



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN EL ESTADO.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.
UNIDAD 161, MORELIA, MICHOACÁN.



Secretaría de
Educación

2002 • 2008 Michoacán

PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO

“CAPACITACIÓN INDUCTIVA PARA EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO
AL ÁREA DE VENTAS DE HOMEX.”

POR:

TERESA YENISSEI ZARAGOZA BARRIGA.
ROSAURA LÓPEZ GARNICA.

MORELIA, MICHOACÁN

ABRIL 2008.



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN EL ESTADO.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.
UNIDAD 161, MORELIA, MICHOACÁN.



Secretaría de
Educación

2002 • 2008 Michoacán

“CAPACITACIÓN INDUCTIVA PARA EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO
AL ÁREA DE VENTAS DE HOMEX.”

PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADAS EN INTERVENCIÓN
EDUCATIVA.

PRESENTAN:

TERESA YENISSEI ZARAGOZA BARRIGA.
ROSAURA LÓPEZ GARNICA.

MORELIA, MICHOACÁN

ABRIL 2008.

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
PRESENTACIÓN	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	11
a. Elementos metodológicos del diagnóstico.....	12
b. Problemática encontrada.....	16
JUSTIFICACIÓN	34
PROPÓSITOS	36
CAPÍTULO I. ÁMBITO DE INTERVENCIÓN	37
a. La educación para jóvenes y adultos.....	37
b. La capacitación en el trabajo	54
CAPÍTULO II. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN	67
a. Marco de referencia.....	70
b. Estrategia de intervención	85
c. Estrategia de evaluación.....	95
CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	100
a. El proceso de gestión	104
b. Diseño de estrategias	107
c. Evaluación de resultados	119
CONCLUSIONES	126
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	129
ANEXOS	131

PRESENTACIÓN

“Nadie educa a nadie. Educador y educando participan juntos del aprendizaje a través del diálogo.”

(Paulo Freire).

La intervención educativa como proceso de implementación de estrategias que se originan en la investigación diagnóstica para el logro de propósitos educativos y la transformación de la realidad, requiere cuestionarse a sí misma para mejorarse. La intervención no es sólo una propuesta: es casi un movimiento con múltiples propuestas, y se funda en una acción intencional de investigación que intenta abrir líneas de reflexión tendientes a incrementar el conocimiento del problema educativo: cómo se enseña, cómo se aprende, cómo se educa y cuándo, qué sucede dentro del espacio donde aprende el adulto; y por tanto, qué modificaciones "debe" hacer el sujeto que recibe de manera directa la intervención.

El presente documento se realiza con la finalidad de obtener el grado de licenciado en intervención educativa por medio de un proyecto de intervención, como parte de la culminación del proceso de formación académica en la Universidad Pedagógica Nacional, unidad 161 de Morelia.

La temática que gira en torno a este trabajo es la capacitación en y para el trabajo, de manera más específica “en el trabajo”, la importancia de trabajar en ella parte de la necesidad de dejar plasmada una experiencia de intervención en un ámbito

poco estudiado de la intervención educativa: la iniciativa privada, en este caso se refiere a HOMEX, “Hogares de México”, plaza Morelia.

Este trabajo inicia por plantear una situación problemática detectada en la empresa, para lo cual fue necesario desarrollar un diagnóstico institucional en el que se puntualizan algunos antecedentes de dicha empresa originaria del estado de Sinaloa, se aplicaron instrumentos para visualizar la situación en la que se encuentra la organización en lo general.

En un segundo momento, se realizó de manera más específica un estudio en el área de ventas de Hogares de México con la finalidad de detectar las necesidades de capacitación más urgentes e importantes. Al finalizar este apartado se destaca una lista de problemáticas detectadas para después clasificarlas, subsumirlas y jerarquizarlas de tal manera que la elegida para realizar la intervención fue: “La ausencia de un programa de inducción para empleados de nuevo ingreso al Área de ventas de HOMEX, propicia que los empleados tengan un desempeño deficiente dentro de la empresa”.

Dicho proceso de intervención se desarrolló en el área de **capacitación en y para el trabajo** dentro del ámbito laboral siendo los sujetos a intervenir empleados del área de ventas de la empresa HOMEX.

Seguido de esto, se presenta el por qué y el para qué de la intervención, es decir la justificación o importancia que el proyecto tiene dentro del contexto donde se desarrolló.

El primer capítulo caracteriza a la licenciatura en intervención educativa tratando de reflexionar sobre la función social de sus competencias, la orientación y los retos en la formación de sus egresados, los ámbitos de intervención que ésta nos ofrece para laborar (socioeducativo y psicopedagógico), así como también las áreas que la educación de adultos tiene para intervenir. Así mismo, se da una visión general de lo que es la capacitación, su normatividad, los tipos de educación, así como la diferenciación entre lo que es la capacitación en el trabajo y para el trabajo.

El segundo capítulo, da cuenta del diseño de la intervención, tomando como referente el proceso de planeación estratégica de Mintzberg, que fue utilizado para el análisis y diseño de estrategias, así mismo se establecen los propósitos de la intervención, los cuales permitieron la elección del modelo a seguir: Modelo de Zener.

Después una breve explicación del modelo de Zener, se muestra el proceso de planeación, es decir, el listado de las estrategias, las acciones y las actividades a desarrollar así como el plan de acción en el que se concreta la propuesta del modelo de intervención y su estrategia de operación.

En un apartado posterior se plasma la evaluación del modelo, mismo que se desarrolla a partir del análisis de las acciones que se realizan conjuntamente con las intenciones que se persiguen.

El tercer capítulo comprende la evaluación de la intervención, partiendo del método de sistematización de Óscar Jara. Se evalúa el proceso y los resultados

en función del nivel de logro alcanzado y finalmente se hace un juicio crítico para comprobar de una manera objetiva la eficacia e impacto que el proyecto tuvo para el contexto donde fue desarrollado.

Por último se dan algunas conclusiones y sugerencias, que pueden tomarse en cuenta para futuras intervenciones, además del listado de la bibliografía utilizada para el sustento teórico del trabajo y los anexos que refuerzan el informe.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Después de haber culminado el tiempo de requisito para desarrollar las prácticas profesionales, optamos por ir a la empresa privada, no sin antes valorar una serie de campos y de ámbitos posibles de ser intervenidos por la línea específica de jóvenes y adultos. Se pensó que ciertamente los trabajadores de una empresa tienen opciones de cursos y talleres que les brinda el empresario, siempre ofrecidos por otras compañías o consultores desde un enfoque de negocios y productividad, dejando de lado la integridad humana.

Partimos del supuesto de que se requería del trabajo de un interventor educativo con el espíritu humano y solidario que forma la licenciatura en intervención educativa de la Universidad Pedagógica Nacional y no estábamos equivocados, pues la serie de elementos que constatamos en el diagnóstico y durante toda nuestra estadía en ese espacio, corroboramos que teníamos razón y que es, además, un campo potencial laboral.

Fueron muchas las líneas problemáticas encontradas en el diagnóstico, pero al limitar propiamente nuestro ámbito de intervención, el problema elegido como pauta para nuestra propuesta de intervención, se enuncia de la siguiente manera:

“La falta de un programa de capacitación inductiva para empleados de nuevo ingreso al área de ventas de HOMEX, Morelia, propicia un desempeño deficiente en el empleado al ingresar a la empresa”.

La intervención educativa es un proceso que se lleva a cabo para proponer, mejorar e innovar acciones vinculadas al ámbito educativo y en este caso específicamente al de adultos, es por ello que se presenta a continuación el proceso llevado a cabo para la construcción del proyecto de intervención realizado durante la estancia de prácticas profesionales realizada en un sector poco estudiado hasta este momento: el empresarial, mismo que fue realizado en la empresa HOMEX Morelia, dedicada a la construcción y venta de viviendas.

En él se pretende plasmar las necesidades y debilidades detectadas en la empresa al no existir un programa de capacitación inductiva y cómo se busca lograr por medio de la capacitación un verdadero desarrollo integral del trabajador.

Se pensó en realizar la intervención en HOMEX, puesto que al ser una empresa de comercialización de bienes raíces, la totalidad de su población son adultos, y dentro de los diferentes ámbitos de incidencia de la educación de adultos, nos resulta importante la atención a las necesidades que demanda el sector económico en el área de capacitación en y para el trabajo, y de esta manera cumplir tanto con las metas productivas como con la mejora de las condiciones de vida de la población trabajadora.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El diagnóstico gira en torno al ámbito de la iniciativa privada, en el rubro de la construcción, en este caso nos referimos a la empresa Hogares de México, plaza Morelia, misma que está ubicada en el Bulevar García de León No. 1077, en el fraccionamiento Chapultepec Sur.

El personal que allí labora, está constituido por una gerencia general, la gerencia de administración, gerencia de clientes 1, que tiene a su cargo el departamento de ubicaciones, clientes e integración, así como la gerencia comercial de quien dependen 3 gerentes de prospectación y 4 de cierres. (Ver cuadro 1)

La población total que labora en la empresa es de 125 personas, de las cuales el 71% son mujeres y 29% hombres, cuya edad fluctúa entre los 20 y 65 años. En cuanto a su escolaridad, se puede decir, que no se requiere de un perfil profesional específico a excepción de los administrativos, y quienes requieren un nivel de licenciatura son los gerentes o administrativo terminal.

El servicio que presta la empresa es de asesoría y venta en el área de bienes raíces exclusivamente para el fraccionamiento "Bonanza Residencial", este servicio consiste en hacer un sondeo a la población de clase media alta, para detectar sus necesidades de vivienda, de este modo, se le prospecta para posteriormente asesorarla y propiciar con ello, la óptima compra de su vivienda.

Cabe señalar que, dentro de la empresa se maneja un código de ética, en el que

se concentran ciertos valores que son claves para el adecuado funcionamiento dentro de la misma, tales valores se mencionan a continuación:

INTEGRIDAD: definimos integridad como: siendo fiel a la palabra dada. Siendo congruentes en lo que pensamos, decimos y hacemos.

COMUNICACIÓN: clara, abierta y honesta. Transparente, no enturbiada por impurezas, evidente, definida y precisa, espontánea y franca, incapaz de engaño.

RESPONSABILIDAD: Es ser causa en el asunto, en ser el origen, razón o motivo por el cual suceden las cosas. Se dice de la persona seria y digna de crédito.

COMPROMISO: Es lo que prometemos, cumplir con nuestra palabra. Honrarla. Lo que decimos lo cumplimos.

INNOVACION Y VANGUARDIA: Introducir novedades en todos nuestro procesos, incluidos los de pensamientos, que permitan posicionarnos delante de los demás, abriendo brechas e implementando las nuevas tendencias de nuestra industria.

a. Elementos metodológicos del diagnóstico.

Se entiende como diagnóstico “el proceso mediante el cual se especifican las características del contexto, las interacciones de los actores sociales y la existencia de problemas o situaciones susceptibles de modificación”,¹ cuyo resultado facilita la toma de decisiones para intervenir. Existen diversos tipos de

¹ LOPEZ, López Silvia, et. al. comp. (2003). p. 194

diagnóstico según su técnica, propósito y campo donde se realiza, ejemplo: diagnóstico participativo, institucional, de expertos, clínico, (médico y psicológico) y exploratorio, cuya aplicación puede darse en los ámbitos: comunitario, organizacional y educativo.

Sequeira menciona que “El diagnóstico es el acercamiento de la realidad, es el conocimiento que se tenga de ella y la comprensión más precisa posible del problema planteado...”²

Así mismo, afirma que “El diagnóstico es un proceso que consiste en recoger, procesar y analizar la información necesaria que muestra de forma integral la real imagen de una comunidad... de aquellos factores que influyen y condicionan su estado. El diagnóstico nos permite identificar las necesidades en detalle, jerarquizar los problemas y establecer prioridades para concretar acciones, especificar y presentar problemas reales”.³

De acuerdo con Sequeira el diagnóstico es una herramienta indispensable para llegar a concretar acciones que permitan disminuir las problemáticas que a raíz de éste, se presenten, de la misma manera, menciona que el diagnóstico permite conocer la situación actual que se presenta en la empresa en un determinado período.

En el 6º semestre de la licenciatura en intervención educativa de la Universidad Pedagógica Nacional, se identificó a “HOMEX”, plaza Morelia, como institución

² SEQUEIRA R. Alicia “Planificación curricular” en Antología Diagnóstico socioeducativo LIE 3er Semestre, SEP – UPN. p.9

³ Ibidem

receptora de prácticas profesionales, es a partir de esto que se decide realizarlas en dicha institución, con la finalidad de elaborar un diagnóstico e incidir en una situación problemática.

La recolección de datos, dio inicio con la observación directa, a nivel institucional, ésta técnica puede asumir muchas formas y es a la vez, la más antigua y la más moderna de las técnicas para la investigación. Con la implementación de la **observación** se intentó incluir tanto las experiencias más causales y menos reguladas, como los registros más exactos, es decir, todos aquellos detalles aparentemente poco significativos pero que sin embargo, son piezas claves en nuestra investigación. Como resultado de la aplicación de esta técnica, se pudo palpar un deficiente nivel de comunicación a partir de las relaciones interpersonales que se dan en la empresa, sobretodo en la relación que se da entre las gerencias y los subordinados, esto se refleja en la falta de seguimiento durante todo el proceso de venta, pues no hay un acercamiento adecuado entre cerrador- gerente ni viceversa, además una vez firmado el contrato que estipula la venta se pierde la secuencia del trámite, creando esto diversos conflictos administrativos internos, llegando en ocasiones hasta el nivel personal .

Para la recolección de datos, durante la observación de campo, existen variados instrumentos que pueden ser auxiliares en el proceso, en este caso los utilizados fueron:

- a) El cuaderno de notas. Su función es, servir de registro de lo que acontece en el campo de la observación. Conviene aclarar que no

siempre resulta pertinente su utilización frente a las personas involucradas en la observación.

- b) El diario de campo. Se refiere aquí a una libreta en la cual se hacen anotaciones, al final de la jornada, sobre las situaciones más relevantes de la misma. Su valor como instrumento auxiliar de la observación de campo aumenta a sobremanera si se complementa con el cuaderno de notas.

Simultáneo a ello, se realizó la **aplicación de entrevistas**. La entrevista, consiste en una conversación cuyo propósito es definido por el objeto de la investigación que se realiza; es un proceso secuencial de preguntas y respuestas, hasta llegar a obtener la información que se requiere.

El tipo de entrevistas utilizadas en este caso fueron abiertas, mismas que se aplicaron al área administrativa y gerentes, así como prospectadores y cerradores del área de ventas. Dado que la población del área administrativa es poca se tomó al 100% para la aplicación de entrevistas, caso contrario a la del área de ventas que por el tamaño de la población se tomó una muestra representativa del 20%. Las entrevistas giraron en torno a las necesidades existentes dentro de la empresa y proporcionaron información que sirvió de pauta para el diseño de los instrumentos posteriores.

Una vez obtenidos los datos preliminares, se inició con el diseño y aplicación de instrumentos, utilizando de manera específica el **cuestionario**, el cual consiste en una serie de preguntas o interrogatorios que se hacen por escrito y no siendo

necesaria la presencia del entrevistador. Este recurso, sirvió como complemento a los resultados derivados de la observación, pues permitió conocer de manera detallada, aspectos al interior de la empresa propiamente dicha, tales como opiniones, motivaciones, ideas, entre otros. (Anexos 1 y 2)

b. Problemática encontrada.

La recopilación de la información dentro de la empresa HOMEX se inició desde el primer acercamiento a las instalaciones, aquí se presentó la oportunidad de establecer una primera entrevista con el gerente comercial, en donde se le manifestó el interés por realizar prácticas profesionales en dicha institución.

Se analizó el objeto de estudio y el ámbito de intervención, decidiendo así trabajar directamente con los miembros de la empresa en general, por lo que fue necesario conocer el contexto social, educativo, cultural e histórico de la población, con el propósito de detectar y conocer la gama de problemáticas de los trabajadores de la empresa, y de esta manera estar en condiciones de presentar una propuesta de intervención mediante un proyecto. Para ello, nos planteamos los siguientes cuestionamientos: ¿qué tenemos?, ¿con qué contamos?, ¿qué queremos lograr?, ¿para qué? y ¿cómo lo vamos a hacer?

La problemática encontrada dentro de la empresa es la relacionada con la interacción y la comunicación deficiente entre compañeros de trabajo y la desorganización que se encuentra en la capacitación interna, que tiene componentes importantes que se desprenden de ella.

La comunicación es un proceso mediante el cual las personas comparten significados transmitiendo mensajes simbólicos, ésta pues, constituye un elemento de vital importancia para todas las personas, ya que de ésta depende en este caso, la convivencia en su contexto laboral. Considerando que la poca interacción entre los compañeros puede derivar en una serie de dificultades que en ocasiones llegan a marcar la relación de trabajo de las personas, al grado de no sentirse motivados para realizar sus actividades y por tanto no lograr sus objetivos. En cuanto a interacción se refiere, entendemos todas las formas de comunicarse con las demás personas que van desde convivencia cotidiana hasta el mismo trabajo colectivo.

Uno de los problemas más sentidos en la empresa es **la casi nula interacción** entre los trabajadores en el ámbito laboral, lo que da como resultado **una comunicación deficiente**, lo que no permite que el trabajador optimice sus relaciones interpersonales, por lo tanto, no se propicia un adecuado clima de trabajo, de la **interacción-comunicación**, situaciones que se reflejan en el trabajo en equipo, se derivan:

- **Interacción patrón – trabajador.**
- **Interacción trabajador – trabajador.**

Interacción patrón-trabajador. Esta interacción dada entre el patrón y el trabajador es fundamental dentro de la empresa, ya que es necesario que se de

cordialmente y como apoyo mutuo entre las dos partes.

Para conocer los niveles de esta acción, las técnicas utilizadas fueron la observación directa y el cuestionario, que permitieron detectar una buena relación entre estos dos actores, aunque solo de manera formal. Otra situación que se tomó en cuenta es el tipo de comunicación que existe con el patrón, puesto que de ésta depende mucho la motivación del trabajador.

Respecto a la motivación es necesario señalar que es proporcionada pero no a todos por igual, pues se motiva mayoritariamente a los gerentes de ventas y cerradores por la cantidad de casas vendidas. Cabe mencionar que la motivación es meramente “verbal”, dejando a un lado todo tipo de incentivo económico, tomando en cuenta que éste sería el más idóneo.

Relación trabajador – trabajador Con base en los resultados obtenidos en la investigación, se pudo percibir que esta relación tiene más dificultad en el área de ventas, se dan ciertas rivalidades entre los compañeros de trabajo, por tener más ganancias o buscando el reconocimiento, es decir, se limitan a sus intereses particulares, olvidando así el trabajo colectivo, sin considerar que éste constituye un pilar fundamental en la empresa para el adecuado logro de las metas.

Dichas acciones se reflejan de la siguiente manera: se dice, que llega un cliente buscando a uno de los cerradores, pero como en ese momento por alguna situación no se encuentra o está ocupado, otro toma el cliente y sin más ni más le hace la venta. Esta situación desencadena ciertos conflictos entre los trabajadores, ya que – según ellos – no hay respeto entre los mismos. Debido a

esto, las relaciones entre el personal de ventas son un poco frías y con un cierto grado de hipocresía.

Dentro de los otros departamentos se tiene una mejor comunicación e interacción aunque no deja de haber roces entre ellos, no obstante no son tan marcados como en el caso anterior. Todas estas problemáticas han ido deteriorando el trabajo en equipo dentro de la empresa, dado que no existe confianza para realizar las tareas.

Por otro lado, es importante considerar que la ejecución del trabajo, conlleva, entender cómo aplicar el conocimiento y las destrezas para de este modo, adquirir mejores habilidades tanto profesionales como laborales genéricas, tales como la comunicación, el manejo del tiempo, etc., así mismo es necesario tener un cierto dominio de las funciones de trabajo para tener un buen éxito.

Falta de un programa de capacitación interna.

Bonanza Residencial de Morelia cuenta con un programa de capacitación externo que Homex propone para sus empleados y que manda desde sus oficinas centrales, ésta capacitación se da de manera esporádica y generalizada. Hasta cierto punto se maneja como un incentivo para los trabajadores, en donde los gerentes deciden a qué personas proponerles que tomen los cursos y muchas veces está en las manos de los empleados decidir tomarla o no, según sus intereses y necesidades. Aunado a ello, no hay ningún tipo de seguimiento y evaluación a los programas de capacitación, por lo tanto no hay certeza de éstos sean eficientes y contribuyan consecuentemente a un buen desempeño laboral.

(Ver anexo 4)

La necesidad radica en el hecho de que la empresa necesita una propuesta de capacitación en donde se aborden temas que en los cursos externos no se obtienen y que tienen que ver con el propiciar un buen ambiente de trabajo. Entre los cuales se pueden mencionar aquellos relacionados con comunicación, interacción, liderazgo, roles que se presentan en un grupo de trabajo, qué es un grupo de trabajo, relaciones humanas, etc.

Falta de un departamento de capacitación.

La capacitación dentro de la empresa está dividida en varias áreas y con diferentes responsables. En lo que respecta al área de cierres y prospectación, son los encargados de entrevistar a las personas que desean ingresar a laborar en la empresa y decidir si se queda o no. Así mismo, tienen la tarea de dar una plática de inducción al empleado que acaba de ingresar para que conozca la empresa y explicarle en qué consisten sus nuevas labores. Cabe mencionar que no se tiene algo estructurado en esta inducción, ya que por no haber una sistematización de contenidos, a cada empleado se le da diferente información.

