentes los estímulos económicos, la firma de contratos laborales y en algunos otros aspectos se renovaron las condiciones de trabajo.

De igual forma, el sistema garantizaba la impartición de cursos de capacitación, implementando planes y programas, lo que trajo como resultado la disminución de accidentes de trabajo y poco a poco la mejora, lo que originó un aumento a la productividad dentro de las empresas.

Se le dio mayor reconocimiento y fomento al perfeccionamiento de habilidades y conocimientos, se apostó todo a favor de que la situación en las empresas y en el aspecto económico prosperara.

La situación que en México se vivía no era nada fácil y el papel del *SNC* fue muy importante, ya que se necesitaba capacitar a todo aquel que se empleara en una empresa; de no ser atacado ese rezago, las consecuencias hubieran sido fatales en algunos casos.

Cabe resaltar que la manera de capacitar al personal era muy rudimentaria, me refiero a que las personas de nuevo ingreso aprendían a realizar su trabajo viendo a otros que ya dominaban esa tarea.

Llegó el tiempo en el que la función que realizaba el *SNC* no fue suficiente lo que dio origen a nuevas formas de hacer capacitación a través de otros organismos que darían continuidad a esta importante tarea.

En los años setenta la situación del país cambió totalmente, paso de ser estable económicamente a una crisis en la que el país entero se descontroló por la migración hacia la ciudad, a partir de ésta época el abandono del campo y la pobreza se harían presente en nuestro país para no irse, cuando menos hasta el presente año (2007), esta situación ha crecido de manera considerable, sólo que ahora las personas prefieren emigrar a Estados Unidos buscando el sueño americano, algunos lo consiguen otros no.

A pesar de éste panorama en cuestiones de capacitación se seguían haciendo innovaciones, ya que la única manera de conservar al personal que laboraba en las empresas y capacitar al nuevo que llegaba producto de la migración a la ciudad era brindándole la capacitación necesaria para realizar el trabajo.

Para dar continuidad a la tarea de capacitar al personal que en las empresas laboraba surge la *Unidad de Coordinación del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento (UCECA)* no sólo se encargaría de proporcionar capacitación, sino que también realizaría los primeros trabajos en cuestiones de estrategias de aprendizaje aplicadas a la capacitación en este país, ya no era capacitar por capacitar sino que todo iba tomando un sentido.

En el siguiente punto rescataré los aspectos más importantes con los que *UCECA* contribuyó a la capacitación en este país.

1.4 Unidad de Coordinación del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento (UCECA)

La situación que se vivía en el país durante el sexenio del Lic. José López Portillo (1976-1982) fue intensa, su administración estuvo marcada por esfuerzos para aprovechar los inmensos recursos petroleros de México y por lograr una mayor independencia económica respecto de Estados Unidos; a pesar de ello, en 1982 ocurrió la primera devaluación del dólar frente al peso mexicano, en esa ocasión, el dólar subió de precio casi al doble, se nacionalizaron los bancos, para posteriormente revenderlos a la iniciativa privada.

Cómo ya se comentó en puntos anteriores se requería armar estrategias que de manera integral aseguraran el apoyo a la capacitación dentro de las empresas mexicanas, ésta fue la misión de *UCECA* quien se encargaba de velar por el cumplimiento de la Ley Federal del Trabajo en cuanto a capacitación y adiestramiento.

En las empresas existían las llamadas comisiones mixtas, las cuales se ubicaban al interior de cada unidad productiva, y sus funciones eran promover y/o supervisar los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Estas comisiones se convirtieron en el enlace entre la empresa y este organismo, ya que se verificaba que dentro de las empresas se llevarán a cabo los programas de capacitación necesarios para mejorar su productividad.

Las actividades que se realizaban dentro de la *UCECA* se describían en 4 puntos:

- ✓ **Promoción de empleos:** En esta actividad se llevaron a cabo estudios para conocer las causas del desempleo y subempleo, analizando constantemente el mercado laboral, generando así propuestas para crear empleos y orientar de manera más adecuada la formación profesional, según los requerimientos de la empresa.
- ✓ **Colocación de trabajadores:** Se encargó de valorar las habilidades de los trabajadores y con base en ellas les brindaba orientación para que obtuvieran un trabajo de acuerdo a los conocimientos y preparación que poseían.
- ✓ **Capacitación o adiestramiento:** Sobre éste punto descansaba la labor más fuerte de la *UCECA*, ya que aquí se desarrollaban todos los registros de personas físicas y empresas que deseaban impartir capacitación o adiestramiento en sus áreas de trabajo; una vez desarrollado el programa se supervisaba que éste fuera cumplido dentro de la empresa y de manera paralela expedía certificados con validez oficial de la SEP a las personas que desarrollaban alguna habilidad que les ayudara a mejorar su práctica profesional.

- ✓ **Registro de constancias de habilidades adquiridas a través de la capacitación:** En esta actividad se registraban las constancias a trabajadores dentro de cada una de las ramas industriales, relacionadas con la actividad que llevaban a cabo al interior de la empresa.

El papel que jugó la *UCECA* fue de vital importancia, ya que a través de estos aspectos se reconocía de manera oficial el trabajo que los colaboradores desarrollaban dentro de la empresa, esto ayudó a que el personal se motivará a querer mejorar cada vez más en su trabajo.

La tarea realizada por la *UCECA* era muy importante, ya que no sólo se encargaba de la creación de programas, sino también los conduciría hasta la etapa final, que en este caso, era la obtención de un certificado.

La misión de la *UCECA* se llevó a cabo por algunos años hasta que la *STyPS* absorbió estas labores y la *UCECA* cumplió su ciclo.

En los años ochenta tal parece que el país iba en picada, situaciones como la devaluación del peso pusieron en riesgo la seguridad de las empresas mexicanas, muchas de ellas se perdieron ya que con semejante golpe a la economía de México, sólo aquellas que gozaban de una situación desahogada pudieron sobrevivir, y que decir del desempleo esto creció de manera considerable generando más problemas para el país.

Éste fue otro de los cambios que los mexicanos soportamos, en medio de toda esta situación lo que menos se quería era invertir en capacitación ya que sino había empresas a quién se iba a capacitar, seguramente la situación que enfrentaron las empresas que sobrevivieron a la crisis no fue fácil y pensaron en todo menos en capacitar.

A lo largo de la revisión de estos organismos que influyeron en la forma de hacer capacitación en México se puede decir que los primeros sistemas de capacitación fueron hechos de manera muy rudimentaria y poco a poco se enriquecieron con la implementación del quehacer pedagógico, reforzando la intención de tener empresas competitivas, con personal calificado.

Hasta aquí terminamos de mencionar algunos aspectos sobre los organismos más importantes de la capacitación en México, a lo largo de los años han existido más organismos y departamentos que al interior de la *STyPS* han desarrollado diferentes actividades.

La inclusión de la labor pedagógica dentro de los diversos sistemas de capacitación fue de gran ayuda, ya que si no se hubiera considerado la población a la que iban dirigidos, los programas difícilmente hubieran tenido un buen diseño.

Ya para los años noventa e inmersos en la globalización surge un documento llamado *Nueva Cultura Laboral*, en el, se rescata el papel del colaborador, dándole una visión más humanista para ésta época, comienza a considerarse al colaborador ya no como un agente operativo, sino como ser humano, a partir del cual si se siente identificado y comprometido con la empresa es posible alcanzar una mayor competitividad a nivel empresarial.

La manera en la que se fueron dando los cambios en relación a la capacitación dentro de las empresas influyó en algunos puntos que integran el documento la *Nueva Cultura Laboral*, quien le da una visión distinta al trabajo.

La *Nueva Cultura Laboral*, busca no sólo, un buen desempeño del trabajador, sino también surge de la preocupación por retomar la parte humana del colaborador, procurando darle una formación más integral en ese aspecto.

En el siguiente apartado, se revisarán las características principales de la *Nueva Cultura Laboral*, esta es una nueva mirada al trabajo que realizan los colaboradores, presenta grandes beneficios, ya que se incorporan elementos que antes no eran considerados como es la formación integral.

1.5 Aspectos sobresalientes sobre la Nueva Cultura Laboral (NCL)

La *Nueva Cultura Laboral (NCL)* surge para dar respuesta a la situación que se vivió en la parte última del sexenio del Lic. Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) y el inicio del sexenio del Lic. Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), la devaluación y las grandes pérdidas de empleos trajeron como consecuencia, el aumento del desempleo, la inseguridad y el comercio ambulante.

Las empresas que sobrevivieron a la crisis, también tenían necesidades que cubrir, los programas que hasta la fecha se habían operado ya no eran funcionales para la etapa de crisis, de esta manera, se llevó a cabo una reunión entre empresarios y trabajadores, para conocer cuáles eran las necesidades a cubrir y de este encuentro se firma en 1994 el documento “*POR UNA NUEVA CULTURA LABORAL*”.

La *Nueva Cultura Laboral*, representa una nueva mirada en la forma de ver y realizar el trabajo, busca construir una nueva relación entre trabajadores, empresarios y gobierno con la intención de impulsar el desarrollo de México.

La visión que la *Nueva Cultura Laboral* reflejaba, la de búsqueda de nuevas y mejores condiciones de trabajo para los empleados, es decir remunerar económicamente el trabajo que en una empresa se realizaba, mediante un salario justo.

También pretendía un desarrollo del personal para mejorar las condiciones de vida a través de una capacitación que les ofreciera crecer tanto en su ámbito laboral como personal, para traer como consecuencia mayor productividad en las empresas y así una mejor remuneración económica apoyada de condiciones justas de trabajo.

Con la nueva cultura laboral lo que se buscaba fomentar en el trabajador, era una nueva manera de realizar su trabajo brindándole la posibilidad de mejorar como trabajadores y rescatar los valores que cada persona posee, buscando conjugar, la parte humana y la parte profesional para contribuir al logro de objetivos de cada empresa.

Es por ello que la NCL planteaba según el manual de *Principios de la Nueva Cultura Laboral* editado por la STyPS.

Los siguientes puntos:

- ☑ *El trabajo humano tiene un valor ético y trascendente.*
- ☑ *El fundamento que determina el valor del trabajo es, en primer lugar, la dignidad de la persona.*
- ☑ *El trabajo, que es el medio para el sostenimiento propio y de la familia, debe ser también un medio para el desarrollo integral de la persona.*
- ☑ *El trabajo es fuente de derechos y obligaciones.*
- ☑ *El lugar mayoritario del trabajo en la actualidad es la empresa, donde confluyen trabajadores, directivos e inversionistas.*
- ☑ *Para poder elevar el nivel de vida de la sociedad es necesaria la productividad, que debe permitir una remuneración mejor.*
- ☑ *Los esfuerzos por asegurar mayores beneficios a los trabajadores deben tener siempre en cuenta la situación económica del país y de las empresas.*
- ☑ *Vivimos en un mundo económico globalizado. Esta realidad debe impulsar la creatividad, la responsabilidad social, la imaginación de todos los mexicanos.*
- ☑ *La Nueva Cultura Laboral mexicana debe tener como sustento fundamental el diálogo, la concertación y la unidad de esfuerzos entre las organizaciones sindicales y empresariales.*
- ☑ *El problema clave de la ética social al que deben contribuir conjuntamente en su solución organismos empresariales, sindicatos y gobierno, es el de la justa remuneración de todos los factores de la producción, procurando que se den las condiciones favorables para la generación de empleo digno y productivo.*

PRINCIPIOS DE LA NUEVA CULTURA LABORAL

I. Objetivos centrales

- ☑ *Fomentar la revaloración del trabajo humano.*
- ☑ *Propiciar niveles de remuneración justos y equitativos*
- ☑ *Impulsar la capacitación de los trabajadores y empresarios*
- ☑ *Favorecer el cuidado del medio ambiente y la aplicación integral de las disposiciones relativas a seguridad e higiene,*

- Estimular la creación de empleos y la preservación de los existentes mediante el uso racional de los recursos disponibles.*
- Consolidar el diálogo y la concertación como los métodos idóneos para que las relaciones obrero-patronales se desarrollen en un clima de armonía.*
- Promover el pleno cumplimiento de los derechos constitucionales, legales y contractuales de carácter laboral.*
- Reconocer la importancia de dirimir las controversias ante los órganos jurisdiccionales encargados de impartir justicia laboral.*

II. Principios básicos.

- La buena fe y la lealtad entre las partes son principios indispensables para el buen desarrollo de las relaciones laborales.*
- La resolución de controversias ha de sustentarse, en el marco de la ley, en los valores fundamentales de la justicia, la equidad y el diálogo.*
- La determinación de generar una cultura nacional de productividad y calidad, que coadyuve a la preservación y fomento de las fuentes de empleo.*
- Los trabajadores han de percibir una remuneración justa y tener acceso a servicios de seguridad social de la mayor calidad.*
- El empresario ha de contar con el mejor desempeño de sus trabajadores*

III. Principios de ética en las relaciones laborales

- Los trabajadores, los patrones, los sindicatos y las autoridades laborales deben impulsar una cultura de cumplimiento de las normas jurídicas.*
- Todos los sectores deben impulsar aquellas actitudes que fomentan la veracidad en las relaciones laborales.*
- La responsabilidad de los trabajadores, patrones y sindicatos, basada en principios éticos, debe ser el valor determinante de su conducta en los procesos productivos.*
- El ejercicio de la representación legal, tanto de patrones como de trabajadores, deberá llevarse a cabo en estricto apego a principios éticos y jurídicos.*
- Los sectores productivos pugnarán siempre porque la legislación siga reconociendo la plena libertad de asociación, garantizada constitucionalmente.*

Los trabajadores deberán:

- ✓ *Asumir íntegramente sus responsabilidades en el trabajo.*
- ✓ *Preservar los bienes de la empresa.*
- ✓ *Actuar con honestidad en la ejecución de sus labores, orientados siempre por la veracidad, la probidad, el esfuerzo, la creatividad y la productividad.*
- ✓ *Capacitarse para elevar la productividad como medio de superación personal y colectiva.*
- ✓ *Realizar sus labores con la calidad, esmero y cuidado apropiados.*
- ✓ *Respetar a todos sus compañeros y al personal directivo de la empresa, procurando ayudarlos en todo aquello que tienda al mejor desempeño de su trabajo.*
- ✓ *Mantener una actitud de diálogo con todos los miembros de la empresa: personal directivo y trabajadores.*
- ✓ *Guardar la lealtad y confidencialidad debidas respecto a los procesos productivos, administrativos y técnicos de las empresas en la que laboran.*
- ✓ *Abstenerse de obstaculizar la debida marcha de los procesos laborales.*
- ✓ *Considerar la participación sindical como un medio para hacer efectiva la defensa justa de los legítimos intereses de los agremiados.*

7. Los patronos deberán:

- ✓ *Privilegiar el respeto, buen trato y dignificación de los trabajadores, en un marco de justicia y equidad.*
- ✓ *Retribuir a los trabajadores con un salario remunerador conforme a lo que establece la Ley.*
- ✓ *Proporcionar a sus trabajadores la capacitación adecuada y los elementos necesarios para el buen desempeño de su trabajo.*
- ✓ *Cumplir sus obligaciones en materia de seguridad social y de vivienda para los trabajadores.*
- ✓ *Observar las medidas de seguridad e higiene y propiciar el desarrollo de un ambiente de trabajo que promueva la mejor protección de la salud de los trabajadores.*
- ✓ *Procurar una administración eficiente, que permita optimizar el uso de los recursos, organizando a sus trabajadores de forma productiva.*

- ✓ *Llevar a cabo la planeación de las empresas a mediano y largo plazo, de forma tal que, aun en caso de reestructuración, se privilegie la preservación de la planta de empleo.*
- ✓ *Informar a quienes integran la empresa con oportunidad, claridad y veracidad, la realidad de su desempeño.*
- ✓ *Abstenerse de obstaculizar la debida marcha de los procesos laborales.*
- ✓ *Desempeñar los puestos de representación empresarial con vocación de servicio.*

8. *Los sindicatos de trabajadores y las asociaciones patronales, deberán:*

- ✓ *Conducirse apegados a derecho, con vocación de servicio y conforme a principios éticos en beneficio de sus asociados.*
- ✓ *Velar en todo momento por el mejoramiento y la defensa justa de los respectivos intereses de sus asociados.*
- ✓ *Mantener una actitud de diálogo, respeto, armonía y buena fe en todas las relaciones con su contraparte.*
- ✓ *En las revisiones salariales y contractuales, acordar remuneraciones y prestaciones que satisfagan las necesidades normales de un jefe de familia en lo material, social y cultural, y para proveer a la educación de sus hijos, teniendo siempre en cuenta la situación económica del país y de la empresa.*
- ✓ *En reconocimiento de la libertad de asociación, ceñirse siempre a conductas apegadas a derecho, a fin de evitar las confrontaciones ilegales por la titularidad de los contratos colectivos.*
- ✓ *Llevar a cabo las elecciones sindicales que correspondan, en un clima de armonía, respeto y con sentido democrático.*
- ✓ *Salvaguardar el patrimonio sindical para alcanzar plenamente los fines de la organización.*

9. *Las autoridades del trabajo deberán:*

- ✓ *Respetar los derechos de los trabajadores y de los patrones, procurando la armonía entre los factores productivos, en el marco de la ley.*
- ✓ *Promover la creación de condiciones adecuadas para el éxito de las empresas y el bienestar de los trabajadores.*
- ✓ *Actuar siempre apegadas a derecho y a principios éticos en beneficio de los mejores intereses de la sociedad.*

- ✓ *Ejercer sus atribuciones conforme al principio de legalidad, con un estricto sentido de justicia y equidad, y con probada honradez y eficiencia.*
- ✓ *Ser factor de confluencia de las partes, procurando la solución conciliatoria de los conflictos.*
- ✓ *En el caso de las autoridades jurisdiccionales, resolver los litigios de manera pronta, completa, justa e imparcial.*
- ✓ *Capacitarse y actualizarse permanentemente.*
- ✓ *Propiciar, vigilar y hacer que se cumplan las normas laborales.*

IV. Principios en materia de derechos laborales, procuración e Impartición de justicia laboral

- ☑ *Fomentar el respeto recíproco al ejercicio de los derechos laborales para alcanzar el mejoramiento de los niveles de vida de los trabajadores y la preservación de las fuentes ocupacionales.*
- ☑ *Es necesario fortalecer y dinamizar la función jurisdiccional que asegure la impartición de justicia pronta e imparcial. En consecuencia, las partes han acordado hacer los siguientes planteamientos:*
 - ✓ *La conciliación, previa o durante el procedimiento laboral, ha mostrado en la práctica ser un efectivo instrumento alternativo de solución de controversias.*
 - ✓ *Es importante robustecer la autonomía funcional de los órganos de impartición de justicia laboral, con prevalencia de su composición tripartita y de los principios de justicia social*

Resulta necesario implantar la carrera judicial en el ámbito de la justicia laboral, a fin de mejorar los métodos de selección, preparación y promoción, lo que redundará en una mayor profesionalización de los juzgadores.

“Es importante ampliar y mejorar los servicios de asesoría jurídica gratuita que presta la Procuraduría de la Defensa del Trabajo, sobre todo, en beneficio de los trabajadores de escasos recursos.”³

³ Manual de principios de la Nueva Cultura Laboral, Secretaría de Trabajo y Previsión Social. 1995. P.P. 23-26.

Los puntos que se tratan acerca de la *NCL* reflejan un interés de corte humanista con respecto al colaborador que se encuentra laborando dentro de la empresa, de esta manera se da una mirada distinta al desempeño de éste acercándonos más hacia el México que se pretende construir en materia de capacitación.

Dentro de la *STyPS* se han gestado toda serie de procedimientos para mejorar la capacitación dentro de las empresas mexicanas, las asesorías, el apoyo a la pequeña y mediana empresa ahora no son exclusivas de ésta secretaría, ya que a través de la *Secretaría de Energía* se crea *Centro Crece* quien se dedica a brindar a los empresarios un servicio de consultoría y capacitación a precios accesibles.

El siguiente punto describe brevemente la labor que desarrolla Centro Crece, al apoyar a las empresas para que mejore el desarrollo del país.

1.6 CENTRO-CRECE

El compromiso de la *Secretaría de Economía (SE)*, por atender las necesidades de las empresas requiere de políticas públicas exitosas que contribuyan de manera efectiva al fortalecimiento de las empresas de menor tamaño, incorporándolas de manera activa en el desarrollo económico del país. Esta es una de las políticas que consisten en acercar a los empresarios a los servicios de consultoría y capacitación a precios accesibles, a través de la *RED CETRO-CRECE*.

“La RED CETRO-CRECE es una institución especializada en la atención de la micro, pequeña y mediana empresa de los sectores industrial, comercial y de servicios, a nivel nacional, que proporciona atención directa y especializada para la solución de problemas específicos detectados en la operación de los negocios, buscando con ello incrementar su competitividad, el nivel de ventas y la rentabilidad, entre otros factores”.⁴

Durante el sexenio del Lic. Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), se creó (1996), la Comisión Intersecretarial de Política Industrial, la cual tiene entre sus funciones asegurar que los criterios de competitividad industrial tengan la prioridad apropiada en las estrategias de la política económica que inciden sobre el desempeño de la industria.

⁴ www.economia.gob.mx 23-03-07, 12:50 p. m.

Esta Comisión Intersecretarial de Política Industrial, acordó establecer un programa de apoyo mixto para fomentar el acceso a servicios de asesoría administrativa, técnica y contable a las empresas micro, pequeñas y medianas del país, que permitirían fortalecer sus capacidades tecnológicas básicas a fin de lograr ser competitivas.

Mediante diversos acuerdos, dicha comisión fijó los lineamientos para la creación de la *Red de los Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (CRECE)* y de su unidad coordinadora, denominada *Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial*, estableciendo los apoyos financieros y administrativos que el Ejecutivo Federal destinaría para tal efecto.

Es responsabilidad de la *SE*, por conducto del *Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial* y se ejerzan de manera eficiente, por medio de mecanismos que permitan evaluar sus beneficios económicos y sociales;

La Red *CETRO-CRECE* desde su creación ha brindado atención empresarial a 21,194 empresas y capacitado a 50,528 personas, a través de 105 oficinas en el país, de los cuales durante el año 2001, se otorgo atención empresarial a 8,378 empresas y se ha capacitado a 25,834 personas.

CETRO y los CRECE presta los siguientes servicios:

I. Consultoría: Estudios de factibilidad, estrategias de mercado, análisis sectoriales, análisis de viabilidad económica de proyectos, análisis financieros, proyecciones financieras, estudios de recursos humanos, análisis y control del proceso productivo, análisis y control administrativo.

II. Capacitación empresarial: La capacitación empresarial la podrá recibir cualquier persona física participante del servicio de capacitación empresarial, cubriendo el costo total de la misma conforme a las tarifas autorizadas por el Comité Técnico del *CENTRO*.

A grandes rasgos ese es el trabajo que se realiza en *CENTRO-CRECE*, es muy específica la manera en que se desea brindar apoyo para que las empresas crezcan, la labor que *CENTRO-CRECE* realiza lo coloca en uno de los Organismos con mayor impacto en la capacitación en México.

Los organismos que se mencionaron son producto de las condiciones que el país a enfrentado, al tratar de incorporarse a un mundo globalizado, es por ello que desde el momento en que se firmaron los diversos tratados los cambios en materia de capacitación han respondido de una u otra manera a los movimientos y perspectivas mundiales, estos sucesos van ligados a los procesos de globalización en los que el país se ha visto inmerso de ahí que ahora se este implementando en algunas empresas mexicanas el modelo de competencia laboral.

El mundo se esta moviendo constantemente y México lucha día a día por estar a la vanguardia en diversos aspectos como los deportes, el arte, la ciencia y la tecnología, sólo que no estamos en igualdad de condiciones frente a los países de primer mundo, ya que a diferencia de ellos los niveles de corrupción y pobreza son más alarmantes en nuestro país y el dinero que se genera se invierte de manera diferente.

El modelo de competencia laboral esta acortando la distancia en cuanto a lo que se pide y lo que se entrega como resultado de un proceso de capacitación, además de sensibilizar a los colaboradores frente a éste tipo de evaluaciones ya que de acuerdo a la efectividad que representa ofrece el reconocimiento a la realización de una tarea en específico, además de ser la manera en la que varios países de primer mundo seleccionan al personal que trabajará en una empresa y si a ellos les funciona para elevar la productividad de sus empresas ¿por qué a México no?

Es por ello, que en el siguiente capítulo hablaré del impacto de la globalización en México, ya que muchos de los cambios que se están viviendo en el país son consecuencia de esta corriente que nos lleva no sé a dónde, pero que a base de esfuerzos y de trabajo México siempre ha querido estar a la par de las grandes potencias, sin tomar en cuenta que **no** existe la igualdad de condiciones.

CAPÍTULO 2

MODELO GLOBALIZADOR

“La globalización es el principal cambio que han transformado radicalmente el mundo en las últimas dos décadas, sea para bien como para mal”...

*Alejandro Dabat**

En el capítulo anterior se revisaron, algunos de los organismos con mayor impacto en el ámbito de la capacitación en México, los organismos fueron cambiando para responder a las nuevas tendencias y necesidades de la sociedad, ahora con la influencia de la globalización se manejan diversos conceptos que están entrando con mucha fuerza en todos los ámbitos.

El proceso de globalización ha modificado gran parte de las actividades humanas impactando también al ámbito laboral, actualmente las maneras de hacer capacitación en el mundo entero están modificándose con la intención de responder a estos cambios.

Prueba de esto se ve reflejado en los puntos que se revisaron sobre la *Nueva Cultura Laboral* donde se rescata un perfil más humanista para ser aprovechado en beneficio de la productividad de las empresas.

La globalización tiene la buena intención de que en el mundo no haya fronteras de ningún tipo, que los países puedan reconocerse como si fueran uno solo, la realidad es que las diferencias entre éstos se han hecho más marcadas, el dominio de las grandes potencias sigue creciendo, y la división más evidente es que los ricos son más ricos y los pobres más pobres.

La globalización es un fenómeno totalizador y complejo que afecta a todos los pueblos, de tal forma que no hay regiones por más remotas que sean, puedan escapar a sus efectos tanto positivos, como negativos que derivan de estos procesos.

* 2004

El ámbito empresarial mexicano ha buscado de alguna manera incorporarse a esta dinámica, para lograrlo se han realizado diversos cambios en cuestiones que tiene que ver con el desarrollo de los trabajadores.

En las empresas se han utilizado diversas estrategias para mejorar el nivel de preparación de sus empleados, con la finalidad de contar con personal calificado en el quehacer de una tarea específica, es por ello que ahora se utiliza el modelo de competencia laboral, que asegura que las personas que deseen acreditar una competencia no tienen más que ser evaluados y demostrar ese saber.

Para lograr la tarea de estar a la vanguardia en todos los ámbitos, es necesario, contar con las nuevas tecnologías que ofrecen una serie de facilidades para desarrollar el trabajo diario dentro de las empresas.

Aunque en México se ha hecho lo posible por procurar que el personal que trabaja en las empresas esté bien capacitado, es importante resaltar que esa es la causa por lo que a través de los años se han aplicado estrategias como las que plantea la *STYPS*, estas han cambiado según la década y los movimientos que alrededor del mundo se han dado.

Constantemente se pueden ver los avances que se han alcanzado en ámbitos como la ciencia y la tecnología, en pocas palabras podría decirse que vivimos en la época en la que puede hacerse todo, no hay imposibles para la tecnología, pero sólo aquellos que cuentan con el capital económico suficiente pueden acceder a los servicios y tecnologías que se desarrollan día a día.

En el ámbito empresarial, existen empresas que cuentan con tecnología de vanguardia, existen otras que no han podido modernizar el equipo con el que cuentan esto también influye en el personal que ahí labora porque sino cuentan con tecnología avanzada su trabajo se ve limitado.

Bajo este contexto la competitividad no se da en igualdad de condiciones, no puede hablarse de globalización entendido como un mundo sin fronteras, ya que de entrada la situación entre las grandes potencias y los países en vías de desarrollo no es la misma y los países van creciendo de manera desigual.

En el caso específico de México, su entrada al mundo de los tratados y al mundo globalizado le ha creado situaciones que lo hacen buscar la inclusión en todo este entorno dónde, calidad y competencias, son algunos términos que se manejan de manera muy fuerte para que todo lo que sea generado en las empresas mexicanas y sea exportado, sean productos garantizados y de “calidad.”

Para comprender mejor la situación que nos ha llevado a entrar a estas dinámicas, es necesario hacer un alto en el concepto “globalización”, el cual abordaré en el siguiente punto, con la intención de ir preparando el terreno para hablar de el modelo de competencia laboral, el cual ha tomado mucha fuerza en el ámbito empresarial, para asegurar que el personal con el que cuentan es calificado y así trabajar en un ambiente de calidad.

Hablar de Globalización en este trabajo es importante porque a partir de los cambios que dan origen al nuevo orden mundial y empresarial es que sucedieron los cambios que se describen el capítulo anterior, dan origen a las múltiples estrategias para mejorar la capacitación y es la razón por la cual en México cada vez se hable más de competencia laboral, todo va ligado.

