

UNIDAD VAlgunas notas sobre la educación

Educación es **toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados**. El ser humano recibe estas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios principios personales.

El sistema educativo es una parte del sistema social: la institución escolar actúa dentro de la sociedad, necesariamente; cumple unas funciones concretas e interactúa con las realidades sociales, que le trascienden, y que vienen dadas por un sistema socioeconómico y por un sistema político.

La educación y el conocimiento han recuperado un lugar central en el debate de las estrategias de desarrollo económico y social frente al nuevo milenio. Esto conlleva revisar qué papel se ha concebido para la educación como integradora del individuo a la sociedad (en planos distintos: nacional, regional, mundial), que hoy debemos considerar porque así lo piden las circunstancias de globalización y universalización de las sociedades, sea cual sea la etapa en que se encuentre la sociedad local, ya que siempre debemos darle a cada individuo, desde distintas perspectivas, la mayor cantidad de oportunidades a través de su formación.

Desde una perspectiva sociológica clásica (especialmente durkheimiana), la escuela es la institución encargada por el Estado moderno de **socializar en un doble sentido**: general, con el que forma determinados estados mentales u orientaciones de valor constitutivos de su carácter de miembro de la sociedad, y especial, con el que brinda orientaciones, disposiciones, actitudes y aptitudes necesarias para desarrollar funciones particulares que le corresponderán en la división social del trabajo.

No se le puede pedir a la escuela que compita con el poder de seducción que tienen los medios masivos de comunicación, los nuevos consumos culturales, las iglesias, los deportes, etcétera. Pero la escuela tiene capacidad para instalar un conjunto de competencias básicas que, bien desarrolladas, comportan en sí mismas valores porque son lenguajes: lectura, escritura, conocimiento matemático y educación para la vida. Un lenguaje no es sólo una gramática sino una visión del mundo, una cultura portadora de valores.

No se aprende a leer mirando televisión. Debe existir una mediación y ella está en la institución escolar. Si la escuela desarrolla aprendizajes básicos e instrumentales en forma eficiente y equitativa, estará cumpliendo su función. Por otra parte, la escuela debe continuar cumpliendo funciones de construcción de la ciudadanía —formar para la democracia— en el ámbito nacional. Evidentemente, no podemos concebir el espacio nacional con las mismas características que tenía hace un siglo o menos aún, a mitad del siglo XX. Hoy nos enfrentamos a la necesidad de una integración regional en primer término y global en una instancia posterior, generada por las condiciones de globalización y universalización.

La escuela pública —muy especialmente— debe ser un espacio de construcción de la ciudadanía democrática porque es un ámbito privilegiado para aprender el difícil arte de la convivencia en la diversidad

La integración hace a la vida social, que se da por medio del trabajo y revela si los aprendizajes que el individuo ha realizado han sido pertinentes o no. Parece demostrado que entre las causas objetivas del fracaso escolar (que generalmente se traduce después en fracaso laboral) se encuentran la falta de comprensibilidad de los estímulos escolares y la pérdida de referentes afectivos.

Dichos elementos condicionan una historia personal de fracaso y baja autoestima con algunas consecuencias graves desde el punto de vista sociolaboral:

- *Tendencia a la inserción laboral temprana en oficios o profesiones de bajo nivel de calificación;
- *Actitudes ante el trabajo de supervivencia;
- *Actitudes negativas ante el aprendizaje permanente.

En la gran mayoría de los casos esto se debe a la falta de significados de los aprendizajes recibidos y, en buena parte, se produce por la falta de dominio de las técnicas instrumentales básicas.

La educación debe transmitir la tradición y a la vez debe incorporar los elementos innovadores, porque no se puede educar para el pasado sin correr el riesgo de transformarse en inoperante, disfuncional. Esta tensión se aprecia fundamentalmente en el campo de la transmisión cultural.

Si la escuela no puede ser reproductora, difícilmente llegará a ser innovadora, entonces tratemos, en principio, de innovar al interior de la institución propia y adecuada para esa tarea: la escuela. Esa innovación supone generar un currículo de base centrado en:

Capacidad de búsqueda, procesamiento y asimilación de la información.

Capacidad de adaptación o cambio sistemático.

Capacidad creativa, a partir de una enseñanza con diferentes lógicas.

Alain Touraine (1993) expresa: La escuela debe construir un lugar de ruptura con el medio de origen y de apertura al progreso, a un tiempo por el conocimiento y la participación en una sociedad fundada sobre principios racionales. El enseñante no es un educador que intervenga en la vida privada de los niños, que no deben ser más que alumnos; es un mediador entre ellos y los valores universales...

*Algunos fragmentos fueron extraídos de **La educación y la sociedad** - María Hortencia Coronel*

Aprendizaje

Es el proceso de codificación, retención y utilización de la información. El **aprendizaje** es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción y la observación.