Cuando el trabajador del área de ventas ingresa a la empresa se le maneja que podrá lograr altos ingresos, se da una plática informal sobre lo que serán sus labores dentro de la empresa y se les pone a realizar su trabajo sin una previa capacitación formal. De alguna manera el aprendizaje se da sobre la práctica. Por esta razón no hay una permanencia dentro de la empresa; la media de permanencia del trabajador es de seis semanas. La relación de trabajo no se

termina de una manera formal, simplemente el asesor de ventas deja de asistir a la empresa y con eso se da por terminada

Los datos anteriores permiten observar que no existe un departamento que se encargue específicamente de estos elementos que constituyen un aspecto fundamental en la empresa. Por ello la necesidad de gente especializada que pueda llevar a cabo todos éstos procesos de capacitación que tienen que ver con educar al adulto.

No existe una metodología para impartir la capacitación.

Es necesario reconocer que quienes capacitan al personal de nuevo ingreso se han enfrentado al problema de cómo hacerlo, es decir, carecen de conocimientos sobre cómo crear un ambiente de aprendizaje favorable, didáctica grupal y de una infinidad de métodos que les puedan funcionar en su práctica educativa. A causa de éste problema terminan generalmente improvisando sus actividades lo que causa que los trabajadores no obtengan un aprendizaje realmente significativo y puedan incorporarlo a su labor diaria.

El capacitador no posee un perfil adecuado.

Las personas que generalmente imparten la capacitación son gerentes de mercadotecnia, licenciados en administración de empresas, gerentes de cierres (quienes en ocasiones poseen un nivel de escolaridad medio superior). Se puede percibir entonces que estas personas no cuentan con las herramientas necesarias para poder propiciar un buen proceso de enseñanza aprendizaje, tomando en

cuenta que la andragogía o sea, la educación de adultos, consiste en poner en contacto a las personas con su entorno para que reflexione y en un momento dado transforme su realidad. En relación con lo anterior, es importante señalar que el recurso humano que se encuentra en las empresas, constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro.

En el momento actual en el cual la competitividad y la eficiencia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, la utilización efectiva de políticas para la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se torna cada vez más necesaria.

Los procesos de capacitación permiten pues, establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los recursos humanos disponibles. El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar capital humano en la organización, se debe comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de

puestos para mejorar las habilidades.

Ahora bien, la presencia de estos problemas dentro de la empresa Homex, repercute en el desarrollo óptimo de la misma, puesto que la capacitación que existe dentro de la misma no es la adecuada, no pueden desarrollarse las aptitudes requeridas para un buen desempeño en este tipo de trabajo.

La capacitación dentro de la empresa privada es un elemento importante para su buen funcionamiento, de ahí que deban existir programas acordes y pertinentes de acuerdo a las necesidades que los trabajadores exijan según su puesto de trabajo. Además de que por ley la empresa está comprometida a dotar de éste conocimiento a sus trabajadores. De aquí surge el cuestionamiento central que guiará nuestro trabajo en lo posterior, ¿cuáles son las necesidades de capacitación más urgentes dentro de la empresa HOMEX?

En este sentido, la intervención, se enfocó específicamente al área de ventas. El primer paso, es precisamente detectar las necesidades de capacitación. La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. De acuerdo con Boydell, para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios se deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de

análisis:

1. Organizacional, consiste en observar el medio ambiente las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
2. De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
3. De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

El detectar las necesidades de capacitación del recurso humano tiene entre otras las siguientes ventajas:

- Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.
- Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.

- Conocer los contenidos que se necesita capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Optimizar el uso de recursos.
- Focalizar el objeto de intervención.

Técnicas de detección de necesidades.

Es importante tomar en cuenta, algunas de las técnicas mayormente utilizadas para la detección de necesidades de capacitación, sus ventajas y desventajas, las cuales se aplicaron al personal de la empresa al que irá dirigida la capacitación.

Estas son:

- Observación directa: se realizó en el sitio de trabajo y se comparó con un patrón de conductas esperadas. Para ello fue necesario recurrir a los manuales de la empresa, en donde se especifican cada una de las actividades del área y las funciones que cada uno de los trabajadores realiza. Así mismo se tuvo una reunión con el gerente del área para obtener más información al respecto, que van en el sentido de saber cuántas personas laboran en el área y los distintos perfiles que presenta cada uno de los trabajadores. (Ver anexo 5 y 6)

La detección de necesidades de capacitación tuvo varias etapas. Se inició con un análisis organizacional, éste consistió en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe

enfatzarse la capacitación, permitió establecer los problemas actuales y los desafíos ambientales, que era necesario enfrentar. En esta fase, se obtuvo la información precisa acerca de las tareas específicas que se realizan en el área de ventas, cuántas personas laboran dentro de la misma, cuáles son los puestos del área, entre otras. Esta información se obtuvo mediante la revisión de los manuales de la empresa, en donde se puntualizan detalladamente las actividades del área y las funciones que cada uno de los empleados debe realizar. Así mismo se planeó una reunión con el gerente comercial para obtener más datos al respecto, mismos que se relacionan con la cantidad de personas que laboran en el área y los distintos perfiles que presenta cada uno de los trabajadores.

Después de este análisis, se continuó con el análisis de tareas por medio del cual se identificaron los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, se baso en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Cabe destacar que para esta actividad se aplicaron cuestionarios a los empleados para conocer las actividades que realmente se realizan (ver anexo 4), a los gerentes para conocer las actividades que éstos requieren que los trabajadores realicen (ver anexo 5) y por último se hizo un comparativo entre los datos arrojados por ambos grupos y los manuales de descripción de puestos, de esta manera se pudo observar qué es lo que la empresa espera que los trabajadores realicen, qué es lo que se hace realmente y cuál es la postura de los gerentes en este sentido.

En esta etapa, fue necesario involucrar a la gerencia de quienes son candidatos a la capacitación, pues cada gerente es la persona que conoce sobre el desempeño de su personal y sus posibles causas; de igual manera, es la gerencia, quien debe

saber cuál debe ser el desempeño deseado del personal.

Para cubrir esta fase, se efectuaron reuniones con la gerencia para explicar los aspectos anteriores y se aplicaron cuestionarios que giraron entorno a definir lo que a continuación se menciona:

¿Qué es lo que los trabajadores hacen que no deben hacer?

Para responder a este cuestionamiento se aplicaron entrevistas a los empleados, las cuales arrojaron resultados muy austeros, puesto que describen muy pocas actividades y lo hacen de manera muy general, esto permite ver las carencias existentes en comparación con los manuales establecidos. Sin embargo, argumentan conocer sus funciones a través de los gerentes, pero aclarando que nunca han visto físicamente los manuales a excepción de algunos trabajadores.

Ciertamente los instrumentos suministran información adicional a la que el manual especifica, esto se explica porque las actividades que los empleados mencionaron ya están consideradas en el manual, no obstante omiten muchas que el manual establece deben desarrollarse.

Respecto a los resultados que arrojaron las entrevistas aplicadas a los directivos, coinciden parcialmente con las respuestas de los empleados, las actividades que se deben de realizar en cada puesto están expresadas muy generalmente y en algunas ocasiones coinciden con los manuales de la empresa, es necesario señalar que también se omite gran parte de las funciones a realizar.

Para obtener una información válida y confiable, se decidió aplicar las entrevistas

y las observaciones tanto a administrativos y gerencias como al personal del área de ventas (cerradores y prospectadores), cuya edad oscila entre los 20 y 65 años. Dado que la población es un poco extensa, se tomó como referencia una muestra representativa, considerando que el 100% de la población corresponde a un total de 91 personas, la muestra fue el 25% de la población en estudio lo que se refiere a 23 del universo total, esto facilitó la interpretación de la información.

Para la concentración de resultados se recurrió a la utilización de un cuadro de doble entrada (Ver anexo 7), lo que permitió visualizar y ampliar el panorama de las necesidades que se presentan en la empresa. Una vez realizado todo el análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberán definirse formalmente en términos de objetivos, mismas que se mencionan a continuación.

En HOMEX de Morelia se ha detectado una serie de desorganización y falta de programas internos de capacitación para sus trabajadores. La solución, un programa integral en el que se incluyan tanto objetivos como metas, recursos, tiempos, lugares, evaluación y seguimiento. Sobretudo busca valorar que tan rentable está siendo esta inversión que la empresa hace en la capacitación para la mejora de los procesos productivos y humanos.

LISTA DE PROBLEMAS

A continuación se presenta la lista general de las problemáticas, para posteriormente clasificarlas, subsumirlas, jerarquizarlas y finalmente elegir una esencial en la que se pueda intervenir.

Lista de problemas

De manera general ésta es la problemática que se logró detectar durante el proceso:

- No existe un curso de inducción para empleados de nuevo ingreso
- La capacitación externa es ocasional
- Comunicación deficiente entre compañeros de trabajo
- No existe un programa de capacitación interno
- No hay trabajo colectivo
- No hay un departamento encargado de la capacitación
- Existe bastante desorganización en el aspecto de capacitación
- No existe iniciativa para realizar actividades más allá de lo comisionado
- No hay seguimiento en el proceso de compra- venta de las casas – habitación
- Abuso de poder
- Falta de conocimientos sobre créditos y técnicas de financiamiento por parte de los cerradores.

Clasificación

En este apartado fue ineludible identificar problemáticas similares de manera tal que quedaran clasificadas por categorías específicas y como consecuencia de ello hacer más fácil la elección de una de ellas.

La lista anterior se clasifica en 4 categorías específicas:

1.- Relaciones humanas y laborales

- Comunicación deficiente entre compañeros de trabajo
- No hay trabajo colectivo
- Abuso de poder

2.- Capacitación laboral

- No existe un programa de capacitación interno
- No existe un curso de inducción para empleados de nuevo ingreso
- La capacitación externa es ocasional
- No existe un departamento encargado de la capacitación
- Existe bastante desorganización en el aspecto de capacitación

3.- Desempeño laboral

- No hay iniciativa para realizar actividades más allá de lo comisionado
- No hay seguimiento en el proceso de compra- venta de las casas – habitación
- Falta de conocimientos sobre créditos y técnicas de financiamiento por

parte de los cerradores.

4.- Gestión

- No existen habilidades en los trabajadores para gestionar y negociar beneficios.

Subsumción

Después de tener la clasificación de las problemáticas, a continuación se identificarán aquellas que sean semejantes o bien que se relacionen con lo mismo de tal forma que puedan incluirse en un solo enunciado, es decir, mezclar unas con otras. Y así, de esta manera tener el listado de problemáticas medulares de las cuales se elegirá una, misma con la que se va a intervenir.

Problemáticas desencadenantes:

- La baja calidad de las relaciones interpersonales provoca una comunicación deficiente, obstaculiza el trabajo colectivo y favorece en cierto momento el abuso de poder.
- La falta de un departamento de capacitación laboral propicia la ausencia de un programa integral e inductivo de capacitación para el trabajo, por lo tanto se recurre a la capacitación externa misma que no es integral ni adecuada a las necesidades particulares de los empleados.
- La ausencia de compromisos y conocimientos elementales provocan un desempeño laboral deficiente.

Jerarquización.

Una vez obtenida la subsumción de las problemáticas encontradas, el siguiente paso es colocarlas en orden de importancia para que así, de acuerdo a la urgencia y demanda de la problemática, elegir en la que se pretende intervenir.

1. La falta de un departamento de capacitación laboral propicia la ausencia de un programa integral e inductivo de capacitación para el trabajo, por lo tanto se recurre a la capacitación externa misma que no es integral ni adecuada a las necesidades particulares de los empleados.
2. La baja calidad de las relaciones interpersonales provoca una comunicación deficiente y obstaculiza el trabajo colectivo, y favorece en cierto momento el abuso de poder.
3. La falta de compromisos y conocimientos básicos provocan un desempeño laboral deficiente.

Elección del problema

Analizando detalladamente las problemáticas desencadenantes que se describieron anteriormente, se percibe que en una fracción de la primera problemática enunciada es con lo que se podría intervenir; es decir, la conformación de un departamento de capacitación en la empresa no es tan factible y viable de realizar, sin embargo, el diseño de un programa de capacitación inductiva para la empresa es más posible de realizar.

Delimitando propiamente el ámbito de intervención, el problema elegido como

pauta para nuestra propuesta de intervención se enuncia de la siguiente manera:

“La falta de un programa de capacitación inductiva para empleados de nuevo ingreso al área de ventas de HOMEX, Morelia, propicia un desempeño deficiente en el empleado al ingresar a la empresa”

Ahora bien, la empresa también considera que ésta es una de las necesidades más urgentes, pues tienen que recurrir a cursos de capacitación externos, que son costosos y le quita tiempo al personal. De aquí que sea también un motivo de fundamento para la selección de dicho problema.

JUSTIFICACIÓN

Hay varios elementos que justifican el presente proyecto de intervención, de los cuáles se ha dado cuenta en páginas anteriores, pero resalta el de las circunstancias, esto es, que una de las proyectistas se encontraba laborando dentro de la empresa HOMEX y eso facilitaba atender el interés de intervenir en la empresa privada.

Si la educación de adultos, a pesar de su desarrollo, ocupa un lugar marginal en el sistema educativo y en las políticas educativas nacionales, sin atender la demanda y la importancia que merecen su potencial y las necesidades, en el caso de la educación para y en el trabajo la preocupación es mucho menor, por lo que resulta de gran interés realizar una intervención en este contexto.

Educación formal e informal en educación de adultos lleva a reflexionar bajo más de una constante: ¿qué atienden en la empresa: instrucción o capacitación?, ¿lo que se ofrece a los adultos en su contexto es orientado a qué, a la productividad, a la calidad o al desarrollo como individuo?, ¿en verdad gana el trabajador al recibir un curso o taller para hacer las cosas mejores según el criterio empresarial? Y así fueron diversas las interrogantes con las cuáles integramos los supuestos investigativos antes de entrar al campo empresarial, antes de realizar el diagnóstico. Y luego, ya con el diagnóstico a preguntarnos ¿cómo detectar las necesidades de capacitación? ¿Qué diseñar para no quedarse al nivel de lo que les ofrecen las consultorías que contrata la empresa? ¿Cómo atender el lado

humano de los trabajadores dentro de la empresa como un derecho a la capacitación en el trabajo?, era justificado por muchas razones ir a la empresa privada.

Lógicamente la circunstancia de tener a la mano un lugar para intervenir fue premisa, pero de fondo siempre estaba, y en buena parte continúa, el reto de atender las inquietudes que nos mueve como interventores en la educación de adultos.

Es loable decir que en la generación que nos antecedió se pudo conocer de esfuerzos de compañeros tesisistas que incursionaron en el campo de la iniciativa privada, lo que incrementó la motivación por ir a esas experiencias con esos adultos que normativamente merecen la atención.

PROPÓSITOS

Propósito general.

Proporcionar una capacitación inductiva a HOMEX que facilite al adulto trabajador desarrollar conocimientos, habilidades, aptitudes, destrezas y actitudes que mejoren sus ingresos e impacte en un desarrollo integral.

Propósitos específicos.

- Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el abastecimiento de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.
- Lograr un mayor grado de autonomía en el contexto en que se desarrolla para de este modo favorecer la identificación del trabajador con su ámbito y área de trabajo.
- Crear actitudes de motivación y compromiso, que sirvan al trabajador en el desarrollo de sus actividades diarias.

CAPÍTULO I. ÁMBITO DE INTERVENCIÓN

a. La educación para jóvenes y adultos.

México vive un complejo proceso de transición que se manifiesta en reformas económicas, políticas y constitucionales orientadas a integrar al país en el proceso mundial de globalización. Los cambios vertiginosos que el país está sufriendo son inaplazables y no hay manera de aislarse de ellos. No obstante las particularidades de los procesos de globalización y neoliberalismo han hecho que la sociedad se reconfigure, como parte de ello a principios de los noventa, y teniendo como tendencia la reforma de los sistemas educativos comenzó a hablarse en México de la implantación de modelos de educación basada en normas de competencia, que revela toda una orden de procesos que para afianzar el nuevo orden económico se han impulsado a fin de establecer normas de desempeño estandarizadas en diferentes países por el Banco Mundial, que pretenden garantizar la formación de recursos humanos que sustenten las nuevas formas de producción económica y las expectativas de los organismos financieros multinacionales. La introducción del término competencia así como su relación con el desempeño laboral han llamado la atención de docentes investigadores y estudiosos interesados en el tema preocupados por definir la panorámica sobre el vínculo economía- educación, que combata sobretodo los cambios relacionados con la globalización económica que desde hace más de quince años les ha sido impuesta a los países latinoamericanos. Ante el avance de un mundo laboral cada vez menos estructurado, urgido por individuos polifuncionales, polivalentes y

flexibles⁴ es sumamente necesario buscar las vías de acercamiento entre los sectores educativo y productivo, así como el de bienes y servicios.

Las competencias.

El término competencia es polisémico, es decir, cuenta con distintas definiciones, por ejemplo: se le puede definir, como la capacidad profesional que tiene un individuo, para realizar eficazmente determinadas actividades. Así mismo, se determina a la competencia como “una capacidad de actuar eficazmente en un tipo definido de situaciones, capacidad que se apoya en los conocimientos pero que no se agota en ellos.”⁵

De acuerdo a una noción más integradora, “las competencias involucran no solo conocimientos y técnicas, sino que además comprometen la ética y los valores como elementos del desempeño competente, la importancia del contexto y la posibilidad de demostrarlo de diferentes maneras”.⁶

También, se le puede mencionar como la unión de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes donde su aplicación en el trabajo se traduce en términos de desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos de una institución, empresa, negocio, entre otros.

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes, valores, contenido de conocimientos, capacidades

⁴ RUIZ, Magalys. “Profesionales competentes una respuesta educativa”. Politecnico nacional. México. p 39

⁵ Marco, Berta. “Educación para la Ciudadanía un Enfoque basado en el Desarrollo de Competencias Transversales”. Edit. Nancea. Madrid 2003. p. 33.

⁶ López Silvia, et. comp. (2003). p. 30

cognoscitivas o de conducta. Se puede asumir que se está en presencia de una competencia, cuando existan características individuales que se puedan medir de un modo confiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores dentro de una organización, institución o empresa.

Por tanto podemos definir las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, y atributos de índole general con cierto nivel de dominio para el desempeño profesional y laboral de los sujetos, éstas habrán de considerarse en términos del potencial que derive su comportamiento integral y buscan estandarizar el comportamiento de los sujetos.

Aquí cabe señalar la importancia de tener una visión social en la aplicación de dichas competencias ya que tienen dos connotaciones para su aplicación; por un lado la empresarial, impulsada por el Banco Mundial (BMI) con la creación de ese nuevo concepto: el capital humano que consiste en la estandarización educativa de la sociedad, creando sujetos que tengan una capacidad de decisión y solución de problemas, con una visión individualista poniendo en el centro su plan de vida personal, que impulsa la igualdad de conocimientos para de ese modo abaratar la mano de obra, o sea el salario, ubicando a cada uno de los actores del proceso únicamente como insumos, orientada a la creación y distribución de bienes y servicios, buscando que el grueso de la población se convierta en maquilador de otras economías sin buscar un bienestar social; y el que nos debe interesar a nosotros los educadores que parte de la necesidad de rescatar esa educación integral e igualitaria, con un modelo más humano y, que rompa con el modelo de

educación tradicional conductista e impulse una nueva forma de transmisión del conocimiento, el constructivismo donde sea la praxis la base del conocimiento, que retome al sujeto como constructor de su propia historia y transformador de su realidad, y el maestro deje de ser transmisor y se convierta en facilitador del conocimiento, siendo la escuela el instrumento generador de preguntas y respuestas para que el alumno genere su conocimiento, y por lo tanto deba ser base para esas nuevas formas de emancipación educativas, culturales y de identidad, sirviendo de base para impulsar esas nuevas formas de organización social que nos ayuden a crear proyectos productivos alternativos donde sea el colectivismo su base primordial.

La Orientación de la LIE

Con estos antecedentes nace pues la propuesta curricular de la Licenciatura en Intervención Educativa (LIE), a partir de un diagnóstico elaborado por la Universidad Pedagógica Nacional realizado por asesores de diferentes unidades del estado de Michoacán y Jalisco, con la finalidad de ofrecer una carrera fundamentada en una educación basada en competencias, buscando estar a la vanguardia educativa y respondiendo a las expectativas sociales contextuales, con las alternativas acordes a las características de lo que necesita la sociedad mexicana, “con este modelo se pretende formar un profesional de la educación que rebase las paredes del aula y pueda intervenir tanto en problemáticas sociales como en procesos didácticos; su esencia reside en esa polivalencia.”⁷

⁷ López Silvia, et. comp. (2003). p. 36

La Licenciatura en Intervención Educativa busca ofrecer una carrera que responda a las problemáticas sociales existentes, cuyo objetivo es formar profesionales de la educación, con un compromiso ético, político y social capaces de tener un desempeño laboral en el ámbito educativo dentro de la vida productiva, social y comunitaria, por medio de procesos de educación, concientizando al colectivo en la toma de decisiones que los beneficien de una manera integral, teniendo la visión de la que la enseñanza debe ser con los intereses del pueblo y de su gente, pensada no en la economía capitalista sino en las personas, teniendo a la economía solidaria y el cooperativismo, como estrategias alternativas para la solución a las problemáticas sociales, ya que tal como lo dijera Lenin “si no atacas al problema eres parte del problema”⁸.