Veamos que significa globalización.

2.1 Concepto de globalización

“La versión extrema o ‘fundamentalista’ de la globalización, es la que exagera desmedidamente la extensión de las transnacionalización y mundialización de la tecnología y las relaciones económicas y sociales, atribuye agentes de las decisiones fundamentales del mundo de hoy y vaticina la pronta muerte de Estado Nacional (difundida metáfora del ‘mundo sin fronteras’)”...¹

Como puede observarse la globalización ha sido todo un suceso, su impulso por parte de los más poderosos ha causado revuelo en el reacomodo de la riqueza en el mundo, las diferentes concepciones que los autores muestran nos llevan a pensar que éste es el referente económico más discutido en los últimos tiempos, el término por sí mismo es mucho más que un concepto.

¹ Alejandro Dabat. Globalización, capitalismo actual y nueva configuración espacial del mundo. En Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI México. P. 41.

Las principales bases de la globalización son:

- ✓ Nueva estructura de la economía mundial
- ✓ Control de la inflación económica
- ✓ Aumento de la productividad y las ganancias en las empresas
- ✓ Reducción de las horas de trabajo
- ✓ Crecimiento de economías paralelas no controladas por el Estado
- ✓ Apertura al mercado mundial
- ✓ Control de precios de los materiales de producción
- ✓ Se crean nuevas necesidades
- ✓ Desventajas más marcadas en los países pobres
- ✓ La alta tecnología aumenta la productividad y la eficiencia en todos los sectores de la economía.

En teoría, la globalización tiene propuestas que de ser llevadas a cabo todo cambiaría de manera justa y conveniente para todos, desafortunadamente no es así ya que el nuevo orden mundial ha construido una nueva división del trabajo en la que la tecnología juega un papel muy importante.

De aquí surge también la nueva estructura que se le da a los programas educativos, con tintes empresariales para responder a las exigencias del nuevo orden mundial, se escuchan términos como calidad, competencias, planeación, tecnologías de la información, etcétera, que contribuyen a que la globalización esté cada día más vinculada con el quehacer cotidiano, es por ello que las personas día a día desarrollan competencias que permiten estar actualizados en el manejo de la nueva tecnología.

Para entender mejor de qué se trata la globalización revisaremos dos conceptos que plasman muy bien de lo que éste enfoque trata:

“Globalización es un proceso dinámico en marcha que conlleva inexorablemente a la integración de mercados, estados y tecnologías a un grado nunca antes visto, en la medida que posibilita a los individuos, corporaciones y a los propios estados a acercarse entre sí de manera rápida, profunda y económica.”²

² Friedman, Thomas, The Lexus and the Olive Tree: understanding Globalization, NEW Cork, Anchor Books, 2000.P 27.

“Globalización puede ser definida como la intensificación mundial de las relaciones sociales que conectan localidades distintas, en donde lo que pasa localmente es influenciado enormemente por eventos que ocurren a miles de millas de distancia y viceversa”.³

En estas dos definiciones se hacen presente en los puntos que se mencionaron anteriormente, pero globalización no se trata de hacer una integración del uso de las tecnologías para que todo mundo sea competente y eficiente, para sentirse a la vanguardia y parte de este movimiento, cuando en realidad puede verse que los beneficiados han sido sólo algunos.

La libre frontera, compartir información por medios electrónicos y demás principios que integran a la globalización, sólo son posibles para los países ricos, los países en vías de desarrollo como México, tienen que lidiar día a día con el desempleo, las demandas de los ciudadanos, etcétera.

Los ejes rectores de la globalización plantean en el discurso situaciones que seguramente con mucho trabajo se pueden alcanzar; en este enfoque es común encontrar la palabra “desarrollo”, pero jamás menciona cómo se va a lograr éste, cómo es que los países pobres pueden alcanzarlo, está muy bien que se diga que todos somos iguales, que no hay fronteras, pero por más que los países en vías de desarrollo se esfuercen es poco probable que alcancen el nivel que las potencias ya tienen.

Ésta es una opinión en la que muchos países de América Latina coinciden, ya que se comparte el sentimiento, la situación que se vive en México no dista mucho de lo que ocurre en los demás países de América Latina, sin contar a los Estados Unidos, que buen negocio ha sabido hacer con los mexicanos, mano de obra barata y calificada.

No hay comparación en la manera que se vive la globalización en los diferentes países, algunos cuentan con lo más actual en tecnología y con personal que sabe sobre uso, pero también están los que tienen tecnología atrasada y obviamente el personal en ocasiones no sabe cómo ocupar la tecnología, porque no existe la preocupación por enseñarles a usarla, ni tampoco por actualizar sus saberes en alguna área.

³ Giddens, Anthony, "The third way", London School of Economics, 1998, London. P. 45.

La globalización surgió como consecuencia de una internacionalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, sociales y culturales, los cambios que van sucediendo están sujetos al movimiento de los mercados y todo lo que tenga que ver con capital monetario.

El impacto de la globalización se ve reflejado en la tecnología y en la economía de cada país, por lo que en América Latina el nivel de adquisición de estos dos factores no ha sido favorable, ya que aunque se quiera no se puede estar a la par de las grandes potencias en esos aspectos.

En el siguiente punto, abordaré un poco sobre cómo ha impactado la globalización a los países de América Latina, buscando encontrar una relación con lo que se vive hoy día en México.

2.2 Globalización en América Latina

La economía de los países de América Latina está regida por la de Estados Unidos, permitiendo así que éste país intervenga en la mayoría de las decisiones que se toman al interior de algunas naciones que están fuertemente influenciadas por el país del norte.

“Lo evidente es que aunque pareciera que la globalización es un fenómeno internacional en donde sólo el Estado y las grandes empresas multinacionales son los principales actores, es cierto que las prácticas económicas y culturales producto de este fenómeno se llevan a cabo en el terreno de lo local.”⁴

América Latina sufre una alta tasa de desempleo, se vive de múltiples préstamos a organismos internacionales, dando cabida a diversas intervenciones en cuestiones que tiene que ver con la manera en la que se gobiernan los países.

La situación real que viven los países de América Latina es la carencia de toda tecnología de vanguardia, los sistemas educativos han dejado de vincular sus contenidos con la práctica laboral, la economía no crece, sino todo lo contrario, países como Argentina se han colapsado económicamente, generando todo tipo de reacciones entre sus habitantes.

⁴ Martínez Castillo Alberto Carlos, El impacto de la globalización en la regulación financiera en México. P. 44.

Son grandes los esfuerzos que se han llevado a cabo para integrar a los países de América Latina a toda esta dinámica, pero la realidad es que la única manera en la que los países de esta región pueden incorporarse es dando a los países poderosos mano de obra barata y calificada, obviamente para lograr esto se requiere de programas que aseguren este cometido.

La situación no mejora para los países de esta región, en realidad no se sabe si alguna vez mejorará, lo que es verdad es que día a día más personas emigran a otros países con el sueño de encontrar un futuro mejor para ellos y sus familias, sin medir riesgo alguno, esto porque se piensa que en su país de origen no hay oportunidades para ellos y como los salarios que ganan no alcanzan a cubrir las necesidades que surgen dentro de la familia buscan la manera de obtener dinero, una de ellas es emigrando.

En los países tercermundistas se ha vuelto un tanto desconsolada esta situación, porque se ha perdido la fé en tener un nivel de vida que permita gozar de una estabilidad económica, los salarios son insuficientes, la calidad de los servicios va decayendo cada día y las demandas de los habitantes son cada vez más fuertes, sin contar con las necesidades de los que vienen.

“Esta circunstancia es harto controvertida en términos de generar rechazo y crítica por un número considerable de naciones y grupos se sienten excluidos e incluso de alguna forma manipulados.”⁵

Tal parece que América Latina permite que los más poderosos se beneficien de ella, es como estar atado obedeciendo órdenes.

Los países de esta región tienen una característica muy especial, todos sin excepción alguna cuentan con riquezas naturales, una tierra fértil con la cual podrían abastecer muchas de sus necesidades, sólo que han permitido que los beneficiados sean otros.

⁵ Know, Martin, Rethinking Globalization: Critical Issues and Policy choices, New York, Global Issues Series, 1999. P.62.

Bajo estas condiciones no puede manifestarse la igualdad entre países, ni siquiera puede hablarse de aplicar los principios de la globalización, ya que pareciera que sólo está pensada para favorecer a los poderosos a costa de los países con menos posibilidades económicas.

Las fronteras se marcan cada día con la desigualdad económica y aunque se han realizado varias acciones para que esto no sea así la realidad de estas regiones es que presentan un atraso abismal en cuanto a tecnología, sistemas educativos, desarrollo y por consecuencia las condiciones de vida no son iguales para todos.

Existen varias críticas hacia este modelo, la asociación directa a la economía y a la industrialización, “asegura” (o debería asegurar) el desarrollo económico buscando la solidez. Aún no se encuentra la fórmula que ayudará a que la situación en América Latina mejore, mientras eso pasa, algunas personas que aquí viven seguirán emigrando a otros países y los que se quedan se las ingenian para poder vivir mejor.

“El cómo la pequeñas regiones o municipalidades pueden relacionarse con el mundo global es una de las grandes interrogantes de la actualidad, para un importante número de autores los aspectos locales reflejan el lado opuesto de la globalidad, precisamente por su identidad particular”⁶

La globalización presenta una serie de propuestas que parecen sólo funcionar con las grandes potencias, no considera las características particulares de cada región, generando en lugar de igualdad desigualdad, como parte del mundo y de América Latina, México no está exento de la globalización, ni de sus cambios y menos del país del norte.

En el siguiente punto hablaremos del *Tratado de Libre Comercio (TLCAN)* porque a partir de firmar este documento la situación en el país cambió considerablemente dando pie a lo que más adelante terminaría con una nueva devaluación y una crisis más.

Y una vez más se hicieron ajustes para que las empresas que sobrevivieron a tales acontecimientos se sobre pusieran y mantuvieran a sus colaboradores.

⁶ Martínez Castillo Alberto Carlos, El impacto de la globalización en la regulación financiera en México, 2004. P. 43.

En el caso de México, su participación en los diversos tratados de comercio lo han puesto en una situación difícil, ya que no está a nivel de los países con los que firma estos acuerdos, generando así una desventaja. En el siguiente punto hablaré acerca de uno de varios tratados que habrían de firmarse de mano de algunos presidentes con la buena intención del “desarrollo y crecimiento del país”.

2.3 Tratado de Libre Comercio

“Tan lejos de Dios y tan cerca de Estados Unidos”...

Esto lo dijo hace muchos años Porfirio Díaz, ¿sería una advertencia? El caso es que hace 14 años se firmó el *Tratado de Libre Comercio (TLCAN)* que trajo como beneficio para todos los involucrados la reducción de aranceles al exportar productos a Estados Unidos, apertura al libre cambio, inversión y otras “bondades” es lo que México estaba adquiriendo con la firma de este tratado.

Uno de los principales puntos que considera el *TLCAN* son los siguientes:

- Formar una zona de Libre Comercio, estableciendo reglas claras y permanentes para el intercambio comercial, que permita el incremento de flujo comercial e inversión, así como nuevas oportunidades de empleo y mejores niveles de vida.

Las reglas de origen y los procedimientos aduaneros son:

- Tratamiento preferencial a productos totalmente en la región del cambio en la clasificación arancelaria y de contenido regional, a través de los métodos de valor de transacción o de costo neto.
- Establecimiento de un certificado de origen con posibilidad posterior de modificación, previo acuerdo de las partes.
- Exigencia de utilizar el idioma del país importador en el certificado de origen, llenado y firmado por el exportador o productor del bien.

Al leer esta serie de acuerdos a primera vista puede verse que todo es conveniente para los tres países, la apertura de fronteras brindaba beneficios muy atractivos, beneficios que sólo disfrutaban los países más ricos, la reducción de costos en los aranceles ahorra mucho dinero que puede invertirse en otra cosa o quedarse en los bolsillos de algunas personas todo depende del país que estemos hablando.

Tal parece que la idea de firmar el *TLCAN* con dos de las economías más fuertes beneficiaría a México pero no se consideró que nuestro país no está en igualdad de condiciones y por lo tanto sólo serviría de paso para que las mercancías de ambos países (y más tarde de otros) inundarán el mercado latinoamericano, la mejor manera de contar con esta puerta abierta es la inclusión de México en el tratado.

“La posibilidad de un flujo de libre comercio e inversiones entre los países de América del Norte ofrece la oportunidad de generar avances en eficiencia económica y competitividad global en cada uno de los países suscritos”⁷

En teoría el *TLCAN* presenta un buen número de oportunidades para los países involucrados, poco después de que se firmara este Tratado en México se vivió uno de los episodios más críticos en la economía una nueva devaluación del peso generaría todo un caos en el mercado.

Entonces se volvió más difícil estar a la par de las grandes economías y continuaron los múltiples préstamos al *Banco Mundial* y al *Fondo Monetario Internacional*, permitiendo así la intervención de éstas dos instituciones en la política interna del país.

“En la actualidad, los productos mexicanos tienen un mayor acceso al mercado estadounidense. Cerca de la mitad de las exportaciones mexicanas hacia los Estados Unidos entran libres de impuestos, con un balance promedio de 4% en tarifas, por lo que la eliminación de las tarifas estadounidenses, ya relativamente bajas para los productos mexicanos bajo un TLCAN, afectaría poco a poco la economía de los Estados Unidos en general”⁸

⁷ Tratados de libre comercio y de complementación económica por áreas geográficas de integración, suscritos por México, Gobierno del Estado de México 2004, Comité editorial. Pags.18-19.

⁸ Ajuste estructural de mercados laborales y Tratado de Libre Comercio, Colegio de México, 1992.P.296.

Estados Unidos vio beneficio de este tratado de manera inmediata, no así para México, en cuanto a exportaciones se refiere cuando Estados Unidos traía productos a México exigía que se dejarán pasar sin restricciones, esto no pasaba con México ya que al exportar diversos productos el vecino país a pesar del *TLCAN* los productos pasaban por múltiples revisiones y en muchos casos no eran aceptados.

Todo el tiempo por diversos medios de comunicación se vendió la idea de que con la firma de este tratado la economía de México iba a mejorar y se resaltaban las virtudes de dicho documento, pero la realidad de las cosas es que no ocurría nada de lo que se decía sino todo lo contrario, la devaluación se veía venir.

Y aunque en un principio se planteó la posibilidad de tener mayores oportunidades en todos los aspectos buscando la mejora, sin tener que preocuparse mucho sobre la situación económica, ya que se contaba con que México es un país con riquezas naturales un suelo fértil que da muchos alimentos que en otros lugares del mundo no, un mercado en el que cualquier extranjero tiene la posibilidad de invertir y llevarse todas sus ganancias etcétera, desde esta perspectiva que más se podía pedir, es verdad las oportunidades ahí estaban pero no eran para los mexicanos.

“Establecer un TLCAN se puede contemplar como una oportunidad para mejorar, intensificar y coordinar el alcance y la calidad de las relaciones ya existentes en el proceso de una integración económica más amplia, de tal manera que ésta pueda beneficiar a casi todos los trabajadores y productores de América del Norte”⁹

La integración económica que se quería lograr con la firma de éste tratado, no ha llegado hasta el momento, el país sólo se mantiene de tal manera que se pueda vivir, cada día se adquieren nuevos préstamos para justificar causas como mejoras en la educación en la salud y otras cosas, lo malo es que no son observables las mejoras y no toda la población tiene acceso a ellas.

En definitiva el beneficiado siempre ha sido Estados Unidos con políticas que sólo a él le convienen.

⁹ Ibidem. P.294.

“Aunque México ha avanzado bastante en muy poco tiempo en lo que se refiere a reformas y apertura económica, pasará algún tiempo para que las liberalizaciones del TLCAN tengan efectos benéficos”¹⁰

Ya ha pasado mucho tiempo y la tan sonada apertura no llega de manera total a México, algunos dicen que es cuestión de tiempo, otros piensan que jamás llegará, pero mientras tanto los que vivimos en este país buscamos la manera de tener una vida digna, otros prefieren emigrar a otro país en busca de cumplir su sueño; supongo los gobernantes seguirán en la búsqueda de caminos para alcanzar un óptimo desarrollo para que un día si puedan decir que estamos a la par de las grandes potencias.

En el siguiente punto hablaré acerca de acciones que se han tomado para no quedar fuera de todo el proceso de globalización e que dan la pauta industrialización que se vive en el mundo generando así una serie de estrategias para construir un México a la vanguardia.

2.4 ¿México hacia la inclusión?

La globalización en México también ha traído consecuencias en lo económico, político, social y cultural. Debido a que ante las nuevas reglas de competencia las empresas se ven llamadas a "buscar formas para aumentar sus ventajas comparativas", las primeras líneas de acción que se han tomado han sido la reducción de los niveles salariales, la modificación de las reglas del mercado laboral.

Pero, la globalización financiera, un fenómeno reciente de la globalización, es la que peor ha golpeado a la economía mexicana, debido a que provoca la ampliación de la vulnerabilidad de los países pobres y endeudados al depender cada vez más de capitales extranjeros volátiles con los que es muy difícil renegociar deudas.

En cuanto a las consecuencias sociales que en México la globalización provoca la migración de la gente de campo que no encuentra oportunidades de trabajo y empleo en sus regiones, así como el incremento de la competencia al interior de la Nación.

¹⁰ Ibidem.P. 305.

La globalización de México ha desarrollado la concentración de la producción, el intercambio comercial, las decisiones, el progreso tecnológico y la riqueza en unos cuantos países y en pocos cientos de empresas. Esto trae repercusiones negativas que van desde la creación de "nuevos pobres" y la migración masiva de gente de países en desarrollo.

Cabe pues afirmar que la globalización es un proceso lleno de contradicciones que involucra ventajas y desventajas.

Ventajas que se expresan en la posibilidad de mejorar las condiciones de acceso a los mercados, así como a la información y la tecnología. Entre las principales desventajas esta el hecho de agudizar los desequilibrios sociales y económicos entre los países desarrollados y los subdesarrollados.

Son grandes los esfuerzos que México ha hecho para cumplir con los puntos de los Tratados incluso los gobernantes mismos han golpeado a la población con devaluaciones, impuestos, etcétera; el lenguaje que ahora se habla en cuestiones empresariales y educativas gira en torno a la calidad, certificaciones en normas, que abarcan a los sectores público y privado. Alguna vez, comentaron que todo lo que se hace en esas cuestiones es para prevenir que a México no le suceda lo que a Argentina.

Como país Latinoamericano a México también le afectan las cuestiones de la globalización, el peso de los tratados que ha firmado, los movimientos del mundo etcétera.

“La reinserción de México a la economía global, que se encuentra en curso, debe ser el eje en torno al cual se discutan las posibilidades del desarrollo nacional”¹¹

México no es un país que pueda estar al nivel de las grandes potencias, ni siquiera con las que firmó el *TLCAN*, las cuales se han visto más que beneficiadas.

¹¹ Rivera Ríos Miguel Ángel, Globalización y cambio tecnológico México en el nuevo ciclo industrial mundial, Juan Pablos editor, México 2004. P.319

El desarrollo del país se ha visto afectado por diversas causas entre ellas la falta de tecnología avanzada, existe rezago educativo, debido a las crisis económicas los campesinos se han visto en la necesidad de dejar el campo para emigrar a Estados Unidos; en el caso de los profesionistas, la oferta de empleos no responde al número de egresados de las universidades en diversas licenciaturas.

En el gobierno del Lic. Vicente Fox Quesada (2000-2006) se manejó de manera muy fuerte el desarrollo y la implantación de la calidad en los organismos de gobierno. Esto sin mencionar lo que pasa en el ámbito empresarial, donde se busca contar con personal calificado para realizar tareas específicas.

“En un proceso de reinserción activo hay estrategias nacionales de coordinación y aprendizaje que impulsan con éxito la constitución y/o consolidación de un núcleo tecnológico endógeno”¹²

El enfoque que se maneja en la *Nueva Cultura Laboral* se preocupa por ver al trabajador en forma más integral y humana, se toman en cuenta cuestiones de desarrollo y se nota una tendencia a realizar capacitación de manera estratégica, es decir, orientada a alcanzar los logros de la empresa o institución.

El mercado laboral está severamente reducido a unos cuantos donde las habilidades, conocimientos y actitudes deben estar sustentadas por diversos tipos de saberes; anteriormente, sólo se necesitaba contar con la licenciatura y prácticamente ya se tenía un buen trabajo, o contar con un oficio que permitiera tener un puesto operativo dentro de una empresa dependiendo de la capacitación que en ella se impartiera.

Las exigencias del mercado laboral y los cambios en el mundo, nos llevan a obtener grados de especialidad por encima de la licenciatura, cursos extracurriculares, idiomas y cómo también la tecnología ha cambiado, se exige el manejo de diversos equipos, en muchos casos la remuneración económica no corresponde a todo el cúmulo de saberes que se poseen.

¹² Ibidem. P. 320.

“El concepto de aprendizaje se emplea de acuerdo con la noción de los evolucionistas y se refiere a la capacidad de los agentes productivos de asimilar conocimientos tecnológicos para reproducir y luego innovar los sistemas de producción”¹³

La intención de orientar los conocimientos que una persona tiene hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa compromete a innovar y cambiar la manera de hacer las cosas con la finalidad que la empresa esté siempre vigente y no haya pérdida de capital y por consecuencia de personal.

Con todo y eso existen personas que a pesar de su preparación académica no logran emplearse en el trabajo que desean, originando así una segunda opción la cual en la mayoría de los casos es “de lo que sea”; en México la situación se vive así, y bajo este clima tenemos muchos jóvenes viviendo de cerca esta situación.

De esta manera es como los cambios han afectado la situación en nuestro país, se nos ha querido hacer creer que México puede estar entre los mejores del mundo, pero los que vivimos día a día, la realidad de la que ya se habló nos damos cuenta de que no es así.

Para que nuestro país pueda perseguir la inclusión a toda la industrialización, el desarrollo y demás cambios que se promueven alrededor del mundo por las grandes potencias, es necesario hacer cambios drásticos, cambios que no tienen ni la menor intención de ser implementados.

“El proceso de reinserción internacional de la industria ha sido doloroso y costoso ya que arranca en el contexto de una crisis estructural y sin una estrategia para orientar la reestructuración productiva”¹⁴

A últimas fechas, el enfoque que ha tomado mucha fuerza es el de competencias laborales, dicho enfoque ayuda a que cualquier persona que domina una actividad pueda certificarse, dándole la oportunidad de entrar a todo ese enfoque de calidad por un lado y; por el otro, brindar la capacitación adecuada para alcanzar dicha certificación.

¹³ Ibidem. P.321.

¹⁴ Ibidem. P. 330.

Algunas empresas a estas alturas muestran resistencia para implantar este enfoque, ya que implica reestructurar sus áreas y mejorar las condiciones en las que los trabajadores habrán de desarrollar sus actividades; lamentablemente los departamentos de capacitación son los primeros en desaparecer pues en ocasiones, no se cree en el papel que juega para una empresa.

“Las fuentes de competitividad se ubican en la globalización de mercados y en la capacidad de las empresas e individuos para insertarse en este proceso”¹⁵

En este capítulo se observarse de manera clara la relación entre globalización y la llegada del enfoque de competencia laboral a México, el sector empresarial necesita personal calificado y una manera viable de obtenerlo ha sido la implementación de este enfoque, aplicado a tareas específicas que los colaboradores deben desarrollar.

La globalización obliga a todo aquel que se encuentra inmerso en ella a ser partícipe de un proceso de cambio, en algunas ocasiones no puede calcularse con que rapidez se implementará este suceso, es necesario crear una serie de medidas que ayuden a generar el cambio, no sólo en las empresas, sino también en las personas.

El mundo se mueve constantemente para seguir siendo parte de él es necesario mantenerse a la vanguardia, para un país tercermundista como el nuestro es aún más difícil debido al atraso, existe la necesidad de crear y aplicar nuevos parámetros de formación para buscar la competitividad.

Según las posibilidades, cuando ya no es suficiente decir que se posee un conocimiento, llega la competencia laboral y pide que se demuestre que efectivamente se realiza lo que se menciona.

Es así que al efectuar el sistema de competencia laboral dentro de una empresa no es cosa fácil, ya que se requiere invertir en capacitación, en crear el ambiente que permita que el personal se desarrolle y pueda aplicar las destrezas adquiridas a través de la experiencia.

¹⁵ Soto Sánchez Raymundo, El enfoque de Competencia Laboral en la empresa, Nacional Financiera, S.NC. México 1999. P. 2.

Últimamente, algunas empresas buscan alcanzar la competitividad en su ramo, otras no se conforman con ser la mejor en su área, sino que van más allá, aspiran a ser las mejores de América Latina e incluso del mundo.

Para lograrlo, se requiere de una infraestructura que sostenga esas necesidades, contar con personal calificado, y que los programas bajo los cuales se construyen los sistemas de trabajo funcionen de tal manera que ayuden al logro de los objetivos de cada empresa.

Implementar este enfoque no es fácil, sin embargo, éste se hace cada vez más notorio en el ámbito laboral y poco a poco van ganando terreno en el ámbito educativo, donde demostrar que los conocimientos adquiridos son útiles para la vida y se pueden aplicar, con esto se pretende disminuir la distancia entre lo que se enseña en la escuela y el ámbito laboral.

De este hacer, el pedagogo no puede aislarse, ya que entra con mucha fuerza en el papel del diseño y la evaluación de dichas competencias, ayudando a las personas a detectar las áreas de oportunidad que pudieran impedirles ser competentes en alguna actividad.

De ahí, la importancia de una intervención pedagógica, los especialistas en educación y ahora de la formación somos los pedagogos. La mayoría de lo que ya está hecho en este modelo fue elaborado por psicólogos industriales, administradores o ingenieros dejando en ocasiones fuera al pedagogo.

“Estamos en una etapa de tránsito hacia un modelo de competitividad que pone el énfasis en el desarrollo de intangibles, información, conocimiento y capital intelectual, que replantea la visión tradicional de las ventajas competitivas naturales”¹⁶

Como se menciona en el libro *“El enfoque de Competencia Laboral en la empresa”*, ésta es una etapa de tránsito, la capacidad de adaptabilidad es útil de sobremanera, ya que el que no se adapta desaparece.

¹⁶ Ibidem. P.5.

Los movimientos que se dan en el mundo van marcando qué tipo de acciones se deben tomar, no se puede seguir calificando al personal de la misma manera en la que se hacía apenas unos años, porque todo ha cambiado y el orden de las cosas exige productos concretos y evidentes.

En esta nueva etapa las personas tendrán que recurrir a cada una de las habilidades que se posean con la finalidad de realizar de la mejor manera posible el trabajo, tendrán que echar mano de las herramientas tecnológicas que en el lugar de trabajo se encuentren, con la finalidad de alcanzar un objetivo: ser competitivo.

Hoy día, no es suficiente con decir que se sabe realizar ciertas actividades, sino que se debe demostrar que efectivamente se hace, esto también incluye las diversas formas de seleccionar personal, las pruebas psicométricas y entrevistas ya no son suficientes, ha llegado el momento de demostrar saberes.

En un mundo globalizado como éste, no queda más que apegarse al ritmo de las diversas situaciones que se van presentando día a día y que no se puede permanecer estático frente a todos los cambios que se están generando todos los días.

Para ser competitivo en un mundo globalizado, se requiere desarrollar habilidades que nos permitan utilizar de manera adecuada la tecnología, sin convertirse en esclavos de ésta.

En los años 70's, 80's, y 90's las medidas que aplicaron los diversos organismos en cuanto a capacitación se refiere permitían a los colaboradores estar al nivel de sus empresas, en el 2000 se habla de competencia laboral, y la *STYPS* también a adoptado este modelo para brindarlo a los ciudadanos que así lo requieren a través de las normas que se han creado y se siguen creando en el *Consejo de Normalización y Certificación de competencia laboral (CONOCER)*.

Es por ello, que en el siguiente capítulo, hablaré de una manera más explícita sobre lo que implica el enfoque de competencia laboral, rescatando aspectos que aplicados hacia el crecimiento de las empresas y el desarrollo de las personas brinda resultados favorables.

CAPÍTULO 3

SURGIMIENTO DE LA COMPETENCIA LABORAL EN MÉXICO

*“La competencia laboral es clave en la organización de personal y constituye la integración del capital de éxito de los problemas acumulados, la que nos conduce a lo que llamamos desempeño efectivo”...
Leonard Mertens**

En el capítulo anterior se habló del gran impacto que la globalización ha causado en México, de alguna manera ha hecho que nuestro país entre en políticas y sistemas que orientan a la mejora.

A partir de lo que en teoría la globalización plantea, el modelo de competencia laboral ayuda a que la mejora de la que tanto se habla sea posible. A efectos de esta línea de investigación sólo rescataré el papel que ha jugado la competencia laboral en México, ya que actualmente las empresas comienzan a implementar este enfoque en varios de sus procesos que tienen que ver con el personal que en ellas labora.