En primer lugar, aprendizaje supone un cambio conductual o un cambio en la capacidad conductual. En segundo lugar, dicho cambio debe ser perdurable en el tiempo. En tercer lugar, el aprendizaje ocurre a través de la práctica o de otras formas de experiencia (p.ej., observando a otras personas).

El aprendizaje humano está relacionado con la educación y el desarrollo personal. Debe estar orientado adecuadamente y es favorecido cuando el individuo está motivado.

Para aprender necesitamos de cuatro factores fundamentales: inteligencia, conocimientos previos, experiencia y motivación. Sin **motivación** cualquier acción que realicemos no será completamente satisfactoria. Cuando se habla de aprendizaje la motivación es el «querer aprender», resulta fundamental el estudiante deseo de aprender. Aunque la motivación se encuentra limitada por la personalidad y fuerza de voluntad de cada persona.

La **experiencia** es el «saber aprender», ya que el aprendizaje requiere determinadas técnicas básicas tales como: técnicas de comprensión (vocabulario), conceptuales (organizar, seleccionar, etc.), repetitivas (recitar, copiar, etc.) y exploratorias (experimentación). Es necesario una buena organización y planificación para lograr los objetivos.

Por último, nos queda la **inteligencia y los conocimientos previos**, que al mismo tiempo se relacionan con la experiencia. Con respecto al primero, decimos que para poder aprender, el individuo debe estar en condiciones de hacerlo, es decir, tiene que disponer de las capacidades cognitivas para construir los nuevos conocimientos.

Estilos de aprendizaje

Otro concepto importante para entender el aprendizaje es el **estilo de aprendizaje**, o sea, la forma particular de aprender de una persona que refleja el hecho de que existen diferentes formas de aprendizaje. Algunas aprenden mejor de una forma que de otra. Un ejemplo de un estilo de aprendizaje es el hecho de que a algunas personas se les facilita más adquirir material nuevo mediante un aprendizaje pasivo. Estas personas adquieren información rápidamente al estudiar textos, manuales y artículos de revistas. Pueden mezclar imágenes en su mente a medida que van leyendo conceptos abstractos como oferta y demanda, diversidad cultural y servicio al cliente. Otras, por el contrario, aprenden mejor si hacen las cosas en lugar de estudiarlas –por ejemplo, el aprendizaje del servicio al público en diversas situaciones. Otra dimensión clave de los estilos de aprendizaje es si una persona aprende mejor trabajando sola o en equipo, como en grupos de estudio, por ejemplo. El autoaprendizaje permite una concentración más intensa, y el aprendizaje puede avanzar a su propio ritmo. En tanto que el aprendizaje en grupos y mediante discusión en clase permite que la gente intercambie puntos de vista y perspectivas. En la actualidad hay bastante evidencia de que la tutoría por los compañeros y el aprendizaje cooperativo son efectivos para la adquisición de conocimientos.⁴ Otra ventaja del aprendizaje cooperativo es que es más probable que lleve a cambios en la conducta. Suponga que un administrador comenta con los integrantes de un grupo sobre la importancia de lograr una alta calidad. Al comparar a los empleados que participan en estas discusiones de grupo con aquellos que sólo leen sobre el tema es más probable que los primeros se interesen más por alcanzar la alta calidad en el trabajo.

Los estilos de aprendizaje se dividen en cuatro. De acuerdo con este enfoque, los aprendices efectivos se apoyan en cuatro diferentes modos de aprendizaje: la experiencia

concreta, la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y la experimentación activa. Para aprender de la *experiencia concreta* la gente debe participar plena y abiertamente y sin sesgo en sus nuevas experiencias. Para aprender de la *observación reflexiva* la gente debe observar y analizar estas experiencias desde diferentes puntos de vista. La *conceptualización abstracta* requiere que la gente cree conceptos que integren sus observaciones en teorías o explicaciones sólidas desde el punto de vista lógico. Por último, el aprendizaje efectivo debe ser capaz de utilizar estas teorías para tomar decisiones y resolver problemas (*experimentación activa*).⁵

Se requiere mucha práctica para aplicar un método que comprenda las cuatro vías del aprendizaje. Sin embargo, la recompensa sería sustancial en términos del aprendizaje de actividades complejas, como la motivación de la gente o el desarrollo de estrategias de negocios.

Un administrador puede aplicar el concepto de estilos de aprendizaje pidiendo a los miembros del grupo que reflexionen en la forma en que aprenden mejor. Cuando se ha aprendido nuevo material relacionado con el trabajo, los miembros del grupo pueden elegir el método de aprendizaje que para ellos ha sido más efectivo. Algunos miembros del grupo podrían estudiar manuales, mientras que otros trabajarían en grupos de estudio. Un enfoque más cauteloso para aprovechar los estilos de aprendizaje es alentar a los aprendices a utilizar más de uno de los modos. Por ejemplo, sugerirles que dediquen parte de su tiempo al estudio individual y parte a interactuar con otros para aprender mejor.