Para lograr combatir de una mejor manera esta tarea, la licenciatura cuenta con distintas líneas de especialización, que en el caso de la Unidad 161 de Morelia son: Educación de Personas Jóvenes y Adultas (EPJA), Educación Inicial Y Orientación Educacional.

Ahora bien para ubicar de una manera más concreta la función social del interventor educativo retomemos el concepto de intervención:

“La intervención se gesta a partir de la identificación de un problema, de una necesidad o de una demanda de apoyo, etc., siendo el diagnóstico una herramienta fundamental para su detección, a partir del cual se deciden los alcances y se realiza el diseño de una

⁸Citado por: Silva, Ludovico “Teoría y Practica de la Ideología”, Editorial Nuestro Tiempo, 1976. p. 209.

estrategia de intervención viable y pertinente fundamentada en aspectos teóricos, metodológicos e instrumentales que derivarán en el logro de las metas establecidas y la evaluación de los resultados del proceso que se concretan en un informe que da cuenta de la acción interventora”.⁹

En dicho concepto se plasma de manera general el proceso de intervención: el diagnóstico de necesidades, la construcción de estrategias ante las problemáticas contextuales aterrizando en la elaboración de un proyecto de desarrollo, que sirva para dar una transformación de la vida personal y comunitaria.

Como se puede observar, ésta definición puede darnos un panorama general del trabajo profesional del interventor educativo, y permite distinguirlo del trabajo realizado por el investigador educativo, dicha diferencia se deriva del hecho de que la intervención va más allá del proceso mismo de investigación, se apoya en éste, pero no únicamente con el propósito de conocer las problemáticas sino con la finalidad de irrumpir en una realidad con el ánimo de transformarla.

La intervención educativa es por tanto un vínculo para la atención a los problemas del campo educativo, bien entonces podemos concluir que esta carrera nace como una necesidad de establecer nuevos proyectos de actuación colectiva y popular, que sirvan para construir un modelo más humano, donde exista la libertad, la equidad, la participación y, por ende, la interacción entre los individuos. De ahí, que se deba atender a la comunidad o población por medio de acciones que

⁹UPN. Modelo académico de la LIE 02 versión sintética del proyecto de la Licenciatura en Intervención Educativa. México, 2002. p 25

inviten al individuo a ser partícipe del proceso mismo, de estimularlo a ser hacedor de las estrategias que proporcionen alternativas de solución a sus diferentes necesidades, así como a hacer la gestión entre los distintos organismos tanto gubernamentales como civiles en cada uno de los ámbitos de influencia y áreas de intervención con una visión amplia e integral de los programas y proyectos que estos impulsan.

Bajo este contexto nos encontramos con que distintas instituciones públicas, asociaciones civiles y empresas privadas se dedican a esta acción, pero sin delimitarla como tal, ya que se tiene una idea errónea o nula del trabajo del interventor educativo

Lo que pretende, esta licenciatura es preparar profesionales de los que actualmente nuestro país carece, para satisfacer necesidades en los distintos campos educativos en que se requiere gente preparada para asumir una ciudadanía constructora capaz de transformar los males de la sociedad, buscando la autoconstrucción de un pensamiento social crítico- reflexivo sumamente necesario para el logro de la superación de la pobreza, siendo la educación su arma fundamental que por su naturaleza misma abarca diferentes ámbitos: familia, que es el primer grupo social al que pertenecemos, trabajo, siendo este nuestro ambiente laboral y comunidad, caracterizada por el entorno en que se desenvuelve el individuo y que debido a su carácter social se debe trabajar de una manera más holística, analizando toda la estructura en que el ser humano está inmerso, el medio en que se desenvuelve, sus problemáticas así como las posibilidades de enfrentarla, evitando las perspectivas aisladas ubicando siempre

un panorama integral donde sea participe de un verdadero cambio social por medio de una concientización a través de un trabajo de campo con los sujetos implicados en el proceso.

La vida humana solo tiene sentido en comunión con su entorno y sus semejantes, siendo el pensamiento la fuente generadora de la acción, además de una herramienta fundamental de influencia a favor de los sectores más golpeados y desprotegidos ya que todos los ámbitos sociales nos indican la necesidad de una educación sistémica donde se de una verdadera praxis, entre sus componentes en que se retome la gran importancia de una educación popular y humanista para el logro de la superación de la pobreza y las discriminaciones, de acuerdo con Paulo Freire “El hombre debe ser él en el mundo y con el mundo”.¹⁰

El trabajo de los futuros Interventores Educativos, es por tanto el desarrollo las competencias necesarias para el diagnóstico, detección, y diseño de estrategias alternativas para atacar problemáticas tanto socioeducativas como psicopedagógicas que contribuyan a superar los retos de la sociedad actual tales como el rezago educativo, la poca competitividad, la equidad de género o el desempleo, partiendo de las bases teóricas para de este modo enfrentar la realidad con elementos que nos permitan transformarla, y consecuentemente sea la base para luchar contra la creciente preponderancia de las políticas neoliberales que no han permitido a los sectores vulnerables y desprotegidos de la sociedad salir de donde se encuentran sumergidos. Es la Intervención una herramienta base para al menos menguar ésta difícil situación que hoy en día se ve

¹⁰ Freire, Paulo. “La Pedagogía del Oprimido”, Siglo veintiuno editores, México, 1981. p. 9

manifestada por una serie de problemas, económicos, sociales, culturales, laborales y educativos, tales como:

- ❖ Problemas Económicos, porque existe un enorme bombardeo en materia de importación y muy poca comercialización hacia el exterior del país, dando como resultado poca competitividad en la producción de productos y un insuficiente crecimiento económico.
- ❖ Problemas Sociales, debido a que se encuentra presente la drogadicción, el narcotráfico, el racismo, la migración, el desempleo, la violencia intrafamiliar, la pobreza, carencia de atención médica, bajo nivel de desarrollo económico y educativo, conflictos sociales, entre otros.
- ❖ Problemas Culturales, manifestados por la pérdida de identidad cultural, la marginación, los problemas ambientales, entre otros.
- ❖ Problemas Laborales, ostentados por una discriminación laboral en términos de género, edad, salud o religión, así como pocas oportunidades de empleo, despido injustificado y la explotación laboral.
- ❖ Problemas Educativos, por no contar con una educación para todos, por el hecho de que permanece la deserción escolar, el rezago educativo, metodologías inadecuadas de enseñanza, por no tener un sistema educativo de calidad, el cual responda a las demandas y expectativas de la sociedad, entre otros.

Para ello la LIE'02 cuenta con un currículo a desarrollarse en ocho semestres

mismos en que el alumno debe de desarrollar los tres tipos de saberes: saber referenciar, saber hacer, y saber ser y convivir; y es a partir del sexto semestre donde el alumno debe cumplir con un requerimiento de su formación que son las prácticas profesionales como parte de la praxis misma, las cuales le servirán para llevar a cabo la aplicación de las competencias adquiridas a lo largo de la licenciatura por medio de una intervención psicopedagógica o socioeducativa.

La Intervención Psicopedagógica y la intervención Socioeducativa.

La intervención psicopedagógica, a diferencia de la socioeducativa, se inserta en el ámbito escolar. Posee como campo la atención de problemas institucionales de alumnos y maestros, en el término de aprendizajes o en las formas de enseñar contenidos específicos. En ella se da una atención individualizada a problemas personales, dando una orientación para la superación de los mismos.

La intervención socioeducativa, sin embargo surge como respuesta a la educación social, la cual se manifiesta como ese conjunto de acciones educativas, orientadas al desarrollo adecuado y competente de la socialización de los individuos para así dar respuesta a sus necesidades y problemáticas sociales. Con este tipo de intervención se busca lograr una comunicación dinámica entre los actores participantes, orientando a la población hacia la creación de una formación y concientización colectiva.

La intervención socioeducativa tiene diferentes modalidades, como se observa en el modelo educativo de la LIE. **“...las áreas en que se puede incidir son: el tiempo libre, educación de adultos, educación**

especializada y la formación sociolaboral; incluye ámbitos como la educación ambiental, para la salud, la paz, de adultos, permanente, compensatoria, para la tercera edad, para los medios de comunicación y el desarrollo comunitario”.¹¹

Al ser la educación de adultos un espacio poco estudiado en nuestro país, la Universidad Pedagógica Nacional en su plan 2002 instaura dentro de la Licenciatura en Intervención Educativa (LIE'02) la línea específica de educación de personas jóvenes y adultas con el fin de apoyar y ofrecer un mejor servicio educativo a este tipo de personas que por su situación se encuentran de algún modo en rezago social. Para poder entender mejor esta problemática tratemos de conceptualizar la educación de las personas jóvenes y adultas, según uno de los autores más relevantes de este ámbito: Paulo Freire, quien hace referencia de la educación de adultos como la praxis, reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo.

En ese sentido, podemos ubicar que la política central de la educación de jóvenes y adultos a nivel mundial es el logro de una transformación y abolición de los paradigmas actuales que están basados en una cultura materialista, para pasar del modelo economista al constructivista donde se dé una educación de convivencia y desarrollo centrada en el ser humano y el equilibrio con su entorno, misma que se pretende desarrollar a través de acciones educativas de autonomía personal y social, para lograr una mejor calidad de vida y mejores índices de salud

¹¹ UPN. Modelo académico de la LIE 02 versión sintética del proyecto de la Licenciatura en Intervención Educativa. México, 2002. p 25

tanto pública como mental.

Se busca una nueva gestión para la formación de personas jóvenes y adultas, con la ayuda de propuestas de la sociedad civil creadas a través de grupos populares y de organizaciones sociales no gubernamentales (ONG'S). La formación de redes de instituciones e investigación que analicen prioritariamente las necesidades más sentidas de la población, estableciendo mecanismos de producción colectiva, difusión, acopio e intercambio de materiales, planteando en ello la capacidad de interacción y socialización para fortalecer la participación de las organizaciones, ya que solo si se toma conciencia de su verdadera condición puede lograr apropiarse de su realidad histórica y de este modo transformarla como parte de un mismo proceso educativo, orientando la tarea hacia la formación y desarrollo humano para alentar una mayor participación social.

Para comprender mejor estos conceptos es importante conocer el proceso de aprendizaje del adulto, mismo que parte de la necesidad de saber lo que le es útil, convirtiéndose esto en una motivación para la adquisición de conocimientos. A medida que los individuos maduran, simultáneamente maduran sus capacidades de dirigirse, de aprovechar su experiencia en el aprendizaje, de identificar su propia disposición para aprender y de organizar su aprendizaje en torno a los problemas de la vida, debido a que estos aumentan de manera paulatina, de la infancia a la pubertad y de aquí a la adolescencia y posteriormente a la adultez.

En este sentido, es importante tener una concepción suficientemente clara de lo que se entiende por adulto, de acuerdo con Malcolm¹² hay al menos cuatro definiciones viables: biológica, haciendo referencia a la edad reproductiva. Legal, alude a la edad en que se es capaz de asumir responsabilidades jurídicas. Social, cuando se comienzan a desempeñar papeles como los de trabajador de tiempo completo, cónyuge, padre, etc. Psicológica, cuando se llega a construir un auto concepto de seres responsables de la propia vida y gobierno.

Con estos referentes podemos decir que el adulto ha adquirido conocimientos, habilidades, experiencia, modelos de conducta. Asume responsabilidades en el marco de su trabajo o de organismos extra profesionales. Elabora proyectos a plazos más o menos largos y es consciente de la importancia del éxito social y profesional.¹³

El proceso de adquirir un autoconcepto, una autodirección, comienza y se acrecienta gradualmente mientras maduramos biológicamente, al momento en que se comienza a tomar un lugar como adultos y a responsabilizarse de sus decisiones.

Ahora bien, para hablar de aprendizaje la definición psicológica es la más importante, si bien es cierto que la manera en que el adulto adquiere conocimientos es muy distinta a la del niño. En general el proceso de aprendizaje del niño es primero la memorización y en un segundo momento la comprensión, caso contrario al adulto, pues éste primero comprende y después memoriza.

¹² MALCOM, S.Knowles. et.al Andragogia. El Aprendizaje de los adultos- Oxford. México D.F .2001 pag 44.

¹³ LEON Antoine. Psicopedagogía de los adultos. Siglo XXI editores, s.a. México, D. F. 1972. p.

El adulto necesita saber por qué debe saber algo; mantiene el concepto de responsabilidad en la toma de sus propias decisiones, participa en una actividad educativa con experiencias más bastas y variadas que en el caso de los niños; tienen la disposición de aprender lo que necesitan saber para enfrentar con eficacia las situaciones cotidianas, se centran en su vida al orientar su aprendizaje, es decir, obtienen conocimientos desarrollan destrezas y habilidades de una mejor manera cuando se les presentan temas en un contexto de aplicación a su realidad y responden mejor a los motivadores internos (satisfacción laboral, calidad de vida, autoestima, etc.) que a los externos (ascensos, salarios más altos, mejores empleos, etc.).

Es necesario contar con un conocimiento de la historia del campo de la educación de las personas jóvenes y adultas en México, así como de las prácticas más significativas en este ámbito, haciendo también una caracterización de los sujetos y grupos que participan en los procesos socioeducativos, considerando su condición social, económica, étnica, y de género, identificando sus necesidades del contexto para adecuar éstas a los contenidos de los programas y proyectos tomando en cuenta sus diversas características, puesto que precisamente la intervención educativa, permitirá la innovación, calidad y transformación del entorno, para el desarrollo de la calidad educativa teniendo como herramienta primordial el diagnóstico participativo por medio de la investigación acción, que fomenta el desarrollo de un pensamiento crítico de reciprocidad para la resolución de problemas entre los actores involucrados a través de proyectos orientados o encaminados a la atención en los siguientes ámbitos:

- ❖ Promoción Cultural, aplicando soluciones al cuidado del medio ambiente, vinculándose en las formas de vivir, modos de pensar, el arte, trabajo, religión, costumbres, tradiciones, valores, etc. de una comunidad o grupo social. También, proporcionando estrategias para incrementar habilidades y conocimientos (formación), en las personas que lo necesitan en materia educativa y tecnológica, haciendo a un lado la marginación, así como la discriminación en el proceso educativo.
- ❖ Desarrollo Personal, proporcionando acciones que le permitan al ser humano descubrir, crear y construir su crecimiento, por medio de su formación integral, con una visión crítica de su realidad y del mundo que lo rodea en el marco educacional.
- ❖ Educación de Calidad y de vida, brindando alternativas holísticas e integrales de manera congruente, pertinente y adecuada, para que los proyectos respondan a las verdaderas necesidades personales de la población.
- ❖ Desarrollo de la Comunidad, dando atención a la educación de niños, jóvenes y adultos en sus diferentes contextos y modalidades, para atender sus necesidades de aprendizaje, cuidado de recursos naturales, la salud, resolución de problemas colectivos, participación colectiva, mejores condiciones de trabajo, conocimientos sobre sus derechos humanos.
- ❖ Educación en y para el trabajo, proporcionando a los sujetos mejores condiciones de trabajo, construyendo su propio empleo, mejor desempeño laboral, adaptación a los cambios tecnológicos y económicos de su contexto.

La Licenciatura en Intervención Educativa ofrece un giro importante a las tradicionales concepciones que se tienen de la educación. Ella ofrece espacios de reflexión sobre la vida cotidiana de los sujetos en su relación educativa. En el caso específico de la línea de “Educación para Personas Jóvenes y Adultas”, concreta en acciones para:

- Educación básica a personas mayores de 15 años (alfabetización, primaria y secundaria);
- Capacitación en y para el trabajo;
- Mejoramiento de la calidad de vida;
- Promoción de la cultura y fortalecimiento de la identidad; y
- Organización y participación democrática.

Esta educación para personas jóvenes y adultas contribuye al avance democrático del país, no sólo porque posibilita a los y las ciudadanas incorporarse al avance económico, sino porque les permite apropiarse de bienes culturales que les han sido sistemáticamente negados por una relación de desigualdad y violencia en los procesos de producción de la vida social y material.

Por tanto, los educadores de adultos deben tener conocimientos profundos en aquellos ámbitos de intervención que hemos mencionado. Además deben tener una percepción clara acerca de sus espacios de actuación laboral.

- EDUCACIÓN BÁSICA: incluye a la alfabetización, la educación primaria y

secundaria, no únicamente como una escolarización si no como parte de esa educación integral.

Caracterizada por todas aquellas personas que por alguna razón tuvieron que abandonar sus estudios, así como a quienes las condiciones contextuales no les permitieron integrarse en el pasado a ella.

- CAPACITACIÓN EN Y PARA EL TRABAJO: involucra acciones propositivas para la introducción tecnológica, los nuevos enfoques de la administración del trabajo, tomando en cuenta la diversidad de los contextos laborales y sus organizaciones a nivel nacional.

Este campo está relacionado con la fuerza laboral del país, es decir, todas aquellas personas que ayuden a promover el crecimiento económico.

- EDUCACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA: hace referencia a la necesidad de educación para tener esa capacidad para elaborar sus propias propuestas para la gestión y aplicación del poder en asuntos que atañen como nación.

- PROMOCIÓN CULTURAL Y EDUCACIÓN PARA LA DEMOCRÁTICA Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA: incluye las acciones necesarias para la satisfacción de los derechos mas elementales: alimentación, vivienda, salud trabajo etc. Siendo sujetos de acción los habitantes de comunidades en rezago para de este modo buscar el bienestar social.

Como podemos ver el interventor educativo puede desempeñarse en distintos

campos, con la finalidad de apoyar en la solución de problemas que en ellos se detecten para de este modo ayudar a los que son considerados grupos vulnerables, debido a las condiciones mismas en que se desenvuelven. Es pues, el trabajo del interventor educativo un amplio universo de acción y concientización humana que puede apoyar a lograr el crecimiento integral de la sociedad.

b. La capacitación en el trabajo

Como resultado de la evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, se han propiciado desarrollos importantes en todas las áreas es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social. Dicho desarrollo evolutivo tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las instituciones como sociedades intermedias).

Por consiguiente la capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad organizativa e institucional, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. En la que se debe hacer un rescate del factor humano, con una visión de hacer el bien a los semejantes, siguiendo las líneas de Freire “Ya nadie educa a nadie, así como tampoco se educa a sí mismo, los hombres se educan en comunión,

mediatizados con el mundo”¹⁴

Cada vez más directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promuevan el crecimiento personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

En este sentido hay una gran controversia, por un lado los modelos actuales de capacitación están centrados en la enseñanza y en los insumos requeridos, les preocupa el desarrollo de dicho proceso, mismo en que los componentes activos son la escuela y el instructor, mientras que a los empleadores y a los trabajadores lo que les interesa de una manera prioritaria es el aprendizaje o sea el resultado adquirido, que se manifiesta en las aptitudes que el trabajador mostrara en el desarrollo de sus actividades, cabe destacar que dicha importancia se deriva de lo siguiente:

"Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la

¹⁴ Freire, Paulo. "La Pedagogía del Oprimido", Siglo veintiuno editores, 1981. Pág. 59

reflexión que ilumina la acción." ¹⁵

En este sentido conceptualizar a las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor institucional, pues el imperativo es la construcción de organizaciones inteligentes y en este aspecto "Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea".¹⁶ Por lo tanto podemos decir que una institución que apoye al crecimiento de sus trabajadores, apoya su propio crecimiento, porque el motor de la misma es el factor humano.

Desde esta perspectiva, la asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regulador y perdurable de desarrollo de capacidades, que es la condición necesaria para la preservación de la competitividad para que se pueda dar ese valor agregado a la aplicación del conocimiento humano. Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimiento a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados sino también en el potencial de sus miembros.

Si nos preguntáramos como aprende la gente en las organizaciones podría contestarse simplemente a través de la capacitación. Esta respuesta sería absolutamente correcta, excepto que en realidad explica un proceso que no se conoce, el del aprendizaje a través de otro proceso que es el de la capacitación del cual no se sabe demasiado. Se sabe que la capacitación sirve, pero no exactamente cuándo y cómo. A decir verdad, la cantidad de fracasos en

¹⁵Gore, Ernesto. La educación en la empresa. Editorial Granica, 1998. p.116

¹⁶ Kofman F. Metamangement; (tomo 1) Editorial Granica; Buenos Aires, 2001.p. 109

capacitación es muy alta: ninguna herramienta con tanto fracaso sobreviviría si hubiera algo capaz de reemplazarla.

Así pues, la capacitación se convierte en una herramienta fundamental para la administración y gestión de recursos humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la institución, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a sus miembros la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumenten sus competencias laborales, para desempeñarse con éxito en su puesto y de esta manera apoyar la función productiva, por lo que resulta ser una importante herramienta de motivación personal.