Hay algunas empresas que comienzan a seleccionar a su personal bajo este enfoque, otros certifican a sus trabajadores en una actividad específica. La competencia laboral es un paso que si se realiza como debe asegura que el personal con el que se cuenta esté calificado en tareas específicas, y de esta manera se acercan a cumplir estándares de calidad.

Las empresas y organizaciones enfrentan la competencia más importante, en cuanto a los servicios que ofertan, ya que las preferencias de los clientes y las demandas de productos con calidad, son el factor predominante en la actualidad como consecuencia de la globalización.

Una organización competitiva está centrada en el desarrollo del personal que en ella labora, ya que del trabajo que produzcan los colaboradores depende el éxito o el fracaso de la empresa en el mercado, además de que sostiene su ventaja ante las demás organizaciones.

* Consultor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Como he venido mencionando un enfoque que ayuda al desarrollo de las habilidades de los colaboradores es el de competencia laboral, el cual a través de evidencias facilita la certificación del desempeño de las personas en las actividades laborales que realizan sin importar dónde lo aprendieron.

“Los beneficios del enfoque de competencia laboral existen tanto para las personas como para las organizaciones, porque además de que una persona competente tiene garantizado su empleo en cualquier organización, una organización competitiva se compone de personas que ostentan este nivel en cada una de las funciones que realizan.”¹

El modelo de competencias brinda la posibilidad de reconocer los saberes adquiridos a lo largo de la vida laboral, en este sentido empresas y colaboradores se benefician, ya que por un lado, el colaborador exhibe sus saberes y por otro, la empresa se beneficia de éstos utilizándolos en áreas de aplicación concretas.

En México los primeros en aplicar el modelo de competencia laboral fueron:

“la realización de experiencias piloto de la oferta educativa, en las que participan el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) y la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) de la Secretaría de Educación Pública, y el desarrollo de experiencias piloto en la demanda de capacitación y certificación de competencia laboral, a través de los Programas Becas de Capacitación para Desempleados (PROBECAT) y de Calidad Integral y Modernización (CIMO), que opera la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.”²

A partir de las pruebas realizadas, es que se comenzó a utilizar el modelo de competencia laboral como una opción para capacitar y formar a los colaboradores de las empresas.

Una organización debe contar con personas que demuestren sus habilidades y conocimientos, porque las exigencias del mercado y de la sociedad se irán sofisticando cada vez más a través del tiempo según se vayan presentando los cambios.

¹ Caballero Martínez Leonel, Desarrollo del talento a través de las competencias laborales, Memorias de del congreso de capacitación 2003.

² Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas Montevideo: Cinterfor, 1997. P 43

Como se mencionó en el capítulo anterior México es un país que está dentro de la globalización y por consecuencia debe asegurar que las empresas que poseen sean de calidad, esto sólo puede lograrse si los colaboradores cuentan con una preparación óptima para realizar las tareas asignadas, de este modo puede valorarse si una empresa es competitiva o no.

Sólo de esta manera pueden figurar en un contexto globalizador ya que los métodos de capacitación nuevamente están cambiando, los logros que antes se alcanzaban con la capacitación tradicional han quedado rebasados al incorporarse la aplicación del modelo de competencia laboral, porque según la época en la que estamos viviendo es lo que ahora se ajusta para poder ser competitivos.

El enfoque de competencia laboral retoma los saberes que las personas van adquiriendo a lo largo de su vida sin importar donde los aprendieron, lo que verdaderamente importa en este enfoque es que lo que saben hacer lo apliquen en actividades específicas dentro de su trabajo.

Pareciera que en este tiempo el modelo de competencia laboral está de moda, porque cada día se escucha más sobre él, y no sólo eso, sino que día a día más empresas están pensando en implementarlo con la finalidad de asegurar que el personal con el que cuentan sea competitivo en las actividades que desarrolla dentro de la empresa.

Vayamos pues a conocer de se trata esto de la competencia laboral y por qué su importancia en esta última década.

3.1 Concepto de competencia laboral

Como se mencionó en el capítulo anterior, el movimiento que se ha venido dando en el mundo empresarial se orienta hacia tres vertientes: certificación, evaluación y calidad. A últimas fechas en México estos conceptos toman un importante impulso; las empresas desean integrarse a la nueva corriente para mejorar su trabajo echando mano de diversas herramientas, entre ellas la capacitación.

Para ir abordando el tema un poco de historia:

“El concepto de competencia laboral surgió en los años ochenta en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos que venían arrastrando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo, como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra.

El problema que estos países visualizaron no era solamente de tipo cuantitativo; era también y sobre todo cualitativo: una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación-formación ya no correspondían a los nuevos signos de los tiempos. La respuesta era la competencia laboral, que pretende ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación.

Considerando que estos problemas se presentan también y probablemente con mayor persistencia y gravedad en los países en desarrollo, con el agravante de una menor disponibilidad de recursos para el sistema educativo, la aplicación de un sistema de competencia laboral en esos países surge como una alternativa atractiva, al menos a primera vista, para impulsar la formación y educación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general.

Antes de presentarlo como una alternativa efectiva ante los problemas y desafíos que los países en desarrollo y en particular los de América Latina enfrentan en materia de formación, cabe preguntarse cómo se articula la competencia laboral con las tendencias mundiales en materia de competitividad, productividad y las trayectorias de innovación subyacentes, así como con las expectativas de los trabajadores a nivel de empresa.

En la búsqueda por mejorar el trabajo nace un término: competencias laborales, que hace referencia entre el espacio que existe entre las habilidades y el saber, en este esquema se requiere de un esquema de aplicación de conocimiento que hace alusión a las capacidades de las personas para utilizar sus habilidades”.³

Después de haber leído un poco acerca del surgimiento de este enfoque podemos darnos cuenta que no es tan reciente como algunos creen, esta propuesta ya tiene al menos un par de décadas, ofreciendo a los trabajadores la oportunidad de ver al trabajo de manera distinta, redescubriendo poco a poco las habilidades con las que cuentan sin dejar fuera los conocimientos y capacidad para demostrarlos.

³ Mertens Leonard, Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, publicado en www.oit.org/ 15-01-2006. 4:30 p.m.

Los resultados que se obtienen son valiosos tanto para los colaboradores como para la empresa.

Las competencias deben ser integradoras, de modo que procuren que el colaborador realice bien su trabajo y lo que es más importante, ser competitivos y efectivos en su vida personal.

Dentro de un marco de capacitación permanente, este enfoque permite hacer el vínculo con lo que es la *Nueva Cultura Laboral*, ya que se orienta hacia el conocimiento y no hacia el conformismo dando un nuevo valor al trabajo que realiza cada persona.

Hablando en términos macro, los beneficios que se alcanzan con un colaborador competente no sólo beneficia a la empresa, sino también al país, de ahí la importancia que tiene este enfoque para el desarrollo de personal.

Hasta ahora se ha hecho referencia al surgimiento de la competencia laboral y los beneficios que trae este enfoque, pero aún no se ha revisado el concepto, para esto se precisará la definición de competencia según algunos organismos:

Para el *Consejo de Normalización y Certificación de competencia laboral (CONOCER)* competencia significa:

“Se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo.”

Para las *Políticas y Sistemas de Formación (POLFORM)* y la *Organización Internacional del Trabajo (OIT)* competencia significa:

“Se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.”

Para la *Organización Internacional del Trabajo (OIT)* competencia significa:

“Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello.”

Cada uno de estos organismos tiene su propia concepción de lo que significa competencia; al leer cada una de estas definiciones encontramos que todas retoman la importancia que tiene que ver con el aprendizaje a través de la experiencia, medido por el desempeño y se resalta la importancia del desempeño productivo.

“El hombre aprende de muy distintas formas y ritmos, y en diferentes lugares, pero principalmente en la escuela y en el sitio de trabajo. Mucho de lo que hoy sabemos, lo aprendimos en la experiencia.”⁴

Dentro de las empresas mexicanas podemos encontrar varios ejemplos, ya que hay personas que han desarrollado funciones en una actividad específica en la cual ya son expertos.

Lo que competencia laboral deja ver en su concepto es precisamente el reconocimiento a los saberes que se van adquiriendo día a día y que con la práctica se van perfeccionando permitiéndole en ocasiones al colaborador compartir esos saberes instruyendo a otros.

Con lo que se ha visto hasta ahora competencia laboral se define como:

“Serie de comportamientos medibles y observables que implican conocimientos, habilidades y actitudes en una persona; y que demuestran el desempeño adecuado en una función.”

El desglose de la definición anterior permite comprender más claramente lo que se entiende por competencia laboral, ya que ésta se conforma de la siguiente manera:

- a) La competencia se conforma de **comportamientos**.
- b) Éstos se componen de **conocimientos, habilidades y actitudes**.
- c) Esos comportamientos demuestran el **desempeño adecuado en una función**.

Para que una persona demuestre la competencia es preferible observarla en el desempeño de la función. Esto da ventajas a las personas que verdaderamente son competentes, ya que simplemente requieren mostrar su capacidad de realizar la función laboral.

⁴ Soto Sánchez Raymundo, El Enfoque De Competencia Laboral En La Empresa, Nacional Financiera, S.N.C, 1999. P. 3.

La ventaja de este enfoque de competencia está en que la persona que pretenda certificarse en la norma de competencia, no necesariamente requerirá de formación académica; lo cual hace el énfasis en la experiencia comprobada de la gente.

El concepto amplio de competencia comprende cuatro dimensiones:

- ✍ El requerimiento de desempeñar tareas individuales (habilidades de tarea)*
- ✍ El requerimiento de manejar una variedad de diferentes tareas, dentro del empleo (manejo de habilidades tarea)*
- ✍ El requerimiento de responder a irregularidades e imprevistos en la rutina (manejo de contingencia)*
- ✍ El requerimiento de lidiar con las responsabilidades del medio de trabajo(habilidades del medio del rol/trabajo)⁵*

Las cuatro dimensiones que se mencionan son la base de todo diseño basado en el modelo de competencia laboral, ya que el saber que se certifique a través del modelo debe cumplir con estos puntos, es decir que dentro de su lugar de trabajo el individuo se a capaz de utilizar sus saberes para manejar cualquier tipo de situación.

Existen una serie de factores que conducen este proceso, hablar de competencia laboral dentro de las empresas no se refiere al hecho de implantar este sistema porque sí, hay que recurrir a un diseño adecuado para cada empresa, ya que las funciones distan mucho entre un lugar y otro.

Para llegar a contemplar la posibilidad de llevar este enfoque a las empresas se requiere de un diagnóstico adecuado, definición de puestos y tareas específicas para cada área y posteriormente y con base en todo el análisis se desarrollan los criterios de desempeño contra los que se evaluará el trabajo de las personas definiendo así si son competentes o no en el trabajo que realizan dentro de la empresa.

¿Que ocurre después? Si se es competente en la actividad a desempeñar lo que procede es obtener la certificación y sino se capacita al personal con la finalidad de que alcance la certificación.

⁵ Diseño de currícula con base en Normas de Competencia Universidad de Tecnología de Sydney 1996. P 65.

Lo que se menciona en el párrafo anterior, describe a grandes rasgos cómo es que se lleva a cabo el proceso, pero es un trabajo muy fuerte el que se realiza dentro de las empresas para poder implementar este enfoque.

Hoy día, en nuestro país el enfoque de competencia laboral va ganando terreno, es por ello que como profesionales de la formación el pedagogo esté involucrado en este proceso, ya que también se ha hecho presente en el ámbito educativo, actualmente contamos con un sistema de educación inicial que se rige bajo este enfoque, mostrando así una evolución en la manera en la que las personas tienen su primer acercamiento con la escuela.

Competencia laboral en México ya es un hecho, difícilmente se puede pasar por alto, tal vez en un futuro nosotros mismos podemos solicitar empleo en una empresa o institución en la que seleccionen a su personal con base en este enfoque y de esta manera tendremos que demostrar qué habilidades hemos desarrollado como pedagogos.

El término competencia laboral hace referencia a las habilidades que las personas podemos demostrar en las áreas de trabajo, se centra en aspectos observables y no hay términos medios con respecto a lo que debe demostrarse, para la competencia laboral es “**sabes o no**”.

Este modelo además de reconocer el desarrollo de un saber permite que sea reconocido a través de la certificación, que no es otra cosa que eso un reconocimiento que no compite con certificados de estudio, ni títulos universitarios.

El modelo de competencia laboral aporta una manera diferente de evaluar el desempeño de la gente en una función de trabajo, pero como todo modelo presenta factores favorables y desfavorables.

Las normas basadas en competencias son útiles por que además de los objetivos nacionales importantes, particularmente mantienen las normas ocupacionales, el mercado de trabajo, la eficiencia y la equidad.

a) Mantenimiento de normas ocupacionales:

Las normas basadas en competencia declaran explícitamente lo que la gente debe ser capaz de hacer exitosamente en una ocupación.

b) Eficiencia en el mercado de trabajo:

Un sistema basado en competencias debe facilitar a la gente a entrar a una profesión, en su nivel apropiado.

c) Equidad:

Debe ser señalado que dirigir temas de equidad en educación y capacitación y reconocimiento de habilidades es realmente otra forma de promover la eficiencia en el mercado laboral.⁶

Algunas ventajas del modelo de competencias son:

a) Se centran en las capacidades de las personas y no en los requisitos que deben presentar previamente.

b) Se evalúa con una visión clara del desempeño en la función.

c) El evaluador se basa en evidencias que muestra la persona.

d) En la mayoría de los casos se evalúa en el campo de aplicación.

Algunas desventajas son las que siguen:

a) No considera como factor clave la formación académica de los candidatos a evaluación y certificación.

b) En el caso de una norma de competencia muy exigente, el porcentaje de certificación en la misma será bajo.

c) La definición de las competencias requiere una comprensión experta de la actividad laboral que se desea normar.

d) Existe el riesgo de que otros sistemas de evaluación del desempeño sean considerados obsoletos.⁷

Al revisar algunas de las ventajas y desventajas del modelo puedo decir que todo es susceptible de mejora, con el tiempo es posible que surjan otro tipo de modelos para evaluar el desempeño de los colaboradores según el puesto que desempeñen.

⁶ Ibidem. P. 68

⁷ Taller proceso de evaluación y certificación para capacitadores **ESTAFETA MEXICANA**, Excelencia en consultoría, 2004.

No pretendo exponer qué competencia laboral es la cura para todos los males de las empresas en cuestiones de productividad, como todo tiene aportes positivos y otros que no lo son tanto pero en la ejecución del modelo se puede ver de manera clara que funciona y que no.

Por lo pronto, hasta aquí, ya ha quedado más claro a que me refiero con competencia laboral, he mencionado de manera muy general algunos aspectos que deben tomarse en cuenta para su ejecución, pero sobre todo ha quedado claro que no es un modelo nuevo en nuestro país.

En México hace aproximadamente más de una década que se cuenta con este enfoque, pero el modelo que se sigue aquí es parte y refiere a modelos que han tenido éxito en otros países. Sobre este punto hablaré más adelante.

Con base en las experiencias que se han tenido en otros países en los cuales el enfoque ha brindado buenos resultados, en México se traslado con la intención de promover mejoras tanto en el ámbito educativo como en el empresarial.

En el siguiente punto abordaré aspectos que se refieren a los diversos modelos de competencia laboral que han influido para que con el tiempo el modelo llegara a México.

Se revisarán algunos aspectos sobre el enfoque anglosajón y el enfoque francés, ya que ambos han sido de gran influencia para la llegada de este modelo a nuestro país, evidentemente hay muchos otros modelos, pero en mi línea de investigación sólo abordaré estos dos.

3.2 Modelos de la competencia laboral

Desde que surgieron las empresas como tal, fue necesario crear sistemas de evaluación y selección que permitieran asegurar la productividad entre sus colaboradores. Estos modelos han surgido en diferentes lugares del mundo, su funcionamiento y buenos resultados dependen tanto de la inversión económica como humana. Todo lo anterior, se realiza con la intención de ser empresas líderes en su ramo.

Con respecto a las competencias laborales los antecedentes se dieron en varios lugares en el mundo, entre los cuales destacan los trabajos realizados en Nueva Zelanda e Inglaterra. Ambos enfoques se preocuparon por plantear las competencias de manera objetiva, es decir, con la presentación de evidencias.

En el caso de ambas naciones, y en especial Inglaterra, desarrollaron todo un sistema nacional de normas de competencia laboral, que se inicia desde la etapa escolar, con el fin de vincular el trabajo académico con las necesidades laborales del país.

Dos enfoques han sido de los más importantes en todo el desarrollo de Competencia laboral a nivel mundial, el enfoque anglosajón y el francés, los cuales presentan características que en México se están aplicando.

Los resultados varían de un país a otro y la manera de implementar el modelo requiere de realizar adecuaciones de acuerdo al país al cual se va a proponer el modelo.

Para esta línea de investigación decidí desarrollar dos corrientes el enfoque anglosajón y el francés, ya que reflejan la mezcla entre lo técnico y lo humano.

A continuación se presentan los puntos más importantes de cada enfoque:

Enfoque Anglosajón

Este modelo se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización, ésta se toma en cuenta para trabajar bajo capacitación estratégica.

Dentro del enfoque anglosajón se resaltan ideas como la siguiente:

- 1 Los test de inteligencia y los expedientes académicos por si solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona.

Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico. Ya que dentro de él, se generan instrumentos y propuestas para evaluar constantemente el desempeño de las personas, orientándolo así al cumplimiento de las estrategias de la empresa.

Bajo este enfoque todos los esfuerzos que se realizan para alcanzar la competitividad de los colaboradores, no va a la deriva siempre está diseccionado al cumplimiento de metas específicas que desembocan en la mejora.

“Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictoras o agentes causales).”⁸

Según el enfoque, estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan.

Evidentemente es más fácil generar criterios de desempeño para actividades operativas que tienen un proceso de ejecución, lo complicado comienza cuando se requiere evaluar aspectos que tiene que ver con dirección de personal, ya que cada persona tiene un estilo propio y diferente.

En esta situación el desarrollo de instrumentos que evidencien una conducta que permita dejar ver qué procede con las actitudes que son parte de las personas, es necesario tomar en cuenta características muy específicas y puntuales, por lo que se requiere de otro tipo de intervención.

⁸ <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.html> 20-01-2006. 5:20 p.m.

“El enfoque anglosajón se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las “vías universales” para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas.”⁹

La orientación que se plantea en este enfoque es el de innovar o morir, no hay más, procurar la supervivencia de una empresa dentro del mercado ofreciendo productos y servicios de calidad, todo esto puede lograrse desde la manera en la que se selecciona el personal y de qué manera se capacita y bajo qué esquemas se rija la empresa, sin esto las empresas no tendrían rumbo alguno.

Renovarse o morir es la principal causa por la que México está cambiando la forma de capacitar a los colaboradores y a través de ello mejora día a día, innovando e incluyendo cada vez más al pedagogo.

La economía cambia constantemente e indica que es lo que hay que implementar dentro del mundo empresarial, los cambios son producto de los movimientos generados por el entorno globalizador.

No es casualidad que durante años dentro de la *STYPS* se hayan gestado más de un método para capacitar a los colaboradores de las empresas mexicanas, todo el trabajo que se realizó con *UCECA*, *ARMO*, *CENAPRO* ha sido la preparación para que dentro del sector empresarial ahora se pueda hablar de competencia laboral, ya que en cuanto a capacitación siempre se ha buscado ir más allá en busca de elevar la productividad.

En su momento las formas de hacer capacitación por cada uno de los organismos dio respuesta a una necesidad, ya que la situación que se vivía era totalmente diferente a la que hoy se vive y en este momento histórico en un mundo globalizado lo que se necesita es conocer y aplicar el modelo de competencia laboral, porque a través de él se busca el beneficio para el colaborador y la empresa.

⁹ <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.html> 20-01-2006. 5:50 p.m.

En un mundo de cambios, a los colaboradores les beneficia tener una certificación que avalé la actividad que han desarrollado por años ya que la situación económica que se vive actualmente en el país no es del todo estable y en cualquier momento los colaboradores pueden cambiar de empleo y en el mercado laboral no es lo mismo decir: lo sé hacer a demostrar que efectivamente la persona ejecuta la actividad para la cuál se solicitó.

En cuanto a la globalización cabe mencionar que ha ido evolucionando a partir de la década de los 80, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipos, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aún cuando las competencias no aceptadas sean eficaces.

Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas “requeridas” por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin la necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se le confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos.

De acuerdo a la manera en la que se lleva a cabo el modelo de competencia laboral en México se relaciona directamente en la manera de dar valor a la experiencia adquirida a lo largo de la vida laboral sin importar que no se posea un título universitario, también resalta la idea de innovar para mejorar y permanecer dentro de un mercado competitivo, aspectos que a últimas fechas y gracias al enfoque de calidad en México se están viviendo.

Ahora veremos algunos aspectos que plantea el enfoque francés que también se relaciona de manera directa con lo que en México se está implementando.

Enfoque Francés

Este enfoque es de corte humanista, ya que va rescatando aspectos que tiene que ver con las personas más que con la ejecución de las actividades a realizar dentro de sus áreas de trabajo.

“Se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de ‘empleabilidad’.”¹⁰

Podemos darnos cuenta que el enfoque se preocupa porque los colaboradores se encuentren en óptimas condiciones, no sólo en el ámbito laboral, sino también en su vida personal, ya que gran parte del éxito o el fracaso en el trabajo se debe a la motivación que en sus familias encuentran, tomando en cuenta que el ser humano es un ser psico-social es importante tratar de mantener un equilibrio en cada una de las esferas que conforman a los colaboradores.

Otro aspecto que se toma en cuenta es la autoconcepción que se tiene de uno mismo ya que este factor, también es determinante en las cuestiones que tienen que ver con lo que se proyecta ante los demás.

Este enfoque considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica, (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad), que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que éstas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones.

Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios, pero que están presentes en el quehacer diario y que se van desarrollando y perfeccionando con la frecuencia en la que se ejecutan día a día.

¹⁰ <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.html> 20-01-2006. 6:20 p.m.

Este enfoque enfatiza la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo éste el que nos proporciona la imagen que tenemos de si mismos y de por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos.

Este enfoque se centra en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que los test de aptitudes así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Como se observa, cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr una mejora en el rendimiento de los individuos. Ambas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

Un enfoque se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el otro en las personas que lo ocupan; uno está orientado a las competencias de tipo genéricas y otro a las competencias específicas, no obstante ambos reconocen la co-existencia de ambas.

En cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que la utilización de los test de inteligencia por si solos carece de este valor, mientras que el otro le confiere a este un gran valor predictivo. No obstante, el valor del test no se niega.

Tradicionalmente algunos especialistas se han caracterizado por realizar una gestión burocrática de las personas: nóminas, descripción de puestos y formación genérica, ahora deberán ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los recursos humanos de las empresas, de manera que estas puedan contar con personas más capacitadas y comprometidas en el futuro, que obtengan un conocimiento más exacto sobre la condiciones laborales y personales que conforman los distintos puestos de trabajo, determinando a su vez para la organización un conjunto de competencias requeridas.

“Las empresas que siguen creyendo que esa es la mejor manera de seleccionar a su personal, deberán por tanto, jugar un papel más pro-activo, y aportar valor añadido, además de intervenir como protagonistas en los problemas sociales de la empresa.”¹¹

Cuando en una organización se decida adoptar el modelo de competencia laboral, es importante considerar ambas partes, ya que desde mi punto de vista no se puede dividir a la persona en aspectos operativos que sólo debe mostrar dentro de su lugar de trabajo y en aspectos afectivos que tendrá que demostrar cuando esté con su familia y amigos.

Me pareció importante retomar sólo estos modelos porque muestran perspectivas diferentes que se ocupan de aspectos diversos, y, combinándolos dan como resultado una visión integral de la persona, dándole valor a las características personales de cada quien y la influencia que esto tiene en el desempeño de su trabajo.

Dentro de algunas empresas mexicanas que utilizan el modelo de competencia laboral se denota la influencia de estos dos modelos, por un lado, no sólo manejan el desarrollo de las persona a nivel profesional sino también a nivel personal, reconociendo y valorando cada esfuerzo que realiza el colaborador en beneficio de su empresa y de su familia.

En el caso de México es importante mencionar que todo el proceso de competencia laboral se gestó en el *Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PEMETYC)* y en el *Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER)* en la época de los 90, trayendo a México el enfoque de competencia laboral para beneficio de instituciones educativas y empresariales.

¹¹ <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.html> 20-01-2006. 7:00 p.m.

En el siguiente punto revisaremos la importancia y el papel que jugaron ambos organismos en el desarrollo e implementación de la competencia laboral en México, aunque estuvo detenido un tiempo, hoy está de vuelta para seguir con la labor, ayudar a que cada vez más personas puedan obtener una certificación.

Revisemos cómo es que el modelo de competencia laboral llegó a México, para brindar ayuda en cuestiones de calidad, certificación y mejora, aspectos que especialmente en el gobierno del Lic. Vicente Fox Quesada (2000-2006) se vio fortalecido con la implantación del modelo Intragob en los organismos de gobierno.

3.3 Origen de la competencia laboral en México

Haciendo referencia al capítulo anterior entre el sexenio del Lic. Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) y el de el Lic. Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), se dio la línea para que se emprendiera la puesta en marcha del modelo de competencia laboral en nuestro país.

La historia nos indica que...

Desde 1993 cuando se inició el diseño del *Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PEMETYC)*, se observó que a escala internacional se buscaba cumplir el doble objetivo de contar con un sistema de formación y capacitación flexible, pertinente y de calidad para mejorar la transparencia y funcionamiento del mercado de trabajo.

En el marco de estas tendencias, en 1995 se crea el *Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER)*, como un organismo con participación tripartita de los sectores social, empresarial y público, a través de un Acuerdo suscrito entre las Secretarías del Trabajo y Previsión Social y de Educación Pública y que tuvo como propósito contribuir al desarrollo continuo de las personas mediante la promoción de la competencia laboral certificada.

El CONOCER se integró con trabajadores, empresarios, educadores, capacitadores y el gobierno federal, que desde agosto de 1995, impulsó la competencia laboral. También fungió como co-ejecutor del *PMETYC*.

“La misión de CONOCER es impulsar el desarrollo continuo de los trabajadores, mediante la evaluación y la certificación de sus conocimientos, habilidades y destrezas, tomando como base los estándares de calidad que deben cubrir en su desempeño”.¹²

Otra tarea importante que realiza el CONOCER es la de orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.

Sus objetivos son:

- 1 Planear, organizar y coordinar los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, asegurando la calidad, transparencia y equidad de los mismos.**
- 1 Promover y apoyar técnica y financieramente la constitución y funcionamiento de Comités de Normalización por rama de actividad económica o área de competencia, a fin de impulsar la definición de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) de carácter nacional.**
- 1 Promover y apoyar técnica y metodológicamente la creación y operación de Organismos Certificadores y Centros de Evaluación.**¹³

Su función dentro del *PMETYC*, fue la de regular y operar el Sistemas Normalizado y el de Certificación de Competencia Laboral.

El principal objetivo del Sistema Normalizado de Competencia Laboral es el de promover la creación de Normas Técnicas de Competencia Laboral, las que establecen los criterios para realizar una actividad productiva. Estas normas son definidas por Comités de Normalización.

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral se integró con los Organismos Certificadores que otorgan el certificado de Competencia Laboral a los estudiantes, trabajadores y desempleados y por los Centros de Evaluación y Evaluadores independientes que verifican que los candidatos a certificación sean competentes.

¹² www.cinterfor.org.mx/ 25-01-2006. 3:40 p.m.

¹³ www.cinterfor.org.mx/ 25-01-2006. 5:00 p.m.

Entre los servicios que ofrecía el CONOCER se destacan los siguientes:

- ☑ **Brindar apoyo técnico y metodológico a los organismos interesados en formar parte de la red de promotores de la cultura de la competencia laboral.**
- ☑ **Promover la formación de Comités de Normalización y apoyar su funcionamiento.**
- ☑ **Acreditar a los Organismos Certificadores que, a su vez, acreditan a los Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes.**
- ☑ **Vigilar que los procesos de normalización y certificación se cumplan debidamente, con calidad y transparencia.**
- ☑ **Garantizar y consolidar los procedimientos para la evaluación y la certificación**
- ☑ **Impulsar la competencia laboral en el país.**¹⁴

Para cumplir con esa finalidad el CONOCER promovía el desarrollo de los Sistemas de Normalizado y Certificación de Competencia Laboral.

“La norma es la base de los Sistemas, ésta es definida por los sectores empresarial y laboral, que son quienes conocen las distintas funciones productivas, y que apoyados por representantes del sector educativo, se organizan en comités de normalización que a partir de las necesidades de un sector área, se dan a la tarea de elaborar las normas técnicas recompentencia laboral, de que después envían para su aprobación del CONOCER y, finalmente se hacen llegar a los titulares de las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y previsión Social, quienes autorizan su difusión y publicación en el Diario Oficial de la Federación.

En el momento en que aparecen en el Diario adquieren el carácter de normas nacionales.”¹⁵

En esta primera etapa del CONOCER se reconocen funciones muy específicas orientadas hacia el desarrollo de las personas y de las empresas, con la finalidad de reconocer las habilidades y saberes que fueran susceptibles de ser certificadas.