Según Anderson, la **adquisición de competencias** puede dividirse en tres fases:

-El conocimiento declarativo: de los hechos y las cosas. Implica la memorización y el razonamiento que permiten una comprensión básica de la tarea. El individuo puede observar demostraciones de la tarea y aprender las normas de secuencia de la tarea. El desempeño es bajo y proclive a errores.

-La recopilación de conocimientos: se alcanza cuando se adquiere una adecuada comprensión de la tarea. Integración de las secuencias de los procesos cognitivos y motrices requeridos para desarrollar la tarea. La ejecución se hace más rápida y precisa, la demanda atención se reduce.

-El conocimiento procedimental: conocimiento sobre la forma de desempeñar las diversas actividades cognitivas. El individuo ha automatizado que la destreza y la tarea se pueden desempeñar de forma eficiente con poca atención. Luego de la suficiente práctica, la tarea puede ser desempeñada con los mínimos impedimentos, atendiendo a otras tareas.

La educación profesional

Es la educación, institucionalizada o no, tendiente a la preparación del ser humano para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:

- **Formación profesional:** es la educación profesional que prepara al hombre para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, es decir, a largo plazo, buscando cualificar al hombre para una futura profesión. Puede darse en las escuelas, y también dentro de las propias empresas.
- **Perfeccionamiento o desarrollo profesional:** es la educación profesional que perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo
- **Capacitación:** es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función. Seguidamente ampliaremos en este concepto.

Capacitación

Capacitación es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple. Concretamente, la capacitación:

- busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo,
- en función de las necesidades de la empresa,
- en un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- 2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- 3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento.

- 1- **Transmisión de informaciones:** el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus

productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

2- **Desarrollo de habilidades:** sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3- **Desarrollo o modificación de actitudes:** por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.

4- **Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve le desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja lideres y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Indicadores a priori:

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

- q Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- q Reducción del número de empleado.
- q Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- q Sustituciones o movimiento de personal.
- q Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- q Expansión de los servicios.
- q Modernización de maquinarias y equipos.
- q Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a posteriori:

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnostico de capacitación.

a. Problemas de producción:

- q Calidad inadecuada de la producción.
- q Baja productividad.
- q Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- q Comunicaciones defectuosas.
- q Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- q Gastos excesivos en el mantenimiento de maquinas y equipos.
- q Exceso de errores y desperdicios.
- q Elevado numero de accidentes.

b. Problemas de personal:

- q Relaciones deficientes entre el personal.
- q Numero excesivo de quejas.
- q Poco o ningún interés por el trabajo.
- q Falta de cooperación.
- q Faltas y sustituciones en demasía.
- q Errores en la ejecución de órdenes.
- q Dificultades en la obtención de buenos elementos.

Diferencia entre Capacitación y Desarrollo

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

Tanto la Capacitación como el Desarrollo de los Recursos Humanos son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar actitudes así como destrezas (aptitudes) y el crecimiento personal profesional, en los empleados y ejecutivos permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

El más importante recurso con que cuenta una empresa es el Recurso Humano. La capacitación es por lo tanto, una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos

Diferencias entre capacitación, entrenamiento y educación

Capacitación:

Define acciones dirigidas a poner a una persona en condiciones de ejecutar satisfactoriamente una tarea particular definida de antemano. Así, se puede capacitar a alguien para usar un utilitario de computación, o para hacer soldadura eléctrica, o para hacer atención telefónica a usuarios. Significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Educación:

Define acciones dirigidas a habilitar otros aprendizajes. Así, se enseña a leer y escribir sin relación con una aplicación específica, pero este es un aprendizaje básico habilitante para otros múltiples aprendizajes. Lo mismo se puede decir de matemáticas, educación cívica, historia, etc. etc. Como se observa, la capacitación está más cerca de la tarea, mientras que la educación mantiene un nivel de abstracción y de inclusión mayor.

Entrenamiento:

Al igual que la capacitación, está centrado en una tarea o realización específica. Ahora bien, en la realización de cualquier tarea intervienen los conocimientos (articulados en palabras, fórmulas, convenciones, etc.) y las habilidades (lo que se hace sin pensar). La capacitación se centra en el componente de conocimientos, y el entrenamiento en el de habilidades.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

Un **Plan de Carrera** es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores. En la práctica son muy pocas las empresas que ya han incorporado los *Planes de Carrera* dentro de su planificación de largo plazo, aunque la formalización de muchas empresas en procesos de crecimiento, están incorporando profesionales en el área de desarrollo humano lo cual nos permite avizorar mejor futuro para la implementación de *Planes de Carrera* siempre y cuando cuenten con el apoyo de la alta dirección.

En el ámbito organizacional y académico se le da una gran importancia a la información. Cómo se genera, la forma en que se distribuye, quién tiene acceso a ella y quién no, etc. Esta valoración, se debe en parte, a que la información es fácil de enseñar y transmitir.

Sin embargo, a pesar de la creciente importancia que se le da a la información en el ámbito organizacional, el pensamiento no tiene la misma suerte.