El factor humano es el cimiento y motor de toda institución y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello desde que Frederick Taylor dijera: “la administración científica selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero” ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

En la concepción de la nueva cultura laboral se trata de sustituir el modelo Taylorista, debido a que las políticas económicas actuales han propiciado una desregulación del mercado y por lo tanto tiene una enorme repercusión en el ámbito laboral, reflejándose en un incremento de la oferta laboral teniendo como consecuencias la creación del subempleo, de los llamados trabajos informales así

como de microempresas, por lo tanto como el contexto del trabajo cambió debe evolucionar también el concepto mismo de la capacitación en donde además de los elementos mencionados con anterioridad, se introducen dos puntos clave que reflejan la concepción actual de la capacitación como política reorientadora que el Banco Mundial junto con la Organización Mundial del Trabajo pretenden implementar para contrarrestar los efectos negativos derivados del proceso de globalización:

"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. . . Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal."¹⁷

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" ¹⁸

El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. . . "Se

¹⁷Blake, O. La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición. p. 33

¹⁸ Gore, Ernesto. La educación en la empresa. Editorial Granica, 1998. p. 59

orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo."¹⁹

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. . . La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores."²⁰

Entonces podemos señalar que la capacitación es la acción dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas para de este modo producir resultados de calidad, dar un mejor servicio a sus clientes así como para prevenir y solucionar anticipadamente problemas dentro de la organización. A través de la capacitación se logra que el trabajador se adecue al perfil requerido en un puesto de trabajo y proporcione los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para la realización de sus actividades.

Con estos referentes en 1992 se acepta la reforma a los métodos y contenidos educativos a través de la firma del Acuerdo para la Modernización Educativa Básica y Normal donde se acentúan la necesidad de la capacidad de expresión tanto verbal como escrita y la aplicación del razonamiento lógico para la resolución

¹⁹Bohlander, G.; Sherman, A.; Snell, A.; Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson. México, 1999. 11a Edición. p. 85

²⁰Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 1996. 3ra Edición. p. 19

de problemas prácticos, que respondan a un nuevo modelo flexible y continuo, para tratar de dotar de educación a todos aquellos adultos que por alguna razón abandonaron sus estudios en el nivel básico o los que jamás se matricularon en ellos, proporcionando una capacitación que ofrezca una formación de calidad, pues la capacitación debe de tener la misma validez que la educación académica, que permitan el dominio de habilidades y destrezas para lograr un desarrollo profesional de los individuos, incorporando las diversas formas de aprendizaje.

Educación formal, no formal e informal

Teniendo en claro que la educación es el proceso de mejora del hombre, debemos ubicar que siendo la capacitación un proceso de educación no podemos limitarlo únicamente al aula de clase, bien entonces su característica de flexibilidad consiste en que para su ejercicio este concepto se puede desarrollar en cualquiera de las tres áreas de la educación:

La educación formal es un tipo de educación claramente intencional que acontece en una estructura sistemática institucionalizada, legalmente implantada en un ámbito específico. Y se caracteriza por: ser institucional en su actitud, consciente en su actividad, configurativa en sus propósitos, sistemática en su realización y limitada en su duración (Quintana)²¹.

La educación no formal es también intencional, sistemática organizada, pero a diferencia de la formal esta no se lleva a cabo dentro del sistema educativo formal y se lleva a cabo mediante procesos específicos y diferenciados. Sus efectos son

²¹ Enciclopedia de las Ciencias de la Educación. Tomo I, Programa Educativo Nacional. 2005. p.69

a corto plazo, es flexible en cuanto a sus planteamientos, integra profesionales de distintos ámbitos y forma parte de programas con objetivos sociales más amplios, “se da en aquéllos contextos en los que, existiendo una intencionalidad educativa y una planificación de las experiencias de enseñanza-aprendizaje, éstas ocurren fuera del ámbito de la escolaridad obligatoria,”²²

Por último mencionemos que la educación informal es un tipo de “educación que dura toda la vida y en que las personas adquieren valores, actitudes, normas, modos de contemplar la realidad mediante la experiencia diaria y su relación con el mundo.”²³

Ubicando cada uno de los conceptos podemos decir entonces que la capacitación toma a la educación informal como estrategia, para desarrollar propuestas innovadoras, las cuales manifiesten resultados inmediatos para los actores involucrados en sus necesidades tanto del ámbito social, como formativo.

La gran serie de preocupaciones para lograr el desarrollo laboral óptimo, parte de la enorme necesidad de insertar a los jóvenes al nuevo mercado, buscando ser mejor remunerados, recibiendo una capacitación continua pero respetando sus derechos sindicales y de organización. Por lo que en México las autoridades visualizan que una manera de apoyar para cubrir estas necesidades latentes consiste en adoptar cañones de desempeño estandarizados implementando un solo tipo de competencias para el país por medio del Sistema Normalizado de Competencias Laborales, que busca lograr que este propicie las expectativas de

²² “Educación”. <http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n>. (Agosto 2007)

²³ Enciclopedia de las Ciencias de la Educación. Tomo I, Programa Educativo Nacional. 2005. p. 70

conocimiento requeridas por el trabajador en su lugar de trabajo, es decir le ayude a optimizar los resultados requeridos.

Este nuevo Modelo de Aprendizaje basado en la Competencia Laboral constituye un patrón que permite establecer si el trabajador es o no competente independientemente de la manera como se ha adquirido la competencia. En este sentido mientras más veces sea utilizada una misma norma de competencia mayor será la utilidad de la norma como elemento de información.

Normatividad

Bajo este contexto y como parte de las políticas internacionales en agosto de 1995 es creado en México en coordinación con la Organización Mundial del Trabajo y teniendo la finalidad de romper con los estereotipos vigentes hasta ese momento, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) cuyo objetivo primordial es reestructurar las formas de capacitación dominantes para de ese modo elevar la calidad y pertinencia respecto a los programas de educación orientados a la capacitación y de este modo implementar el concepto de competencias de una manera sistémica integrando a cada uno de los componentes elementos de su proceso.

El elemento de competencia está definido como “parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe de ser capaz de hacer en el trabajo”

(CONOCER) es la especificación última y precisa de la competencia laboral.²⁴

Dicho programa se crea con la misión de lograr un desarrollo competitivo de la fuerza laboral a nivel mundial, impulsado por una filosofía de mejora continua, y es desarrollado a través del llamado triángulo de la calidad, impulsado por las instituciones educativas que se encargan de la promoción en la gestión, conjuntamente con las empresas que por medio del proceso de producción realizan la gestión de los recursos humanos, teniendo como pretensión la certificación de la competencia laboral y permita un mayor desarrollo integral al sujeto y por tanto mayores beneficios a cada una de sus partes

La acreditación de este programa fue hecha por la Secretaría de Educación Pública teniendo como objetivo lograr una transformación de la oferta de capacitación, estimulando así a los sujetos a ser partícipes de su proceso de formación.

En este sentido y viendo la necesidad de incorporar la nueva cultura laboral, la Secretaría del Trabajo con la finalidad de humanizar el trabajo define que:

“La capacitación se refiere al conocimiento y aprendizaje técnico que adquiere la persona para realizar de una manera más productiva y eficiente su trabajo, así mismo se refiere a la formación intelectual del ser humano contribuyendo a su desarrollo integral.”

“También es considerada como un derecho fundamental del

²⁴ RUIZ, Magalys. “Profesionales competentes una respuesta educativa”. Politecnico nacional. México. p 39

trabajador que encierra muchos beneficios tanto en lo personal como para el centro del trabajo, ya que en la medida en que el trabajador va adquiriendo mayores conocimientos técnicos le ayudará a tener más oportunidades de mejorar las condiciones de su empleo e inclusive auto emplearse”²⁵.

Tratando de sumar esfuerzos para la aplicación de dichas políticas, a nivel internacional se han llevado a cabo diversas conferencias de educación de adultos, en torno a temáticas de la educación y el trabajo, como es el caso la conferencia de Brasilia y Hamburgo (1997), misma en que se retoma como eje la actual mutación del mundo del trabajo, donde la mundialización y las nuevas tecnologías tienen grandes y cada vez más profundas repercusiones en la vida individual y colectiva de mujeres y hombres, surgiendo la necesidad de que se de una transformación laboral que facilite el acceso a los diferentes grupos sociales a una educación vinculada al trabajo, que no consista únicamente en encontrar empleo, sino de garantizar el sustento para todos.

Siguiendo esta línea, en México se realizó el foro nacional: “Retos y perspectivas de la educación de adultos en México”, del 13 al 15 de noviembre de 1995, en el cual se desarrollaron temáticas en torno a la capacitación, encaminadas al análisis de la situación y las perspectivas de la capacitación en y para el trabajo en México, tomando en cuenta el nuevo entorno internacional y el nuevo orden económico que han impulsado a fin de establecer normas de desempeño

²⁵ Secretaría del Trabajo y Previsión Social, “Cuaderno de trabajo de la nueva cultura laboral”, México, 2002, p.30

estandarizados en diferentes países por el Banco Mundial, que pretenden garantizar la formación de recursos humanos que sustenten las nuevas formas de producción económica y las expectativas de los organismos financieros multinacionales y su impacto en la realidad económica y productiva del país.

Así mismo, en la conferencia Hacia una Educación sin exclusiones: nuevos compromisos para la educación con personas jóvenes y adultas en América Latina y el Caribe, se hace alusión a las principales áreas prioritarias en la acción regional de la EPJA, una de esas áreas es: Educación y trabajo, expresamente dice “Que la educación vinculada con el mundo del trabajo tenga un carácter permanente, no necesariamente escolarizado, orientado hacia el aprender a aprender y, sobre todo, a emprender,²⁶” lo que nos invita a reflexionar sobre la enorme necesidad de una educación flexible que pueda adecuarse a las necesidades de cada sector de la población para que de este modo se convierta en una útil herramienta para el desempeño de su trabajo.

El CONOCER viene a potenciar la legislación, ya que la capacitación en México se encuentra regida por el artículo 123 de la Constitución Política, que es el encargado de normar las relaciones obrero patronales, así mismo encontramos referencias en la Ley Federal del Trabajo que específicamente en el artículo 153-E señala “la capacitación debe realizarse dentro de la jornada de trabajo, y las acepciones a este horario se expresan en cuanto a si el trabajador desea capacitarse en actividades diferentes a las que requiere su puesto, solo en este

²⁶ UNESCO-CEAAL-CREFAL- INEA “Hacia una educación sin exclusiones: nuevos compromisos para la educación con personas jóvenes y adultas en América Latina y el Caribe.” Chile, 1998 p.22

caso, será fuera de las jornada de trabajo establecida".²⁷

Con esto podemos ubicar los dos tipos de capacitación:

La capacitación en y para el trabajo que consiste en la atención a las necesidades técnicas, principalmente, que elevan la productividad, fortalecen la identidad de y la organización o en el menor de los casos atiende el desarrollo humano de los trabajadores.

La capacitación para el trabajo, que es atendida por áreas fuera de la organización laboral pero vinculadas entre sí, para formar recursos humanos potencialmente competentes para ser insertados en áreas de trabajo específicas.

Para atender a la capacitación para el trabajo, existe una amplia cobertura de apoyos, entre los que destacan programas de becas para desempleados (BECATE), para que acudan a formarse laboralmente en alguna institución formal con la pretensión de que adquieran las competencias requeridas en el mercado laboral.

En el primero de los casos, el CONOCER a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ha diseñado apoyos diversos para que el patrón incorpore programas de capacitación, estos van desde asesorías hasta financiamiento de cursos que ofertan capacitadores independientes, disponibles en un catálogo.

²⁷ CAVAZOS, Flores Baltasar, et. al. Nueva Ley Federal del Trabajo, tematizada en: Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, Trillas, México, 1988, p. 26

CAPÍTULO II. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

La capacitación en y para el trabajo, es un campo poco explorado en el ámbito educativo, pues se le ha dado mayor importancia a la alfabetización o la educación básica, dentro de la educación de adultos, se han dejado a un lado, aspectos por demás importantes de la vida como lo es el trabajo, considerando que amplios sectores de la población se enfrentan a la necesidad de contar con competencias y herramientas técnicas que le permitan insertarse en el mercado laboral o bien autoemplearse, dada esta situación, es importante que el educador de personas jóvenes y adultas posea un panorama integral y crítico de este campo de la intervención.

Lo encontrado en el diagnóstico de HOMEX: la ausencia de la capacitación sistemática, especializada y orientada a la educación de adultos, programación de tiempo para la formación continua del personal, etc. es un común en otras organizaciones empresariales por lo que se propone un modelo de capacitación alternativo, como una estrategia educativa que atienda las necesidades laborales de toda organización que presente condiciones similares a las de HOMEX a través de un proceso ordenado y sistemático de educación, entendida ésta como aquel proceso dialéctico de formación, que permita romper los esquemas existentes en las organizaciones de iniciativa privada principalmente, por medio de una secuencia lógica entre las competencias planteadas y los contenidos a desarrollar.

La propuesta que a continuación se presenta es el resultado de las inquietudes

surgidas durante la intervención. Busca lograr por medio de la capacitación un desarrollo integral del trabajador, no solo en su desempeño laboral sino también su crecimiento personal.

El modelo propuesto busca otorgar tanto a la organización como al trabajador las herramientas necesarias para un óptimo desempeño laboral y permanencia dentro de la organización para de este modo lograr las metas productivas y mejorar las condiciones de vida de la población trabajadora.

Como en toda organización, el desarrollo profesional de los trabajadores va ligado a la satisfacción de los clientes o usuarios de sus servicios. Satisfacer las expectativas de los clientes es esencial para cualquier organización, éstas deben satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, innovación, variedad y sensibilidad. Estos estándares requieren que las organizaciones ajusten sus procesos con las necesidades de los clientes en forma constante. La administración de Calidad Total y la reingeniería de procesos son sólo dos de los métodos globales para responder a los clientes. Cada uno de los cuales tienen implicaciones directas para los recursos humanos.

En este contexto se reitera la importancia de la capacitación y la organización en el trabajo para alcanzar los retos que conlleva la globalización económica. Tales propósitos, sin embargo, dada la situación actual, se enfrentan con grandes dificultades de carácter estructural, tomando en cuenta el dinamismo y composición de los diferentes sectores de la economía nacional y su capacidad instalada, lo cual imposibilita de manera ascendente los cambios esperados. De

aquí que, dentro de los diferentes ámbitos en los que incide la educación de adultos, resulte indispensable atender en forma prioritaria las necesidades en materia de capacitación para el trabajo que demandan los distintos sectores económicos, no solo para cumplir las metas productivas, sino también y fundamentalmente, para mejorar las condiciones de vida de la población trabajadora.

La capacitación de una manera programada y sistemática, facilita que el adulto trabajador desarrolle conocimientos, habilidades, aptitudes, destrezas y actitudes que puedan permitirle un **mayor grado de autonomía en el contexto en que se desarrolla.**

Por lo anterior se presenta una propuesta que permita un óptimo desarrollo productivo, y por tanto un crecimiento integral del individuo, mediante el diseño de un modelo de capacitación inductiva para empleados de nuevo ingreso.

Se considera que la capacitación inductiva es un problema complejo, que es necesario delimitar el alcance que ésta tendrá en el desarrollo laboral del individuo dentro de la empresa. Es importante señalar que existen varios elementos que se derivan de la falta de capacitación inductiva en las organizaciones, lo cual afecta al desarrollo óptimo e integral de la organización, por lo tanto la presencia de una capacitación inductiva al personal de nuevo ingreso favorecerá el desarrollo de aptitudes, habilidades, conocimientos y actitudes para ser utilizados en beneficio tanto personal como de la organización.

a. Marco de referencia

De acuerdo con Ambriz (2006) existen varias instituciones que se encargan del diseño y aplicación de cursos/programas de capacitación, entre las cuales se encuentran las siguientes:

Kairós Productividad Empresarial, S. C.

Es una empresa mexicana que, desde 1993, brinda servicios integrales de consultoría, capacitación y desarrollo en instituciones públicas y empresas privadas.

Esta empresa asocia a consultores con una vasta experiencia en el campo del comportamiento organizacional, el factor humano y el desarrollo del potencial de las personas. Por ello, se ocupa de atender las necesidades internas de capacitación y desarrollo del capital humano de reconocidas organizaciones e instituciones educativas.

Capacitación y consultoría en desarrollo humano y organizacional.

Es una organización que pretende contribuir al cambio de cultura organizacional de empresas e instituciones educativas, diseñando y aplicando modelos de capacitación que promuevan el desarrollo del factor humano, mejorando con ello: los índices de servicio, el clima organizacional, el desempeño y la productividad, la satisfacción y el logro en la realización del trabajo.

Los programas de capacitación se diseñan de manera exclusiva para cada organización, tomando en cuenta sus prioridades y necesidades para la formación

y el desarrollo de habilidades de su personal.

Siguiendo esta línea, nos encontramos con algunos proyectos en el área de capacitación, para ejemplificar, mencionamos al

Proyecto de Capacitación Integral para comunidades rurales de alta concentración mapuche de la provincia de Cautín, en Chile.

Desde el mes de junio del año 2003 a mayo de 2006, la Pontificia Universidad Católica De Chile, a través de su sede ubicada en la ciudad de Villarrica, ejecuta este proyecto que cuenta con el financiamiento de la Unión Europea, apoyo del movimiento laico para América Latina y la asociación de Studi para América Latina.

El proyecto de capacitación integral es una vía para consolidar, perfeccionar y prolongar el trabajo de capacitación, necesario para proveer de herramientas y potenciar el accionar de las familias de las comunidades rurales del sector sur de nuestra provincia.

Pretende mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales de alta concentración mapuche de la IX región de la Araucanía y la X región de los lagos, a través de un programa de educación de adultos en las siguientes áreas específicas:

- producción silvoagropecuaria
- formación de dirigentes
- recuperación de cultura y lengua mapuche

- salud
- diplomado para profesionales y técnicos

Proyecto de capacitación para el empleo

La propuesta tiene el propósito de contribuir a la formación de microempresarios que fortalezcan la participación, el dinamismo y el liderazgo en la comunidad de jimaní, haciendo énfasis en el desarrollo económico.

Esta propuesta busca promover la educación para el trabajo y la búsqueda efectiva de empleo a través de la capacitación, el fomento de microempresas, creación de una cultura hacia el trabajo, redes de información e intermediación laboral y otras acciones relacionadas con la misma.

Así mismo, existen diversas instituciones educativas dedicadas a la formación y actualización en actividades laborales:

ICATMI: Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Michoacán. El

ICATMI cuenta con varios planteles en los diferentes municipios del estado:

Acuitzio Del Canje, Apatzingán, Cd. Hidalgo, Coalcomán, Corupo, La Piedad,

Lázaro Cárdenas, Los Reyes, Maravatio, Morelia, Puruándiro, Quiroga, San

Lucas, Tacámbaro, Turicato, Zamora, Zitácuaro.

La finalidad primordial del ICATMI es la de contribuir a la formación del factor humano que tiene necesidad de empleo, autoempleo, y actualización en su actividad laboral, mediante un modelo académico flexible, pertinente e incluyente, con instructores competentes, dando respuesta a los requerimientos individuales y

laborales de los michoacanos para mejorar su calidad de vida y así contribuir al desarrollo socioeconómico del estado.

CECATI: al igual que el ICATMI, los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI), contribuyen a la actualización en la actividad laboral del ser humano.

Uno de los primeros casos donde la educación y las marcas automotrices comenzaron a caminar de la mano es la creación del Instituto Técnico Automotriz Toyota (ITAT), que en conjunto con el centro de capacitación para el trabajo industrial (CECATI), se encargan de capacitar a mecánicos con las mejores técnicas de reparación que establece Toyota para sus vehículos.

Partiendo de lo anterior, se toma como referencia para el diseño de las estrategias del proyecto a Henry Mintzberg y su obra "El Proceso Estratégico".

El gran aporte de Henry Mintzberg consiste en un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de posiciones en diversos temas que tradicionalmente son objeto de debate en el campo de la ciencia de la administración.

Los enfoques clásicos del concepto de estrategia la definen como un "proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones

necesarias en el presente para alcanzar dicho estado."²⁸ De esta definición se destaca el concepto de estrategia como un plan puramente racional y formal que se define hacia el futuro con total prescindencia del pasado.

Henry Mintzberg no niega la importancia de mirar hacia al futuro y de impulsar visiones creativas, pero introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas. La experiencia que surge de las acciones pasadas –deliberadas o no- no dejan de hacerse sentir, proyectándose hacia el futuro. Así, el estratega sabe con precisión qué le ha funcionado y qué no ha servido en el pasado; posee un conocimiento profundo y detallado de sus capacidades y de su mercado. Los estrategas se encuentran situados entre el pasado, las capacidades corporativas y el futuro, de sus oportunidades de mercado.

Siguiendo esta línea, Mintzberg propone en un primer momento la formulación de las estrategias, para después someterlas a un análisis, y por último éstas son conformadas para su aplicación y de esta manera podrán ser la pauta que marcará el inicio del proyecto. En este contexto, la presente propuesta pretende llevar a cabo cinco estrategias para la implementación de un curso inductivo de capacitación mismas que se mencionan a continuación:

1. Análisis de necesidades de capacitación.
2. Identificación de recursos.

²⁸ Mintzberg. H. y Quinn J. B. "El proceso estratégico. Conceptos. Contextos y Casos." Ed Prentice Hall México. 1991. p. 8

3. Integración de un plan de capacitación.
4. Ejecución del programa de capacitación de inducción.
5. Evaluación, control y seguimiento del programa de inducción.

Después de haber desarrollado la estrategia 1 referida al analizar las necesidades de capacitación que ya se dieron cuenta en la parte diagnóstica del presente trabajo se procedió a la estrategia 2 identificación de los recursos, se realizó una indagación bibliográfica para identificar y conocer los diferentes modelos de capacitación laboral, extrayendo solo los relacionados a la capacitación inductiva.

Posteriormente se identificaron tanto los recursos materiales como humanos de que se disponía para la óptima realización de las actividades de la intervención.

Una vez concluida la identificación de los recursos se inició la estrategia 3, que plantea la integración de un plan de capacitación que considera los siguientes

propósitos:

Propósito general.