La tarea que se le había encomendado no era fácil en este proceso el CONOCER, desarrolló una serie de descripciones en cuanto a conocimientos habilidades y destrezas se refiere, de tal manera que en el año de 1998 se contaba con:

“51 comités y 5 subcomités en distintos sectores, ramas e industrias, y 265 calificaciones de competencia laboral.”¹⁶

¹⁴ www.cinterfor.org.mx 25-01-2006. 7:00 p.m.

¹⁵ Soto Sánchez Raymundo, El Enfoque De Competencia Laboral En La Empresa, Nacional Financiera, S.N.C, 1999. P. 3.

¹⁶ Ibidem. P.5.

Todo fue creado con la intención de que en México hubiera todo un abanico de posibilidades para que las personas alcanzaran la certificación en alguna actividad específica.

La manera en la que el *CONOCER* trabajó lo llevó a ser reconocido a nivel América Latina como uno de los más desarrollados. Años más tarde y por situaciones de organización el *CONOCER* fue cerrado, perdiéndose así el organismo certificador con el que México contaba.

Sin embargo, con la creación del *CONOCER* fue posible que muchas de las tareas que no tenían un reconocimiento a nivel social lo adquirieran, cabe reiterar que este reconocimiento se refiere a aquellas actividades que son observables sin importar dónde o cómo se hayan adquirido.

En el mes de marzo del 2006 el *CONOCER* reinició actividades, ya que no se sabía si la Secretaría del Trabajo o la de Educación Pública iba a hacerse cargo del este, finalmente fue la Secretaría de Educación Pública quien está al frente de este organismo.

Es importante resaltar que el papel del *CONOCER* es brindar la oportunidad de estar a la vanguardia en cuestiones de evaluación de personal, ya que al haber desarrollado una serie de criterios y normas específicas en cuanto a actividades se refiere, el margen de error entre lo que se sabe hacer y la demostración para alcanzar la certificación se elimina por que como se mencionó en este modelo sólo hay dos opciones “**se observa la conducta o no**”.

Con la intención de que en las empresas mexicanas se cuente con personal calificado se ha recurrido a este modelo, obteniendo buenos resultados favorables ya que las personas que tienen que ver con selección de personal no caen en supuestos acerca de las actividades que los colaboradores deben realizar.

El trabajo del *CONOCER* ha dado resultados importantes, ya que a finales del año 2000, se contaba con 400 *NTCL* en diferentes actividades, y el gobierno encabezado por el Lic. Vicente Fox Quesada (2000-2006) continuó con este cometido.

Si existe personal dentro de la empresa que no cubra algunos aspectos para lograr la certificación puede programarse un curso que haga posible esto, ya que gracias a la observación de la ejecución de la tarea a realizar se puede apreciar de mejor manera las áreas de oportunidad del personal.

Tomando en cuenta los aspectos que se acaban de mencionar, la labor del *CONOCER* dentro de la sociedad mexicana es de gran ayuda debido a que permite asegurar que el personal o que nosotros mismos seamos competentes en alguna actividad, el reconocimiento que se obtiene al final goza de prestigio útil para demostrar que se sabe realizar alguna tarea.

En el siguiente punto, abordaremos de manera específica a qué se refieren todos esos conceptos que de una u otra manera se han venido manejando a lo largo de ésta línea de investigación, conceptos como Norma Técnica, criterios de evaluación certificación, etcétera; se verán de manera más clara para poder construir una idea más completa de lo que trata este modelo.

Solamente menciono aspectos que desde mi punto de vista son relevantes, como pedagogos es importante que conozcamos este enfoque porque como lo he venido mencionando no puede escapar de nuestro campo de acción.

Los conceptos que presento en este punto son los que se manejan de manera cotidiana, son conceptos que desde mi punto de vista todo aquel que pretende trabajar bajo este enfoque debe conocer y manejar para evitar caer en confusiones.

No creo que sea correcto utilizar la palabra competencias o términos relacionados con el modelo sólo porque competencia laboral esté de “moda”, es mejor saber de que se trata.

Comencemos a introducirnos en el lenguaje de competencia laboral y conozcamos a qué se refiere cada aspecto que se relaciona con el modelo.

3.4 Algunos aspectos sobre competencia laboral...

En el apartado anterior se habló de la importancia que desempeña el *CONOCER*, cómo se revisó hay una serie de aspectos que se manejan. Cuando en una empresa se pretende implantar o trabajar con el modelo de competencia laboral es necesario seguir una serie de procedimientos y el proceso es un tanto lento pero una vez que se ha definido qué es lo que se desea evaluar y bajo qué criterios el proceso resulta ser muy interesante.

En algunos casos, se recurre a cursos de capacitación, para que al final de este proceso demuestren la actividad requerida y así se obtenga la certificación, en estos casos la capacitación debe diseñarse con base en los requerimientos del personal y sobre lo que pretende evaluarse.

El procedimiento más conveniente comienza con el análisis funcional del puesto de interés, segundo se establecen las unidades, cada unidad se compone de elementos, los elementos se conforman de criterios de desempeño, y dentro de éstos, están las evidencias de desempeño y de producto.

Para el Dr. Leonard Mertens, análisis funcional significa:

“El análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencia con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos. Esto está basado en la idea de construir bases mínimas para el efecto de la certificación.”¹⁷

¹⁷ Mertens Loenard Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, 2000. p.100; www.cinterfor.org.mx/30-01-2006 4:30 p.m.

Como el concepto lo menciona es en este paso donde se comienza, ya que para poder definir las normas técnicas de competencias es necesario tener claridad sobre lo que se va a evaluar de acuerdo a la observación que se haya realizado porque de aquí se desprenden los criterios mínimos para poder certificar alguna actividad.

Ahora el siguiente término es *Norma Técnica de Competencia Laboral*:

Una vez que ya se realizó el análisis funcional es importante que ahora se describa en actividades concretas los parámetros que conformarán un instrumento de evaluación. De tal manera que *Norma de competencia laboral (NCL)* se entiende cómo:

La expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. Es importante considerar la *NCL* en su acepción de estándar, de patrón de comparación.

“La NCL está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva.”¹⁸

El ser un estándar permite comparar un cierto desempeño observado contra dicho referente, para establecer si se adecua o no al mismo. De allí se deriva que la *NCL* es la base para la evaluación de competencias.

También lo es para la elaboración de programas de formación, ya que esencialmente la norma describe las competencias requeridas para el desempeño.

Para el CONOCER, una norma técnica de competencia laboral, usualmente incluye:

- ***Lo que una persona debe ser capaz de hacer.***
- ***La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.***
- ***Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia.***
- ***Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.***

¹⁸ www.cinterfor.org.mx, Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. 30-01-2006. 6:00 p.m.

También, en cuanto a la competencia, la NCL permite describir:

- **La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.**
- **La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva.**
- **La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales.¹⁹**

A grandes rasgos éstos son los aspectos generales que contempla una NCL como ya se mencionó, de aquí se parte para realizar un diseño que permita perfeccionar las habilidades a evaluar o simplemente puede convertirse en el criterio con el cual se comparará el comportamiento observado.

De cualquier forma permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función productiva.

Existe otro componente de este modelo que no puede quedarse de lado se llama criterio de desempeño. Los criterios de desempeño son los **enunciados que de manera clara y concreta dictan qué evaluar de cada conducta**, son los puntos específicos y en los que se debe poner especial atención al momento de realizar la observación correspondiente.

De la observación que se realiza se derivan las **evidencias**, éstas no son más que las **características observables que el colaborador exhibe al momento de demostrar una habilidad**, son las pruebas de que efectivamente realiza la actividad en la que desea certificarse. Las evidencias se derivan en dos tipos, de conocimiento y de producto.

¹⁹ www.cinterfor.org.mx, Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. 30-01-2006. 7:00 p.m.

Evidencias por conocimientos:

“Las evidencias de conocimientos son aquellas que requieren de conocimientos técnicos basados en una teoría para ejecutar alguna acción.”

Evidencias por desempeño.

“Si en las normas técnicas en competencia laboral, se requiere que la persona demuestre su competencia con la actividad en la misma. Definitivo es que para acceder al resultado favorable en una evaluación de competencia laboral que se desee, se debe tener experiencia comprobable en la ejecución de la misma. Esto es que será prácticamente imposible certificarse en aquellas actividades que no haya ejercido con anterioridad.”²⁰

Según los conceptos que hemos revisado hasta ahora nos llevan hacia un proceso llamado evaluación, éste adquiere la connotación de un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma.

Para comprender de mejor manera que significa evaluación bajo este modelo presento la definición que brinda el CONOCER:

“Evaluación: proceso mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada.”²¹

La evaluación es el proceso en el cual se definirá si se es competente o no en alguna actividad, éste es el paso que define todo. Puede ser realizada en el organismo certificador o en un centro evaluador especializado que funciona con una estrecha verificación de calidad ejercida desde el organismo certificador.

Estos sistemas mantienen un enfoque según el cual se separan claramente las funciones de impartir formación de las de evaluación y certificación.

La confiabilidad del sistema de certificación se privilegia a fin de dar a los certificados un alto valor y credibilidad que, favorezca a sus poseedores.

²⁰ Taller proceso de evaluación y certificación para capacitadores **ESTAFETA MEXICANA**, Excelencia en consultoría, 2004. P.11.

²¹ www.cinterfor.org.mx, Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. 30-01-2006. 8:00 p.m.

Una vez concluida la evaluación se procede al último paso, la certificación donde se reconoce el saber exhibido, dicho reconocimiento se concreta al expedirse la acreditación referente a la competencia poseída por el colaborador, cabe aclarar que la acreditación debe ser expedida por una institución autorizada para realizar este tipo de actividad.

“Un proceso de certificación basado en competencias se desarrolla con base en las funciones productivas que se ejecutan en condiciones reales de trabajo. El certificado se refiere a un desempeño laboral plenamente comprobado y, en modo alguno, a condiciones potenciales o académicas del trabajador.”²²

En el sistema mexicano, la certificación es definida como un proceso por medio del cual un organismo de tercera parte reconoce y certifica que un individuo ha demostrado ser competente para una función laboral determinada, independientemente de la forma en que la haya adquirido y con base en una norma reconocida a nivel nacional.

En esta parte reitero, que el certificado de competencia laboral no pretende competir con los certificados, diplomas y títulos que otorgan las instituciones educativas.

La base sobre la cual se expide el certificado es una norma de competencia laboral y, como se estableció en su momento, la norma está construida a partir de las competencias necesarias para desempeñarse efectivamente en una situación concreta de trabajo.

Los programas de capacitación enfocados hacia el desarrollo de competencias pueden diseñarse de una manera más pertinente a las necesidades de la empresa y del desarrollo de sus recursos humanos.

“Las normas de competencia son vistas por el gobierno como el vehículo para el logro de la consistencia nacional de la industria y las calificaciones ocupacionales. La aceptación de competencias nacionales acordadas, cubriendo todos los requerimientos de entrada con normas de desempeño específicos y metodologías apropiadas de evaluación se asegura:

- a) Reconocimiento consistente***
- b) Acreditación***
- c) Contraste con las normas de desempeño acordadas²³***

²² www.cinterfor.org.mx, Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. 30-01-2006. 8:30 p.m.

²³ Diseño de currícula con base en Normas de Competencia Universidad de Tecnología de Sydney 1996. P 65.

Dentro de un entorno globalizado las empresas deben estar a la vanguardia, es por ello que el modelo de competencia laboral aporta bases que adaptadas a cada empresa brinda beneficios que en conjunto generan que las empresas tengan a un personal calificado y competitivo.

Los conceptos que en este punto se desarrollaron de manera muy general brindan un panorama más claro y puntual acerca de los factores que intervienen para que las personas puedan ser evaluadas y certificadas en alguna competencia específica.

En este tema quise hacer un alto para proporcionar estos conceptos, ya que como lo mencioné al inicio es importante que al leer algún texto referente a este modelo, quede claro a que se refiere.

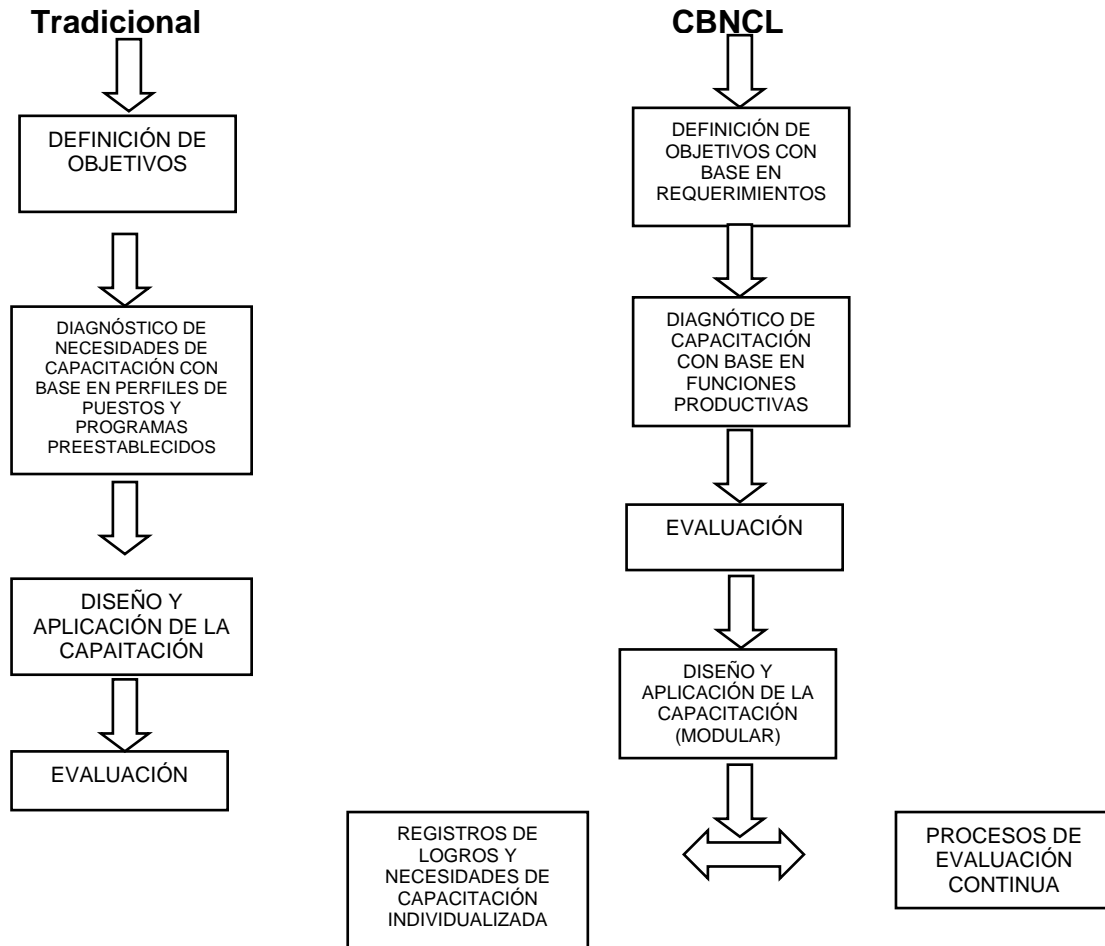
El modelo de competencia laboral a través de su proceso, permite obtener beneficios tanto para las personas como para las empresas, que buscan en él mayor confiabilidad acerca de las competencias que desarrollan sus colaboradores.

El modelo implementado dentro de alguna empresa y orientado hacia el cumplimiento de las estrategias planteadas para ésta, se convierte en un factor favorable que ayuda a que las metas y las estrategias se cumplan, respaldando a la empresa con personal calificado en cada una de las actividades que dentro de ella se llevan a cabo.

Las diferencias entre el modelo de capacitación tradicional y el de *Capacitación Basada en Normas de Competencia Laboral (CBNCL)* son mínimas, aunque es parecido el proceso la diferencia entre ambos radica en los resultados que se observan al final del proceso.

Para que quede más clara la diferencia entre un modelo y otro se presenta el siguiente cuadro sobre ambos sistemas de capacitación:

Sistema de capacitación



Cuadro sistemas de capacitación ²⁴

²⁴ Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Lineamientos Generales para el Desarrollo del Caso Piloto de Capacitación Basada en Normas de Competencia Laboral en la Industria Farmacéutica. 1996. P. 20.

Son claras las diferencias entre un modelo y otro, para realizar un diseño basado en normas de competencia laboral es necesario tomar en cuenta algunos aspectos para orientar los logros hacia la identidad y productividad de la empresa.

Dentro del ámbito educativo se pretende que al implementar este modelo se disminuya la distancia entre lo que se enseña en las aulas y lo que se vive en el ámbito laboral, dándole a los conocimientos un sentido más cotidiano y práctico.

En instituciones de educación de corte técnico, se pretende que los egresados de las diversas carreras sean más competitivos en el ámbito laboral, ya que cuentan con la experiencia de haber desarrollado sus habilidades en un entorno más cercano al ámbito laboral.

Es difícil decir qué va a pasar con el futuro de este modelo, el mundo está cambiando constantemente, nunca es el mismo y las personas debemos procurar estar a la vanguardia de estos cambios según nuestras posibilidades, adquirir y desarrollar nuevas competencias para estar vigentes en el mundo laboral. En los seres humanos también aplica esa frase de “renovarse o morir”.

Ahora con los conceptos claros, en el capítulo siguiente escribiré un poco acerca del por qué cada vez más empresas mexicanas deciden confiar en este modelo para buscar la mejora.

Posteriormente, presentaré el diseño de un curso de capacitación basado en este modelo, que realicé utilizando las observaciones realizadas en un curso impartido para **Estafeta Mexicana** dónde un mal diagnóstico de necesidades propició un diseño equivocado para el perfil de grupo que realmente estaba en el aula.

CAPÍTULO 4

PEDAGOGÍA EN EL MODELO DE CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIA LABORAL

“La competencia que expresa la norma es la capacidad de actuar y de tomar decisiones a través de un pensamiento reflexivo que integra el conocimiento y la experiencia. Este pensamiento reflexivo, en tanto pensamiento para la acción y en la acción, constituye el secreto de la competencia laboral.”
Ana Catalano.*

En el capítulo anterior se describió de manera general aquellos aspectos que se incluyen dentro del modelo de competencia laboral, con intención de que al llegar a esta parte los conceptos que se utilicen sean claros y correspondientes a la estructura didáctica que sigue la competencia laboral.

En el desarrollo de éste trabajo se han abordado diversos aspectos que tiene que ver con la manera en la que la competencia laboral llegó a México, influido por la globalización, a través de los organismos de mayor impacto en el ámbito de la capacitación en México.

Cada uno de los capítulos que hasta ahora se han desarrollado encuentran un lugar en este último, los cambios que las empresas han sufrido exigen nuevas maneras de seleccionar y capacitar a su personal esto de acuerdo a las actividades y necesidades que en ella surjan.

La manera en la que se realice un diseño didáctico depende de las necesidades del personal que integran cada una de las empresas, contar con personal calificado facilita la tarea de colocarse como una empresa líder en su ramo.

Para apoyar esta tarea se deben construir bases sólidas, me refiero a construir un buen análisis funcional, un correcto diagnóstico de necesidades que permitan realizar un diseño adecuado de criterios de desempeño y en el caso de que se requiera diseñar un programa de capacitación con base en éste modelo, definir correctamente los objetivos de aprendizaje para que a partir de ellos se realice todo un despliegue de estrategias que permitan alcanzar lo planteado.

* Coordinadora del Programa de Capacitación de Competencias Laborales del Sistema de Medición y Avance de Productividad (SIMAPRO)

¿Qué van a encontrar en este capítulo? Muy sencillo en la primera parte una serie de razones por las cuales cada vez más empresas mexicanas desean implementar éste modelo.

“La expectativa empresarial ante la formación por competencia laboral en el interior de su organización es tener un referente para el aprendizaje del personal que esté articulado con y en función de la estrategia de mejora sostenida de la productividad.”¹

Algunos empresarios piensan que es una de las mejores maneras para observar el desempeño que sus colaboradores reflejan en sus áreas de trabajo, otros piensan que con base en el desempeño alcanzado en alguna actividad pueden generarse programas de capacitación más efectivos.

Las posturas que han surgido alrededor de éste modelo son diversas y cada empresa lo utilizará con diversos fines en el momento en que decida incorporarlo.

Lo que realmente importa a los empresarios es que los niveles de productividad sean elevados y muchos de ellos probarán modelos que les brinden esos resultados. La competencia laboral considera el aprendizaje y el desempeño profesional, vinculándolos de manera directa, ya que a través de la experiencia se adquiere más de un saber.

Lo que importa es que el cúmulo de experiencias que se logran a través de los años sean reconocidas, es por ello que también en este capítulo se encuentran los aspectos básicos que deben tomarse en cuenta para desarrollar un buen diseño didáctico basado en este modelo.

Por esta razón he decidido hablar del caso de ***Estafeta Mexicana*** quien en su intento por certificar al personal que imparte cursos internos, implementaron el modelo de competencia laboral, solo que los asistentes al curso se encontraron con que no cubrían los aspectos que se manejan en la *NTCL correspondiente al manejo y dirección de grupos* lo cual se convirtió en el motivo de éste trabajo.

¹ Mertens Leonard, la gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional, Cumbre Iberoamericana, Programa de cooperación Iberoamericana par el diseño de formación profesional. P. 89.

Actualmente tras un cambio de administración en lo que a capacitación se refiere se piensa retomar el proyecto de certificación de los instructores internos y es precisamente en esta fase en la que radica mi propuesta de intervención que es la que se plasma en el último punto de esta línea de investigación.

El caso de **Estafeta Mexicana** ilustra de manera muy clara algunos de los factores que llevan a las empresas a implementar el modelo de competencia laboral, en este caso contar con instructores certificados es de gran importancia, ya que el proceso de instrucción interno debe ser de calidad. Comencemos pues a conocer cuáles fueron las causas por las que una empresa decidió implementar el modelo de competencia laboral.

4.1 Factores que llevan a implementar el modelo de Capacitación Basada en Normas de Competencia Laboral dentro de las empresas

Como he venido mencionando a lo largo de este trabajo los cambios a los que el ámbito empresarial está sujeto es muy cambiante, debido a esto los departamentos de capacitación y recursos humanos, prueban diversas maneras de seleccionar o de evaluar el trabajo de los colaboradores.

A últimas fechas, el modelo de *Capacitación Basada en Normas de Competencia Laboral (CBNCL)* va tomando mayor importancia dentro de las empresas mexicanas la razón es muy sencilla, asegura ver en acción los conocimientos, habilidades y actitudes que los colaboradores poseen en el dominio de una tarea.

“La Capacitación Basada en Normas de Competencia Laboral (CBNCL) se traducen hoy en día en un modelo de instrucción, cuyos métodos y contenidos aspiran a formar individuos con conocimientos, capacidades y saberes-haceres relevantes y pertinentes a las necesidades cambiantes del desempeño laboral.

Para la empresa este enfoque educativo adquiere un significado especial, en la medida en que ella necesita de esa competencia laboral en sus recursos humanos para poder afrontar, con suficiente flexibilidad y calidad, ala producción de los bienes o servicios diversificados que demandan sus clientes actuales y potenciales.

Los esquemas de capacitación basada en normas de competencia laboral (CBNCL) tienen como propósito central formar individuos con conocimientos, habilidades y destrezas relevantes y pertinentes a las necesidades cambiantes del desempeño laboral.”²

Las características de los sistemas de capacitación

La posibilidad de observar en ejecución el desempeño de cada uno de los colaboradores resulta muy atractiva, mas aún si facilita el proceso de selección y de entrenamiento, ya que de alguna manera no se requieren los mismos esfuerzos y recursos para capacitar a una persona que ya posee experiencia que a una que no la tiene.

“La competencia laboral tiene como atractivo para la gerencia ese vínculo entre aprendizaje y desempeño individual, por un lado, y su articulación con los objetivos del negocio, por el otro.”³

Las acciones que se tomen para capacitar o certificar a los empleados necesariamente deben estar vinculadas con los objetivos que la empresa debe cumplir, en este sentido también se debe tomar en cuenta la opinión y los intereses de los colaboradores, ya que de alguna manera, si ellos no caminan en la misma dirección que la empresa puede ser que no se alcancen los resultados deseados.

En este aspecto es importante que cada empresa se encuentre respaldada por su personal de otro modo no se alcanzará el propósito de ser competitiva y ni pensar en alcanzar mayor productividad.

En la medida en la que se detecten de manera más efectiva las áreas de oportunidad en los colaboradores pueden ofrecerse mayores opciones para que éstas sean subsanadas, la competencia laboral al realizar observaciones puede darnos con mayor exactitud en qué áreas necesitan apoyo los colaboradores.

² Alonso Edith, Lineamientos Generales para el Desarrollo del Caso Piloto de Capacitación Basada en Normas de Competencia Laboral en la industria Farmacéutica. P. 4.

³ Mertens Leonard, la gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional, Cumbre Iberoamericana, Programa de cooperación Iberoamericana para el diseño de formación profesional. P. 90.

Tal vez con el tiempo y la correcta aplicación de este modelo se cree un sistema de capacitación más sólido dentro de las empresas, contribuyendo de esta manera a la competitividad que se busca, obviamente como en todo habrá empresas que decidan implementarlo porque sus necesidades así lo requieren, otras seguirán con los mismos modelos tradicionales que ya no se ajustan a los cambios, todo depende de qué tanto se preocupen los directivos por el desarrollo del personal y de su empresa.

El modelo de competencia laboral brinda varios beneficios que orientados correctamente logran beneficios, no sólo en la empresa, sino en las personas, obviamente los resultados que más conocemos son los que se le brindan a las empresas.

“Las normas de competencia laboral pueden servir como punto de referencia, ya que se refieren a resultados y constituirán una política de afirmación institucional de oferta hacia la empresa individual para que amplíe sus esfuerzos de capacitación más allá de sus intereses inmediatos”⁴

Rescatar la importancia que el colaborador tiene en este modelo es de vital importancia, ya que se trata de reconocer los saberes que a base de experiencia ha adquirido.

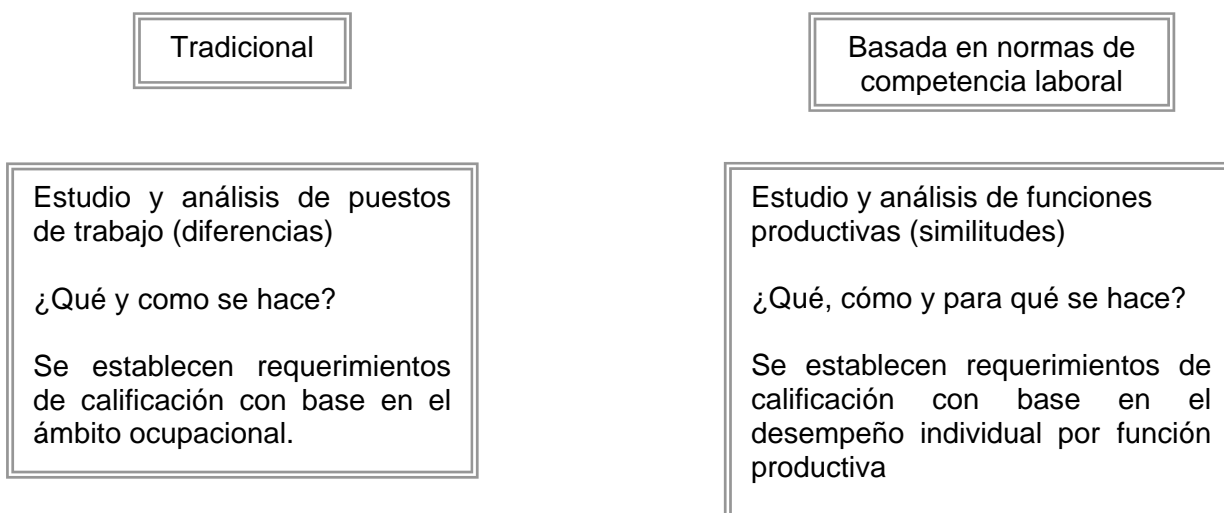
En el diseño de un plan de capacitación es importante tomar en cuenta los aspectos que se refieren al desarrollo de los colaboradores, los programas que se apliquen deberán fomentar su crecimiento a nivel profesional, como consecuencia también se impactará su nivel personal, esto como parte de una formación integral en la vida de las personas.

Para definir un programa que cubra las expectativas señaladas en el párrafo anterior es necesario realizar un diagnóstico adecuado, de otra manera el modelo no responderá a las necesidades reales y en consecuencia los resultados no serán los esperados.

⁴ Ibidem. P.93.