Sucede que las personas raramente tienen acceso a **toda** la información acerca de un tema y es aquí donde necesitamos del **pensamiento**, que es lo que nos permite utilizar de manera eficaz la información disponible para la toma de decisiones.

Ahora bien, enseñan las organizaciones y las instituciones educativas, a pensar? Y si lo hacen, qué tipo de pensamiento promueven?

Desde el convencimiento de que el pensamiento NO puede sustituir a la información, aunque en muchas oportunidades la información SI sustituye al pensamiento; se hace necesario saber qué tipo de pensamiento favorecer y promover en las organizaciones.

La información es de vital importancia para el crecimiento de cualquier organización, aunque no lo es todo.

Para comenzar, vamos a establecer que inteligencia y pensamiento son cosas muy diferentes.



Con frecuencia se da por válido que las individuos inteligentes son buenos pensando y que lo harán de manera automática, por lo cual no se invierte tiempo ni recursos en ellos; del mismo modo se deja librados a su suerte a las personas menos inteligentes, encasillándolos en tareas o roles de baja exigencia, como si invertir en enseñarles a pensar fuese un desperdicio.

Pero inteligencia y pensamiento son cosas muy diferentes. De Bono las compara con un auto -inteligencia- y su conductor -pensamiento-. Un auto viejo conducido por un piloto experimentado a veces es preferible al mejor auto deportivo manejado por un conductor inexperto.

La inteligencia, en definitiva, es un potencial que se utilizará de acuerdo a la pericia de la persona para pensar. Tanto es así, que muchas veces la inteligencia se convierte en freno para el desarrollo de las personas, como cuando una persona inteligente toma una postura frente a un tema y utiliza su inteligencia para defender esa postura, aún cuando sea equívoca. Cayendo en la trampa de hacer análisis superfluos y de cerrarse frente a puntos de vista diferentes. Sucede que a la gente inteligente, le gusta tener la razón y más aún si para hacerlo, pueden demostrarle a los demás cuán equivocados están.

Las personas inteligentes son buenas resolviendo problemas, cuando tienen todas las piezas - información-, aunque demuestran dificultades para encontrar y valorar las piezas faltantes.

¿Cuántas decisiones sin piezas ausentes se toman en el ámbito organizacional?

Como las personas inteligentes son poco propensas a exponerse al error, evitan la toma de decisiones cuando manejan escasa información, de modo tal que se forma un círculo vicioso de difícil salida.

Y la salida es justamente promover el pensamiento, algo que en muchas organizaciones se toma como un desperdicio de recursos, cuando en realidad es una inversión de altísimo retorno.

Tanto en la vida educativa como laboral, el pensamiento más utilizado es el **reactivo**, donde se nos presenta un asunto y se nos pide que **reaccionemos** ante ello, cuando en realidad la vida implica una gran cantidad de pensamiento **proactivo**, para el que estamos escasamente preparados. Ser proactivo implica la capacidad de hacer y hacer implica pensar mucho!

La proactividad tiene que ver con la capacidad operativa de las personas e implica el desarrollo de capacidades especiales para la negociación, la creatividad, la priorización, la resolución de conflictos y algunos otros aspectos que no son necesarios en el pensamiento reactivo.

Las culturas occidentales se basan en el pensamiento crítico, que es altamente deconstructivo. Cualquier idea que amenace con producir cambios, se evalúa de manera crítica.

En un entorno de cambio constante y con una alta carencia de ideas nuevas, el pensamiento crítico como única variable de pensamiento, es un pasaje de ida al fracaso.

Es mucho más sencillo criticar que proponer alternativas y crear soluciones, aunque es también mucho más nocivo.

Aquellas organizaciones que estimulen formas de pensamiento constructivo y ambientes de colaboración entre sus miembros, serán las que más probabilidades de éxito tengan.

Aquellas que insistan en formas de pensamiento crítico, de desafío, enfrentamiento y antagonismo; continuarán buscando las razones de su fracaso en factores de dudosa validez.

Mónica L. Giovanovich

La capacitación empresarial

Los **orígenes de las demandas de capacitación** suelen ser diversos: nueva tecnología, presiones sindicales, gerentes operativos o los mismos trabajadores. Muchos exigen capacitarse en algunas materias que creen necesarias pero desconocen los verdaderos problemas de fondo o las soluciones que buscan.

La necesidad de capacitación puede manifestarse en: 1) datos de selección de personal; 2) evaluaciones de desempeño; 3) capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores; 4) introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos; 5) planificación para vacantes o ascensos en un futuro y 6) leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.

Una de las claves a considerar es el entorno, comprender la situación en que actúan los trabajadores que van a ser capacitados y la utilización que podrán hacer del aprendizaje obtenido. Esto requiere que el analista o consultor considere el enfoque estratégico de la empresa y el carácter técnico. Cuando se aborda el proyecto de esta forma, se puede definir de mejor modo los roles que cada uno de los protagonistas tendrá, sea instructor, capacitado o analista. De esta manera, el análisis de las relaciones entre cada uno de ellos permitirá definir el campo de acción, las zonas de consenso y de conflicto, en las que se requiere de la negociación para que la acción de capacitación pueda desarrollarse y alcanzar sus objetivos.