Proporcionar una capacitación inductiva a HOMEX que facilite al adulto trabajador desarrollar conocimientos, habilidades, aptitudes, destrezas y actitudes que mejore su ingreso e impacte en un desarrollo integral.

Propósitos específicos.

- Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el abastecimiento de la información

relacionada con las características y dimensiones de la misma.

- Lograr un mayor grado de autonomía en el contexto en que se desarrolla para de este modo favorecer la identificación del trabajador con su ámbito y área de trabajo.
- Crear actitudes de motivación y compromiso, que sirvan al trabajador en el desarrollo de sus actividades diarias.

Recursos

Materiales:

- Espacio físico apropiado (luz, ventilación)
- Papelería.
- Equipo tecnológico.

Humanos:

- Directivos o encargados de cada una de las áreas de la empresa.

Factores de riesgo.

Es necesario considerar que existen ciertos factores de riesgo que pudieran afectar la implementación de la propuesta. Algunos de éstos son:

- El no desarrollar cada una de las acciones y actividades en el tiempo previamente establecidos.
- El tiempo inactivo en la planeación.

- Continuación de las actitudes negativas del personal que obstaculicen el logro de los propósitos.
- Retardo en la autorización de la aplicación del proyecto.

Estrategia 4

- NOMBRE: “**Capacitación inductiva para empleados de nuevo ingreso**”
- DURACION: 12 Hrs. Divididas en 4 sesiones
- CARÁCTER: Presencial
- MODALIDAD: Curso-taller

Descripción general

El curso-taller como modalidad de trabajo será un espacio de encuentro laboral, útil para reflexionar, compartir experiencias y adquirir conocimientos acerca de los temas que forman parte de la importante tarea a desempeñar en el campo laboral.

DESTINATARIOS:

Personal de nuevo ingreso, en su mayoría personas con un perfil académico desde el bachillerato hasta un nivel de licenciatura. Es conveniente que los participantes en el presente curso-taller asuman el compromiso de su desarrollo y seguimiento, considerándolo como un elemento coadyuvante de un proceso de transformación y progreso laboral.

Al finalizar el curso taller el asistente estará en posibilidades de utilizar de manera favorable las herramientas básicas para su desempeño laboral, además se pretende que mejore el nivel de comunicación entre los trabajadores. En síntesis, tendrá un nivel de satisfacción en el puesto en el cual se desenvolverá

PONENTES:

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores.

Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos instructores deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Competencias generales del curso taller:

- Capacitar al personal, sobre su papel dentro de la empresa, bajo un programa inductivo.
- Mejorar el ingreso del personal como resultado de la adquisición de conocimientos y habilidades del curso de capacitación.
- Incrementar la productividad de la empresa a partir del programa de desarrollo organizacional.

- Optimizar las relaciones interpersonales, entre los miembros de la organización.

PRODUCTO FINAL:

- Construir un collage en el cual se plasme lo más significativo del curso, las particularidades de la empresa, así como las características específicas del puesto que el empleado deba ocupar.

Distribución de Temas por Sesión.

<p>Sesión 1</p>	<p>Introducción.</p> <p>1.- Políticas y prácticas de la empresa</p> <p> 1.1.- Antecedentes de la empresa</p> <p> 1.2.- Conoce tu empresa</p> <p> 1.2.1. Misión</p> <p> 1.2.2. Visión</p> <p> 1.2.3. Filosofía</p> <p> 1.2.4. Valores</p> <p> 1.3. ¿Cómo está organizada la empresa?</p> <p> 1.3.1 Organigrama</p> <p> 1.3.2 Funciones de cada área</p> <p> 1.3.3. Principales puestos de la empresa</p> <p> 1.4.- Logros, retos y compromisos.</p> <p> 1.5.- Aproximación al área de trabajo específica.</p> <p> 1.5.1- Puestos de área</p> <p> 1.5.2.- Funciones de cada puesto</p> <p> 1.5.3.- Relaciones Jerárquicas</p>	<p>3 horas</p>
<p>Sesión 2</p>	<p>2.- Acercamiento al puesto específico</p> <p> 2.1.- Condiciones laborales</p> <p> 2.1.1.- Derechos y obligaciones</p>	<p>3 horas</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Horario de trabajo ➤ Comisiones ➤ Uniformes ➤ Espacio de trabajo ➤ Formatos ➤ Servicio médico ➤ Capacitación <p>2.2.- Conocimiento del producto</p> <p>2.3.- ¿Quién es el hombre?</p> <p>2.3.1 .- Un sistema BIO PSICO SOCIAL</p>	
Sesión 3	<p>3.- Desarrollo Organizacional</p> <p>3.1 Relaciones Humanas.</p> <p>3.1.1 Comunicación</p> <p>3.1.2 Liderazgo</p> <p>3.1.3 Trabajo en equipo</p> <p>3.1.4 Toma de decisiones</p>	3 hrs.
Sesión 4	<p>4.- Desarrollo organizacional</p> <p>4.1 Calidad Total</p> <p>4.1.1 Concepto de calidad</p> <p>4.1.2 Decálogo de una empresa de calidad.</p> <p>4.1.3 ¿Cómo se logra calidad en una empresa?</p> <p>4.1.4 Los clientes necesitan buen trato</p>	3 hrs.

Metodología

En este apartado se busca propiciar la integración de la teoría y la praxis, a partir de la problemática educativa detectada, para de este modo lograr ese enfoque desde una teoría ya elaborada, con la finalidad de justificar la propuesta de intervención.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones

compiten a través de su personal. Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades o sea las competencias que requieren para lograr un desempeño óptimo, esto a razón de que las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Para lo cual no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

Es necesario puntualizar que por el hecho de participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización. Por lo tanto, un buen programa de capacitación eleva la confianza, mejora la moral y finca mejores relaciones interpersonales. Así pues, considerando lo anterior, toda empresa dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización.

Ahora bien, el beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Entre los beneficios podemos mencionar:

- Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.

- Ofrece herramientas necesarias para su desempeño laboral dentro de la empresa.
- Logra metas individuales.
- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- Mejora la comunicación entre los trabajadores.
- Ayuda a la integración de grupos.

Para ello es necesario realizar una planeación de las actividades que nos ayuden en la aplicación del modelo a utilizar. Entendiéndose como modelo “la integración en un todo unitario de partes, las cuales, en las respuestas y en las actividades diversas en que se manifiestan, pierden su identidad, aunque siguen distinguibles.”²⁹

En este sentido y con el objeto de propiciar las transformaciones en el enfoque de la organización empresarial contemporánea y el reconocimiento unánime del papel de los recursos humanos en el desempeño de cualquier entidad, se propone la implementación del Modelo Zener para el desarrollo de la capacitación en la empresa, el cual dispone indicadores de fácil determinación, que permiten evaluar el proceso de selección, entrenamiento y evolución del personal en la empresa con lo cual brinda la posibilidad adicional de utilizarse como una herramienta de dirección.

Para alcanzar este objetivo, el Modelo Zener propone que la capacitación debe

²⁹ Merani, Alberto L. “Diccionario de Psicología”. Tratados y manuales grijalbo. México 1976. Pag. 107

definirse como un «subsistema empresarial que viabiliza a todos los miembros la adquisición y transmisión de los conocimientos y habilidades necesarias para incrementar la eficacia y la eficiencia en el orden individual y colectivo».

De la definición anterior se desprende que, en esta concepción la capacitación se concibe como el resultado de la diferencia entre lo que recibe y aporta en términos de conocimientos cada miembro de la entidad a la misma, incluidos los directivos.

En primer término, el modelo desarrollado utiliza como empresa de referencia las corporaciones, teniendo en cuenta que en la actualidad una de las tendencias del actual ciclo económico es precisamente las alianzas y fusiones que promueven la formación de empresas cada vez mayores.

No obstante, el modelo mantiene su validez para la mediana y pequeña empresa, sólo que la forma de ponerlo en práctica, requiere de una mayor creatividad al momento de su implementación. En este sentido, la adaptación de dicho modelo para el desarrollo de nuestra capacitación, utiliza el desarrollo organizacional como herramienta fundamental para el desarrollo estratégico de la misma.

El Modelo Zener es un enfoque sistémico de la capacitación de los recursos humanos en la empresa, el modelo está conformado por cinco etapas, mismas que permiten tener una valoración sobre el impacto del proceso de conocimiento en la empresa. En términos generales dichas etapas se describen a continuación:



Es importante señalar que el proceso descrito, puede ocurrirle al individuo en cualquiera de las fases del ciclo cognoscitivo a nivel de la empresa.

Una vez puntualizadas las etapas es necesario trasladarlas al contexto real de la aplicación de la propuesta, se tiene entonces que la primera y segunda etapas están implícitas en las dos primeras sesiones contempladas para la propuesta. De esta manera se dotará de los conocimientos básicos sobre la organización y funcionamiento de la empresa, así como todo lo necesario para el desempeño de su papel dentro de la misma.

La tercera etapa que se refiere al equilibrio, permitirá comprobar la efectividad de las etapas anteriores, es decir, aquí se define el desarrollo ya sea positivo o negativo de los participantes viéndose esto reflejado en la actitud de los mismos en cuanto a sus tareas como miembro de la empresa, siendo esto la pauta hacia la siguiente fase.

En la etapa siguiente, los participantes socializarán su experiencia al colectivo, y de esta manera se cubrirá el objetivo de la última etapa que es el verificar el rendimiento de los sujetos.

b. Estrategia de intervención

Primera sesión.

La primera sesión se divide en dos apartados, en un primer momento se pretende dar un panorama general de lo que es el curso, además de realizar una dinámica de integración para los sujetos participantes. Se comenzará con el primer tema contemplado en la propuesta: Políticas y prácticas de la empresa con sus respectivas actividades específicas. En un segundo momento se dará una

aproximación al área de trabajo específica, con la finalidad de que el participante se identifique con ésta.

Unidad de competencia:

Recibe información relacionada con el contexto general de la empresa, de la historia, logros, presencia, etc., y se familiarice con el área de trabajo.

Evidencia de aprendizaje

Discute en una mesa redonda, los elementos sustantivos de la primera sesión.

Materiales:

- Formato de Dinámica
- Hojas rotafolio
- Marcadores
- Pintarrón
- Presentación power point
- Proyector de PC
- Equipo de cómputo
- Formato de Dinámica

Actividad 1.

Dinámica de apertura, ésta consiste en una breve presentación de los participantes ante el grupo, considerando sus datos personales y expectativas del curso con la finalidad de integrar al grupo. *(Aplicar dinámica KWLH)*

Actividad 2.

Presentación del encuadre y contenido general del curso, bajo el siguiente orden:

- Objetivos
- Características del curso
- Contenidos
- Actividades
- Tiempos
- Evaluación

Actividad 3.

A través de la dinámica ¿Qué sabemos? recuperar y colectivizar los conocimientos previos de los asistentes sobre la empresa.

De esta manera se colectivizará el conocimiento que los participantes tienen acerca de la empresa en general.

Seguir las indicaciones de la actividad para realizar la dinámica empleando los materiales necesarios.

Actividad 4.

Presentación del primer tema del curso.

TEMA 1. Políticas y prácticas de la empresa

Trabajar con la presentación Power Point en el apartado donde se encuentra

establecido el primer tema: Políticas y prácticas de la empresa.

Actividad 5.

A continuación se dará una ronda de preguntas hacia los participantes con la finalidad de reafirmar lo expuesto en el primer tema.

1.1.- Políticas y prácticas de la empresa

1.2.- Conoce tu empresa

1.2.1. Misión

1.2.2. Visión

1.2.3. Filosofía

1.2.4. Valores

1.3. ¿Cómo está organizada la empresa?

1.3.1 Organigrama

1.3.2 Funciones de cada área

1.3.3. Principales puestos de la empresa

1.4.- Logros, retos y compromisos

Actividad 6.

Una vez terminado el receso, se prosigue a trabajar con el segundo momento de la sesión, en donde se darán a conocer los siguientes contenidos:

1.5 Aproximación al área de trabajo específica.

1.5.1.- Puestos de área

1.5.2.- Funciones de cada puesto

1.5.3.- Relaciones Jerárquicas

Se hará una presentación en Power Point de cada uno de los subtemas de una manera sistemática.

Actividad 7.

Después de ser presentado el contenido del segundo tema, se realizará una Mesa Redonda, en la cual se trabajarán los puntos centrales de cada uno de los apartados, con la finalidad de lograr un aprendizaje significativo mediante la discusión de los mismos.

Segunda sesión.

En esta segunda sesión, se darán a conocer las actividades concretas que el trabajador debe realizar en su jornada de trabajo, es decir aquí se especifican las competencias que según el puesto, la persona debe desarrollar de manera efectiva. De igual forma se expondrán algunas cuestiones sobre el puesto que va a desempeñar tales como: condiciones laborales, derechos y obligaciones, entre otras, así mismo se analizarán las herramientas básicas para el óptimo desempeño de sus tareas.

TEMA 2. Acercamiento al puesto específico

Unidad de competencia:

Posee un vasto conocimiento sobre su puesto de trabajo, así mismo analiza las condiciones de trabajo que se presentan en su área, buscando con ello una

adaptación con el contexto laboral. Así mismo se sensibilizará el trabajador respecto a la importancia del hombre como sistema integral.

Evidencias de aprendizaje:

Mediante un estudio de caso, el participante se apropia de las tareas concretas a desempeñar en su puesto de trabajo.

Materiales:

- Pintarrón
- Marcadores
- Formato de la dinámica
- Cañón y retroproyector
- Hojas blancas, lápiz
- Equipo de cómputo

Actividad 1.

Realizar la presentación del tema abordando los puntos centrales en relación al puesto de trabajo a través de una exposición en power point.

Actividad 2.

De acuerdo a los manuales establecidos para cada uno de los puestos, se explica exhaustivamente el proceso de trabajo que se debe seguir según sea el caso. Así mismo, se hacen anotaciones en el pintarrón o papel rotafolio para ofrecer una mejor explicación del proceso de trabajo.

Actividad 3.

Para reforzar las actividades que se deben realizar en el puesto se requiere llevar a cabo una representación en donde se retome un caso práctico de un día normal de trabajo en su puesto, logrando que cada una de acciones que se realicen sea de acuerdo a lo establecido por la empresa.

Actividad 4.

A continuación, se realizará un escrito sobre las dudas o comentarios que el participante tenga en relación a las tareas a desempeñar.

Actividad 5

Se realizará una ronda de dudas y comentarios para ampliar el panorama y resolver las inquietudes que pudiesen surgir.

Actividad 6

Se hará una presentación en Power Point de la temática ¿Quién es el hombre?, con la finalidad de sensibilizar al trabajador.

Actividad 8

Se realizará una ronda de dudas y comentarios para ampliar el panorama y resolver las inquietudes que pudiesen surgir. Posteriormente, por medio de un cuestionario se evaluará el aprendizaje adquirido con la presentación anterior.

Tercera sesión.

Esta tercera sesión constituye una parte fundamental del curso, pues hace referencia al desarrollo humano, siendo el factor humano una de las prioridades para la empresa.

TEMA 3. Desarrollo Organizacional

Unidad de competencia.

Comprende las relaciones que deben establecerse dentro de la empresa; así mismo adquiere las destrezas necesarias para cimentar relaciones laborales y aprende estrategias de trabajo en equipo.

Evidencia de aprendizaje:

Los participantes retoman las reflexiones centrales del tema, por medio de un papelógrafo, llevándolas en un segundo momento a exposición en plenaria.

Materiales

- Formato de dinámica
- Pintarrón
- Papeles grandes y plumones
- Equipo de cómputo

Actividad 1

Se comienzan las actividades con la dinámica siguiente “Comunicación sin saber

de qué se trata”.

Esto permitirá ver la importancia de la comunicación para realizar un trabajo en equipo.

La dinámica se realizará de acuerdo a las indicaciones que se vayan dando.

Actividad 2

Se hará la presentación del tema, por medio de una presentación en power point.

Actividad 3

Por medio de la dinámica “Palabras claves” se rescatan lo que cada uno de los participantes piensa sobre los temas expuestos. Con ello se podrá sintetizar o resumir los aspectos centrales de una idea o tema.

Actividad 4

Como última actividad de la sesión con el propósito de estimular la reflexión de los participantes sobre el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje y evaluar la sesión, se aplicará la dinámica el papelógrafo, en ella se retoman las reflexiones centrales del tema, llevándolas en un segundo momento a exposición en plenaria.

Cuarta sesión.

En esta última sesión se da a conocer un tema que es de suma importancia para que los procesos administrativos se lleven a cabo de manera acertada y de este modo se alcancen los estándares de calidad que actualmente se requiere.

Unidad de competencia:

Conoce y entiende el proceso la calidad Total, así como su importancia como factor para la mejora continua.

Evidencia de aprendizaje:

Se retoman los conceptos centrales del tema, desarrollando la dinámica “El juego de los constructores”, misma que nos permite explicarnos como con el aumento de la productividad, se acelera la producción pudiendo lograr un aumento en nuestras actividades concretas.

Materiales:

- Formato de dinámica
- Equipo de computo
- Presentación power point
- Bolígrafos
- Constancias de participación para cada asistente.

Actividad 1.

Por medio de una “lluvia de ideas” recoger los saberes previos acerca de lo que es la Calidad Total y su importancia dentro de una organización, anotar en el pizarrón las participaciones y comentarlas en conjunto, para al final revisarlas.

Actividad 2.

Presentar el tema con el material en power point y pedir opiniones y/o resolver

dudas a lo largo de la exposición.

Actividad 3

El grupo ordenara o sintetizara elementos del tema relacionándolos entre sí, con la ayuda de la dinámica “El árbol de conocimientos”.

Actividad 4

Bajo la dinámica “El juego de los constructores” se expresarán comentarios de evaluación del tema de tal forma que se refuerce el conocimiento y así comprender que es la productividad en el trabajo, cuales son los factores que inciden en el aumento o disminución de la productividad. Ayuda a reconocer la diferencia entre producción y productividad.

Actividad 5

Elaboración del producto final del curso, el cual consiste en un collage que contenga lo más significativo del curso

Actividad 6

Llenar el formato de la técnica de evaluación KWLH. Entrega de constancias tanto a asistentes como a ponentes.

c. Estrategia de evaluación

Tradicionalmente se ha concebido y practicado la evaluación como una actividad terminal de un proceso.

La evaluación más que un tema a desarrollar se convierte en un problema, puesto que evaluar implica valorar y tomar decisiones que impactan directamente en la vida de los demás. Se requiere de un proceso reflexivo que asuma una posición de análisis crítico en torno a las acciones que se realizan conjuntamente con las intenciones que se persiguen.

De acuerdo con María Antonia Casanova la evaluación puede ser vista

“como una obtención de información rigurosa y sistemática para contar con datos válidos y fiables acerca de una situación con objeto de formar y emitir un juicio de valor con respecto a ella. Éstas valoraciones permitirán tomar las acciones subsecuentes en orden a corregir o mejorar la situación evaluada”.³⁰

Tomando en cuenta lo expresado por la autora en el concepto anterior, se tratará de realizar una valoración que cumpla con estas expectativas.

De acuerdo al modelo de Zener, que fue elegido para el desarrollo de la capacitación en la empresa, es necesario no sólo evaluar los aprendizajes, sino también los procesos de enseñanza. Para ello el diseñador y el facilitador deben tener claras las fortalezas y debilidades desarrolladas durante la aplicación del modelo, con el fin de que este conocimiento permita mejorar tanto el contenido como los modos de trabajo.

³⁰ Casanova María Antonia. *La evaluación educativa Escuela Básica*. Biblioteca normalista SEP México 1998. p. 71

Se hace hincapié en los productos esperados en cada una de las sesiones, haciendo una recomendación para que los productos sean claros y tangibles, que permitan valorar el nivel de aprendizaje de los participantes en cada sesión.

Los materiales audiovisuales implementados de una manera adecuada son una herramienta de suma utilidad en el desarrollo de las sesiones. En este sentido cabe mencionar la importancia sobre la aplicación dinámicas motivacionales para los participantes, ya que esto ayuda no solo a mantener su atención, sino al desarrollo organizacional de la empresa.

La distribución y duración de las sesiones, se organiza de acuerdo a las necesidades propias de la empresa privada, parte del hecho de que no se puede dar una capacitación de manera continua, puesto que el trabajador debe atender a la par su puesto de trabajo.

En cuanto al modelo elegido para el diseño se dice que es el adecuado cuando su estructura permite evaluar el proceso de selección, entrenamiento y evolución del personal en la empresa con lo cual brinda la posibilidad adicional de utilizarse como una herramienta de dirección.

En cuanto a las unidades de competencia que se plantean en cada sesión, se valora que son precisas y concretas, se definen claramente y cuentan con elementos de evaluación que miden su cumplimiento. Además de que éstas se diferencian según los temas a tratar y la importancia que tienen.

Los contenidos son seleccionados adecuadamente a las necesidades generales

de inducción de la empresa privada, los cuales buscan profundizar en las funciones específicas de cada puesto, así como en el conocimiento del desarrollo organizacional y son definidos acorde a la profundidad de cada uno de ellos. En cuanto al orden cronológico de los mismos se dice que fue el adecuado porque parte de lo general a lo particular.

La evaluación que se le da a la planeación de las actividades para cada sesión es adecuada a las exigencias de los propósitos previstos y buscan reforzar el contenido del tema tratado, además de que permite valorar los aprendizajes de los participantes, así como propiciar su participación y su esfuerzo por comprender, analizar y sintetizar su experiencia a lo largo del proceso.