Es por ello que a continuación mostraré las diferencias entre el modelo de capacitación tradicional y el basado en normas de competencia laboral:

Fases del proceso de capacitación:

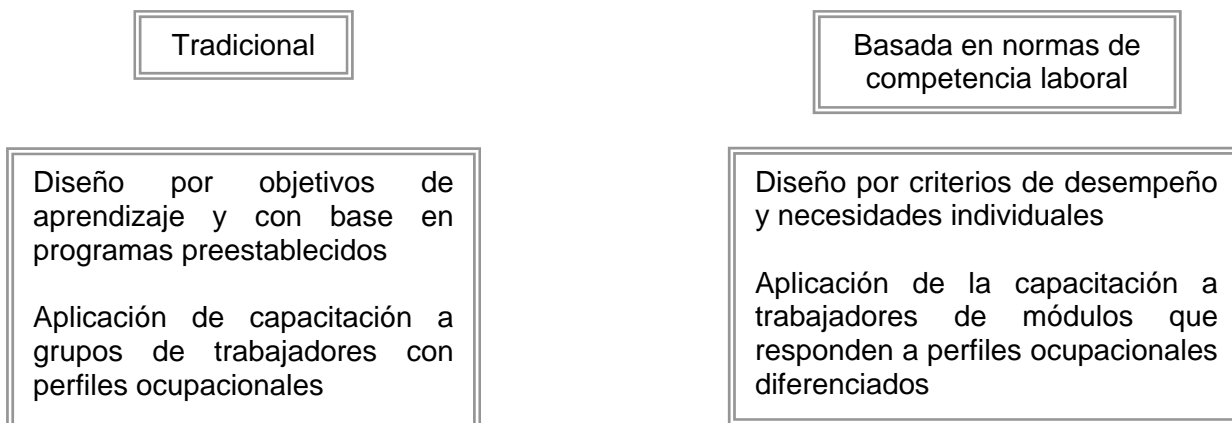


Los sistemas tradicionales abordan el diagnóstico de sus necesidades de capacitación, identificando los conocimientos, habilidades y destrezas que deben poseer a partir de perfiles preestablecidos de los puestos de trabajo.

En la *CBNCL* el diagnóstico se realiza iniciando con el análisis de la totalidad de las funciones productivas ejecutadas en la empresa, destacando sus fortalezas y/o debilidades a la luz del trayecto tecnológico al que aspira cursar. Para y por ello, se promueve iniciar con el **Análisis Funcional**, y se asume que su aplicación puede llevar a esquemas de reingeniería de procesos y reorganización del trabajo.

La siguiente fase es el diseño y la aplicación de la capacitación:

Diseño y aplicación de la capacitación

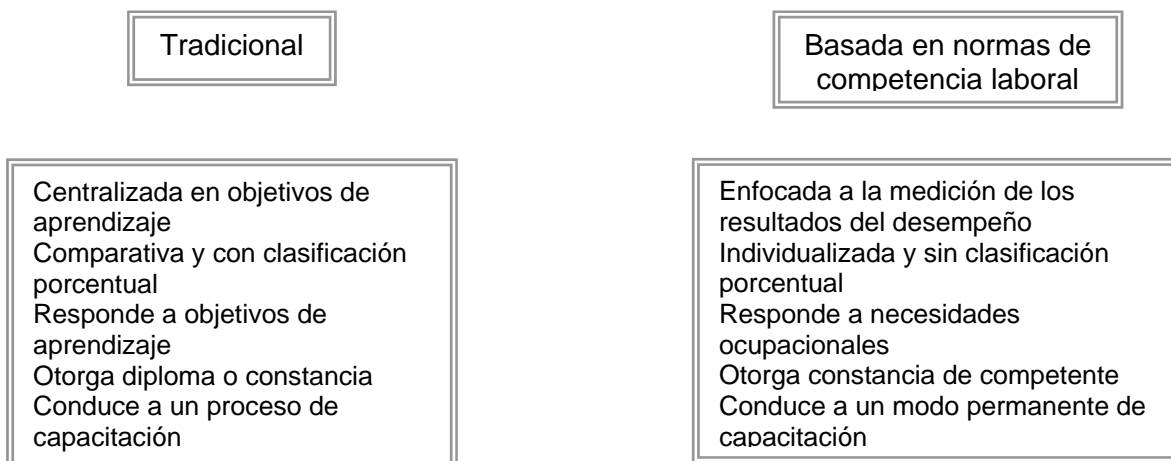


En los esquemas tradicionales el diseño de la capacitación se realiza con base en programas y objetivos de aprendizaje que en la mayoría de los casos ya están establecidos. Normalmente su aplicación se realiza con grupos de trabajadores cuyos perfiles de puestos de trabajo son similares.

En el caso de la *CBNCL* el diseño de los procesos de instrucción tiene como base los criterios de desempeño definidos por la empresa y el diagnóstico de las necesidades individuales. De ésta manera, se diseña y aplica la capacitación a través de módulos que le permitirán al trabajador y al empresario seleccionar los paquetes diferenciados de formación que se requieren para el cumplimiento de los objetivos de las funciones productivas marcados por la empresa.

La siguiente fase es el diseño y la aplicación de la capacitación:

Evaluación de la capacitación:



La evaluación tradicional implica una serie de acciones o eventos que van desde la definición comparación y obtención de resultados con base en objetivos de aprendizaje, dejando de lado en la mayoría de los casos, los criterios y necesidades de desempeño marcados por la empresa.

En el caso de la evaluación basada en normas de competencia laboral, prevalece el criterio del desempeño esperado, es decir, su objetivo principal es medir resultados del aprendizaje, los cuales son claramente especificados. Dentro de este esquema la evaluación adquiere una doble función: por una parte buscará identificar el grado de competencia alcanzada por un individuo con respecto a la norma, para así reenfocar y ajustar su proceso de capacitación; por la otra, buscará reconocer y acreditar la competencia alcanzada por éste.

En ambos modelos se expide una constancia del aprendizaje alcanzado con la capacitación; sin embargo, mientras que en el esquema tradicional la constancia **no** alcanza a definir qué sabe hacer el trabajador, en el esquema basado en normas de competencia laboral la constancia **si** estipula y certifica lo que el trabajador sabe hacer.

No hay que olvidar que las normas de competencia se incorporarán en la formación profesional de los colaboradores y la empresa debe estar comprometida para con ellos, debe brindar un ambiente adecuado para que puedan desarrollar las habilidades necesarias para realizar su trabajo de manera óptima. También, debe crearse un ambiente donde el papel del aprendizaje sea valorado.

Hasta aquí se han mostrado las ventajas que representa la aplicación del modelo de competencia laboral dentro de las empresas ya que a través del comparativo hecho entre los modelos de capacitación saltan a la vista dichas ventajas.

La siguiente es una lista de características que trae consigo el modelo de competencia laboral; aplicado adecuadamente los colaboradores serán capaces de:

- ✓ Promover su autonomía
- ✓ Promover la capacitación continua y alterna
- ✓ Promover programas de estudio y procesos de aprendizaje más flexibles y dosificados
- ✓ Revisar contenidos con referencia a condiciones que operan en la realidad
- ✓ Rescatar atributos de la competencia: habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes y valores.

Estas son algunas de las características que deben desarrollarse con la aplicación de programas de capacitación basada en *normas de competencia laboral*, es importante tomarlas en cuenta para desarrollarse productivamente en una situación de trabajo, no sólo depende de las situaciones de aprendizaje, sino también de aprendizaje derivado de las experiencias adquiridas en el trabajo.

Es por ello, que se hace énfasis en que no importa cómo ni en dónde se haya adquirido dicha experiencia, y la certificación no compite con ningún título universitario o comprobante de estudios porque en este caso lo que interesa es el desempeño que se muestre.

Con base en los conocimientos ya desarrollados es que se busca el perfeccionamiento y reconocimiento de dichas habilidades, a efecto de que el colaborador crezca y en esa medida también la empresa también lo haga.

Un factor que no se ha considerado hasta esta parte y sin duda es el que mayor peso tiene es el aspecto económico, ya que los empresarios suelen pensarlo dos veces antes de invertir en un programa de certificación o capacitación.

La razón es muy simple se ha visto a la capacitación como un gasto y no como una inversión, o piensan que en cuanto se termine el programa de capacitación al siguiente día se van a ver los cambios y no es así, como en todo los cambios son lentos.

La efectividad de la implementación de programas de *capacitación basada en normas de competencia laboral (CBNCL)* tiene que ver con la inversión que se haga para que los colaboradores puedan ser certificados en una actividad específica y en los casos de colaboradores que no logren su certificación puedan lograrlo después de prepararse.

Crear un ambiente en el cual todo esto sea posible requiere de invertir dinero de otro modo por mucho que se desee, sino se tienen las condiciones óptimas para que se desarrolle todo el proceso de nada servirán los esfuerzos que se realicen para poner en práctica el modelo.

Algunos beneficios que se consideran para las empresas son los siguientes:

- ✓ Contar con innovación
- ✓ Ruptura de paradigmas y el sentido pionero en la manera de desarrollar a su personal
- ✓ Aplicación de toda la capacidad para hacer crecer a la empresa
- ✓ Desarrollar en los colaboradores nuevas relaciones interpersonales y el espíritu de equipo
- ✓ Enfocar el desempeño laboral de manera estratégica
- ✓ Facilitar la integración de los aprendizajes aplicados a situaciones reales de trabajo.

Los beneficios que se obtienen de éste modelo son de gran impacto, es por ello que hoy día varios empresarios han decidido apostar por el modelo de competencia laboral, sin duda hay otros aspectos que se me escapan, pero desde mi punto de vista éstos son los más relevantes.

En la labor de desarrollar al personal se recurre a un sin fin de estrategias, siempre se busca alcanzar la mayor competitividad posible, éste no es un trabajo fácil, dentro de las empresas no todo se reduce a la inversión en programas de capacitación e instalaciones, para alcanzar a cubrir los objetivos planteados por la empresa es necesario tomar en cuenta los aspectos que se han venido tratando hasta el momento.

Es muy cierto que los beneficios que las empresas obtienen son en gran parte gracias al trabajo que realizan los colaboradores, pero dentro de un modelo de competencia laboral se rescata el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que se hayan adquirido a lo largo de la vida laboral.

Los beneficios que las empresas adquieren al considerar la implantación del modelo de competencia laboral son variados, no obstante es necesario mantener una actualización constante en los criterios de desempeño desarrollados, ya que no pueden quedar obsoletos, así como también debieran realizarse evaluaciones de seguimiento para comprobar si los colaboradores realizan sus actividades adecuadamente o mejor aún si han desarrollado alguna nueva habilidad.

Llevar a las empresas el modelo de competencia laboral habla acerca de la manera en la que se aprovecha el talento de los colaboradores que sumado asegura un margen de competitividad en el mercado.

Lo que acabo de escribir ocurre en las empresas en el mejor de los casos cuando las personas que se encargan de administrar la capacitación o los procesos de certificación tiene una visión de trascendencia a través de los logros obtenidos por la empresa.

No puedo decir que todas las empresas realizan sus estrategias pensando en la mejora hay algunas que sólo piensan en cubrir el requisito de capacitar e imparten a sus colaboradores un curso de lo que sea, y hablar de un proceso de certificación ni pensarlo siquiera.

“No todos los recursos y capacidades de una empresa son estratégicos, es decir, que sirvan como fuente de ventaja competitiva, por ello es necesario que el administrador estratégico requiera conocer todos los recursos de su organización para utilizarlos.”⁵

Como se menciona en la anterior cita pueden tenerse todos los recursos pero sino son orientados de manera adecuada es posible que nadie pueda aprovecharlos y peor aún la productividad no se elevará si se siguen programas obsoletos, hoy día muy pocas empresas comienzan a orientar todos sus esfuerzos hacia la estrategia de la empresa.

De esta manera puede verse reflejado de qué manera impacta el modelo de competencia laboral en las empresas, como se mencionó en el capítulo anterior también tiene sus desventajas, lo ideal es que se aprovechen los aspectos favorables en las empresas.

Cada empresa es libre de implementar el modelo que más desee, lo importante es que se dé valor a los aspectos ya mencionados.

En el siguiente punto describiré la situación que se vivió en ***Estafeta Mexicana*** al intentar certificar a sus instructores internos, esta situación puso en evidencia las carencias que el grupo de participantes presentaba con respecto a su desempeño comparado contra la *NTCL* correspondiente a la conducción de sesiones de capacitación, por la modificación del curso tuvo que hacerse en ese mismo momento dando origen a criterios básicos aplicados a este tipo de participantes.

⁵ CONOCER, análisis ocupacional y funcional del trabajo,1999. P.50.

Ahora comenzaré a describir este proceso con la intención de resaltar la importancia de un buen diagnóstico de necesidades, ya que a partir de las diferencias que se han visto, es posible contar con un diseño adecuado para evitar situaciones como la que enseguida se describe.

4.2 Certificación de instructores internos en Estafeta Mexicana (fase 1)

La importancia que tiene el Diagnóstico de necesidades es de gran importancia, a partir de éste se desglosan las acciones de capacitación que se necesitan, éstas siempre estarán respaldadas por los resultados de dicho diagnóstico, la variación de resultados puede ocasionar diversos resultados como son:

- Programas inadecuados de capacitación
- Selección inadecuada de la población entre otros.

Es por ello, que en ocasiones los cursos que se programan para los colaboradores no corresponden a las actividades que realizan o en el peor de los casos se diseñan cursos para reafirmar habilidades con las que se supone ya cuentan los colaboradores.

Esto fue lo que ocurrió en **Estafeta Mexicana** durante un primer intento por certificar a sus instructores internos, ahora tras dos cursos de capacitación se tiene la intención de completar este proceso.

Estafeta Mexicana es una empresa con más de 25 años en la distribución de envíos, ocupan el primer lugar nacional en número de clientes, ventas y envíos transportados.

Dentro de ésta empresa se dan una serie de actividades que permiten alcanzar el 98% de sus entregas de manera eficiente, es decir, en tiempo y forma. Fundada en 1979 sigue conservando su liderazgo dentro del mercado mexicano. No sólo ha logrado consolidar la operación terrestre, sino que también, ha incorporado la operación aérea y optimizan su red logística con Centros de Intercambio y Operativos de vanguardia, ubicados estratégicamente.

Han hecho de la innovación tecnológica su principal ventaja competitiva. La automatización se traduce en valores agregados para los clientes con el sistema de rastreo electrónico, el comando interactivo y el sitio de Estafeta en internet, soportados en una robusta red de telecomunicaciones.

Con el compromiso de brindar servicios de clase mundial, certificados con la norma ISO 9001; la implementación de estrategias comerciales; el establecimiento de alianzas estratégicas, y el desarrollo de nuevos servicios y negocios orientados al comercio electrónico.

En Estafeta están preparados para aprovechar las oportunidades de la nueva economía y mantenerse como la opción más rentable en el mercado de envíos.

Según lo planteado sobre **Estafeta Mexicana** en párrafos pasados se puede observar que se necesita una muy buena organización para lograr la calidad en su trabajo es por ello que los colaboradores de esta empresa necesitan capacitación constante, capacitación que en ocasiones es impartida por jefes de operación, este proceso se imparte a los nuevos elementos que se van integrando a cada una de las áreas.

Hay más de una persona que en ocasiones divide las actividades que realiza en **Estafeta Mexicana** para impartir algunos cursos de capacitación interna entre éstos se pueden mencionar los cursos de inducción a la empresa y la enseñanza de los ciclos operativos, esta actividad se da de manera constante en todo el año, algunos colaboradores de la empresa son los que realizan esta actividad, cualquiera diría que ya son expertos dando instrucción.

Estafeta Mexicana reconoce esta labor que algunos colaboradores realizan, por lo cual decidieron implementar un programa de certificación para los instructores internos, para llevar a cabo dicho programa seleccionaron a las personas que más cursos impartían en las diversas instalaciones de **Estafeta Mexicana** dentro y fuera de la República Mexicana, los participantes del curso fueron jefes de operación que en ocasiones capacitan al nuevo personal que llega a su área.

Cabe mencionar que las personas que realizan esta actividad nunca habían tomado un curso de formación de instructores o algo parecido simplemente que a muchos de ellos se les facilita esta tarea que practican con frecuencia.

Los participantes que asistieron al curso según el Diagnóstico de necesidades realizado por **Estafeta Mexicana** eran considerados como expertos en instrucción; de ahí, que la primera impresión que los participantes tuvieron fue de confianza ya que pensaron que sería tan fácil como impartir uno de sus cursos a los que estaban acostumbrados, carentes de técnicas didácticas, manejo de grupo, dinámicas grupales, etc.

Tomando en cuenta las características que supuestamente reunía el grupo se procedió a realizar el diseño de un curso que tocara los aspectos que se manejan en la *NTCL* correspondiente a la conducción de sesiones de capacitación en el material del participante (manual) se abordó un punto que correspondía a cada criterio que la norma considera.

Como en algunos cursos de capacitación se llevó a cabo una evaluación inicial la cual correspondía a un formato con los 23 criterios* que la norma maneja. Al revisar los primeros criterios los participantes y la instructora se percataron que no cumplían ni los primeros 10, lo cual generó un poco de angustia entre los participantes.

La revisión de los criterios de la norma, implicó explicar cada uno de ellos evidenciando el desconocimiento de la mayoría de los aspectos a los que se referían los criterios.

Como ya se mencionó el curso se diseñó para expertos y al ver la situación real de los participantes se recurrió a modificar todo en ese mismo instante de entrada no se tomaron en cuenta los criterios de la norma sino que se retomaron los cuatro pasos básicos de la microenseñanza que son:

* ver anexo página 114

- **Inducción:** *Consiste atraer la atención del grupo con un ejemplo, caso u objeto que no tenga nada que ver con el tema y posteriormente enlazarlo con el motivo de la sesión.*
- **Introducción:** *actúa como un “puente cognitivo” entre los conocimientos previos de los participantes y la información contenida en la exposición.*
- **Desarrollo:** *Consiste en explicar de manera explícita todo lo referente al tema, utilizando ejemplos, material didáctico etc. con la intención de que el tema que se expone quede claro.*
- **Conclusiones:** *Consiste en cerrar los puntos que se trataron a lo largo de la sesión, en esta parte se aclaran dudas, se da espacio para aportaciones realizadas por parte de los participantes, etc.*

Como se puede observar para la exposición de un tema estos pasos son básicos y lo que tenía que hacerse con este grupo era hacer congruente el desempeño de cada participante a estos cuatro aspectos. Para lograr dicha tarea fue necesario hacer caso omiso al diseño que se había planteado para dicha ocasión y hacer uno nuevo que tendría que correr sobre la marcha.

Lograrlo no fue sencillo, ya que en un primer acercamiento se recurrió a explicar en que consistía cada uno de los pasos antes mencionados, posteriormente la evaluación sólo contempló dichos aspectos y las sesiones se dedicaron a desarrollar en los participantes el apego de su práctica en esos puntos con la intención de obtener mejores resultados a la hora de aplicarlos.

En el desarrollo de las sesiones, los participantes venían con varias carencias, las más fuertes eran en el conocimiento de las diversas técnicas y dinámicas para el manejo de grupos eso sin contar con algunos vicios que ya traían como esconder las manos en las bolsas del pantalón, no moverse por el aula, no usar recursos didácticos, etc. Cada una de estas necesidades fueron subsanadas de tal manera que cuando el curso terminó estos errores fueron eliminados en su gran mayoría.

Era obvio que en este primer acercamiento con los criterios de la norma no sería posible la certificación de los participantes, lo único que se logró en esta primera ocasión fue homologar la manera de impartir instrucción por parte de los participantes.

Los compromisos de aplicación entre la instructora y el grupo arrojaron buenos resultados, ya que mejoraron su práctica notablemente en los cursos que impartieron después de haber tomado el curso, y aunque como ya mencioné no se llevó a cabo el proceso de certificación, si aseguró mayor calidad en la manera de impartir instrucción por parte de los participantes hacia sus colaboradores.

En una primera etapa, lo que acabo de describir, fue lo que sucedió con los instructores internos de ***Estafeta Mexicana***, la labor que posteriormente me correspondió fue la creación de cada uno de los materiales que integrarían el curso que se les dio a los participantes, (manual, carta descriptiva, presentación en power point, ejercicios) esto con la intención de contar con los materiales para que el curso se impartiera en futuras ocasiones.

Hasta aquí concluyó la primera parte de mi intervención, ya que el curso que se le dio posteriormente al grupo se denominó "*Formación de instructores avanzado*" que no era más que la ejecución del curso que ya estaba diseñado y que no se pudo impartir por las razones antes mencionadas, después de que el grupo tomó este curso ahora sí se esperaba que los participantes se certificaran.

Ya se contaba con que los participantes habían tenido dos periodos de capacitación para poder certificarse como instructores, se notaba la mejoría entre los participantes, se mostraban más seguros y reflejaban el uso de las herramientas vistas en el primer curso.

En esta segunda fase de capacitación debía asegurarse el cumplimiento de cada uno de los criterios que marca la norma, ya que el diseño estaba planteado para eso, para lograr tal tarea se hizo hincapié en cada uno de los contenidos que hacían referencia en los criterios de la norma, este curso transcurrió con una serie de ejercicios de aplicación y la revisión constante de los criterios para asegurar que éstos fueran cumplidos por parte de los participantes.

Una vez terminado el proceso de capacitación, se realizó una evaluación final que consistió en desarrollar un tema durante 20 minutos demostrando la mayor cantidad de criterios posible, los participantes calificaban el desempeño de la persona que exponía con base en un formato que contenía los criterios de la norma, lo que ellos tenían que hacer era sencillo, sólo señalar qué criterio se había cumplido y partir de ello el participante tenía un conocimiento real acerca del número de criterios que dominaba al final del curso.

Al final de la ejecución de cada uno de los participantes, recibían una retroalimentación impartida por la instructora con el afán de mejorar su desempeño y tener en cuenta las áreas de oportunidad susceptibles de mejora.

La manera de evaluar este curso le brinda al participante un escenario más cercano a lo que sería una evaluación a través de un organismo certificador, es decir, con un evaluador certificado acreditado, formatos y la oportunidad de demostrar lo que sabe hacer.

La labor de certificar a los instructores internos se suspendió porque comenzaron a surgir otras situaciones de mayor peso para la empresa posponiendo este proceso.

Actualmente, se desea retomar este proceso con la intención de evaluar a los asistentes de los cursos, varias cosas han cambiado desde el último periodo de capacitación para los instructores internos entre los cambios más significativos está la llegada del Gerente de Capacitación quien, trae una nueva visión sobre el proceso de certificación que implica realizar un nuevo proceso de selección para todos aquellos que hayan tomado los cursos de capacitación.

Las medidas propuestas por dicho gerente para el nuevo proceso de selección, consiste en una serie de observaciones a cada uno de los instructores internos que haya pasado por el proceso de capacitación.

Lo interesante de esta nueva etapa, es que aún no se definen los criterios por los cuales los candidatos deben ser evaluados, una vez obtenidos se programarán las visitas a diversas sedes en las que los candidatos estén impartiendo un curso, con base en el desempeño mostrado ante un grupo y formato en mano serán nuevamente evaluados, la intención de esta observación, es rescatar de manera más clara, qué personas si son candidatos para una certificación y cuáles no, además de que se puede ubicar en qué nivel están todas las personas que realizan esta tarea.

Con base en la petición del gerente y la nueva elección de los criterios bajo los cuales deben ser evaluados los instructores internos, se comienza nuevamente la recta final de esta etapa.

Uno de los puntos que el gerente menciona es que las bases de instrucción que los participantes reciban deben ser de calidad, con base en esa petición, es que presento la siguiente propuesta del diseño de un curso de capacitación que cubra las expectativas antes planteadas, tomando en cuenta los cuatro pasos de instrucción que ya se mencionaron con anterioridad.

4.3 Propuesta didáctica basada en el modelo de Capacitación Basada en Normas de Competencia Laboral

Para realizar un diseño basado en el *modelo de Capacitación Basada en Normas de Competencia Laboral (CBNCL)* es necesario tener en cuenta...

Antes de comenzar con la descripción que implica el diseño del curso **“formación de instructores básico”**, debo mencionar que el curso no esta apegado a la norma de competencia laboral correspondiente a la unidad de *conducción de sesiones de capacitación*, este curso fue diseñado para ayudar a los participantes a darle a su práctica como instructores un sentido con más formal, en esta etapa no se busca la certificación.

Basado en las observaciones ya descritas en el punto anterior, es cabe mencionar, que en la última entrevista que sostuve con el gerente se realizó un programa de actividades para cerrar esta etapa el cual quedó conformado de la siguiente manera:

Revisión de los 23 criterios de la *NTCL*, correspondiente a la conducción de grupos de capacitación

- Elección de los criterios a evaluar a los instructores internos de Estafeta
- Programación de las visitas a los cursos que serán impartidos
- Evaluación de cada uno de los instructores internos
- Revisión de las evaluaciones
- Elección de los candidatos con mayor número de criterios cumplidos
- Diseño de un último curso de capacitación, donde se aclararan dudas y errores más frecuentes que se observen en el desempeño de los participantes
- Programación de la cita de un evaluador que certifique el desempeño de los candidatos

Hasta aquí, las actividades contempladas están orientadas hacia la culminación de este proceso pero una vez más tendrá que transcurrir un poco de tiempo ya que se implementaran otros cursos de mayor urgencia para la empresa.

A continuación describiré la manera en la que realicé el diseño del curso de **“formación de instructores básico”**, para realizarlo tomé en cuenta la experiencia con el primer curso, ya que a partir de éste se da origen a esta propuesta, también consideré que las personas que asistirán al curso cuentan con un poco de experiencia, algunos más que otros, lo que pretendo lograr con el curso es orientar su práctica hacia criterios formales de instrucción.

El proceso no fue fácil, ya que me asesoré con la instructora que impartió el curso, sobre algunos aspectos que manejó a lo largo de la sesión, además de aplicar técnicas de investigación para desarrollar algunos temas complementarios.

Hasta aquí, mi labor pedagógica abarca el diseño de todo este curso denominado **“Formación de Instructores Básico”**, lo cual incluye la creación de un temario* correspondiente a lo que había observado en la sesión, tratamiento de contenidos para que sean entendibles para todos los participantes, creación de la carta descriptiva, selección de actividades de aprendizaje, ejercicios de aplicación y la creación del formato de evaluación basado en el modelo de competencia laboral, es decir, si las conductas marcadas son observables o no.

Cada una de las actividades que incluyo en el diseño fue de vital importancia no por el hecho de hacer el diseño mismo, sino porque deseo probarme que puedo hacer un diseño de calidad y que sea útil para que más personas desarrollen habilidades básicas de instrucción, además de utilizar algunos conocimientos que adquirí al cursar la licenciatura en Pedagogía.

Lo que busco con este trabajo es trascender en las personas, es decir, que las actividades que se desarrollarán en la ejecución del curso sean significativas, útiles, enriquecedoras además de dejar la semilla en el participante de querer mejorar y aprender más sobre instrucción.

El primer paso que seguí, fue la revisión de las notas que tomé acerca del desarrollo de los temas revisados en el curso que se improvisó para tratar aspectos básicos de instrucción.

Consideré que cada uno de los temas planteados tuvieran coherencia y continuidad, de tal manera que en el último punto pudiera aplicarse todo de manera integral a manera de un taller, en el que los participantes puedan exponer la mayor cantidad posible de las herramientas aquí revisadas.

Para entender mejor un poco de lo que programé en este temario a continuación describiré brevemente que se abordará en cada una de las unidades.

* Ver anexo pagina 115

La primera unidad se titula: Orígenes y finalidad de la instrucción, en este punto lo que se desarrolla es un poco de la historia de la instrucción, así como la importancia que ésta tiene dentro de las empresas, además que se deja muy claro que realizar este tipo de actividades conllevan responsabilidad por lo que hay que ser muy cuidadosos en la práctica.

La segunda unidad, se titula: La técnica expositiva y en esta parte se explica en qué consiste esta importante técnica, es la base para la buena exposición de un tema frente a diversos grupos, se revisan aspectos básicos, la elaboración de objetivos de la sesión, materiales de apoyo, el manejo de la voz, el manejo del lenguaje corporal y algunos aspectos que hay que cuidar durante el desarrollo de esta técnica.

La tercera unidad, se titula: Desglose de etapas de la técnica expositiva, es aquí donde se desarrollan los cuatro pasos que se basan en la micro enseñanza (inducción, introducción, desarrollo y conclusiones) cada una de éstas están desglosadas a detalle, con la intención de que el participante pueda comprender de que se trata cada una de ellas y orientar su experiencia hacia el logro de éstas.

La cuarta unidad, es un taller: en este taller los participantes deberán demostrar la mayor cantidad de herramientas revisadas durante todo el curso, y deberá ser observable el cumplimiento de los cuatro pasos básicos.

Hasta aquí, los contenidos planteados para el desarrollo del curso cumplen con la descripción planteada en el punto anterior, ya que está considerando por un lado aspectos básicos y por el otro, expone el grado de experiencia que manejan cada uno de los participantes.

La evaluación* que planeé para este evento sólo contempla los cuatro aspectos antes mencionados (inducción, introducción, desarrollo y conclusiones) por lo cual quedaron registrados en un formato. de la siguiente manera:

* ver anexo página 116

Este tipo de evaluación está basado en el modelo de competencia laboral, y sólo registrará aquellos aspectos que sean observables dando así una idea precisa de los criterios que está cumpliendo, también brinda la posibilidad de trabajar con aquellos aspectos que no hayan sido desarrollados en el momento de la ejecución de la evaluación.