Para el **diseño de los contenidos** hay que tomar en cuenta que pueden presentarse situaciones heterogéneas, tales como:

- Diferentes niveles de educación.
- Dificultad para incorporar nuevos hábitos debido a una larga historia de "hacer las cosas" de determinada manera, sin conocer las consecuencias de una manipulación incorrecta.
- Desconocimiento de la importancia que tiene su rol

Por estos motivos, a la hora de transmitir los conocimientos es necesario diseñar herramientas ajustadas a cada situación y en particular al manipulador que se debe capacitar. Para lograr ese objetivo, a continuación se enumeran algunos recursos que pueden ser de gran utilidad:

- Evitar capacitaciones extensas.
- Restringir el empleo de lenguaje técnico. Es posible hacerse entender mediante palabras sencillas e incorporar paulatinamente los términos con los que deben familiarizarse.
- Ante la dificultad de lectura y/o escritura de todos o algunos, utilizar dibujos, gráficos y demás recursos que faciliten la comprensión del tema desarrollado.
- Plantear los aspectos positivos del cambio haciendo hincapié en las mejoras que permite obtener la implementación del mismo.
- Incluir afiches, videos, fotos y dibujos que llamen la atención a fin de evitar la dispersión y fijar los conocimientos impartidos de manera visual.

Etapas

Para elaborar un programa de capacitación el **primer paso** es **detectar las necesidades de la empresa**. Aplicar técnicas adecuadas para este fin elimina las pérdidas de tiempo.

El **segundo paso** es **clasificar y jerarquizar esas necesidades**. Es decir, se tienen que clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.

El **tercer paso** es definir los **objetivos de capacitación**, es decir, motivos de llevar adelante el programa. Estos objetivos tienen que formularse de manera **clara, precisa y medible** para más adelante, después de aplicar el programa, poder evaluar los resultados. Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes.

El **cuarto paso** es elaborar el **programa de capacitación**. En este momento se determina **qué** (contenido), **cómo** (técnicas y ayudas), **dónde** (lugar), **cuándo** (fechas, horarios), a **quién** (el grupo), **quién** (instructores), **cuánto** (presupuesto).

El **quinto paso** es **ejecutar el programa**, es decir, llevarlo a la práctica.

El **sexto paso** es **evaluar** los resultados del programa. Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo.

Procedimiento

1. Análisis del plan estratégico global

- Determinación de situación actual
- Debilidades y oportunidades
- Peligros y potencialidades
- Recursos

2. Definir si la capacitación va a ser una estrategia importante o incluso indispensable en la planeación estratégica global

- ¿Por qué?
- ¿Cuáles serán los apoyos?
- ¿Cómo la incorporaran?
- ¿Quién o quiénes serán los responsables?

3. Analizar a los destinatarios de la capacitación

- ¿Quiénes son?
- ¿Por qué serán usuarios de la capacitación?
- ¿Mejorarán su desempeño?
- ¿Cómo?

4. Analizar a la empresa

- ▣ Sus tendencias
- ▣ Estándares de calidad-productividad y estadísticas
- ▣ Competencia
- ▣ Requerimiento para el desarrollo de potencial humano

5. ¿A dónde quiere llegar la capacitación?

- ▣ ¿Cuáles son las oportunidades y peligros para la capacitación? ¿Cuáles sus potencialidades?
- ▣ Evaluación y selección de alternativas estratégicas para lograr las metas.
- ▣ Desarrollo de objetivos a largo plazo.

6. ¿Puede llegar hasta ahí?

- ▣ Requerimientos de personal para implantar un proceso capacitador.
- ▣ Requerimientos de instalaciones, recursos financieros, etc.
- ▣ Relación entre metas y estrategias con base en el interés de la alta dirección en la capacitación y por lo tanto del apoyo y visualización de la misma, así como del análisis situacional de la empresa y de la capacitación.

7. ¿Qué decisiones deben tomarse para lograr lo esperado?

- ▣ Preparar planes detallados para implantar estrategias a través de los mecanismos adecuados: sistema integral de capacitación.
- ▣ Desarrollar planes de contingencia; traducir los planes en presupuestos.
- ▣ Decisiones y acciones a corto y mediano plazo en cuanto a organización, personal, etc.

8. Establecer objetivos estratégicos de capacitación

- ▣ De los objetivos estratégicos de la empresa se desprenden los objetivos estratégicos de capacitación.