La implementación de este modelo es de fácil aceptación puesto que no se requieren grandes materiales, únicamente de espacios adecuados para desarrollarlo.

En la evaluación de los aprendizajes del curso, se considerarán los siguientes aspectos:

- Asistencia y participación. Es requisito indispensable cubrir al menos el 80% de la asistencia para tener derecho a la constancia de aprobación del curso. Si el curso es desarrollado en 4 sesiones, es obligatorio estar mínimo en 3 de ellas y deseable estar en las 4 sesiones, pues las actividades desarrolladas durante las mismas cuentan con un valor para la evolución final o sumativa.

- Entrega de productos. Elaborar el 90% de los productos esperados, de manera que sea un indicador a considerar para ejercer el juicio de valor para la aprobación del curso.
- Participación activa y fundamentada. Los aportes que cada participante haga a lo largo del proceso serán de vital importancia para lograr aprendizajes significativos para cada uno, por ello se tendrá que tomar en cuenta el número de participaciones y su contribución para reforzar el conocimiento de los demás.

A partir de los resultados obtenidos se estará en condiciones de hacer un juicio crítico del desempeño de cada participante con el fin de dar la evaluación tanto inicial como formativa y final, entregando así la constancia de aprobación del curso.

Es necesario no sólo evaluar los aprendizajes, sino también los procesos de enseñanza. Para ello se incluye un formato de evaluación del curso, el cual tendrá que ser debidamente requisitado por cada participante al final de la última sesión. Éste formato permitirá al diseñador y al facilitador tener claras las fortalezas y debilidades del curso, con el fin de que su conocimiento permita mejorar tanto el contenido como los modos de trabajo del curso. (Ver Anexos)

CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Por el carácter de la intervención se optó por utilizar el método de la sistematización de Oscar Jara. Se entiende a la sistematización como un proceso de creación de conocimientos a partir del rescate de la experiencia de intervención en una realidad determinada y la teorización sobre esa práctica. Es un esfuerzo analítico que implica mirar la práctica con una cierta distancia, reflexionarla, hacerse preguntas en torno a ella, no haciendo obvias las actividades cotidianas. Es distinguir, a nivel teórico lo que en la práctica se da sin distinciones dentro de un todo. Es buscar las relaciones que hay en lo que hacemos y construir nuevas propuestas.

Por otro lado, Oscar Jara señala que la sistematización tiene dos metas fundamentales: 1) apunta a mejorar la práctica, la intervención, desde lo que ella misma nos enseña. 2) aspira a enriquecer, confrontar y modificar el conocimiento teórico actualmente existente, contribuyendo a convertirlo en una herramienta realmente útil para entender y transformar nuestra realidad³¹.

Según este autor, la sistematización es una interpretación crítica de una o varias experiencias, que a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo.

³¹ JARA H. Oscar. ¿Cómo sistematizar? En: Para sistematizar experiencias. México. Alforja – IMDEC, Mayo de 1997, pág. 2

“La sistematización es concebida por Oscar Jara como una interpretación crítica de una o varias experiencias, que a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo”.³²

El haber realizado un proyecto de intervención implica el desarrollo de estrategias, así mismo la sistematización; por lo que se hace necesario realizar una recuperación de la experiencia vivida durante la intervención y basarse en una propuesta que permita dar cuenta de las acciones realizadas a lo largo del proceso y desarrollo de la intervención, por lo que se decide optar por propuesta de sistematización de Oscar Jara, la cual se concibe en cinco tiempos por lo que sugiere un procedimiento de orden justificado, las cuales se revisaran a continuación.

1. El punto de partida.- Esta primera fase se lleva a cabo partiendo de la propia práctica, ya que si esta no existe no se puede realizar un proceso de sistematización; para realizar dicha sistematización hay que tomar en cuenta:

- **Haber participado en la experiencia.**- Es de suma importancia tomar en cuenta este primer paso, ya que solo se puede sistematizar la experiencia si se ha participado en el desarrollo de la intervención, por lo que no se puede involucrar a personas ajenas que no conozcan las acciones que se realizan durante el proceso de intervención.

³² JARA H. Oscar. ¿Cómo sistematizar? En: Para sistematizar experiencias. México. Alforja – IMDEC, Mayo de 1997, pág. 2

- **Tener registros de las experiencias.**- Para poder realizar una sistematización en base a la experiencia obtenida, es indispensable contar con registros de todo el proceso vivido, en caso de que no existan, es imposible realizar una sistematización; en los registros se plasman datos e información relevante que nos permite y ayuda a realizar un proceso sistemático de la experiencia vivida.

2. Las preguntas iniciales.- Lo antes mencionado da pauta a seguir para dar inicio al proceso de sistematización; cabe hacer mención que no siempre se sigue este orden.

- ¿Para qué queremos sistematizar? En este segundo apartado se pretende definir de manera más clara y precisa los objetivos planteados para lograr la sistematización de acuerdo al momento en que se vive la experiencia, dependiendo del ritmo de trabajo y de los intereses del interventor e incluso los participantes en el desarrollo del proyecto.
- ¿Qué experiencias queremos sistematizar? Se pretende realizar una selección de experiencias concretas, con la finalidad de poder sistematizar, las cuales deben ser claramente bien delimitadas en el espacio y tiempo determinados, al objeto y participantes durante el proceso.
- ¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar? Para poder sistematizar experiencias centrales, es necesario tener bien definido lo que es un eje de sistematización.

3. Proceso

- Reconstruir la historia. Es importante tener una visión global sobre los acontecimientos que se dieron durante el desarrollo de las actividades y para ello es necesario recurrir a los registros realizados para poder hacer una narración o reconstruir una historia sobre la experiencia y está a su vez pueda conocerse mejor.
- Ordenar y clasificar la información. Este segundo momento permite realizar una reconstrucción histórica sobre la experiencia vivida mediante una serie de preguntas concretas sobre los objetivos, necesidades, logros y dificultades presentadas en los diferentes aspectos de la experiencia, vista ya como proceso.

4. La reflexión de fondo. ¿Por qué pasó lo que pasó? Se pretende lograr un análisis profundo y reflexivo sobre el proceso de la experiencia para poder encontrar la razón de los resultados obtenidos.

5.- Los puntos de llegada. En esta última fase se pretende lograr la formulación de conclusiones de acuerdo a las experiencias que se pretenden sistematizar.

Es necesario dar a conocer los resultados de lo aprendido a otras personas, ya que nos enriquecerá y nos permitirá realizar nuevas objetivaciones de lo vivido y del trabajo que se realizó.

Con éste método de sistematización se procedió a abordar la evaluación del proceso vivido bajo los pasos que se han expuesto.

a. El proceso de gestión

¿Qué se hizo?

El haber realizado una investigación concreta (diagnóstico), dio pautas para realizar un proyecto de intervención, en el cual se realizó una planeación y un cronograma general de actividades.

¿Cómo se hizo?

Para poder aplicar dicho proyecto fue necesario dar a conocer el plan de acción al director de la sucursal, quien a su vez pidió autorización al director de plaza y después de su aprobación trasladarnos con el coordinador de ventas y de esta manera llevarlo a la práctica. Se le presentó el cronograma y la planeación de manera formal para que visualizara la propuesta presentada por las estudiantes, hizo algunas preguntas que en su momento fueron contestadas, a su vez dio sugerencias que pudieran facilitar el desarrollo y aplicación de dicho proyecto.

El director fue muy accesible y nos facilitó la realización del diagnóstico en un primer momento y la oportunidad de aprender la cultura organizacional y empresarial que llevan en sus dinámicas cotidianas. Sin embargo se registraron cambios de directivos y las condiciones cambiaron.

El diagnóstico pudo realizarse sin dificultad, pero al momento de plantear que había llegado el momento de la aplicación de la propuesta, quien estaba al frente de la empresa no admitió como necesaria una propuesta de capacitación, ni siquiera una propuesta ligera que nos llevara a modificar el plan en sus tiempos y

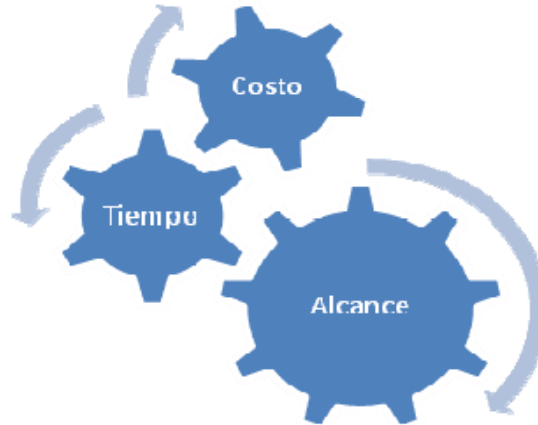
ajuste en sus contenidos. Había llegado una persona que solamente le interesaba el resultado sin siquiera pensar en invertir en la capacitación de sus trabajadores, es decir tenía otra perspectiva, la de quien no logrará llegar a los mínimos, era un problema que se resolvía contratando a otra persona.

¿Cuándo y dónde se hizo?

El diagnóstico se realizó durante el semestre septiembre- diciembre 2006, en las instalaciones de la empresa HOMEX, en tanto que la aplicación del proyecto en sí mismo, se reconoce que durante un tiempo nos cansamos de insistir y llegamos al punto en que era un imposible de aplicar en esta empresa, luego acudimos a otras alternativas que nos permitiera presentar la experiencia hasta donde había quedado su construcción y debatir sobre esas condiciones que en la gestión de proyectos dificultan su concreción.

Esto nos hizo aprender que como cualquier empresa humana, los proyectos necesitan ser ejecutados y entregados bajo ciertas restricciones. Tradicionalmente, estas restricciones han sido alcance, tiempo y costo. Esto también se conoce como el Triángulo de la Gestión de Proyectos³³, donde cada lado representa una restricción. Un lado del triángulo no puede ser modificado sin impactar a los otros. Un refinamiento posterior de las restricciones separa la calidad del producto del alcance, y hace de la calidad una cuarta restricción.

³³ SOMMERVILLE, IAN (2002), *INGENIERIA DE PROYECTOS*, Madrid: Pearson Educación.



Triángulo de la Gestión de Proyectos

- La restricción de tiempo se refiere a la cantidad de tiempo disponible para completar un proyecto.
- La restricción de costos se refiere a la cantidad presupuestada para el proyecto.
- La restricción de alcance se refiere a lo que se debe hacer para producir el resultado final del proyecto.

Estas tres restricciones son frecuentemente competidoras entre ellas: incrementar el alcance típicamente aumenta el tiempo y el costo, una restricción fuerte de tiempo puede significar un incremento en costos y una reducción en los alcances, y un presupuesto limitado puede traducirse en un incremento en tiempo y una reducción de los alcances. Estas tres restricciones se consideraron en el proyecto aún sabedoras de que un factor de riesgo que aparecía siempre era el tiempo por la dinámica en que el personal de ventas se encontraba regularmente.

Pero como la disciplina de la gestión de proyectos consiste en proporcionar las herramientas y técnicas que permiten al equipo del proyecto organizar su trabajo

para cumplir con todas esas restricciones, finalmente acudimos a una instancia superior del director de zona para que permitiera poner en ejecución la intervención con la seguridad de que la empresa era quien ganaba más que la institución que nos enviaba.

Fue sorprendente saber la autorización de aplicar, después de dos semanas de tratar de localizar al director general de la plaza, aunque ésta se diera en los días próximos a los festejos navideños, los días 20, 21, 22 y 24 de diciembre de 2007. Fue así como se llevó a cabo la gestión; todo con la finalidad de que dicho trabajo fuese aprobado y sirviera como mejora del programa y del individuo mismo.

¿Para qué se hizo?

El proceso de gestión va acompañado al diseño del proyecto y tuvo la finalidad de dar cuenta de la concreción del proyecto mismo. En este caso el proceso presentó paso a paso de las gestiones que se fueron realizando en la empresa desde el diagnóstico hasta la aplicación de nuestro plan de intervención.

b. Diseño de estrategias

¿Qué se hizo?

Partiendo de la problemática que se presenta en la página 12, la cual está relacionada con la interacción y comunicación deficiente entre los compañeros de trabajo y la poca organización en cuanto a la capacitación interna, se consideró que Henry Mintzberg y su proceso estratégico nos daría la oportunidad de diseñar las estrategias y darles seguimiento y así fue, la estrategia corporativa es un

proceso organizacional, del que es posible abstraer del proceso los aspectos importantes: la formulación y la implantación, esto nos resultó de gran utilidad, por el hecho de que seguir un modelo siempre es muy práctico.

¿Cómo se hizo?

Siguiendo con Mintzberg, las principales actividades y subactividades de la formulación de las estrategias que se presentaron incluyen:

- La identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en el que se desarrollaba la compañía.
- La estimación de los riesgos.
- Valoración de los puntos fuertes y débiles de la organización y de los recursos disponibles.
- Evaluación de la capacidad real y potencial para tomar ventaja en relación con las necesidades de mercado. En este caso tomamos distancia al saber el tipo de cursos y talleres que habían hecho llegar a los trabajadores.

Entonces la opción estratégica que resultó de mezclar la oportunidad que teníamos como interventores y la capacidad de hacerlo considerando los aprendizajes teóricos y metodológicos adquiridos durante el estudio, permitieron contar con un nivel mínimo de riesgo para plantear las siguientes estrategias:

1. Análisis de necesidades de capacitación.
2. Identificación de recursos.

3. Integración de un plan de capacitación.
4. Ejecución del programa de capacitación de inducción.
5. Evaluación, control y seguimiento del programa de inducción.

¿Cuándo y dónde se hizo?

El proceso de diseño de estrategias se realizó en el período enero-febrero 2007.

¿Para qué se hizo?

El hecho de tener definidas las estrategias, marcó la pauta para el inicio del proyecto, lo que facilitó la concreción del mismo.

1.- Análisis de necesidades

¿Qué se hizo?

Se realizó un análisis detallado sobre las necesidades de capacitación más urgentes en la empresa.

¿Cómo se hizo?

La detección inició con la observación de campo, se fue concentrando la información de cada hoja de registro que reuníamos y reflexionamos sobre ello, sin embargo esto no fue suficiente, por lo que nos complementamos con las entrevistas a un sector de trabajadores y al cuerpo de directivos, así como el

cuestionario a una muestra representativa.

Hemos dicho que la empresa contrataba, desde oficinas centrales, el curso o taller, así mismo decidía qué trabajadores podían tomarlo, sin ningún mecanismo de seguimiento, mucho menos de detectar las necesidades de los adultos que ahí laboraban.

Apuestas por Mendoza Núñez³⁴ diseñamos los instrumentos para recoger la información de interés. Los trabajadores declararon sus necesidades, principalmente de uso de las técnicas de ventas y de cierre de negocios, pero no declararon sobre otras necesidades no sentidas que desde la observación externa detectamos, éstas se refieren a las de comunicación y trabajo en grupo. Ya con las declaraciones y el análisis de las diseñadoras del proyecto se organizaron esas necesidades en los tipos de organización, de tareas y de desarrollo personal, esa es la razón de la estructura de la propuesta de intervención.

¿Cuándo y dónde se hizo?

La detección de necesidades de capacitación se llevó a cabo en la empresa, durante la realización del diagnóstico.

¿Para qué se hizo?

El análisis permitió delimitar la orientación y profundidad del curso de capacitación, ya que dicho curso se diseñaría en función de las necesidades detectadas.

³⁴ MENDOZA, Núñez. Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, Trillas, México, 2003, p. 28

2. Identificación de recursos

¿Qué se hizo?

Una vez delimitada la problemática sobre la cual se pretendía intervenir, se pasó a un segundo momento que fue la identificación de los recursos, que facilitaron la realización del proyecto.

¿Cómo se hizo?

Se analizaron solo aquellos modelos de capacitación inductiva, los cuales a su vez se confrontaron con las necesidades y características propias del contexto de intervención.

Así mismo, fue necesario dialogar con la directora general para que diera su autorización sobre qué recursos utilizar, con ello se identificó de una manera explícita tanto los recursos materiales como humanos de que se disponía para la óptima realización de las actividades de la intervención. Pudo notarse que existía una plantilla laboral de los sujetos que requerían capacitarse, la empresa tenía 8 cerradores quienes ocupaban urgentemente ser considerados en un primer momento.

¿Cuándo y dónde?

Se realizó durante diciembre 2006 – enero 2007.

¿Para qué?

Se consideró necesario ubicar aquellos recursos que pudieran favorecer la realización del proyecto.

En cuanto a los recursos materiales y de equipo, se disponía de una sala adecuada, la disposición de la directora para el uso de impresos y papelería en general, así como los permisos de cuanto equipo se ocupara, esto identificaba la disposición de que si no se tenía, entonces se rentaría para los fines que el proyecto considerara.

3. Integración de un plan de capacitación.

¿Qué se hizo?

Una vez delimitados los recursos a utilizar, se elaboró un pequeño bosquejo de lo que sería nuestro plan de trabajo, basado en el modelo de Zener. Aquí está gran parte de la justificación del por qué la temática del plan de capacitación.

¿Cómo se hizo?

Primero se abordaron las disyuntivas de qué ofrecer, que no quedara en un simple curso que el día de mañana no se reflejara en cambios de esa realidad que percibimos en el diagnóstico y desde luego para concretar una intervención de mayor profundidad. La disyuntiva estaba en cómo lograr lo que reflexionamos con el asesor, en cómo no caer en errores de otros proyectos que se pierden en un taller de 4 horas, en cómo dar certeza que la propuesta de capacitación podría tener un seguimiento y un volver a trabajar cambios sustanciales con

sistematicidad.

Preparación básica, entrenamiento, equilibrio, aporte y saturación, fue un ciclo que nos ofreció Zener para estructurar un modelo específico en el campo. Por los tiempos de ejecución del proyecto siempre supimos que no alcanzábamos a concluirlo de acuerdo a las cinco etapas de los planteamientos de Zener, pero dejábamos el antecedente para que en el mismo equipo de capacitados se organizarán y con el apoyo de alguna autoridad de la empresa se diera seguimiento y se complementara el ciclo.

Se consideró trabajar las tres primeras etapas de Zener: Preparación básica, Entrenamiento y Equilibrio; para la posterioridad quedarían las etapas de Aporte y Saturación.

Una vez puntualizadas las etapas del modelo es necesario trasladarlas al contexto de la aplicación, se tiene entonces que la primera y segunda etapa del modelo están implícitas en las dos primeras sesiones. (Ver anexo) Teniendo como finalidad preparar al individuo dotándole de las habilidades, actitudes y conocimientos sobre la estructura y funcionamiento de la empresa, mismos que requiere para tener un óptimo desempeño en sus tareas diarias y el establecimiento de relaciones con el cliente, afinando a su vez las habilidades de ventas.

Una vez que el personal se encontró con la capacidad de realizar las funciones

relativas a su puesto de trabajo fue de suma importancia que se propiciaran las transformaciones en el enfoque de la organización, para de este modo lograr un sentido de pertenencia y un sólido dominio del funcionamiento de la organización lo que en un futuro se verá reflejado al facilitar el acceso a los cargos directivos una vez alcanzado el nivel de madurez requerido. Comprendiendo esto, el desarrollo de la tercera etapa del modelo de Zener que se inició cuando el individuo alcanzó la formación fundamental requerida, misma que permitió comprobar la efectividad de las etapas anteriores, aquí se definió el desarrollo de los participantes viéndose este reflejado en su actitud. Esto estuvo vislumbrado en la tercera y cuarta sesión del curso y dará la pauta para la etapa siguiente.

¿Cuándo y dónde se hizo?

El desarrollo de esta estrategia se llevó a cabo en el período febrero- abril 2007.

4.- Ejecución del programa de capacitación de inducción.

¿Qué se hizo?

Construido y supervisado el plan de trabajo para llevar a cabo la implementación del curso de capacitación, se iniciaron las dificultades de las que se da cuenta en el apartado de gestión, en donde el director general comenzó a dar largas respecto a la fecha para su aplicación, de este modo transcurrieron más de dos meses mismos en que debido a la carga de trabajo académica y la presión de entregar trabajos finales de las materias que aún se estaban cursando, se

entorpecía el procedimiento y no se lograba un avance. Por ello se tuvo un desfase de tiempo considerable que ya no pudo ser recuperado.

¿Cómo se hizo?

Fue de este modo y gracias a la opinión de algunos asesores académicos que se trató de remediar la situación respecto a la aplicación, optando por otra modalidad validada por la comisión de titulación para nuestra unidad académica: la modalidad de Tesina Ensayo. Pero al cabo de unos meses y tras valorar la enorme importancia que genera en el educando el poder vivir la experiencia completa de la intervención socioeducativa, que solo se puede dar aplicando la propuesta, se retoma la comunicación con la empresa y es en el mes de diciembre en que después de lograr establecer contacto con el director, quien sede a dar el visto bueno respecto a la aplicación.

La aplicación se desarrolló teniendo un agradable ambiente de trabajo, teniendo una participación del 100% de la población que ingresó al área de cierres en el mes de diciembre.

En la primera sesión se logró evidenciar las competencias planteadas para cada una de las actividades, esto con la ayuda de las actividades concretas para dicha sesión, de las cuáles se logro el 100% de su realización. Y como producto final de ésta acción se establecieron las competencias para que el participante conociera de manera específica las funciones de cada uno de los puestos de la empresa. El desarrollo de las temáticas de la sesión estuvo a cargo de la gerente comercial

teniendo un excelente dominio, quien con ayuda de las interventoras en la parte dinámica, logró alcanzar la competencia planteada.