El registro de los criterios se llevó a cabo al inicio y al final del curso, presentando la exposición de un tema durante 20 minutos, en los cuales tendrían que hacer evidente el manejo de los cuatro aspectos a evaluar.

La evaluación está planteada de esta manera por dos razones la primera es porque se necesita precisión en el grado de dominio de las habilidades de los participantes y en segundo porque se sensibiliza al participante sobre el tipo de evaluación que presentará en el momento de certificarse.

Por lo que corresponde a la carta descriptiva, las actividades planteadas para este evento, están orientadas hacia la práctica, ya que al final de cada una de las unidades los participantes deberían demostrar el dominio de cada uno de los aspectos planteados en dichos temas.

Por lo cual algunas de las actividades que se manejan en la carta descriptiva son:

- Guías de corrillos
- Conferencia interactiva
- Exposición de temas por parte de los participantes
- Lecturas comentadas
- Elaboración de objetivos de aprendizaje
- Dramatizaciones
- Demostraciones
- Ejercicios escritos de algunos aspectos de la técnica expositiva
- Retroalimentación sobre su desempeño

Lo que pretendí en estas actividades, es que cada una dejara algo de significativo para el participante, pero sobre todo, que al revisar su material encontrarán consejos útiles para su desempeño como instructor en **Estafeta Mexicana**, es decir, que encuentre un apoyo, pero sobre todo que al momento de ir orientando su saber hacia una mejor práctica, y que esta sea de calidad y una buena base para enfrentar cualquier proceso de certificación.

El conjunto completo que conforman el temario, la evaluación y las actividades en la carta descriptiva, se orientan y contemplan aspectos que introducen hacia un correcto desarrollo de sesiones de instrucción, dando paso así, a una apertura que permitirá ir complementando la práctica de los participantes. Por otro lado, es el antecedente al segundo curso que se encarga de brindar herramientas más específicas y efectivas en la manera de conducir grupos de capacitación.

Hasta aquí, he mostrado un poco la manera en la que plasmé en el diseño de un curso mis apreciaciones acerca de lo que debía contener un curso de **“formación de instructores básico”**.

Partiendo de los aspectos a evaluar, desarrollé el temario para disminuir de esta manera el margen de error entre lo que se pide y lo se obtiene como resultado final, para ello hay que tomar en cuenta también el objetivo de aprendizaje, para efectos de esta línea de investigación es de vital importancia, debido a que el objetivo de aprendizaje y los criterios a evaluar dan como resultado los contenidos que se revisarán en el curso.

Se puede observar también, que en este tipo de eventos, es muy valorada la experiencia que los participantes hayan adquirido, sin importar en qué circunstancias haya sido obtenida, lo importante de esto, es que su desempeño se pueda moldear de acuerdo a las necesidades que la empresa requiere y a través de la certificación, no sólo ésta se beneficia sino también sus colaboradores.

Como lo mencioné en un principio, la estructura básica de este curso de capacitación obedece a la corriente constructivista, ya que a partir de la práctica de los diferentes elementos que este curso plantea se va construyendo un nuevo conocimiento, tomando en cuenta la experiencia que cada colaborador trae consigo y que ha desarrollado en condiciones diferentes, se fomenta el aprendizaje significativo y la solución de diversas situaciones prácticas y aplicadas al ámbito laboral.

Existe la constante reflexión de la importancia que esta tarea representa, no sólo para la empresa, sino también para todos aquellos que participan en los cursos impartidos por los candidatos a la certificación.

De esta manera, cierro mi intervención pedagógica, esperando que el diseño que acabo de plantear pueda ser utilizado para arrojar resultados útiles y benéficos para los participantes de éstos cursos, ya que como lo mencioné al inicié de este punto quiero que los aprendizajes desarrollados en esta etapa trasciendan en las personas y no se quede como un curso más.

El modelo de competencia laboral, permite que al interior de las empresas y considerando sus necesidades específicas, se puedan diseñar cursos que permitan mejorar las prácticas de los colaboradores con el afán de que cumplan con los aspectos mínimos de calidad para la realización de alguna tarea específica, sin dejar de lado la experiencia que han adquirido a lo largo de los años.

Le doy valor a este modelo, porque en la época en la que hoy día estamos viviendo, ya no es suficiente decir que sabemos hacer las cosas, ahora es el momento de demostrarlo, en esa medida se valorará nuestro trabajo ante las empresas.

Egresados como yo, tal vez enfrentemos procesos de selección bajo este modelo y más vale estar preparados, porque como he venido mencionando a lo largo de esta línea de investigación, cada día más empresas recurren a este modelo para seleccionar y formar a sus colaboradores y el pedagogo no puede estar fuera de este proceso.

Realizar la planeación y el diseño didáctico para un curso basado en el *modelo de Capacitación Basada en Normas de Competencia Laboral (CBNCL)*, no es algo sencillo ya que deben tomarse varios aspectos en cuenta, que como especialistas en formación, no deben pasarse por alto, en cuestiones de capacitación el papel del pedagogo no se reduce a la planeación de programas de capacitación o de impartir los cursos en una o varias empresas, lo importante de la labor pedagógica y lo enriquecedor de esta práctica es que como especialistas somos todo un abanico de posibilidades en cuanto a formación de personas se refiere, ya que contamos con un perfil que brinda la posibilidad de utilizar diversas herramientas para lograr en las personas justo lo que se quiere.

El pedagogo es creativo, analítico y propositivo además de contar con una capacidad de observación que no se compara con la de otro tipo de profesionistas que sin hacerlos menos, nos pone en ventaja dando un enfoque diferente a cualquier material o situación que llegue a nuestras manos.

En el ámbito de la capacitación la competencia esta muy reñida, entre pedagogos, psicólogos, ingenieros y administradores de empresas, lo que pone en ventaja al pedagogo es la visión y la manera en la que trabaja con las personas buscando siempre su beneficio y crecimiento.

Con esta breve reflexión concluyo este trabajo de investigación que me permitió tener un primer acercamiento al ámbito empresarial mexicano.

CONCLUSIONES

Después de haber revisado los contenidos de cada uno de los capítulos, comprendo mejor que todas las cosas suceden por algo, que no es gratis que la situación del país esté atravesando la situación actual, que el desempleo y la falta de oportunidades sean el pan de cada día para los mexicanos.

El mundo está cambiando en especial el empresarial, ya que cada día se utilizan nuevas formas de seleccionar y formar al personal, una de esas formas es el del modelo de competencia laboral, que día a día cobra más fuerza en el contexto mexicano como consecuencia del proceso de globalización, en fin somos parte de este mundo y ante esta situación no podemos poner resistencia, o cambiamos porque el mismo sistema nos va dejando fuera.

Utilizar el modelo de competencia laboral es útil para que las personas puedan alcanzar la certificación y tiene que estar avalado por un organismo certificador oficial, si después de haber realizado una adecuada detección de necesidades y haber revisado los manuales de descripción de puestos para verificar que los colaboradores realicen las actividades que deben dentro de la empresa, se requiere implementar un programa de capacitación para enriquecer las fortalezas y combatir las áreas de oportunidad una opción es el modelo de competencia laboral.

Según mi experiencia, al abordar esta línea de investigación, este modelo presenta dos características fuertes: la primera marca a través de los criterios de desempeño (que puede obtenerse del manual de descripción de puestos) los aspectos que debe cubrir un colaborador al realizar una actividad específica. La segunda consiste en el tipo de evaluación, a partir de los criterios previamente establecidos podemos darnos cuenta del grado de dominio que un colaborador demuestra en la ejecución de una actividad.

Si se desea utilizar el modelo para seleccionar personal, el proceso es muy parecido, sólo hay que dejar que el solicitante a un puesto cumpla con los criterios que la empresa requiere en la ejecución de alguna actividad para otorgarle un empleo en el cual es competente.

De lo que se trata, es hacer evidente esas habilidades que se han desarrollado a lo largo de la vida laboral.

Desde mi punto de vista si se plantean los cursos de capacitación de esta manera brindan mayores resultados, sólo debe elegirse con precisión qué aspectos se desean desarrollar en los colaboradores y plantear los criterios necesarios que nos permitan alcanzar dichos objetivos, a partir de esto se desarrollan los temarios que sustentaran esta práctica y también todas las actividades contempladas para el curso deberán estar orientadas a alcanzar ese objetivo.

Si se trata de colaboradores que ya dominan a la perfección alguna actividad, es importante plantear un seguimiento en su manera de realizar dicha actividad, pero el seguimiento deberá estar respaldado por los criterios que implica esa tarea que ya domina, a partir de esa evaluación es posible detectar de manera más clara si el colaborador tiene alguna área de oportunidad y ayudar a lo que pueda mejorar, no sólo por el bien de la empresa, sino por su crecimiento a nivel profesional y personal.

Utilizar este tipo de modelo para la creación de programas de capacitación brinda un mayor acercamiento hacia lo que se pretende y plantea con los objetivos de aprendizaje que se realizan para cada curso, ya que si los cursos de capacitación que se programan al interior de cada empresa se orientan hacia la identidad de la misma, los resultados serán de mayor impacto.

Para mí, este tipo de resultados representan un menor margen de error en cuanto a resultados se refiere, ya que si durante todo el curso se revisan los criterios de desempeño que hay que cumplir, llevarlos a la práctica en las áreas de trabajo no será tan difícil, y con la etapa de seguimiento se verifica la cantidad de personas que aplican las herramientas brindadas en los cursos y cuales de éstas se aplican con mayor frecuencia.

Los resultados que ofrece este enfoque, son variados todo depende del uso que se le quiera dar y hacia donde deseen orientarlos, por lo pronto mi experiencia de haber realizado un diseño basado en este modelo implicó un trabajo integral, ya que no sólo utilicé conocimientos adquiridos dentro de la licenciatura en pedagogía, sino que tuve que aprender cosas por fuera para la realización de esta propuesta.

Como lo mencioné al inicio de esta línea de investigación, el pedagogo debe estar al tanto de las nuevas tendencias, no sólo en cuestiones de la educación, sino también de la capacitación, ya que ésta entra en el rubro de educación para adultos por lo tanto no se puede excluir de nuestra área.

Según mi apreciación, actualmente una buena parte de la población que atendemos los pedagogos está en la educación para adultos y es aquí donde hay que echar mano de la experiencia que se va acumulando a lo largo de la vida y generar nuevas estrategias de aprendizaje, adecuadas para este tipo población, ya que no se les puede enseñar igual que a los niños.

El pedagogo debe ser versátil y atrevido, para mí un pedagogo que no reúne estas dos características está incompleto, ya que como especialistas en formación poseemos una gran variedad de conocimientos que nos permiten reconocer a las demás personas como seres psico-sociales y a partir de ahí, brindar un cúmulo de estrategias que le permitan obtener una formación integral y útil para poder adaptarse a los cambios que va presentando el mundo.

Este trabajo me puso frente a una de las muchas situaciones que se viven al interior de las empresas y, aunque sé que existen casos variados; este primer acercamiento, no sólo me dio la oportunidad de desarrollar esta línea de investigación, sino también de descubrir qué es lo que más me gusta de la pedagogía.

Hoy, puedo decir que hay actividades por hacer y más de un campo de acción para el pedagogo, sin embargo, la lucha que desde mi punto de vista no para, es la de quitar ese estigma de que pedagogo es igual a: *“maestro de los maestros, te gustan los niños o el típico ¿pedagogía?: te vas a morir de hambre”*, el pedagogo es más que eso porque hoy por hoy, el trabajo que realiza el pedagogo está adquiriendo mayor valor y otro tipo de reconocimiento.

La pedagogía es útil en la manera en la que a través de los conocimientos se pueda ayudar a que las personas crezcan y mejoren, porque conocimiento que no se comparte no sirve.

ANEXOS

Anexo 1. Criterios de desempeño de un instructor competente

Anexo 2. Paquete didáctico del curso: “Formación de instructores Básico”

ANEXO 1

CRITERIOS DE DESEMPEÑO DE UN INSTRUCTOR COMPETENTE

Los criterios de desempeño de un instructor competente de acuerdo con el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) en la *Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL)* en el 2002 referida a la unidad de conducción de sesiones de capacitación son los siguientes:

1. *Identifica el nivel de dominio de los participantes al inicio de la sesión.*
2. *Crea un ambiente participativo al inicio.*
3. *Explica el plan de instrucción al inicio.*
4. *Acuerda las reglas de participación al inicio.*
5. *Establece el propósito de aprendizaje a alcanzar.*
6. *Modera la discusión de beneficios de acuerdo a objetivos.*
7. *Ajusta expectativas de acuerdo a objetivos y contenidos.*
8. *Motiva al grupo a interactuar para aumentar participación.*
9. *Selecciona ejemplos de acuerdo al tema y al grupo.*
10. *Adapta su comunicación a las necesidades y características del grupo.*
11. *Aplica preguntas, dinámicas o ejercicios para verificar comprensión.*
12. *Da respuesta a las preguntas de los participantes.*
13. *Desarrolla el contenido de acuerdo a objetivos.*
14. *Usa técnica expositiva.*
15. *Usa técnica de diálogo/discusión.*
16. *Usa técnica de demostración/ejecución.*
17. *Sintetiza lo abordado al final de cada tema o sesión.*
18. *Presenta el avance del contenido al final de cada tema o sesión.*
19. *Conduce la participación en el resumen general del contenido.*
20. *Evalúa el cumplimiento de reglas y expectativas.*
21. *Obtiene las conclusiones con la participación del grupo.*
22. *Conduce la elaboración de los compromisos de los participantes.*
23. *Los compromisos contienen descripción, forma de medirlos y fecha.*

ANEXO 2

MATERIALES DEL CURSO: "FORMACIÓN DE INSTRUCTORES BÁSICO"

estafeta

BASES PARA LAS HABILIDADES Y COMPETENCIAS EN INSTRUCCIÓN



Excelencia
en Consultoría

D.R. Excelencia en Consultoría S.A. de C.V.
Quetzal No. 70, Col. El Rosedal, C.P. 04330
México, D.F.
Tel. 56 89 88 05
www.excecon.com
Idea original, concepto y diseño.
Noviembre de 2005

CONTENIDO

Recomendaciones

Objetivo

Introducción

Mapa del curso

1. ORIGENES Y FINALIDAD DE LA INSTRUCCIÓN

- 1.1 Responsabilidad de enseñar
- 1.2 De donde viene la instrucción
- 1.3 La finalidad de la instrucción
- 1.4 Las técnicas más usadas en instrucción
- 1.5 La importancia del aprendizaje
- 1.6 En dónde se nota el aprendizaje

2. LA TÉCNICA EXPOSITIVA

- 2.1 Qué es la exposición
- 2.2 La instrucción se basa en la técnica expositiva
- 2.3 Factores a cuidar en la exposición
 - 2.3.1 El objetivo del tema
 - 2.3.2 Los materiales de apoyo
 - 2.3.3 El uso de la voz
 - 2.3.4 El lenguaje corporal
- 2.4 Detalles a cuidar con el grupo durante la exposición

3. DESGLOSE DE ETAPAS DE LA TÉCNICA EXPOSITIVA

- 3.1 Etapa de la inducción
 - 3.1.1 Recursos para la inducción
 - 3.1.2 El objetivo de la sesión
- 3.2 Etapa de introducción
- 3.3 Etapa de desarrollo
 - 3.3.1 El contenido
 - 3.3.2 La congruencia y la coherencia
- 3.4 Etapa de síntesis
 - 3.4.1 Mención de los elementos clave abordados
 - 3.4.2 A manera de evaluación

4. TALLER...48

- 4.1 Ejecución de una exposición (videgrabación del desempeño de los participantes)
- 4.2 Retroalimentación sobre la ejecución

Compromisos de aplicación

Conclusión

Bibliografía

RECOMENDACIONES

DURANTE EL CURSO

Ser puntual y aprovechar el tiempo del curso.



Respetar el contrato inicial del curso.



Ser respetuoso con los demás.



Llevar siempre tus materiales de trabajo.



Participar en las dinámicas grupales.



Escribir y realizar preguntas precisas.



Tomar notas personales.



Poner atención a las exposiciones.



Mantener tu atención en el tema del curso.



Establecer compromisos y verificar su cumplimiento.



PARA EL USO DEL MANUAL

Leer la introducción, el objetivo particular y el resumen de cada tema.



GUIA

Analizar y reflexionar la información.



ATENCIÓN

Identificar los conceptos e ideas centrales.



CONCEPTO

Resolver todos los ejercicios.



EJERCICIO

Relacionar la información con tu vida cotidiana.



EJEMPLO

Compartir información con el grupo.



COMPARTE

OBJETIVO

EL PARTICIPANTE APLICARÁ LOS ELEMENTOS Y LAS TÉCNICAS REVISADAS, PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD EN LA CONDUCCIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN Y DE REUNIONES DE TRABAJO.



INTRODUCCIÓN

Para lograr la **efectividad** en la conducción de eventos de capacitación y de reuniones de trabajo se requiere mucho más que talento para hablar o impactar con discursos emotivos, más aún, el dominio de un tema tampoco es garantía de que los conocimientos serán recibidos satisfactoriamente por el auditorio.

Dentro de los procesos de capacitación es necesario reconocer que la **instrucción** es una actividad que enriquece y brinda la oportunidad de transmitir conocimientos, por lo cuál en éste curso se revisarán elementos que ayudarán a que los temas que se exponen sean comprendidos de la mejor manera posible.

En todo ello, **el instructor es un elemento clave**, por ello, no está demás preguntarse acerca de los elementos que debe tener para ser todo un profesional en **ESTAFETA**.

Estamos seguros de que este curso te ayudará a tener un **acercamiento serio a los aspectos que se toman en cuenta para ser instructor**, desarrollando las habilidades que para ésta actividad se necesitan, utilizando herramientas como: técnicas didácticas, la técnica expositiva, materiales de apoyo. Con la finalidad de que las sesiones de instrucción cuenten con los elementos necesarios para que el proceso de capacitación se de.

Para **ESTAFETA** es importante que los futuros instructores tengan bases firmes en instrucción, ya que a partir de ello será más fácil ir incorporando elementos que enriquezcan su práctica.

¡BIENVENIDO!

MAPA DEL CURSO

1. ORIGENES Y FINALIDAD DE LA INSTRUCCIÓN

- Importancia de la instrucción
- Técnicas más usadas en instrucción
- Aprendizaje

2. LA TÉCNICA EXPOSITIVA

- Aspectos generales de la técnica expositiva
- Aspectos a cuidar en la exposición

3. DESGLOSE DE ETAPAS DE LA TÉCNICA EXPOSITIVA

- Inducción
- Introducción
- Desarrollo
- Síntesis

4. TALLER

- Ejecución de una exposición
- Aplicar los elementos vistos en el curso

1. ORIGENES Y FINALIDAD DE LA INSTRUCCIÓN



La instrucción como tal ha existido desde que el hombre tiene la necesidad de transmitir conocimientos a otras personas, para desarrollar alguna actividad específica.

Dentro de **ESTAFETA** hoy se encuentran por realizar una **tarea muy importante**, adentrarse al medio de la instrucción, esta labor sin duda es una de las más enriquecedoras en cuanto a trabajo con personas se refiere, ya que a través de ésta práctica se puede enseñar a los compañeros a mejorar su manera de trabajo o a enseñarles a realizar nuevas actividades.

La enseñanza es una actividad que brinda satisfacción al contribuir a la mejora de las personas, por ésta razón es necesario saber que conlleva responsabilidad y dedicación.

1.1 Responsabilidad de enseñar

Mencione por qué enseñar es una responsabilidad.



EJERCICIOS

Cómo ya se mencionó **la enseñanza** va mezclada con la responsabilidad, ya que en algunas ocasiones de los conocimientos que se imparten depende la mejora de algunas personas por esta razón enseñanza es definida cómo:

Es el proceso mediante el cual se comunican o transmiten conocimientos especiales o generales sobre una materia.



CONCEPTO

La enseñanza se limita a transmitir, por medios diversos, determinados conocimientos. Es por ello que es necesario cuidar los elementos que se manejan al desarrollar una sesión de instrucción.

La exposición oral de un tema abre la posibilidad de influir en el otro con las palabras e ideas que se expresan, por esta razón es necesario cuidar lo que dentro del aula o espacio de capacitación.



Se debe **cuidar** la postura, los gestos y todo aquello que rodee el ambiente en el que se va a dar el proceso de capacitación.

La responsabilidad de **enseñar** también requiere de un buen desempeño, frente a los grupos, manejar a la perfección los conocimientos a impartir para poder resolver dudas pero sobretodo se requiere de disposición.

La necesidad de instructores capacitados es muy amplia. Su formación es un paso importante hacia la autonomía y la independencia de las empresas.

La enseñanza no es algo que surgió de la nada, conforme fue evolucionando la industria se requería personal calificado para operar maquinaria que mas tarde facilitaría el trabajo, por esta razón es importante revisar de donde viene la instrucción.

¿Cuál es su concepto de instrucción?



EJERCICIOS

¿Qué otros elementos cree que deban cuidarse al exponer un tema de forma oral?

¿Cuál es la importancia de la instrucción en **ESTAFETA**?

1.2 De donde viene la instrucción



La instrucción en ocasiones resuelve algunas problemáticas que en las empresas surgen, cuando se recurre a esta **práctica** es con fines de mejora, porque se tiene la intención de que el trabajo se haga de manera más eficiente.

En la antigüedad la capacitación se llevaba a cabo en los talleres, gremios o en las escuelas industriales, con la **revolución industrial**, la capacitación incorporó métodos y objetivos que más tarde serían mejorados, con la intención de que el personal de algunas empresas supieran operar máquinas.

Como puede observarse desde la antigüedad se habla de capacitación, acto del que no se puede desligar al instructor ya que sin él este proceso no estaría completo.

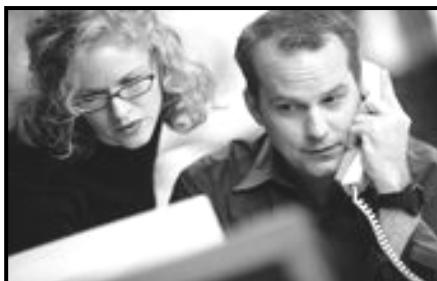
La capacitación en las empresas se imparte a personas adultas y no hay que olvidar que el hombre es un ser sociable, no crece aislado, sino bajo el influjo de los demás y está en constante reacción a esa influencia. **La enseñanza** resulta así, no solo un deber, sino un efecto de la condición humana, ya que es el medio con que la sociedad perpetúa su existencia.

La instrucción,

Viene de la necesidad de capacitar al personal de las empresas para realizar de mejor manera su trabajo, ésta debe responder a esa necesidad.



En **ESTAFETA** la intención de formar instructores internos no se aleja de cubrir necesidades, de ahí puede comenzar a vislumbrarse la intencionalidad de la instrucción que como ya se menciono se orienta hacia la mejora.



1.3 La finalidad de la instrucción

La **instrucción** apoyada de las técnicas para facilitar el proceso aprendizaje tiene la finalidad capacitar a las personas para que mejoren su manera de trabajar y aspirar a un mejor sueldo y por consecuencia un mejor nivel de vida.



En **ESTAFETA** es muy importante que las personas que ahí laboran estén a la vanguardia, en las mejores técnicas y procesos para realizar su trabajo, pero nada del proceso de capacitación serviría, si las acciones no se encaminarán hacia los objetivos que se plantea **ESTAFETA**.



Con el proceso de enseñanza es necesario decir que se forma a los colaboradores para que todo marche sobre ruedas y aun así nunca faltan los imprevistos, pero en la manera en la que se tenga personal calificado se podrán sortear los problemas.

La finalidad de la instrucción para **ESTAFETA** es que sus colaboradores tengan la **oportunidad de crecer profesionalmente** insertándose en otro tipo de actividades, en esta ocasión se trata de desarrollar la habilidad de instrucción con la cual otros colaboradores se verán beneficiados al recibir cursos de capacitación impartidos por los propios compañeros.

No sólo basta tener buenas intenciones sobre querer ser un buen instructor hay que conocer los diferentes materiales y técnicas que se pueden utilizar para logra impactar con el conocimiento.





1.4 Las técnicas más usadas en instrucción



Ya se habló acerca de la importancia y responsabilidad que conlleva enseñar, la instrucción es un medio para llegar, a la obtención del dominio de alguna tarea o un tema.

La labor del instructor debe ser reforzada con diversos elementos, un apoyo para éste son las **técnicas didácticas** de mayor uso que tienen la intención de ayudar a que el conocimiento sea comprendido de mejor manera, ahora se presentan las técnicas de mayor uso.

Las técnicas didácticas que se revisarían son las siguientes:

	Lectura comentada
	Tormenta de ideas
	Debate dirigido
	Dramatización

Ahora se revisarán los elementos de cada de ellas:

Lectura comentada



CONCEPTO

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

Principales usos:

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

Desarrollo:



Introducción del material a leer por parte del instructor.



Lectura del documento por parte de los participantes.



Comentarios y síntesis a cargo del instructor.

Recomendaciones:



Seleccionar cuidadosamente la lectura de acuerdo al tema.



Calcular el tiempo y preparar el material didáctico según el número de participantes.



Procurar que lean diferentes miembros del grupo y que el material sea claro.



Hacer preguntas para verificar el aprendizaje y hacer que participe la mayoría.

Debate dirigido



CONCEPTO

Esta técnica se utiliza para presentar un contenido y poner en relación los elementos técnicos presentados en la unidad didáctica con la experiencia de los participantes.



El instructor debe hacer preguntas a los participantes para poner en evidencia la experiencia de ellos y relacionarla con los contenidos técnicos.



El instructor debe guiar a los participantes en sus discusiones hacia el "descubrimiento" del contenido técnico objeto de estudio.

Durante el desarrollo de la discusión, **el instructor puede sintetizar los resultados del debate bajo la forma de palabras clave**, para llevar a los participantes a sacar las conclusiones previstas en el esquema de discusión.

Tormenta de ideas

Descripción:

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

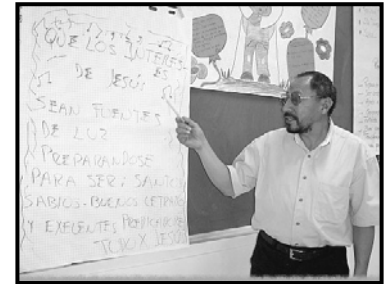


CONCEPTO

Principales usos:

Cuando se desea **obtener una conclusión grupal** en relación a un problema que involucra a todo un grupo.

Cuando es importante **motivar al grupo**, tomando en cuenta las participaciones de todos, bajo reglas determinadas.



Desarrollo:

☁️ Seleccione un problema o tema, definiéndolo de tal forma que todos lo entiendan.

☁️ Pida ideas por turno, sugiriendo una idea por persona, dando como norma de que no existen ideas buenas ni malas, sino que es importante la aportación de las mismas.

☁️ De confianza al grupo, aunque en algunos momentos puede creerse que son ideas disparatadas.

☁️ Las aportaciones deben anotarse en el rotafolio o pizarrón.

☁️ Si existiera alguna dificultad para que el grupo **proporcione ideas**, con preguntas claves como: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? ¿Por qué?

☁️ Identificar las ideas pertinentes una vez que se ha generado un buen número de ideas, éstas deben de ser evaluadas una por una. Luego se marcan para hacer fácil su identificación.



☁️ Priorizar las mejores ideas los participantes evalúan la importancia de cada aportación de acuerdo a los comentarios del grupo, pero tomando en cuenta el problema definido al inicio de la sesión.

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

Recomendaciones:

☁️ Es recomendable **usarla al inicio** del planteamiento de alguna sesión de trabajo.

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



La persona que coordine la actividad, debe de tener un amplio control del grupo y de alguna manera familiarizado con el problema.

Dramatización

También conocida como socio-drama o simulación, esta técnica consiste en...



Reproducir una situación o problema real. Los participantes deberán representar varios papeles siguiendo instrucciones precisas en un determinado tiempo.



La interacción entre los diferentes actores **tiene como objetivo encontrar**, sobre la marcha, una solución aceptada por las diferentes partes.

Principales usos:



La **dramatización** sirve para ensayar soluciones propuestas como un caso hipotético que puede semejarse mucho a una situación de la vida real, llevando a un grupo, a través de una serie de etapas, a un problema complejo de relaciones humanas.

La dramatización proporciona oportunidades para que los individuos "representen" sus propios problemas, existiendo la posibilidad de comprenderlos mejor al presentarlos en una forma más dramática.

Recomendaciones:



Selección de las **personas** que desean participar en la dramatización (generalmente con cierta inclinación a la actividad artística).

Los sujetos seleccionados "**actúan**" para el resto del grupo alguna situación previamente elegida.



Para un **mejor resultado** de la dramatización cada participante puede elegir libremente el papel que desee interpretar de acuerdo a sus facultades y seleccionar el escenario, etc., de acuerdo a sus propósitos.

El resto del grupo permanece atento a lo que ocurre en el foro.



Posteriormente a la representación se elaboran críticas y conclusiones generales.