9. Elaborar las estrategias de la planeación estratégica de capacitación

- ▣ Definir como se lograrán los objetivos estratégicos de capacitación.
- ▣ Identificar y conocer a los clientes de capacitación: áreas claves, puestos, prioridad de atención.
- ▣ Estos aspectos deberán unirse y organizarse a través de uno o varios planes orientadores. También aquí se debe establecer cómo y cuándo se revisará y evaluará la planeación estratégica de capacitación

10. Revisión periódica

- ▣ Puede realizarse semestral o anualmente.
- ▣ Se puede llevar a cabo en un tiempo menor cuando sea por primera vez, siempre que se haya decidido el tiempo para disponer de información y resultados a evaluar.

11. Evaluación permanente de la planeación estratégica de capacitación y de la planeación operativa de la capacitación.

- ▣ Auditar resultados y avances conforme a lo planeado.

Modalidades para impartir capacitación

Elaborados el plan y programas de capacitación, el siguiente paso dijimos que es llevarlos a la práctica; es decir, operar las acciones de capacitación. Para ello se deben prever algunos aspectos antes, durante y después de la realización de los eventos.

1. Seleccionar la modalidad de capacitación más adecuada:

CURSO

- Evento de capacitación formal.
- Desarrolla la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Puede combinar la teoría y la práctica.
- Su duración depende del tiempo disponible y contenidos, en promedio 20 horas.
- Se emplea cuando se desea involucrar al trabajador en actividades más teóricas.

TALLER

- Evento de capacitación que desarrolla temas vinculados a la práctica.
- Es de corta duración (menor de 12 horas)

SEMINARIO

- Tiene como objetivo la investigación o estudio de temas.
- Los participantes ejercen como investigadores.
- Se conforman por grupos de discusión y análisis de temas.
- Su duración es corta (2 a 4 horas diarias aproximadamente).
- Se utiliza para tener un conocimiento más profundo de determinados temas y/o situaciones.

CONFERENCIA

- Su finalidad es proporcionar información, datos, temas, etc.
- El ponente debe ser un experto que explique, ilustre, etc.
- Su duración es relativa, depende de la prolongación de las sesiones.
- Se lleva a cabo principalmente para capacitar a personal de nivel directivo y cuando se dispone de poco tiempo para el desarrollo de un tópico o grupo de ellos.

2. Los requisitos para su conformación son: Revisar el programa de capacitación a fin de determinar con claridad los objetivos generales, particulares y específicos.

Análisis del contenido

Se revisan los temas y subtemas para establecer el manejo, orientación y metodología de instrucción.

- Selección, ordenamiento de actividades y técnicas de instrucción
- Asignación de tiempos (del instructor y participantes).
- Selección de recursos y materiales didácticos a emplear por evento.

Agentes capacitadores

Otro elemento importante a considerar para la operación de las acciones se refiere al papel de los agentes capacitadores, pues de ellos depende en gran medida los resultados que se obtengan de los eventos, son una parte a considerar en la planeación de los mismos y en las sesiones de instrucción así como un factor sustancial en la presentación del plan y programas de capacitación.

Existen diferentes tipos de agentes capacitadores de acuerdo a sus características y funciones.

Recursos didácticos

Audibles

- Grabación (disco y cintas)

Video

- *No proyectable*: Pizarrón, carteles, rotafolio, modelos, libros, maquinaria y equipo.
- *Proyectable*: Transparencias, acetatos, proyección de cuerpos opacos

Audiovisuales

- Películas en cine y videotape, televisión, transparencias unidas a un guión grabado.

Criterios para seleccionar los recursos didácticos

- Analice los objetivos para definir el área de dominio (cognoscitivo, afectivo, psicomotriz) que se trabajará.
- Considere la madurez, interés y aptitud del grupo para evitar el uso de recursos infantiles, complicados y confusos.
- Identifique las ventajas y limitaciones de cada uno de los recursos que se pretende elegir y opte por el que proporcione mayores ventajas.
- Al elegir un recurso se debe pensar en mantener un equilibrio, con ello se evitará el abuso de uno solo, que puede provocar aburrimiento.
- Considere la actividad particular de instrucción, porque a pesar de que un recurso satisfaga los requerimientos para su utilización, puede no ser adecuado para un tema específico.
- Identifique el dominio que tenga del tema y la habilidad como instructor para manejar los recursos.
- Observe las instalaciones en donde se llevará a cabo la capacitación: la visibilidad, acústica, iluminación, ventilación, amplitud y recursos con que cuenta la empresa.

Realización del evento

Una vez seleccionados a los agentes capacitadores es necesario considerar las fases correspondientes a la ejecución de los mismos. La realización de cualquier evento comprende los pasos siguientes:

Preparación Se refiere a la organización que debe existir para el desarrollo adecuado de un evento, coordinando las características de los siguientes aspectos:

De los participantes:

- Área ocupacional a la que pertenecen
- Nivel que ocupan
- Puesto que desempeñan
- Edad
- Escolaridad
- Horario de trabajo

Del evento:

- Nombre del curso, taller, conferencia, seminario, etc.
- Nombre del instructor
- Objetivos
- Fecha de realización
- Horario

Del ambiente:

- Selección de aulas
- Condiciones materiales e higiénicas
- Visibilidad, acústica, ventilación. etc.
- Servicios complementarios: cafetería, materiales, servicios, etc.