En la segunda sesión trabajó entorno al conocimiento de una manera específica del puesto de trabajo, sus condiciones laborales, así como diversas técnicas de venta, mismas que fueron desarrolladas por uno de los gerentes de grupo, que al tener una antigüedad considerable dentro de la empresa se pensó que era el sujeto idóneo para impartir dichas temáticas, de acuerdo a las características del modelo establecido, esto con la ayuda de cuatro actividades concretas las cuales se realizaron en su totalidad, es decir al 100%, con un pequeño retraso en los tiempos, ya que al ser estos temas de gran interés la ronda de preguntas sobrepasó el límite de tiempo establecido, teniendo el facilitador un excelente papel.

Para el desarrollo de la tercera sesión, se consideró por parte de la empresa que no había quien impartiera la temática, por lo que ésta estuvo a cargo del tutor de titulación a quien al tener un perfil apto para la impartición de la temática se le pidió ayuda. Esta sesión tuvo como producto final crear actitudes de motivación y compromiso en base al análisis y comprensión de los conceptos del Desarrollo Organizacional. Esta acción se concreta en dos actividades las cuales se realizaron al 100%, teniendo un óptimo nivel de participación derivado del desempeño del facilitador.

La cuarta y última sesión, parte de la necesidad de comprender qué es la productividad y calidad en el trabajo así como los factores que inciden en el aumento o disminución de la misma. Esta se realizó concretando al 100%, el desarrollo de tres actividades, estando éstas a cargo de las interventoras, teniendo un nivel de asistencia no solo del área a que se estaba aplicando la intervención, sino de 4 personas más de la misma empresa.

Se cree pertinente mencionar que en esta sesión se elaboró el producto final planteado en el diseño del curso “el collage”, y después de comentar los resultados, consideramos conveniente sustituirlo por otra actividad que refuerce más el aprendizaje, sea más objetiva y que no deje fuera algunos aspectos, se piensa en la posibilidad de un periódico mural, una breve reflexión y socializarla etc., ello con la finalidad de mejorar y optimizar resultados en los participantes.

¿Cuándo y dónde se hizo?

Estas acciones fueron desarrolladas en las semanas del 3 al 9 y del 10 al 17 de diciembre de 2007.

Fue satisfactorio saber la autorización de aplicar, aunque ésta se diera en los días próximos a los festejos navideños, los días 20, 21, 22 y 24 de diciembre. Esto se dio gracias a que se contrató nuevo personal con la intención de cerrar el año con un incremento potencial de ventas.

Otra gran dificultad que se tuvo es que por acercarse el periodo vacacional, se perdió contacto con la comisión de titulación si como a los lectores, para dar aviso sobre los acontecimientos.

¿Para qué se hizo?

Durante el proceso de las prácticas profesionales, se llevaron a la práctica los conocimientos adquiridos y las competencias desarrolladas a lo largo de licenciatura, así mismo se obtuvieron conocimientos del campo real de la intervención educativa.

Si bien es cierto, durante el trayecto de formación profesional se obtuvieron conocimientos, habilidades y experiencias que fueron importantes para el desempeño como interventora, sin embargo, al momento de enfrentarse a un contexto real del campo de la intervención, se suscitaron algunas situaciones favorables y algunas otras desfavorables, las cuales, más que un obstáculo fueron experiencias que reforzaron los conocimientos adquiridos durante el proceso de la intervención educativa.

5. Evaluación, control y seguimiento del programa de inducción.

¿Qué se hizo?

Para el desarrollo de ésta última estrategia fue necesario recuperar la información obtenida durante el desarrollo del curso, reunirla en cuadros de concentración y

redactar el informe final. Estas tres acciones se realizaron durante los días 04, 05,06 de enero del 2008.

Se consideraron las encuestas aplicadas a los asistentes al curso al igual que las guías de observación que se llevaron durante el mismo, en un segundo momento se construyó un cuadro donde se concentraron todas las respuestas y fue entonces que se hizo la interpretación correspondiente y por último el informe final.

¿Cómo se hizo?

Para reunir toda la información que pudiera ser útil para realizar la evaluación, se recuperaron las encuestas, las guías de observación y algunos sugerencias y aportaciones escritos por los mismos participantes. Una vez que todas las fuentes estuvieron reunidas se seleccionó la información de acuerdo a los indicadores que se tenían contemplados en los instrumentos aplicados, posteriormente se hizo el análisis correspondiente de cada uno de los indicadores que se tomaron para evaluar y finalmente se obtuvo el informe o escrito que da cuenta de todo el proceso llevado a cabo y que se encuentra en el apartado de evaluación de resultados de éste informe.

c. Evaluación de resultados

Para poder desarrollar la última acción referida a la evaluación del curso se retomaron el nivel de asistencia y participación así como los contenidos del mismo, para de este modo determinar las formas y medios de evaluación, mismos que se consideraron a partir de:

- Asistencia y participación.
- Entrega d productos, por sesión.
- Participación activa y fundamentada.

Como se ha explicado en el apartado anterior, la expectativa rebasó la planeación y obligó a establecer compromisos de continuidad que se apuesta a cumplir. El producto de las actividades realizadas se resume como positivo, pues se lograron las competencias planeadas; se comprobaron las formas y los medios de la capacitación y el periodo de tiempo en que estas fueron desarrolladas.

Un elemento que fue fantasma previo a la aplicación del proyecto fueron los tiempos, puesto que al estar dentro de los que regularmente ocupa la mayoría de los mexicanos para sus festejos y reuniones familiares –los cercanos al 24 de diciembre- no dejó de preocupar, se temía que no hubiera asistencia o que el espíritu navideño invadiera la intención de la intervención, o que decidiera la empresa mover la fecha en última hora, todo esto nos puso nerviosas, sin embargo, comprobamos que existe interés por recibir capacitación y se consideró también que cada sector de trabajadores es distinto, que éste, el de la empresa HOMEX, es un personal de ventas que aprovecha muy bien los días feriados o cercanos a fechas de festejo para desarrollar su trabajo, y en esta ocasión, a capacitarse, además el hecho de ser una empresa de carácter privado no deja de laborar en estos días de descanso para la mayor parte de la población.

Con los instrumentos de evaluación aplicados, pudo constatarse lo siguiente:

- a) Satisfacción de la empresa en la capacitación diseñada como interventoras y en el perfil de los ponentes, así como recibir con buenos ojos los contenidos de la propuesta formativa.

- b) Satisfacción de los trabajadores de ventas, al rebasar incluso la expectativa que se tenía y disponerse para continuar casi solos en las siguientes sesiones y pedir la participación voluntaria de las diseñadoras.

- c) Esclarecimiento de las competencias laborales, al apoyarles el contenido del proyecto y facilitarles elementos que permitan tener muy claro el perfil y la potencialidad como trabajadores en esta área de ventas.

- d) Operatividad del programa de inducción, al pensarse en los tiempos de duración, ello porque en el mismo diagnóstico se conoció del dinamismo en el que se encuentran y por lo tanto había que aprovechar los momentos propicios antes de convencerse de la necesidad de destinar horas para la capacitación, lo que antes no tenían.

- e) Viabilidad del programa al acertar en los contenidos, los tiempos, los materiales y los actores que debían participar.

- f) Satisfacción de las diseñadoras de la intervención porque fueron logrados cada uno de los propósitos de la planeación.

En general puede decirse que la intervención se desarrolló sin problemas, salvo las fechas de aplicación. Uno de los aspectos que sobresalen al cierre de este proyecto fue el que la sesión final permitió que entre los mismos trabajadores que recibieron el curso, tomaran con buen ánimo el quedarse comprometidos para continuar en la dinámica del modelo de Zener, y acordar reunirse por lo menos una vez al mes para ir socializando estrategias laborales y llegar al final a complementar el proceso, para esto se les entregó el documento con las etapas respectivas del modelo. Los trabajadores mismos, con ayuda de uno de los directivos llevarán control de sus aprendizajes en lo subsecuente, tratando de conformarse en una especie de colectivo que tome en sus manos la gestión de siguientes opciones formativas.

Además del logro de las temáticas, rebasó la expectativa la animación por asumir sus controles de su propia formación y continuación del plan, contar con seguimiento voluntario de nosotras como interventoras y orientar en lo sucesivo. Este aspecto no estaba considerado pero al resultar nos comprometió el mismo ánimo que logró nuestra intervención.

JUICIO CRÍTICO

El campo de la educación de personas jóvenes y adultas ha adquirido particular relevancia en la actualidad, por lo que para el interventor educativo, representa una oportunidad de desarrollar proyectos de intervención. Ello implica un gran

reto, puesto que es necesario realizar un trabajo completo y sistemático que inicia con un acercamiento a la realidad (diagnóstico de necesidades) pasando por la aplicación de una propuesta, hasta llegar a un informe de evaluación que refleje las mejoras alcanzadas.

Si se pone en tela de juicio el desarrollo del presente proyecto, se puede afirmar que el arranque que tuvo fue favorable y productivo, pues en lo que se refiere a la realización de las tres primeras estrategias, no hubo limitantes sino que se alcanzaron los resultados previstos. Además en esta etapa se lograron desarrollar competencias y habilidades que reforzaron la formación profesional como interventoras educativas.

Sin embargo, al llegar a la cuarta estrategia, la falta de conocimientos y experiencia en el diseño de cursos de capacitación propició un poco de atraso y confusión en el trabajo, aunado a ello la situación que vivía la UPN en ese momento provocó que esta estrategia no se culminara en los tiempos establecidos, no obstante, el apoyo del asesor contribuyó a esclarecer y avanzar en este punto.

Es importante señalar que en suma se obtuvieron grandes logros en todas las estrategias, primeramente el curso de inducción concluyó con un diseño bien sistematizado con los elementos necesarios, en un segundo momento pese a las adversidades suscitadas se abrió el espacio para implementarlo, lo que permitió valorar aciertos y errores que se tuvieron en el diseño y en la aplicación misma.

Derivado de lo anterior, se encontraron varios puntos que permitirán mejorar el diseño uno de ellos se refiere a una mejor planeación de los tiempos según las actividades a realizar, pues como se menciona anteriormente en varias ocasiones no fueron adecuados. Otro alude a la revisión de algunas actividades para saber si son acordes al número de personas a las que se impartirá el curso y así mismo prever el material que será necesario.

Dado que en la ejecución no se tuvieron grandes contratiempos sólo algunas fallas en cuanto puntualidad de los trabajadores no permitió iniciar a la hora acordada. Por otro lado los gerentes reflejaron apoyo e interés hacia el trabajo tratando de conseguir todos las exigencias que el curso solicitaba, además de una participación activa en todas las sesiones. Cabe señalar que por su condición de gerentes su asistencia al curso no era permanente, pues como responsables tenían que atender asuntos laborales.

Al hacer el análisis de la evaluación, se considera que la intervención tuvo resultados bastante favorables tanto para la empresa y su personal como para las interventoras, ya que la mayoría de los asistentes expresó su agradecimiento y sus aprendizajes a lo largo de todo el curso, incluso personal directivo de otras áreas que por iniciativa propia asistió al curso manifestó la utilidad que el curso traería al personal de nuevo ingreso en el área de ventas.

Finalmente se considera que por el proceso anterior, los proyectos de intervención transforman las realidades de un contexto socioeducativo en este caso de las

personas adultas, y además cambian la visión, las formas de ser, de pensar y de actuar de quienes se encuentran inmersos en él.

CONCLUSIONES

El realizar una Intervención socioeducativa en el ámbito de la Educación de Personas Jóvenes y Adultas es hablar de un reto muy grande ya que es aquí donde se demuestra el desarrollo de las competencias adquiridas a lo largo de su formación dentro de la Licenciatura en Intervención Educativa. Es una experiencia sumamente enriquecedora pues permite esa interacción con el universo de trabajo.

El presente trabajo se visualiza como una propuesta para el campo de la intervención de tal manera que se enriquezca el campo de la Educación de Personas Jóvenes y Adultas en el ámbito de la capacitación en y para el trabajo, buscando tener una visión más amplia hacia este sector de la población que también tiene necesidades educativas que satisfacer de acuerdo a su entorno y a sus características.

La realización del presente trabajo, es un buen indicio para dejar antecedentes del trabajo del interventor educativo en la empresa privada, puesto que al ser la capacitación en y para el trabajo, un campo poco explorado por el ámbito educativo, ofrece un espacio de trabajo, puesto que al ubicarse mayormente a la alfabetización o la educación básica, dentro de la educación de adultos, se ha dejado a un lado aspectos por demás importantes de la vida como lo es el trabajo.

A través del proceso de la intervención educativa se presentan problemas, que ayudan a crecer y reforzar los conocimientos que se adquieren durante la

formación como interventores educativos. El interventor es capaz de responder ante cualquier acontecimiento que se presente por medio de una participación o involucramiento responsable, crítico y competitivo y de este modo llevar a cabo su función sobre la realidad con la finalidad de transformarla.

Es de suma importancia que desde un principio se tenga claro y establecido el problema que se abordará, de tal manera que sea claro el proceso que se seguirá. Y esto sólo puede lograrse con la realización de un diagnóstico claro, preciso y bien delimitado.

Para poder realizar una planeación sobre la dimensión de la intervención, debe tener presente qué es lo que pretende hacer, hasta dónde quiere llegar y cómo lo pretende lograr, además de considerar si cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar la intervención y si lo más importante si el contexto a intervenir tiene las posibilidades y la disposición para aceptar dicha intervención.

Como en todo proceso de intervención se encontraron algunas problemáticas que ocasionaron el retraso en las actividades, tal es el caso de los tiempos, que por cuestiones escolares fueron muy cortos, de gestión, por el sentido de que es una empresa privada se tiene que concertar cita con los implicados y hasta que tuvieran tiempo se desahogaban algunas de las actividades

Es necesario tener algunas premisas al entrar a realizar prácticas profesionales a la empresa privada, buscando que todo lo que se haga sea redituable para la misma, tomando en cuenta que se tiene un grado de exigencia más alto, en este sentido se debe buscar que las acciones que se emprendan puedan ser mediales,

palpables y que generen ingresos para la empresa.

Por último cabe mencionar que se requiere abrir campos laborales para realizar intervención y sensibilizar autoridades que así lo requieran para poder aplicar propuestas educativas en el ámbito de la educación de adultos, de acuerdo a las necesidades propias de cada uno de los campos de intervención.

La expectativa de concretar la intervención se rompe en momentos por lo que es una obligación el estar abiertos a cada reto que pueda ser un obstáculo en la aplicación de la misma. Hay que avizorar también las áreas o las dificultades, o los compromisos, que pueden emerger de la aplicación, como fue en nuestro caso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- * BLAKE, O. La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.
- * BOHLANDER, G.; Sherman, A.; Snell, A;. Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson. México, 1999. 11a Edición.
- * BUSTILLOS, Graciela. Técnicas participativas para la educación popular. Tomo I y II. IMDEC, México. 2001
- * CASANOVA Maria Antonia. La evaluación educativa Escuela Básica. Biblioteca normalista SEP México 1998.
- * CAVAZOS, Flores Baltasar, et. al. Nueva Ley Federal del Trabajo, tematizada en: Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, Trillas, México, 1988, p. 26
- * Enciclopedia de las Ciencias de la Educación. Tomo I, Programa Educativo Nacional. 2005
- * FREIRE, Paulo. La Pedagogía del Oprimido, Siglo veintiuno editores, 1981.
- * GORE, Ernesto. La educación en la empresa. Editorial Granica, 1998.
- * KOFMAN F. Metamangement; (tomo 1) Editorial Granica; Buenos Aires, 2001
- *LEON, Antoine. Psicopedagogía de los adultos. Siglo XXI editores, sa. México, D. F. 1972
- * LOPEZ, Silvia, varios "Antología del curso propedéutico", LIE 2002 UPN.
- *MALCOLM, S. Knowles. Et. al. Andragogía. El aprendizaje de los adultos. Oxford. México, D. F. 2001
- * MATSUMOTO, Jiraoka. "La enseñanza en talleres" en: Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, Trillas, México, 2003, p. 28
- * MENDOZA, Núñez. Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo, Trillas, México, 2003.
- * MERANI, Alberto L. "Diccionario de Psicología". Tratados y manuales Grijalbo. México 1976
- * MINTZBERG. H. y Quinn J. B. El proceso estratégico. Conceptos. Contextos y Casos. Ed Prentice Hall, México. 1991
- * SEQUEIRA R. Alicia "Planificación curricular" en Antología Diagnóstico socioeducativo LIE 3er Semestre, SEP – UPN.
- * SIGNOS. 2001. Nueva Época. Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 161. Morelia, Mich.
- * SILICEO Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 1996. 3ra Edición.
- * SILVA, Ludovico. Teoría y Practica de la Ideología, Editorial Nuestro Tiempo, México. 1976.
- * SOMMERVILLE, IAN (2002), *INGENIERIA DE PROYECTOS*, Madrid: Pearson Educación.

- * TAYLOR, Frederick. Principios de Administración Científica. Editorial Trillas. México, D. F. 1981
- * UNESCO-CEAAL-CREFAL- INEA “Hacia una educación sin exclusiones: nuevos compromisos para la educación con personas jóvenes y adultas en América Latina y el Caribe.” Chile, 1998
- * UPN. Modelo académico de la LIE 02 versión sintética del proyecto de la Licenciatura en Intervención Educativa. México, 2002.
- * VALENZUELA, Ma. De Lourdes, (Coordinadora). “Frente a la modernidad, el olvido”. Universidad Pedagógica Nacional. México. 1995.
- * VALENZUELA, Ma. De Lourdes, (Coordinadores). Nuevos rostros y esperanzas para viejos desafíos. La educación de personal adultas en México. Universidad Pedagógica Nacional. México. 1995.
- * WERTHER, William B. Jr; Davis, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. México 1992. 3ra Edición.

REFERENCIAS VIRTUALES:

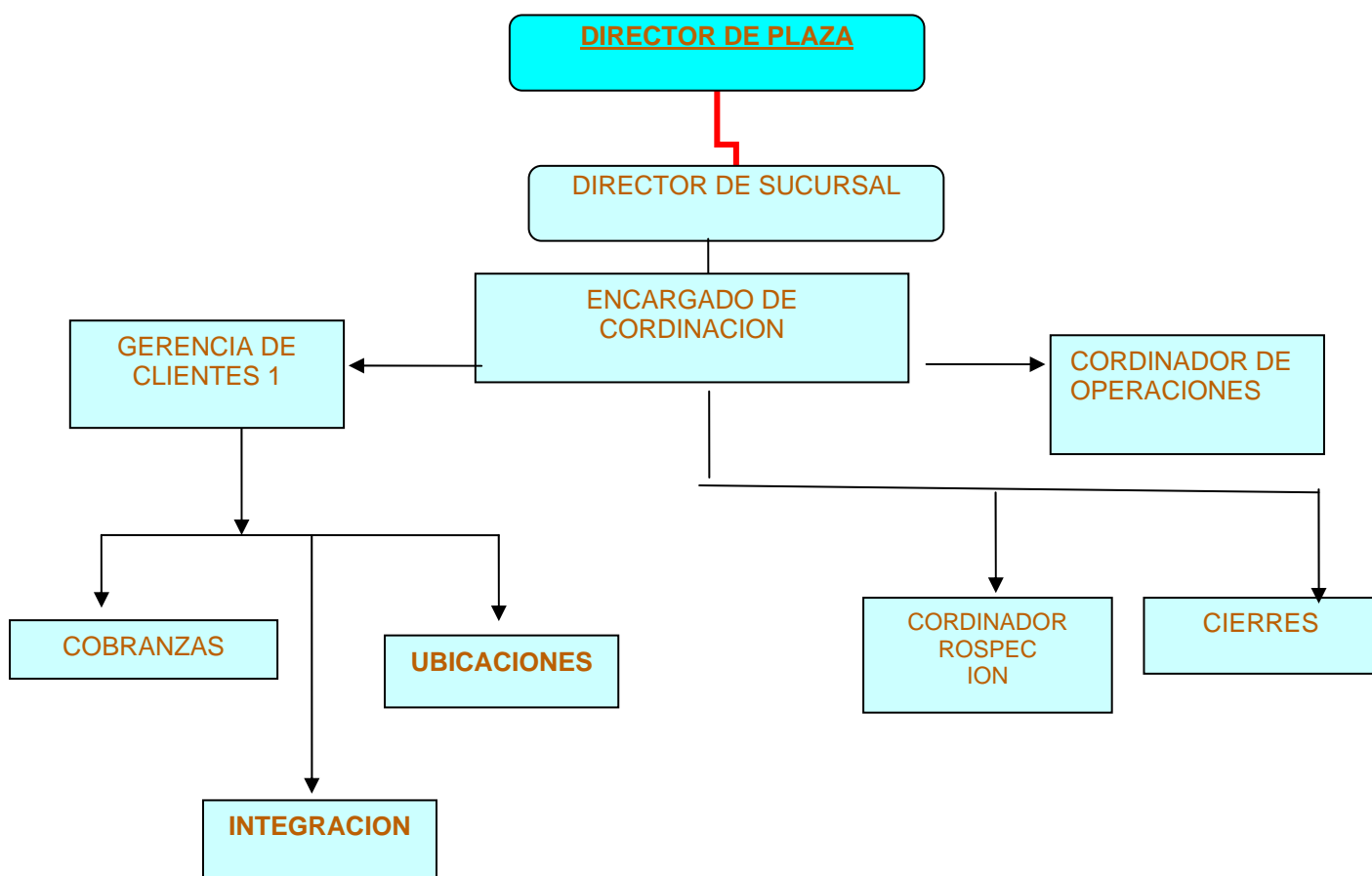
- *Consulta realizada el 19 de diciembre de 2006, en <http://www.grupokairos.com/>
- *Consulta realizada el 19 de diciembre de 2006, en http://www.pucvillarrica.cl/ex_pci
- *Educación. 15 de Agosto 2006 <http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n>.
- *Sede Regional Villarrica, Pontificia Universidad Católica de Chile. 2006

OTRAS FUENTES:

- *Ing. Alejandro Varela Vargas, Ex Coordinador Estatal CECATI's, Michoacán. (2007)
- *Ing. Jaime Hernández Mendoza, Director ICATMI, plantel Quiroga. (2007)

ANEXOS

Cuadro 1. Organigrama



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 161, MORELIA
LICENCIATURA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA
ESPECIALIDAD: EDUCACIÓN DE PERSONAS JOVENES Y ADULTAS

Cuestionario dirigido a gerentes.