Hasta aquí se han presentado las técnicas didácticas de mayor uso en la capacitación, lo importante de ellas **no es conocerla sino ponerlas en práctica**, sólo de esta manera se logra dominar cada una de ellas.



Ahora se revisará la importancia que tienen todos estos elementos para el aprendizaje, **dentro del grupo ESTAFETA la instrucción va dirigida a personas adultas** y en la impartición de cursos es importante tener en cuenta que todas las personas aprenden de diversas maneras de ahí la variedad de métodos y técnicas de enseñanza.



EJERCICIOS

De las técnicas presentadas ¿cuál de ellas ha usado?

¿Cuál cree que es la importancia de las técnicas didácticas?

1.5 La importancia del aprendizaje

En el ámbito de la capacitación **el proceso de instrucción-aprendizaje se lleva a cabo para perfeccionar o actualizar a los individuos en su campo laboral** y se dirige concretamente a personas adultas que desempeñan un puesto de trabajo.



Este proceso se conforma a partir de la interacción de tres elementos principales: **El participante**, que es el sujeto que aprende. **El instructor**, es el sujeto que enseña. **El contenido del curso**, que es el objeto de conocimiento.

Además de estos elementos, no debe olvidarse **el ambiente** que circunscribe la práctica del instructor y el aprendizaje de los participantes en donde influyen toda clase de problemas de los capacitandos, del instructor y de la institución donde se realice el evento y que se reflejan en el proceso formativo.

El aprendizaje es entendido como...



CONCEPTO

Un proceso dinámico y permanente mediante el cual el individuo adquiere y/o modifica habilidades, conocimientos y actitudes.

Se puede decir que **toda conducta humana es resultado de un proceso de aprendizaje**, el cual se manifiesta como una modificación de conducta al comparar las actitudes, habilidades y conocimientos que tenían las personas antes de ponerlas en una situación de aprendizaje y la que pueden mostrar después de ella.

Es importante que **el instructor** guíe a los participantes para que relacionen los conocimientos adquiridos con las experiencias previas con el objeto de dar un sentido al aprendizaje.

Existen algunos principios del aprendizaje que son útiles en la labor del instructor los cuales se presentan a continuación...

Primer principio:



El refuerzo más efectivo en el proceso del aprendizaje es aquel que sigue a la acción con una mínima demora. La efectividad del esfuerzo disminuye con el paso del tiempo y muy pronto no tiene casi ninguna efectividad.

Segundo Principio:

La máxima motivación para el aprendizaje se logra cuando la tarea no es demasiado fácil ni demasiado difícil para el individuo, pues así logra satisfacción.



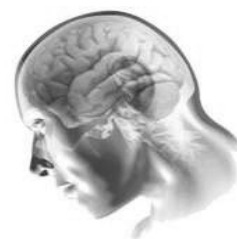
Tercer Principio:



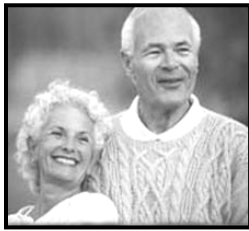
El aprendizaje no es proceso simplemente intelectual, sino que también emocional. El individuo tiene metas en el proceso de aprender que deben ser claras y precisas para que sean motivantes.

Cuarto Principio:

Aprendemos a través de los sentidos, especialmente del sentido de la vista y del oído, por lo que se deben considerar como recursos para el desarrollo de este proceso.



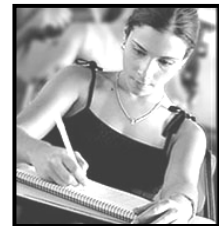
Quinto Principio:



Generalmente lo que aprendemos lo vinculamos con lo que sabemos, es decir, partimos de encuadres particulares para darle valor a la enseñanza.

Sexto Principio:

Regularmente aprendemos una cosa a la vez. Por ello, se trata de delimitar lo más claramente posible, las distintas unidades de aprendizaje.



Séptimo Principio:



Cada persona aprende en grados distintos o a velocidades diferentes dependiendo de sus conocimientos, habilidades y desde luego del nivel de inteligencia que posea.

Al tomar en cuenta estos principios se pueden aplicar directamente en los participantes a los que se les va a impartir la capacitación para ello ahora se presentan las características del aprendizajes en los adultos con la intención de generar un mayor impacto en ellos.

¿Cuál de los principios mencionados has utilizado?



EJERCICIOS

Escribe tu propia definición de aprendizaje



En el proceso instrucción-aprendizaje es esencial que los adultos tengan la oportunidad de participar activamente a fin de que sientan el aprendizaje parte de sus propias experiencias; sin embargo, es necesario que el instructor considere tanto las características positivas como negativas del adulto ante el aprendizaje, dado que estas pueden favorecer u obstaculizar el proceso de instrucción-aprendizaje.

Los adultos por estar inmersos en muchas ocasiones en organizaciones o instituciones, al frente de una familia o sociedad, tienen una serie de características como: Experiencias en diferentes campos. Costumbres/hábitos determinados. Opciones y preferencias.

Aspectos que deben tomar en cuenta en la instrucción de personas adultas:

- Intereses y necesidades específicas
- Les interesa aprender lo que les satisface una necesidad determinada.
- No le gusta ser tratado como participante.
- Justifica el tiempo y el esfuerzo en los procesos de Capacitación.

Con las características que se han revisado alrededor de la instrucción es importante conocer de que manera se puede comprobar que los individuos han aprendido los contenidos plantados para ellos, de otra manera no tendría caso capacitar. En el siguiente tema se podrá ver donde se nota el aprendizaje en los participantes.

1.6 En dónde se nota el aprendizaje



¿Dónde cree que se refleja el aprendizaje de los participantes?

¿Por qué cree que es importante medir el aprendizaje de los participantes?

¿Cómo instructor de que manera notaría el aprendizaje de los participantes?


El aprendizaje solo puede ser comprobable en el momento en el que se ve que aplica lo visto en el curso, por lo cual el objetivo de la evaluación es el siguiente:

Retroalimentar el proceso enseñanza-aprendizaje



ATENCIÓN

Esto significa que **los datos obtenidos** en la evaluación servirán a los que intervienen en dicho proceso, en forma directa para mejorar las deficiencias que se presenten en la realización del proceso e incidir en el mejoramiento de la calidad y en consecuencia el **rendimiento** en el Proceso Enseñanza-Aprendizaje.

<i>Saber cuáles fueron los objetivos alcanzados y en qué medida se dio el logro.</i>	<i>Reforzar oportunamente las áreas de estudios en que el aprendizaje haya sido insuficiente (detectable con relativa facilidad en el rendimiento grupal frente a los instrumentos de evaluación).</i>
<i>Tener un análisis de las causas que pudieron haber ocasionado las deficiencias en las metas propuestas y tomar decisiones.</i>	<i>Juzgar la viabilidad de los programas a la luz de las circunstancias y condiciones reales de operación.</i>
<i>Evitar incurrir en los mismos errores en experiencias posteriores.</i>	

Tomando en cuenta lo anterior, indicaremos las características que debe tener la evaluación para que sea funcional:

1. **Que se relacione con los objetivos** planteados de antemano.
2. Que sea **integral y uniforme** para todo el programa escolar.
3. Que esté **estructurada** de una manera coherente y continua.

Además para realizar una evaluación eficaz de los logros, **el instructor debe:**

1. **Dominar el conocimiento** o la habilidad de evaluar

2. **Dominar la técnica práctica de los instrumentos de evaluación**, las cuales sólo son el medio para facilitar, ampliar y afinar las observaciones del instructor acerca del desempeño de los participantes.



Evaluar en referencia a un criterio, busca la comparación del participante con sus propios rendimientos o resultados, en las mismas pruebas o en relación a un criterio fijado de antemano.

Se valora principalmente el progreso realizado por el alumno, independientemente de escalas y se valora el proceso realizado por el alumno hacia el objetivo propuesto.

En el ámbito criterial se evalúa el avance del participante hacia el objetivo propuesto y la distancia que lo separa de él. Esta distancia constituye las bases de la información a partir de la cual se ha de tomar una decisión.

2. LA TÉCNICA EXPOSITIVA



Como se vio en la unidad anterior el proceso de enseñanza recae directamente sobre las personas que imparten un tema, generar aprendizajes en las demás personas no es fácil, es por ello que se necesitan apoyos como técnicas y materiales didácticos que faciliten esta tarea.

La técnica más usada en instrucción es la técnica expositiva, ésta permite desarrollar temas de forma verbal, en esta unidad se revisaran algunos aspectos que hay que tomar en cuenta para realizar la exposición de una tema.

2.1 Qué es la exposición

Antes de comenzar a introducirnos en el tema es necesario conocer cual es el concepto de la técnica de exposición por lo que se define de la siguiente manera:

La exposición es una técnica que consiste principalmente en la presentación oral de un tema.



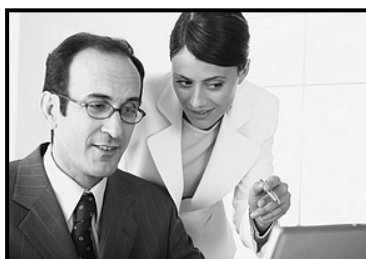
Su propósito es "**transmitir información de un tema, propiciando la comprensión del mismo**" Para ello el instructor se auxilia en algunas ocasiones de encuadres fonéticos, como...






<i>Ejemplos</i>	<i>Preguntas</i>
<i>Analogías</i>	<i>Apoyo visual</i>
<i>Dictado</i>	

Todo esto establece los diversos tipos de exposición que se encuentran presentes, en donde se favorecen principalmente aquellas a la comprensión de un tema.






Descripción: es la técnica que auxilia a la comunicación verbal de un tema ante un grupo de personas.



Principales usos:

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

Recomendaciones:

-  No abusar de esta técnica.
-  **Enfatizar** y resumir periódicamente, lo que facilitará la comprensión de su exposición por parte de los participantes.
-  **Mantenerse en un lugar visible**, dirigir la vista y la voz hacia todo el grupo.
-  Utilizar un **lenguaje** claro y con un volumen adecuado.
-  Utilizar **ejemplos** conocidos y significativos para los participantes.

Es importante reconocer cuales son las características de la exposición, ya que de la instrucción tiene como base la exposición de conocimientos de manera verbal, en el tema siguiente se verá con mayor profundidad.

2.2 La instrucción se basa en la técnica expositiva


Todo instructor con un poco de práctica, paciencia y conocimientos, es capaz de mejorar su actuar frente a los participantes.

Esto sin duda lo logra con el apoyo de los siguientes pasos:

Primero:

Todo curso tiene que empezar, pero además de la mejor manera posible, este aspecto pasa desapercibido por varios instructores, lo que se pretende al inicio es captar la atención de los participantes.



-  Las diez primeras palabras que se pronuncien, puede facilitar el éxito o llevar al fracaso la lección, las formas idóneas de empezar son:

- X** Saludando siempre a los participantes, de manera sencilla y cálida.

El saludo dependerá del tipo de público que vaya a escucharlo de las circunstancias protocolarias pertinentes; sin embargo, un saludo cortés es suficiente para iniciar con la plática.



Se recomienda que nunca dé disculpas de ningún tipo, tales como estas:

“no vengo preparado”, “pero bueno”, “no estudié”, “pero a ver qué sale”, “me avisaron hace un momento y por eso llegue tarde”, “había un embotellamiento tremendo”



Todas estas excusas lo único que logran es poner una barrera entre los participantes y usted.

Segundo: establecer un puente de conexión, éste es **un vínculo** que se establece entre el instructor y los participantes.

Su propósito es el de despertar el interés por el tema que va a tratarse.



En este momento es cuando **deberá enunciarse el tema, expresando sus objetivos o propósitos**, así como también el esquema que se seguirá.

Tercero: desarrollo del tema, para lograr esto es necesario haber preparado el tema y exponerlo. Por lo regular el principal problema al que se enfrenta el instructor se relaciona con el desarrollo del tema, no se sabe como estructurar las ideas, no se pueden ordenar fácilmente, para solucionar esto, se sugiere tener en cuenta cinco aspectos:

<i>Función del tiempo</i>	<i>Función del desglose de un problema</i>
<i>Función de la sociedad</i>	<i>Con un estructuración mixta</i>
<i>Función del espacio</i>	

Cuarto: el resumen se recomienda que una vez que se haya proporcionado una cantidad considerable de información se haga una pausa para dar cabida a una síntesis. En esta parte se repetirá lo más relevante del tema

Los pasos que se revisaron son los que deben de cuidarse al lo largo de las sesiones en la unidad siguiente se revisarán a profundidad. En el proceso de instrucción es importante tener una correcta planeación de la sesión, sin embargo hay aspectos que deben cuidarse como los que se verán a continuación.

2.3 Factores a cuidar en la exposición

A veces se realizan presentaciones, exponiendo algún tema delante de los participantes. Aunque esta situación puede generar cierta ansiedad, es conveniente ver su lado positivo ya que se trata de una oportunidad de compartir algún conocimiento, además se gana experiencia al desempeñar esta labor dentro de grupo **ESTAFETA**.



La exposición oral se ejecuta delante de los participantes que en ocasiones serán compañeros de trabajo, **sin posibilidad de corrección de errores**, por lo que tiene que estar perfectamente preparada.

El instructor de grupo **ESTAFETA** deberá **trabajar no sólo el contenido sino también la exposición**. Un gran contenido con una mala exposición se traduce en una presentación muy tediosa para el participante.

Técnica expositiva...

El oyente únicamente dispone de una oportunidad para entender lo que allí se expone; si algo no le queda claro puede expresar sus dudas, pero en ocasiones los participantes prefieren reservar ese derecho.



Esta limitación obliga al instructor a **ser lo más claro posible**: estructuras de las oraciones simples y vocabulario directo (depurado y preciso pero entendible por todos los presentes).

Cuando se realiza una exposición oral es conveniente **ofrecer al participante la posibilidad de realizar preguntas** al final de la exposición. Transmite la impresión de que se domina el tema.



Mencione algunos de los aspectos que cuidarías en tu desempeño como instructor de grupo **ESTAFETA**.

¿Cuáles son los aspectos más importantes de la técnica expositiva?

El instructor debe conseguir **captar la atención del participante** y para ello es fundamental...

Que la exposición sea lo más amena posible, incorporando algún toque de humor, ayudándose de ejemplos y anécdotas, etc.



Debe **cuidar la entonación:**

Jugar con la modulación, evitar un tono monótono (típico error) que termina por aburrir a los presentes. Esto se puede ensayar grabando el discurso y escuchándolo.



El instructor **no se puede limitar a leer un texto...**

Resultaría sumamente aburrido, además le impediría mantener un contacto visual con el participante.



Debe preparar su exposición de memoria y llevar un pequeño índice que le sirva de guía.

El instructor debe transmitir seguridad y para ello es fundamental una buena preparación. Una imagen de nerviosismo puede llevar a pensar que la exposición no está suficientemente preparada.

La exposición gana mucho si se acompaña de apoyo visual: *diapositivas, transparencias, pantalla del ordenador proyectada*

Transmite una imagen de profesionalidad y facilita la comunicación con el participante. Durante la exposición es conveniente **colocar el reloj en algún lugar donde discretamente se pueda ver** (sin tener que mirar su muñeca). Esto permitirá ir controlando que la exposición se va ajustando al tiempo previsto.

Las preguntas **hay que contestarlas de forma precisa pero breve**, sin rodeos.

Si una pregunta no se sabe contestar no pasa nada, simplemente habrá que indicar que en ese momento no se puede responder pero que se consultará y a la mayor brevedad se dará una respuesta.



Lo que nunca se debe hacer es inventar la respuesta.

Como se puede observar son varios los aspectos que hay que tomar en cuenta, para el desarrollo de una buena exposición, lo que debe tenerse claro es que cada sesión del curso, debe orientarse al cumplimiento de los objetivos planteados para éste.



En esta parte se han revisado ya aspectos generales, sobre la instrucción que hacer y que no hacer desde luego la práctica, la utilización técnicas de apoyo y la comunicación que se establezca con los participantes, va orientada hacia los objetivos planteados para el curso.

2.3.1 El objetivo del tema



EJERCICIOS

Escribe tu definición de objetivo.

¿Cuales son las características que debe cubrir un objetivo?

Toda sesión debe estar basada en un objetivo de aprendizaje ya que a partir de él se derivaran las evaluaciones y los contenidos de nuestro curso, de ahí la importancia de este.



CONCEPTO

¿Qué es un **objetivo**?

Un objetivo de instrucción es un enunciado que especifica la conducta terminal que debe presentar el participante una vez concluido el evento. En términos generales, se puede decir que los objetivos provienen directamente del diagnóstico de necesidades de instrucción y que a su vez, se convierten en reactivos de evaluación.

Dicha detección proviene del área que solicita la instrucción y cubre aquellas tareas que no se están realizando, la modificación de actitudes o comportamientos, la actualización de conocimientos o el perfeccionamiento habilidades y destrezas.

Es importante decir que, **cualquier tarea se manifiesta a través de una serie de acciones. Describiéndolas se puede llegar a los enunciados que indiquen conductas terminales.** La expresión mediante un enunciado de una conducta terminal es la base para elaborar un objetivo de instrucción.



Los objetivos que se plantean deben cubrir por lo menos las siguientes características:

REALISTA
Posible de realizarse

VALIOSO
De interés para quien va dirigido

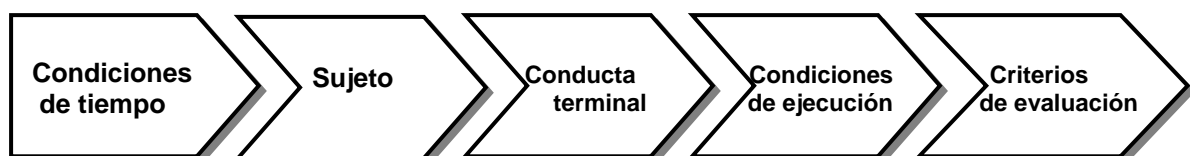
CLARO
Debe ser comprendido por cualquier persona que lo lea

↑
CARACTERÍSTICAS
↓

EVALUABLE
Debe existir un parámetro cuantificable de comparación que permita verificar si el objetivo se cumplió

Es importante recordar que **un objetivo bien definido proporciona a los participantes una meta clara**, los asistentes a la instrucción sentirán que saben a dónde van y qué es lo que se tiene que lograr.

Cabe decir, que **una definición adecuada de un objetivo de aprendizaje cumple al menos con los siguientes elementos:**



Ahora bien, **el conjunto de objetivos constituye la finalidad del aprendizaje. Y una vez señalado el objetivo, se hace uso de procedimientos y recursos materiales para lograr el aprendizaje durante la instrucción.**

Para entender mejor esto, se verá la siguiente clasificación de objetivos la cual será utilizada de acuerdo a la necesidad presentada.

a) **OBJETIVO GENERAL:** es la finalidad del puesto o función y corresponde a todo el programa. (por ejemplo, el objetivo de este curso)

- b) **OBJETIVO PARTICULAR O TEMÁTICO:** es la finalidad de cada parte o tema del programa.
- c) **OBJETIVO ESPECÍFICO:** es la finalidad de cada subtema dentro del programa de entrenamiento.



Si el objetivo establece comportamientos observables cumple con su finalidad.

Ahora bien, **el objetivo debe corresponder con la evaluación del evento. Por ello, el objetivo de la evaluación es verificar si se alcanzaron las metas planeadas.**

Existen una serie de elementos que apoyan a todo el proceso de enseñanza y que sin duda acerca enormemente al cumplimiento de objetivos estos son los materiales de apoyo que todo instructor debe conocer y saber manejar.



Elabore un objetivo general

Elabore un objetivo particular

Elabore un objetivo específico

2.3.2 Los materiales de apoyo

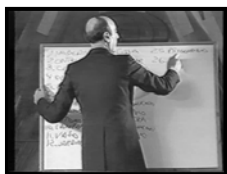
Para lograr **una buena integración de los conocimientos, es necesario apoyarse en los materiales didácticos.** para lograr esta tarea el instructor debe tener claro cuál es la principal función que desempeñan los medios en el proceso de enseñanza-aprendizaje.



Señalamos a continuación diversas funciones de los medios:

Función innovadora. Cada nuevo tipo de recursos plantea una nueva forma de interacción. En unas ocasiones provoca que cambie el proceso, en otras refuerza la situación existente.

Función motivadora. Se trata de acercar el aprendizaje a los intereses de los participantes y de contextualizarlo social y culturalmente, superando así el verbalismo como única vía.



Función estructuradora de la realidad. Al ser los recursos mediadores de la realidad, el hecho de utilizar distintos medios facilita el contacto con distintas realidades, así como distintas visiones y aspectos de las mismas.

Función facilitadora de la acción didáctica. Los recursos facilitan la organización de las experiencias de aprendizaje, actuando como guías, no sólo en cuanto nos ponen en contacto con los contenidos, sino también en cuanto que requieren la realización de un trabajo con el propio medio.



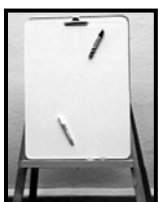
Función formativa. Los distintos medios permiten y provocan la aparición y expresión de emociones, informaciones y valores que transmiten diversas modalidades de relación, cooperación o comunicación.



Algunos de estos apoyos son los siguientes:

Pizarrón

Ante todo, el pizarrón **sigue siendo instrumentos de enorme valor en la enseñanza** en todos los niveles, y en todas partes. Se puede decir que todavía no ha sido reemplazado.



Pintarrón

En una sala de reuniones presenciales, **un pintarrón puede actuar como espacio compartido donde se plasman y corrigen las ideas del grupo.**

Materiales elaborados

Constituyen una amplia gama y pueden ser traídos a clase por los participantes o bien pertenecer a grupo **ESTAFETA**. Entre ellos, podemos distinguir: **Objetos:** rotuladores, bolígrafos, clips, cartulinas, juguetes, gises, etiquetas, pinturas, aros, regletas, bloques lógicos...



Discos compactos



Tienen la ventaja de que su señal informativa puede ser captada desde cualquier lugar. Algunas de sus emisiones pueden ser realizadas con fines educativos. **Su aplicación en el aula ofrece distintas particularidades** (elaboración de guiones adecuados), efectos sonoros, **despertar interés hacia problemas**, completar un tema, etc.

Películas en dvd

Es un formato de almacenamiento multimedia en disco óptico que puede ser usado para guardar datos, incluyendo películas con alta calidad de video y sonido.



Cañón



Es un medio de comunicación audiovisual, **se ayuda de diapositivas que se realizan en la computadora y son proyectadas**, tienen movimiento y diversos colores. Ha sustituido al proyector de acetatos.

Proyector de acetatos

Es un medio de enseñanza que se hace en papel acetato, y **se proyecta en la pared, para mostrar la información del instructor.**



Videocasetera y televisión



Como instrumento pedagógico, enseña al participante a ver, leer, interpretar y enjuiciar la imagen, ayudándole a la **percepción y comprensión de la realidad.**

Cómo puede observarse la gama de materiales que pueden utilizarse a lo largo de una sesión es extensa, de ésta manera se puede impartir una sesión con varios tipos de apoyos según sea la intención del curso.

Ahora el tema que viene presentará algunos aspectos que tiene cualquier persona, pero que en el caso de los instructores se vuelven un apoyo más para la impartición de los conocimientos se trata de la voz, el lenguaje corporal, se debe tener un correcto manejo de éstos aspectos ya que la impresión que se brinda es mayor al estar frente a un grupo.

2.3.3 El uso de la voz

A través de la voz podemos comunicar toda una serie de emociones o como se dice por ahí, sacamos a la luz nuestro mundo interno, por lo que voz se define como:

Es el proceso a través del cual se transmite información oralmente, los mensajes son captados por los oídos.



CONCEPTO

Este tipo de comunicación le **permite al instructor y a los participantes tener una comunicación directa**, por lo que se recomienda que esta comunicación sea:

Clara	con un lenguaje simple y uso constante de ejemplos.
Directa	reducir al mínimo el tiempo que va de la emisión del mensaje a su recepción.
Precisa	enfaticar las ideas principales del evento.
Concisa	evitar la excesiva longitud de los mensajes.



2.3.4 El lenguaje corporal

El ser humano no posee solamente el lenguaje hablado, también se hace uso del lenguaje emitido por el cuerpo; logrando enriquecer el primero y además establece un canal de comunicación más intuitivo para la audiencia permitiendo hacer sentir que realmente se esta comprometido con lo que se esta diciendo, creando así una motivación adicional para que el auditorio siga con interés el tema que se este tratando.

A partir de este punto, es entonces importante no descuidar los aspectos relacionados con el lenguaje somático o expresión corporal, dentro de los cuales se puede hablar de:

El gesto

Se refiere al movimiento del cuerpo en general que puede actuar dependiente o independientemente de lo que se este diciendo, ya sea en forma simultanea o alternada.



La mímica

El rostro es espejo del pensamiento; por tanto no de menor importancia a la hora de dirigirse y de comunicar los pensamientos a la audiencia. Incluye especialmente el movimiento de labios, cejas y boca.



Las posturas

Es la posición del cuerpo que se conserva durante cierto tiempo y desde luego extensión y complemento de la mímica.



La expresión de la cara

Que refleja muchas veces nuestro estado de ánimo e incluso psicológico, se refiere a la posición fija y significativa de los músculos faciales, es la estática de la mímica



Todos estos aspectos deben contribuir al afecto total y de esta forma utilizarse esta herramienta para que el instructor exprese el profundo sentimiento que lo anima. **La conducta mímica/gesticulativa** y la expresión o no-expresión del cuerpo, **es siempre un instrumento de comunicación.**

Cuando **el cuerpo** se mueve expresa sentimientos, emociones, comportamientos y actitudes, de igual forma cuando no se mueve, manifiesta la no expresividad del instructor; lo que hace difícil concebir una comunicación sin gestos, ya que **"hablar es una cuestión de acción"**.



Todo buen instructor con sus gestos refuerza su mensaje, ya que el gesto es un vehículo comunicativo primordial, dependiente o independientemente del lenguaje oral.

De esta forma, **las limitaciones en la expresión corporal y facial, son limitaciones en la capacidad de comunicación** e influyen negativamente en el acto mismo de la comunicación.

Es importante recordar que:

Después de la voz, el rostro es el que más poder tiene en la elocuencia y ¡qué gracia y dignidad aporta! Pero no hay que caer en la afectación, ni muecas.



Cuidar de la misma manera el movimiento de los ojos; porque si es el rostro espejo del alma, los ojos son sus interpretes. Ellos son los que expresan, en conformidad con nuestros sentimientos interiores la tristeza y la alegría.

Manejar toda la comunicación que el cuerpo emite no es cosa fácil y solo se alcanza con práctica y acumulando experiencias frente al grupo, al comunicarse por diferentes canales se deben cuidar algunos aspectos en el momento de la exposición los cuales se verán a continuación.

2.4 Detalles a cuidar con el grupo durante la exposición

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

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

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



EJERCICIOS

Mencione algunos de los materiales de apoyo que se revisaron en esta unidad.

3. DESGLOSE DE ETAPAS DE LA TÉCNICA EXPOSITIVA

Una vez que ya se revisaron los detalles, materiales de apoyo en una sesión, es necesario que se conozca la estructura que debe seguirse para el desarrollo de un tema.

En la unidad pasada se revisaron los aspectos más significativos a cerca de la instrucción, los aspectos que deben cuidarse sobre el lenguaje corporal, ahora para complementar es importante que se revisen a detalle los aspectos que deben tomarse en cuenta para exponer de manera efectiva un tema.

3.1 Etapa de la inducción


Al comenzar una sesión es importante como ya se mencionó, a traer la atención del participante, **la inducción** permite hacer esto posible ya que se parte de algo que no tiene nada que ver con el tema y vincularlo con éste. La duración de este paso no debe llevar más del 10% del tiempo total de la exposición.

*Tengo sueño ya que anoche no pude dormir, llegue un poco tarde a la casa tarde debido a que había un bloqueo en la carretera, esto ocasiono que no viera a mi hijo despierto y que mi cena se enfriara, entonces me puse a pensar en todos los contratiempos que un bloqueo ocasiona y retrasa actividades como en las entregas que se hacen en **ESTAFETA**, y es precisamente el tema que hoy vamos a tratar en la sesión causas de los retrasos de entrega.*



EJEMPLO

La inducción es útil para...

<i>Establece propósitos mediante aclaración de objetivos, ubicación de objetivos y presentación de un hilo conductor</i>	<i>Alienta, aplaude, elogia, conecta con posible realización profesional</i>
<i>Da seguridad ante el objetivo:</i>	<i>Reta, hace preguntas provocativas, da lugar a la controversia, maneja incongruencias</i>
<i>Parte de conceptos ya alcanzados</i>	<i>Promueve experiencias (simulacro, laboratorio, trabajo de campo, etc.)</i>
<i>Hace relaciones con lo ya conocido mediante analogías, ejemplos etc.</i>	<i>Relaciona con experiencias y problemas vitales pasados y futuros del participante</i>
<i>Motiva para el tratamiento del tema</i>	

La inducción es uno de los pasos más importante para abrir una sesión la cual se encuentra llena de expectativas ahora se revisaran una serie de opciones que pueden utilizarse para realizar una buena inducción y así atraer la atención de los participantes.