Ejecución Es la realización propiamente dicha de los eventos de capacitación, en ese momento se deben considerar:

- La intervención y desempeño de los agentes capacitadores
- Ratificación de los coordinadores.
- Asistencia de los participantes.
- Optimo funcionamiento de las instalaciones.
- Desarrollo de los cursos, módulos, talleres, etc.
- Cumplimiento permanente de los objetivos.

Transmisión de conocimientos

La capacitación consiste en: 1) explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea; 2) ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión; 3) luego permitir que el personal se desempeñe solo; 4) evaluar el desempeño laboral y 5) capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación. Es posible que haya que repetir estos pasos varias veces antes de que un trabajador capte correctamente lo que debe hacer. Cuando el trabajador ha asimilado el material, este puede afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.

Hay una gran diferencia entre *explicarles* a los trabajadores cómo se hace una tarea y *transmitir conocimientos* teóricos y prácticos con éxito. Algunos conceptos son difíciles de aprender; otros exigen mucha práctica.

Durante la capacitación del personal, es necesario: 1) evaluar constantemente el nivel de comprensión; 2) adecuar el nivel de capacitación a los participantes; 3) presentar un número limitado de conceptos por vez; 4) separar las tareas de aprendizaje en varios conceptos simples; 5) involucrar a todos los trabajadores (para que todos participen activamente, no sólo observar la demostración de un individuo); 6) usar material visual y 7) estimular a los participantes para que hagan preguntas sobre el tema. Como en cualquier circunstancia relacionada con el aprendizaje, los trabajadores van a sentirse mejor si el supervisor o entrenador es amable y muestra paciencia. Los elogios honestos y merecidos también ayudan.

Participación de los trabajadores en el aprendizaje

Durante la capacitación, las explicaciones y demostraciones son muy importantes, pero los trabajadores recuerdan mejor la información cuando la aplican. Lamentablemente, este paso se elimina a menudo porque ocupa tiempo. Y también porque el observar a un trabajador que hace la tarea con dificultad requiere paciencia. En las primeras etapas, los métodos prácticos rinden mejores resultados que los teóricos.

Las explicaciones deben ser breves y simples. Al mostrar un video es necesario animar a los trabajadores a hacer y contestar preguntas. De este modo se comprueba la comprensión del material expuesto. A medida que los conocimientos vayan mejorando, aumenta la importancia de la teoría. La ayuda que se prestan los trabajadores entre sí afianza sus conocimientos y acorta el período necesario para la capacitación de todos ellos. De este modo, el supervisor puede dedicarse a otras tareas. Muchos trabajadores aprecian y disfrutan de la responsabilidad y prestigio de capacitar a sus compañeros.

Evaluación de las acciones

Concluida la fase de operación y con el propósito de tener conocimiento preciso de los resultados logrados en relación a lo planeado, es necesario llevar a cabo un trabajo de evaluación para obtener información útil para analizar los cambios de conducta logrados en los capacitados, su desempeño en el área de trabajo, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervinieron en el proceso. Para obtener datos objetivos y completos de esta etapa, es conveniente que se realice en tres momentos:

***Evaluación diagnóstica** Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere. Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.

***Evaluación intermedia** Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.

***Evaluación sumaria** Se enfoca a los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas a fin de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo. En este momento es cuando se analiza la efectividad y funcionalidad de las acciones emprendidas a fin de reprogramar nuevas tareas.

Constancias de habilidades laborales

Para acreditar y avalar las acciones de capacitación, deben expedirse constancias de habilidades laborales que se otorgarán a los participantes una vez concluida su formación integral.

Tienen un carácter terminal, entendiéndose por ello que las actividades de enseñanza - aprendizaje aprobadas por el trabajador, deben abarcar todos los aspectos que le permitan el mejor desempeño específico dentro de la empresa o centro de trabajo en que tal documento se expida y de conformidad con el programa que para dicho puesto se estableció en el plan.

Seguimiento del proceso

El seguimiento es un **proceso integral, dinámico y participativo** enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué. Los aspectos a considerar en el seguimiento serán

aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización de las acciones.

La obtención de información significativa para una nueva planeación y operación de las acciones de la capacitación se obtiene utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.). Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- Analizar el desempeño profesional del personal capacitado.
- Comparar el desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- Orientar la planeación de las acciones para su mejor operación.
- Valorar las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- Identificar necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- Determinar los objetivos y metas a cubrir en la empresa.