EMPRESA: HOMEX MORELIA

Puesto:_____

Tiempo de antigüedad laboral en la empresa:_____

1.- ¿Quién es HOMEX.?

2.- ¿A qué se dedica?

3.- ¿Cuál es el objetivo de la empresa?

4.- 1.- ¿Cuál es la estructura de organización interna que se aplica en la empresa?

a) Piramidal b)Colectiva c)Horizontal d)No se

5.- ¿Cuál es el tipo de planeación que se realiza dentro de la empresa?

a)Prospectiva b)Estratégica c)Normativa d)Otra e)No se

6.- ¿Está trabajando la empresa bajo una planeación a mediano y largo plazo, para cumplir con sus objetivos?

7.- ¿En que se basan para planear y cómo lo hacen?

8.- ¿El funcionamiento que se ha venido dando en la empresa es el más adecuado para el logro de las metas?

- 9.- ¿Han sido alcanzadas las metas previamente establecidas?
- 10.- ¿Qué tipo de comunicación e interacción existe con sus compañeros de trabajo?
- 11.- ¿Existe el trabajo colectivo o en equipo dentro de la empresa? ¿Cómo se manifiesta?
- 12.- ¿Qué tipo de relación existe entre patrón y trabajador?
- 13.- ¿Se siente motivado para seguir trabajando en la empresa? ¿Por qué?
- 14.- ¿Existen conflictos con tus compañeros de trabajo? ¿De qué tipo?
- 15.- ¿Cree usted que el personal cuenta con la capacitación y perfil adecuados?
- 16.- ¿Por medio de qué y cuantas veces se capacita al personal?
- 17.- ¿El personal de nuevo ingreso, cuenta con una capacitación introductoria?
- 18.- ¿Quiénes son los encargados de tomar las decisiones dentro de la empresa?
- 19.- ¿Considera que éstas son las correctas?
- 20.- ¿Qué sugiere para una mejor toma de decisiones?
- 21.- ¿Cuenta la empresa con la infraestructura adecuada para cumplir con sus funciones?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 161, MORELIA
LICENCIATURA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA
ESPECIALIDAD: EDUCACIÓN DE PERSONAS JOVENES Y ADULTAS

Cuestionario dirigido a trabajadores.

EMPRESA: HOMEX MORELIA

Puesto: _____

Tiempo de antigüedad laboral en la empresa: _____

- 1.- ¿Qué tipo de comunicación e interacción se da entre sus compañeros de trabajo?
- 2.- ¿Dentro de la empresa, existe el trabajo colectivo en equipo? ¿Cómo se manifiesta?
- 3.- ¿Qué tipo de relación existe entre patrón y trabajador?
- 4.- ¿Se siente motivado para seguir trabajando en la empresa? ¿Por qué?
- 5.- ¿Qué tipo de conflictos existen con sus compañeros de trabajo?
- 7.- ¿Qué tipo de capacitación recibe y con qué frecuencia?
- 8.- ¿Quiénes son los encargados de tomar las decisiones dentro de la empresa?
- 9.- ¿Considera que éstas son las correctas?
- 10.- ¿Qué sugiere para una mejor toma de decisiones?

11.- ¿Cuentas con la infraestructura y los materiales necesarios y suficientes para realizar tu trabajo?

12.- ¿Se le ha capacitado para realizar adecuadamente tu trabajo?

13.- ¿Cree usted que el personal cuenta con la capacitación y perfil adecuados?

14.- ¿Qué tipo de capacitación recibió al momento de ingresar a la empresa?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCARGADAS:

Yenissei Zaragoza

Rosaura López

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 161, MORELIA
LICENCIATURA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA
ESPECIALIDAD: EDUCACIÓN DE PERSONAS JOVENES Y ADULTAS

Instrumento dirigido a trabajadores.

EMPRESA: HOMEX MORELIA.

INSTRUCCIONES: Subrayar la respuesta que crea más adecuada. (Puede subrayar más de una respuesta.)

Puesto: _____

Tiempo de antigüedad laboral en la empresa: _____

1.- ¿Qué tipo de comunicación e interacción existe con sus compañeros de trabajo?

- Buena
- Regular
- Mala
- De confianza

2.- ¿Cómo se trabaja dentro de la empresa?

- Individualmente;
- Colectivo
- Otra ¿cuál? _____

3.- ¿Qué tipo de relación existe entre patrón y trabajador?

- Formal
- Autoritaria
- Informal

- Otra ¿cuál? _____
- 4.- ¿Se siente motivado para seguir trabajando en la empresa?
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 5.- ¿Qué tipo de estimulación recibe?
- Económica
 - De superación personal
 - De apoyo a tu puesto de trabajo
 - Otra ¿Cuál? _____
- 6.- ¿Existen conflictos entre ustedes como trabajadores?
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 7.- ¿De qué tipo?
- 8.- ¿De qué manera les han dado solución?
- Hablando
 - Con cursos o pláticas
 - Diciendo las fallas de cada uno
 - No los han podido solucionar
 - Otro ¿Cuál? _____
- 9.- ¿Recibe capacitación para desempeñar sus funciones?
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
- 10.- ¿Con qué frecuencia?
- Una vez al año
 - Dos o tres veces por año
 - Cada tres meses
 - Otro ¿Cuál? _____

11.- ¿Es la adecuada según su función?

- Siempre
- A veces
- Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCARGADAS:
Yenissei Zaragoza
Rosaura López

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 161, MORELIA, MICH.
LICENCIATURA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA, LIE'02.
ESPECIALIDAD: EDUCACIÓN DE PERSONAS JÓVENES Y ADULTOS (EPJA).

Guía de entrevista para ser aplicada a trabajadores del área de ventas para detectar necesidades de capacitación.

Nombre: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

- 1.- ¿Cuáles son las tareas de su puesto que desempeña sin ninguna dificultad?
¿Por qué?
- 2.- ¿En qué tareas tiene dificultades porque le faltan conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el puesto?
- 3.- Diga para cada una de esas tareas, los conocimientos y habilidades considere le hacen falta.
- 4.- ¿Qué problemas tiene para realizar un trabajo satisfactorio?
- 5.- ¿A qué cree que se debe cada uno de ellos?
- 6.- ¿En qué mejorará su desempeño al recibir la capacitación que le hace falta?
- 7.- ¿Qué sugiere para mejorar el desempeño general de su área y de la compañía?

RESPUESTAS

Anexo 5

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 161, MORELIA, MICH.

LICENCIATURA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA, LIE'02.

ESPECIALIDAD: EDUCACIÓN DE PERSONAS JÓVENES Y ADULTOS (EPJA).

Guía de entrevista para ser aplicada a la gerencia general y del área de ventas para detectar necesidades de capacitación.

Nombre: _____

Puesto: _____ **Fecha:** _____

1. ¿Cuáles son los problemas que se presentan en el área que usted dirige?
- 2.- ¿Cuáles de ellos se deben a la falta de conocimientos, actitudes y habilidades de su personal?
- 3.- ¿Qué puestos son los más afectados por las necesidades de capacitación?
- 4.- ¿En qué tareas se manifiestan éstas necesidades?
- 5.- ¿Qué es lo que los trabajadores hacen que no deben hacer? ¿Qué deberían hacer, y cómo?
- 6.- ¿Quiénes son las personas involucradas en cada una de las tareas?
- 7.- ¿Cómo es el desempeño global de cada una de las personas con necesidades de capacitación y qué problemas particulares plantean?
- 8.-¿Qué conocimientos, o manejo de instrumentos considera que deben incluirse en el contenido de la capacitación?

Encargadas:

Yenissei Zaragoza

Rosaura López

Anexo 6

Puesto:

Pregunta.	Nombre del Empleado	Directivo inmediato
1.- ¿Qué tareas realiza en un día normal de trabajo?		
2.- ¿Cuáles son las tareas de su puesto que desempeña sin ninguna dificultad?		
3.- ¿En qué tareas tiene dificultades porque le faltan conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el puesto?		
4.- Diga para cada una de esas tareas, los conocimientos y habilidades considere le hacen falta.		
5.- ¿Qué problemas tiene para realizar un trabajo satisfactorio?		
6.- ¿A qué cree que se debe cada uno de ellos?		
7.- ¿Qué conocimientos necesita para mejorar su desempeño laboral?		
8.- ¿Qué sugiere para mejorar el desempeño general de su área y de la empresa?		

CUESTIONARIO PARA PARTICIPANTES

Es muy importante la información que usted nos aporte, para mejorar la calidad de nuestros cursos y materiales que se emplean en el mismo.

Curso: ***“Capacitación inductiva para los empleados de nuevo ingreso.”***

Facilitador: _____

Lugar y Fecha: _____

Marque con una “X” la respuesta que considere adecuada.

1.- Al inicio del curso el facilitador presentó los temas:

SI NO

2.- El facilitador siguió una secuencia lógica en el desarrollo de los temas:

Siempre Algunas veces

Casi nunca Nunca

3.- El material empleado durante el curso (Videos, acetatos, diapositivas, etc.) fue congruente con los temas:

SI NO

¿Porqué? _____

4.- Las actividades planeadas por el facilitador durante el curso fueron adecuadas:

SI NO

¿Porqué? _____

5.- El facilitador aclaró las dudas de los participantes:

Siempre Algunas veces
Casi nunca Nunca

6.- El facilitador mostró amplios conocimientos de los temas:

Siempre Algunas veces
Casi nunca Nunca

7.- El facilitador fue claro en todas sus intervenciones:

Siempre Algunas veces
Casi nunca Nunca

8.- La relación del facilitador con el grupo fue:

Muy buena Buena

Regular Mala

9.- La conducción del curso por parte del facilitador fue:

Muy buena Buena

Regular Mala

10.- El facilitador propiciaba la participación del grupo:

Siempre Algunas veces

Casi nunca Nunca

11.- Observaciones y sugerencias para el facilitador:

DESARROLLO DEL CURSO

12.- El tiempo que duró el curso fue adecuado:

SI NO

13.- ¿Al finalizar el curso se cumplieron las expectativas planteadas al inicio?

SI NO

14.- Los conocimientos que adquirí durante el curso:

Los voy a emplear en mi práctica laboral

Son importantes pero poco aplicables

No tengo idea de cómo los voy a emplear

Me parecen irrelevantes.

15.- Mi participación durante el curso fue:

Óptima Buena

Regular Mala

16.- La relación con mis compañeros fue:

Óptima Buena

Regular Mala

COORDINACIÓN DEL CURSO

17.- La organización de las actividades para que el curso se desarrollará adecuadamente fue:

Óptima	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>	No hubo	<input type="checkbox"/>

18.- Hubo algún coordinador que apoyará al facilitador:

SI NO

19.- En caso de ser afirmativo, el coordinador mantuvo comunicación con los participantes:

Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

20.- Las condiciones del lugar donde se realizó el curso fueron:

Óptima	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>

21.- El equipo empleado (Computadora, retroproyector, cañón, etc.) funcionó de manera:

Óptima	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Regular

Mala

22.- El servicio de cafetería fue:

Óptima

Regular

Mala

No hubo

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

CARTA DESCRIPTIVA DEL CURSO

ANEXO 8

Sesión 1

Objetivo: Lograr un clima apropiado de trabajo para presentar al asistente información referente al contexto general donde ingresa.

Contenido	Dinámica de trabajo	Tiempo	Materiales	Productos
Introducción	Se comienzan las actividades con una breve presentación personal entre los participantes abordando sus expectativas del curso. (Aplicar dinámica KWLH)	20min.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formato de dinámica ➤ Lápices para cada participante 	Lograr que quienes asisten por primera vez al curso, conozcan a los demás, se integren entre sí, y de esta manera crear un clima de amistad y confianza.
	Se les da a conocer el encuadre y contenido general del curso, en relación a : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Objetivos ➤ Características del curso ➤ Contenidos ➤ Actividades ➤ Tiempos ➤ Evaluación 	15min.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pintarrón ➤ Marcadores 	Los asistentes tienen una idea general de lo que se abordará durante el curso.
Políticas y Prácticas de la empresa 1.1 Antecedentes	➤ A través de la dinámica ¿Qué sabemos? recuperar y colectivizar los conocimientos previos de los asistentes sobre la empresa.	15 min.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pintarrón ➤ Marcadores 	Hacer un diagnóstico inicial para saber en qué medida los asistentes conocen sobre el tema.

<p>de la empresa</p> <p>1.2.- Conoce tu empresa</p> <p>1.2.1. Misión</p> <p>1..2. Visión</p> <p>1.2.3. Filosofía</p> <p>1.2.4. Valores</p> <p>1.3. ¿Cómo está organizada la empresa?</p> <p>1.3.1 Organigrama</p> <p>1.3.2 Funciones de cada área</p> <p>1.3.3. Principales puestos de la empresa</p> <p>1.4.- Logros, retos y compromisos de la organización</p>	<p>Presentación del primer tema del curso: "Políticas y prácticas de la empresa".</p> <p>Se trabajará con la presentación en Power Point en el apartado donde se encuentra establecido el primer tema.</p>	<p>40 min</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipo de cómputo ➤ Proyector de PC ➤ Material de oficina ➤ Cuaderno de trabajo. 	<p>Que los participantes tengan un panorama general acerca de la empresa y de la Plaza Morelia. Así mismo hagan conciencia de la importancia de conocer cada uno de estos aspectos.</p>
	<p>A continuación se dará una ronda de preguntas hacia los participantes con la finalidad de reafirmar lo expuesto en el primer tema.</p>	<p>15 min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lápices ➤ Hojas 	<p>Los participantes demuestren sus conocimientos aprendidos en el desarrollo de este tema.</p>
<p>RECESO 20 MIN</p>				
<p>Aproximación al área de trabajo específica.</p> <p>1.5.1.- Puestos de área</p> <p>1.5.2.- Funciones de cada puesto</p> <p>1.5.3.- Relaciones</p>	<p>Una vez terminado el receso, se prosigue a trabajar con el segundo momento de la sesión, en donde se abordarán los siguientes contenidos mediante una presentación en Power Point de cada uno de los subtemas de una manera sistemática.</p>	<p>40 min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipo de cómputo ➤ Proyector de PC ➤ Material de oficina ➤ Cuaderno de trabajo del participante 	<p>Que el participante conozca de manera específica cada uno de los puestos de la empresa, así como sus funciones y responsables.</p>

Jerárquicas	<ul style="list-style-type: none"> Después de ser presentado el contenido del segundo tema, se realizará una Mesa Redonda, en la cual se trabajarán los puntos centrales de cada uno de los apartados, con la finalidad de lograr un aprendizaje significativo mediante la discusión de los mismos, 	15 min.	<ul style="list-style-type: none"> Cuaderno de trabajo del participante Lápices 	
Reforzamiento de lo aprendido	Por medio de la Mesa Redonda, se discutirán los puntos centrales, con la finalidad de lograr un aprendizaje significativo.		<ul style="list-style-type: none"> Lugar amplio y quieto. 	Evaluar lo aprendido en esta sesión.

Sesión 2

Objetivo: Conocer de manera específica el puesto de trabajo, condiciones laborales, así mismo analizar las diversas técnicas que se manejan en la empresa, como herramientas básicas para el papel que desempeñará dentro de la misma, sensibilizar al trabajador sobre la importancia del hombre como un sistema integral

Contenido	Dinámica de trabajo	Tiempo	Materiales	Productos
2.- Acercamiento al puesto específico	*Hacer una pequeña introducción acerca de este tema, con el fin de dar a conocer el contenido y cada una de las actividades a realizar. Así mismo se hará la presentación del primer tema de la sesión "acercamiento al puesto específico".	20min.	* Equipo de cómputo	Hacer un escrito sobre las dudas o comentarios que el trabajador tenga de acuerdo a la
2.1.- Condiciones laborales	*Se divide el grupo en subgrupos y se revisan documentos sobre las condiciones laborales de la empresa; y posteriormente se anotan en el	20min.		
2.1.1.- Derechos y				

2.3.- Conocimiento del producto	* Por medio de una presentación en power point se explicara la importancia del hombre como un sistema integral.	20 min.	* Equipo de computo.	Por medio de un cuestionario se evaluará el aprendizaje adquirido con la presentación anterior.
Reforzamiento de lo aprendido	*Se realizará una ronda de dudas y comentarios para ampliar el panorama y resolver las inquietudes que pudiesen surgir.	20 min.	*Hojas *Lápices	

Sesión 3

Objetivo: Crear actitudes de motivación y compromiso en base al análisis y comprensión de los conceptos.

Contenido	Dinámica de trabajo	Tiempo	Materiales	Productos
3.- Desarrollo Organizacional 3.1 Relaciones Humanas. 3.1.1 Comunicación	Se comienzan las actividades con la dinámica siguiente "Comunicación sin saber de qué se trata".	25 min.	➤ Pintarrón ➤ Marcadores	Redactar brevemente la importancia de la comunicación para realizar un trabajo en equipo.
	Se hará la presentación de la primera parte del tema, por medio de una presentación en Power Point	35 min.	➤ Equipo de cómputo	
RECESO		20 MIN		

3.1.2 Liderazgo 3.1.3 Trabajo en equipo 3.1.4 Toma de decisiones	Se hará la presentación de la segunda parte del tema.	45 min.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipo de cómputo ➤ Proyector de PC ➤ Material de oficina 	Escrito reflexivo sobre lo más importante del tema.
	Por medio de la dinámica "Palabras claves" se rescata lo que cada uno de los participantes piensa sobre los temas expuestos.	20 min.		
Reforzamiento de lo aprendido	Se aplicará como dinámica de evaluación, el papelógrafo, en ella se retoman las reflexiones centrales del tema, llevándolas en un segundo momento a exposición en plenaria.	35 min.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lugar amplio y quieto. 	Evaluar lo aprendido en esta sesión.

Sesión 4

Objetivo: Comprender que es la productividad en el trabajo, cuales son los factores que inciden en el aumento o disminución de la productividad

Contenido	Dinámica de trabajo	Tiempo	Materiales	Productos
4.- Calidad Total 4.1.1 Concepto de calidad 4.1.2 Decálogo de una empresa de calidad.	Por medio de una "lluvia de ideas" recoger los saberes previos acerca de lo que es la Calidad Total y su importancia dentro de una organización, anotar en el pizarrón las participaciones y comentarlas en conjunto, para al final revisarlas.	20 min.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pintarrón ➤ Marcadores ➤ Equipo de cómputo 	Exponer los puntos centrales en relación a la calidad total, considerando que ésta es fundamental para la mejora continua.
	Presentar el tema con el material en power point y pedir opiniones y/o resolver dudas a lo largo de la exposición.	30 min.		
RECESO		20 MIN		

<p>4.1.3 ¿Cómo se logra calidad en una empresa?</p> <p>4.1.4 Los clientes necesitan buen trato</p>	<p>Se hará la presentación de la segunda parte del tema.</p>	30 min.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipo de cómputo ➤ Proyector de PC ➤ Material de oficina 	<p>Mediante una socialización rescatar los puntos más sobresalientes del tema relacionándolos entre sí.</p>
	<p>El grupo ordenará o sintetizará elementos del tema relacionándolos entre si, con la ayuda de la dinámica "El árbol de conocimientos".</p>	20 min.		
<p>Reforzamiento de lo aprendido</p>	<p>Bajo la dinámica "El juego de los constructores" se expresarán comentarios de evaluación del tema de tal forma que se refuerce el conocimiento.</p>	25 min.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lugar amplio y quieto. 	<p>Evaluar lo aprendido en esta sesión.</p> <p>Entregar un incentivo a los participantes del curso.</p>
	<p>Elaboración del producto final del curso, el cual consiste en un collage que contenga lo más significativo del curso.</p>	25 min.		
	<p>Llenar el formato de la técnica de evaluación KWLH. Entrega de constancias tanto a asistentes como a ponentes.</p>	15 min.		

LISTA DE ASISTENCIA AL CURSO DE CAPACITACIÓN INDUCTIVA EN HOMEX

- 1.- Carlos Mendoza Granados
- 2.- Verónica Sánchez Uribe
- 3.- Baltasar Marín Corona
- 4.- Karla Moreno Domínguez
- 5.- Elsa Ávalos Rubio
- 6.- Mauricio Vargas Villanueva
- 7.- Iván Novelo Trejo
- 8.- Víctor Hugo Martínez Zavala