3.1.1 Recursos para la inducción

En realidad cualquier cosa puede convertirse en un medio para logra que la inducción sea exitosa todo depende de que manera se use, se puede partir de un objeto o una experiencia personal el tema y la creatividad que se tenga dirán que se utiliza.

A continuación se presentan los recursos más usados en la realización de una inducción:

Anécdotas

El instructor utiliza una experiencia que ilustra el aspecto central que es objeto de estudio en la sesión de clase. Analogías El instructor alude a un concepto o situación que ya es conocido por el grupo para clarificar el concepto o situación que constituye la idea central del tema en cuestión.



Alusión a un evento histórico

Se hace referencia a una situación ya pasada que ha dejado huella en la historia universal o local y que refleja de una u otra manera la idea central del tema a desarrollar en la sesión de clase.



Referencias humorísticas

Decir una broma o una historia graciosa, ya sea real o imaginaria, es una forma de introducir al tema. A las personas les gusta escuchar algo gracioso y la referencia humorística es una buena manera de llamar y captar la atención de los que escuchan.



Algunos elementos usados para la inducción son:

Historias que describen una imagen, verbalmente o por medio de apoyos visuales (fotografías, pinturas, diapositivas o algún otro tipo de material de apoyo).



Este tipo de inducciones llama la atención de la audiencia al presentar al inicio de la sesión una historia que “involucre” al que escucha, con la imaginación o por medio del canal visual.



EJERCICIOS

Elabore su propia inducción.

3.1.2 El objetivo de la sesión

El objetivo de la sesión debe quedar claro para todos tanto para el instructor como para los participantes ya que todas las actividades y recursos estarán planteados para alcanzar dicho objetivo.



Para cumplir el objetivo del curso es necesario que se cuente con:

- ✓ Que **el participante** esté predispuesto de un modo favorable para abordar un tema.
- ✓ Que **el participante** se sienta involucrado en el proceso de tal manera que quiera participar activamente en él Y lo identifique como algo propio y no impuesto desde afuera.
- ✓ **Que la motivación** se haga desde elementos intrínsecos y no desde elementos extrínsecos (premios-castigos) de tal forma que el tema de estudio sea un reto intelectual mas no una amenaza
- ✓ **Que se brinde**, en ese contexto, un elemento de seguridad y confianza para el participante.

3.2 Etapa de introducción



Una vez que ya se logró la atención del grupo es necesario dar a conocer el motivo de la sesión y no solo eso también un panorama general de lo que verá a lo largo del curso, todo esto con la intención de que sepan que los temas que se desarrollaran a lo largo del curso están orientados hacia una mejora en la manera de realizar su trabajo.

Todo esto es posible en la medida en que se active en los participantes un conocimiento previo con el que deliberadamente se relacionará el contenido principal de la exposición. Así pues, **la introducción *actúa como un “puente cognitivo” entre los conocimientos previos de los participantes y la información contenida en la exposición.***

La revisión de material ya visto en el curso es una actividad importante, sin embargo es necesario tener en cuenta que su manejo a manera de introducción, puede resultar terriblemente monótona. Alusión a un asunto de actualidad.

Al igual que en la inducción el tiempo que debe destinarse para realizar una introducción es del 10% .

Puede comenzarse diciendo: El tema del que vamos a hablar hoy es:... o se hace referencia a algún evento ocurrido recientemente en alguna organización en la localidad, en el país o a nivel internacional y que haya sido divulgado en algún medio de comunicación.



EJEMPLO

3.3 Etapa de desarrollo



En esta parte ya **se trata todo el contenido planteado para la sesión**, se habla desde antecedentes históricos (si el tema lo requiere) hasta lo mas actual sobre el tema.

El desarrollo del tema **se refiere a la exposición gradual del contenido, lógicamente ordenado**, como forma de lograr un aseguramiento de la continuidad. *Para esta parte se recomienda utilizar no más del 65% del tiempo total de la exposición.*

En una exposición oral se suele recurrir a elementos no verbales del lenguaje tales como el énfasis, la reiteración, la clasificación o el uso de material gráfico, con el fin realzar la estructura y organización interna de la exposición.

Deben servir no sólo para destacar cuáles son las ideas principales, sino también para hacer explícita la forma en que se relacionan.

En el siguiente punto se hablará acerca del contenido, y que se debe tomar en cuenta para lograr un buen desarrollo de la sesión.

3.3.1 El contenido

El contenido tiene que ver con los siguientes aspectos:

<i>Resumir los aspectos claves de cada punto tratado antes de pasar a otro</i>	<i>Estimar el momento propicio para hacer la síntesis, de modo que no resulte prematura ni extemporánea</i>
<i>Relacionar sintéticamente (a través de esquemas, cuadros sinópticos y otras formas de resumen) los conceptos básicos del tema en estudio con otros ya manejados con anterioridad</i>	<i>Manejar de tal manera la labor de síntesis que los participantes sean capaces de arribar a juicios conclusivos acordes con sus propios criterios personales</i>



Una exposición será más eficaz cuando esté organizada jerárquicamente, es decir, cuando desarrolla una red conceptual cuyos elementos se ramifican progresivamente. **El aprendizaje** que deriva de una exposición no depende sólo del significado lógico del contenido, sino también de la coherencia con que está estructurada la información expuesta.

3.3.2 La congruencia y la coherencia

Así pues, es importante que **las ideas estén conectadas entre sí y no simplemente asociadas**, que se perciba un hilo conductor o argumental. Una exposición se comprende mejor cuando parte de las ideas más generales para irse adentrando en los detalles.



Es conveniente que esa estructura conceptual jerárquica de la exposición venga denotada no sólo por su organización secuencial, sino también por otras ayudas, señales o elementos complementarios que faciliten al participante el seguimiento de la estructura argumental.

En el caso de un texto, estas ayudas pueden consistir en el uso adecuado de los apartados del mismo, la presentación de esquemas, el uso de recursos formales (tipografía, subrayado, etc.).

3.4 Etapa de síntesis

En esta etapa **puede pedirse al grupo que demuestre lo que se comprendió con preguntas**, para esta actividad debe ocuparse el 10 o 15% restante del tiempo planeado para la sesión.

En esta última parte también pueden resolverse las dudas de los participantes, esta etapa implica la revisión de los temas y puntos fuertes de la sesión y que los hayan integrado.

El resumen es útil para...

<i>Resume con conceptos claves lo tratado inmediatamente antes</i>	<i>Resalta los conceptos fundamentales del tema tratado</i>
<i>El momento del resumen se da cuando se termina un tema, antes de pasar a otro nuevo, o cuando la cantidad de material conceptual así lo requiere.</i>	<i>Relaciona los temas del día con aspectos fundamentales de sesiones anteriores, a fin de dar una visión congruente y sistemática del curso</i>
<i>El resumen podrá ser hecho directamente por el instructor</i>	<i>Enlaza los temas presentes con temas futuros es algo más que un rápido resumen de los contenidos manejados en la exposición</i>
<i>El resumen podrá ser hecho por los propios participantes, motivados por el instructor mediante preguntas o actividades grupales o individuales</i>	<i>proporciona al participante el sentimiento de haber logrado algo</i>



Esta parte es relativamente corta, se recomienda que **su duración no exceda al 25% del tiempo total de la exposición**. Un cierre es adecuado cuando los propósitos y principios fundamentales de la clase, o parte de ellos, se consideran aprendidos de manera tal que al participante le sea posible relacionar el nuevo conocimiento con el que ya poseía.

Permite la consolidación de la estructura conceptual, mediante la relación explícita entre las ideas previas del participante que han sido activadas y la organización conceptual de los materiales de aprendizaje presentados en la fase del desarrollo de la exposición.

En el caso de que un tema a desarrollar resulte tan extenso que deba exceder el límite de una sesión de clase, **es importante mantener siempre la estructura de la exposición** (inducción, introducción, desarrollo y conclusiones).

Por otra parte, no quiere decir que si un instructor elige la exposición como la estrategia base para una sesión de 50 minutos, sea él quien deba hablar durante todo el tiempo de la sesión.

3.4.1 Mención de los elementos clave abordados

Con la finalidad de no confundir al participante, los conceptos de resumen y síntesis serán considerados como iguales. Elaborar un resumen no es tan fácil como pudiera parecer a primera vista.

Todos creemos que sabemos realizar un resumen, pero en general se corre el peligro de realizar trabajos con un contenido innecesario, dejando fuera los puntos importantes del tema que se está resumiendo. Los casos más frecuentes que suelen presentarse en la elaboración de resúmenes son: el resumen de una conferencia, de un tema y de un libro.



Durante el desarrollo de los cursos, se deberán elaborar una serie de resúmenes, tanto de temas, capítulos o unidades específicas, por lo que deberá conocer la técnica correcta para su elaboración ya que de este modo se le facilitará la realización de sus trabajos.

La ventaja principal de hacer un resumen es que le ayudará a lograr una mejor comprensión de lo que leyó.

El resumen o síntesis consiste en:

- ✓ **Reducir, a pocos términos precisos, lo esencial de un tema**
- ✓ Su **objetivo** es condensar un texto en pocas palabras
- ✓ **Utilizar las palabras del manual sin hacer cambios ni agregar comentarios u opiniones personales.**

El orden del resumen debe seguir la pauta expuesta para las conferencias. Lo primero que conviene decir al lector es lo que significa el libro en cuestión, su valor, su novedad, sus ideas originales que aporta.

Lo que deberá de procurar - técnica informativa- es **atraer la atención del lector.** Para esto, nada más útil que seguir el sistema descendente, dejando para el final lo de menos interés.

También aquí conviene no olvidar las seis preguntas clave:

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



Naturalmente, en toda sesión, el “**¿Qué?**” es lo fundamental, puesto que es el tema del discurso o tratado. Las demás circunstancias se refieren al autor o teórico que se cite en el manual “**¿Quién?**”, lugar de la conferencia o título de la unidad, causa que motiva la sesión (éstos detalles que suelen explicar autores e instructores).

Cuando se elaboran resúmenes **es necesario que conozca el contenido del o los temas que va a desarrollar**, después debe distinguir las ideas generales, las principales y las secundarias del contenido global de tema para que cuando lo lea recuerde dichos contenidos.



La característica principal de un resumen es la de expresar en forma breve, el contenido de un tema, conservando la misma estructura del manual; de manera que cuando cualquier persona lo lea obtenga un conocimiento preciso y completo de las ideas básicas del tema. **En un resumen nunca se anotarán ideas, juicios ni interpretaciones personales,** además no se deberá omitir los elementos fundamentales del tema original.

Cuando realice un resumen trate de seguir los siguientes pasos:

Pasos para elaborar un resumen:

<i>Comprenda. De una lectura general al tema que va a estudiar</i>	<i>Ordene su resumen. Procure seguir el orden de exposición del autor.</i>
<i>Captar la idea principal. Averigüe cuáles son los temas más importantes del texto que va a resumir.</i>	<i>No anote ideas propias. Nunca al realizar un resumen, anote sus ideas, reflexiones, juicios, conclusiones u opiniones personales.</i>
<i>Seleccione, subraye las ideas que a su juicio considere más importantes</i>	<i>En cuanto a la extensión del resumen. Sólo podemos decir que depende de la importancia de la disertación y del lugar en que haya de publicarse.</i>
<i>Enliste las ideas principales y las secundarias y establezca una relación entre ellas.</i>	<i>No se debe plantear un interrogante al lector sin resolverlo.</i>
<i>Escriba un primer borrador para que haga una revisión del trabajo</i>	<i>Si no podemos hacerlo porque no entendimos, más vale no escribirlo en su resumen. De lo contrario, corremos el peligro de desvirtuar el tema e incluso de equivocarlo al lector.</i>
<i>Haga las correcciones necesarias para que el trabajo este listo y pueda realizar la redacción final.</i>	<i>Procure captar su atención desde las primeras líneas. Llevando a ellas la idea principal del tema que este resumiendo.</i>



Como puede observarse, realizar un resumen no es mencionar textualmente lo que el autor o el manual dice implica toda una serie de razonamientos y de tener claras las ideas principales de cada unidad, lo más importante es llevar al grupo, a que capte esto y que vea lo aplicable que puede ser para desempeñar de mejor manera.

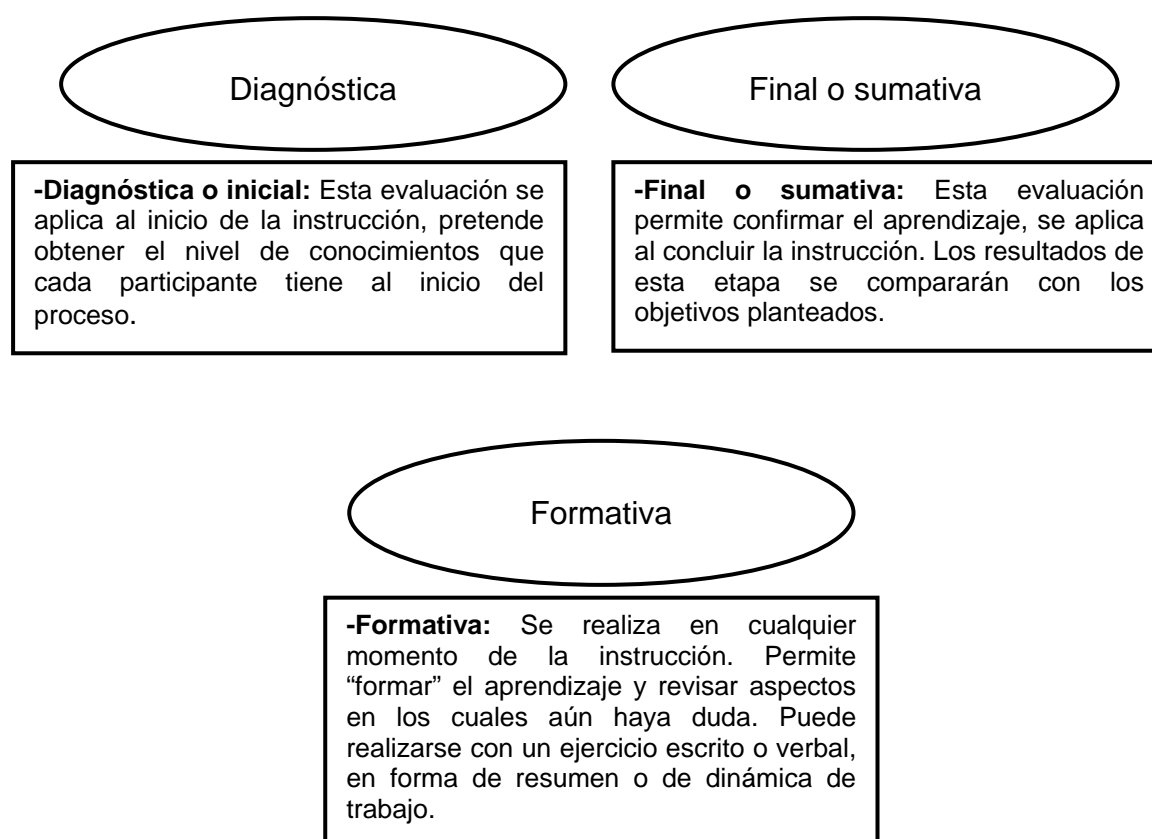
3.4.2 A manera de evaluación

Al llegar a este punto te queda más clara la utilización de los diferentes elementos que integran un curso de capacitación y las posibilidades de manejo que tienen para instruir, por ello es tiempo de que conozcas la forma de evaluar el aprendizaje a partir de los objetivos que planteaste en tu plan de sesión.



Ahora bien, como se ha mencionado, **el objetivo debe corresponder con la evaluación del evento. Por ello, la evaluación consiste en verificar si se alcanzaron las metas planeadas en los diferentes momentos de un curso.**

Dependiendo del momento en el cual se encuentre el desarrollo de un curso inicio, desarrollo o fin- existen diferentes tipos de evaluaciones:



Finalmente, el reto de todo instructor es que se cumpla el objetivo de aprendizaje, razón por la cual ese objetivo se debe reflejar de la manera más transparente posible en el o los reactivos de evaluación.

4. TALLER

4.1 Ejecución de una exposición (videograbación del desempeño de los participantes)



Ha llegado el momento de aplicar lo que se ha revisado, mediante la videograbación de la ejecución de una sesión de trabajo en instrucción. Para ello, es importante utilizar los tópicos abordados; por lo tanto, te invitamos a que nuevamente muestres tu mejor esfuerzo en la aplicación del contenido de este evento.

4.2 Retroalimentación sobre la ejecución

Es importante tener presente como instructores que **la persona por sí misma no se da cuenta de sus acciones, por lo tanto, requiere de otros para obtener información del desempeño.** En este caso, ya sea el propio instructor o los participantes pueden echar mano de esta herramienta que permite recabar información del desempeño personal.

La retroalimentación favorece el aprendizaje, es un mecanismo de comunicación que brinda información objetiva sobre el desempeño individual en una actividad de trabajo determinada.



CONCEPTO

A partir de la información recibida, la persona reflexiona, identifica las conductas que debe modificar y plantea compromisos de acción que le permitan actuar con mayor efectividad en situaciones futuras.

Para que la retroalimentación sea efectiva, es necesario considerar las siguientes reglas:

- ➔ Propiciar que exista un clima de ayuda.
- ➔ Dar en primera persona: “yo observé...”
- ➔ La retroalimentación debe enfocarse a conductas observables que la persona pueda corregir
- ➔ Pedir permiso para retroalimentar a otra persona.
- ➔ Primero se retroalimentan los aspectos negativos y después los positivos.
- ➔ Ver directamente a la cara de la persona.
- ➔ No dar dobles mensajes.

- Ser objetivos y no hacer juicios de valor.
- Tomar en cuenta la sensibilidad de la persona.
- No se permiten las justificaciones.
- La persona que recibe la retroalimentación debe dar las gracias al terminar.

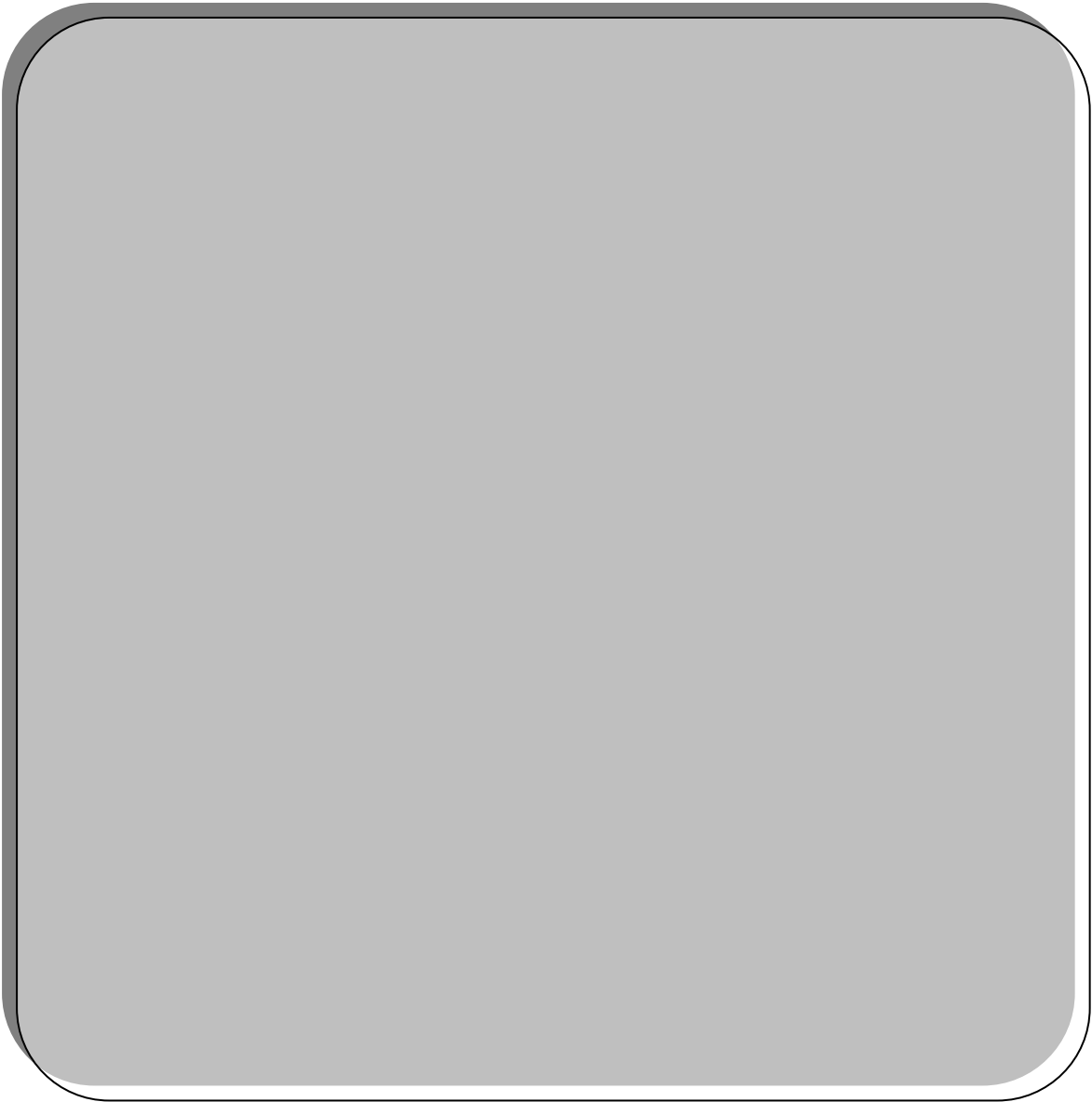
Una vez que se ha recibido la retroalimentación se recomienda analizar la información, reflexionar profundamente sobre los puntos negativos y los positivos para determinar las prioridades de mejora personal.

La retroalimentación tiene un sentido fundamental cuando se toma como ayuda para mejorar, pero el progreso depende de los compromisos que adquiera la persona.



COMPROMISOS

A partir de lo revisado en el curso, plantee por lo menos tres compromisos de mejora. Establezca fechas y formas.



CONCLUSIÓN

La instrucción es una actividad enriquecedora que permite transmitir conocimientos a través de diversas técnicas y estrategias de aprendizaje.

Éste curso solo fue un primer acercamiento a todo lo que la instrucción puede ofrecer, para logra dominar esta actividad no solo es necesario estudiar los contenidos que aquí fueron dados sino que **hay que practicar** cada una de las herramientas que se revisaron.

Para contribuir con el logro de objetivos que **ESTAFETA** se plante es necesario orientar las acciones hacia el cumplimiento de éstos, por lo cual **ESTAFETA** cuenta con ello.

¡ADELANTE!

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo Ibañez, A. Aprender jugando. Tomos 1 y 2. México: Acevedo y Asociados, 1982

A.R.M.O. Antecedentes de la elaboración de un programa de capacitación. México, 1976

ARREDONDO, Lani. Cómo hacer presentaciones profesionales. Cómo lograr que los demás vean las cosas como nosotros. México: McGraw-Hill, 1993

Bentley, T. Capacitación empresarial. México: McGraw-Hill, 1993

Cartwright, D., Zander, A. Dinámica de grupos. México: Trillas, 1990

Chiavenato, Idalberto. Administración de los recursos humanos. Colombia: McGraw-Hill, 1999

De Bono, Edward . Conflictos. Cómo resolverlos de la mejor manera. España: Plaza & Janes, 1986

Dessler, Gary. Administración de personal, México: Prentice Hall, 2001

Devalle de Rendo, Alicia. La capacitación instructor, Argentina: Magisterio del Río de la Plata, 2000

Gómez Balderas, Juan Carlos. El rol del saboteador en el grupo pequeño. Tesis de Psicología. México: U.N.A.M. 1989

Mager, R. Confección de objetivos instruccionales para la enseñanza. España: Ministerio de Educación, 1970

Mcgehee, W. Capacitación y formación profesional. México: Limusa, 1986

Siliceo, A. Capacitación y desarrollo de personal profesional. México: Limusa, 1990

Reza Trosino, J. Carlos. El abc del instructor. México: Panorama, 1998

Reza Trosino, J. Carlos. Curso de formación de instructores hábiles. México: Panorama, 2000

ANEXO

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- 1.- Inducción
- 2.- Introducción
- 3.- Desarrollo
- 4.- Síntesis

EVALUACIÓN

Nombre del participante: _____ **Fecha:** _____

Instrucciones: Coloca una paloma (✓) en los criterios que correspondan a las conductas presentadas por los participantes a lo largo de sus ejecuciones. Marca así (✓) solamente las conductas que hayas podido observar claramente. Cuando una conducta no sea exhibida en ningún momento de la presentación, o no estés seguro de haberla observado, deja en blanco el espacio correspondiente.

	NOMBRE																		
CRITERIOS																			
1. Inducción																			
2. Introducción																			
3. Desarrollo																			
4. Síntesis																			

FUENTES DE CONSULTA

1. Ajuste estructural mercados laborales y Tratado de Libre Comercio, Colegio de México. (1992) México.
2. Alonso Edith, (1996) México: Lineamientos Generales para le Desarrollo del Caso Piloto de Capacitación Basada en Normas de Competencia Laboral en la industria Farmacéutica, Secretaría del Trabajo y Previsión Social Subsecretaría "B" Dirección General de Empleo.
3. Argüelles, Antonio. (1996) México: Competencia laboral y educación basada en normas de competencia: Limusa.
4. Bisquerra Rafael. (1998) México: Métodos de investigación guía práctica, Ediciones Ceac.
5. Caballero Martínez Leonel. (2003) México: Desarrollo del talento a través de las competencias laborales, Memorias de del congreso de capacitación.
6. Catalano, Ana María; Avolio de Cols, Susana; Sladogna, Mónica. (2004) Buenos Aires: Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas CINTERFOR.
7. Competencia laboral. Normalización, certificación educación y capacitación tomo 1. antología de lecturas. (1998) México: CONOCER Ed. Alambra Mexicana.
8. Competencia laboral. Normalización, certificación educación y capacitación tomo 2. antología de lecturas. (1998) México: CONOCER Ed. Alambra Mexicana.
9. CONOCER, análisis ocupacional y funcional del trabajo. (1999) México.
10. Eco, Humberto. (2001) Barcelona: Como se hace una tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura. Ed. Gedisa.
11. Dabat, Alejandro, Globalización y cambio tecnológico México en el nuevo ciclo industrial mundial. (2004) Los Ángeles: Universidad de Guadalajara UNAM, Juan Pablos Editor.
12. Diseño de currícula con base en Normas de Competencia (1996) Universidad de Tecnología de Sydney.
13. Friedman, Thomas. (2000) Inglaterra: The lexus and the Olive Tree: understanding Globalization, NEW Cork, Anchor Books.
14. García Canclini Néstor, Guevara Niebla Gilberto. (1992) México: La educación y la cultura ante el Tratado de Libre Comercio. Ed. Patria.

15. Giddens, Anthony, "The third way". (1998) London: London School of Economics.
16. Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio. (2003) México: Metodología de la investigación. Ed. McGraw-Hill.
17. Know, Martin, Rethinking Globalization: Critical Issues and Policy choices, New Cork. (1999) Global Issues Series.
18. Latorre, Antonio. (2004) Barcelona: La investigación-acción : conocer y cambiar la práctica educativa. Ed. Graó.
19. Manual de principios de la Nueva Cultura Laboral, Secretaría de Trabajo y Previsión Social. (1995) México.
20. Manual Bases Para Las Habilidades Y Competencias En Instrucción Estafeta Mexicana (2005), México, Excelencia en Consultoría.
21. Martínez Castillo Alberto. (2004) México: El impacto de la globalización en la regulación financiera en México, Ed. Porrúa.
22. Memoria X Centro Nacional de Productividad de México A.C. Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria. (1982) México.
23. Memoria Sexenal CeNaPro-Armo 1976-1982, CeNaPro Centro Nacional de Productividad. Sector laboral Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (1982) México.
24. Mertens Leonard. (1999) México: La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional, Ed. Cumbre Iberoamericana.
25. Mertens Leonard. (1996) México: Estrategias de productividad, Recursos Humanos y competencia laboral, CONOCER OIT.
26. Sagastizabal, Maria de los Ángeles. (2002) Buenos Aires, Argentina: La investigación-acción como estrategia de cambio en las organizaciones: como investigar en las instituciones educativas. Ed. La Crujia.
27. Soto Sánchez Raymundo. (1999) México: El enfoque de Competencia Laboral en la empresa, Nacional Financiera, S.NC.
28. Taller proceso de evaluación y certificación para capacitadores **ESTAFETA MEXICANA**. (2004) México: Excelencia en consultoría.
29. Tratados de libre comercio y de complementación económica por áreas geográficas de integración, suscritos por México, Gobierno del Estado de (2004) México: Comité editorial.

CIBERGRAFÍA

1. www.oit.org/
2. www.cinterfor.org.mx
3. <http://www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES>
4. www.gestiondelconocimiento/conconceptos_recursosycapacidades.htm
5. www.economia.gob.mx