Programas de entrenamiento de Seguridad

Los programas de entrenamiento en Seguridad que se pueden encontrar en muchas organizaciones, incluyen procedimientos de primeros auxilios, manejo en forma defensiva, técnicas de prevención de accidentes, manejo de equipo peligroso y de procedimientos de emergencia. En éstos programas, se hace hincapié en el uso de equipo de primeros auxilios y de equipo personal de seguridad. Los tipos más comunes de equipo personal de seguridad son los lentes y gafas protectoras, protectores para la cara, calzado de seguridad, cascos, protectores para el pelo y cinturones de seguridad. También existe una variedad de aparatos eléctricos que se usan en muchos trabajos para proteger el oído y los pulmones. Más aún, muchas organizaciones proporcionan entrenamiento en seguridad fuera del trabajo: en casa, en ruta, etc, así como primeros auxilios. Las lesiones y accidentes fuera del trabajo ocurren con mucha mayor frecuencia que las que ocurren en el trabajo y se reflejan en los costos para las empresas en pólizas de seguros, continuación de salarios e interrupción de la producción.

Incentivos de Seguridad

Para que los programas de entrenamiento en seguridad alcancen sus objetivos, es necesario poner más atención a los incentivos que los Gerentes y supervisores usan para motivar una conducta segura entre sus subordinados. Esto es responsabilidad del área de Recursos Humanos y la meta de todo programa de incentivos de seguridad es reducir los accidentes y hacer del lugar de trabajo un sitio más seguro. Sin embargo, muchas veces un programa de incentivo se basa más en los castigos que en las recompensas, pero se ha comprobado, que al usar refuerzos y retroalimentación positivas para reforzar una conducta segura, tienen más éxito para mejorar las condiciones de seguridad o reducir los accidentes. Éstos incentivos incluyen, elogios, reconocimiento en público, recompensas en efectivo, el uso de la retroalimentación, entre otros.

PLAN CAPACITACIÓN EN HIGIENE Y SEGURIDAD (ejemplo)

En primera instancia hemos realizado un FODA para establecer este plan, puntualizando las debilidades para realizar nuestra propuesta.

Debilidades detectadas durante el Análisis Situacional:

- Poca conciencia individual en relación a la visión global en cuanto a las normas y procedimientos de seguridad e higiene
- Carencia de amplitud y profundidad en temas inherentes a los conceptos de higiene y seguridad.
- Inexistencia de un proceso de capacitación completo, debido a que se bosquejan teorías que luego no tienen seguimiento comprometido.
- Carencia de actualización
- Actitud pasiva por parte de la empresa tercerizadora

1 - Objetivo:

Incrementar y reforzar los niveles de concientización y compromiso, para mejorar la eficiencia de las prácticas existentes.

2 – Metas:

- § Capacitar al 100% el personal operativo
- § Reducir en tres meses y en un 80% las prácticas inadecuadas
- § Al cabo de un año incrementar la eficiencia de los procesos en un 100%

3 – Estrategia:

La propuesta se llevará a cabo formalizando un manual de normas y procedimientos, difundiéndolo, capacitando al personal y realizando un seguimiento continuo.

4 – Políticas:

- § Los empleados que se desempeñan en el área de fabricación, no deberán exceder las 6 horas de jornada diaria.
- § Toda práctica de capacitación se realizará en el horario normal y habitual de trabajo.
- § La organización no sancionará los comportamientos inapropiados sino que se encargará de advertir del incumplimiento y enseñar a revertir el error. Así las conductas apropiadas, se verán reforzadas positivamente alentando al trabajador.
- § Es política de la empresa mantener relaciones éticas y de cooperación con el empleado y su familia en caso de enfermedad o accidente laboral.
- § La aplicación del nuevo programa no deberá alterar el status – quo de la organización.

5 – Normas:

En cuanto a las caídas debemos tener en cuenta:

- § No dejar grasa o aceite en escalones o pisos
- § No dejar objetos sueltos o flojos sobre el suelo
- § Mantener pisos nivelados o en buenas condiciones
- § No transitar por lugares oscuros
- § Usar calzado en buenas condiciones y con punta de acero
- § Caminar mirando y no correr
- § Usar la baranda al subir o bajar escaleras
- § Utilizar escaleras en vez de cajas y tambores

- § No empujar o ponerle el pie a un compañero
- § Las escaleras portátiles deben ser inspeccionadas antes de ser usadas, utilizar la que tenga altura adecuada para alcanzar la mercadería.
- § Antes de subir, verificar la estabilidad de la misma y que la suela del calzado esté limpia
- § Está prohibido el uso de elementos (walkman y radio) que pudieran afectar la audición y concentración)

6 – Procedimientos:

Del programa:

1. Dar a conocer a todos los empleados el nuevo Manual de Normas y Procedimientos a implementar
2. Capacitar a los líderes o supervisores de turno en la aplicación e implementación del manual
3. Realizar una actualización cada un mes de los conocimientos para reforzar las prácticas
4. Cada nuevo empleado deberá ser no sólo dado de alta en ART sino también notificado a la tercerizadora para incluirlo en la nómina de personal a capacitar.
5. Implementar el sistema STOP

Específicos a la tarea:

A REALIZAR POR LA EMPRESA	A REALIZAR POR LA CONSULTORA
ACCIDENTOLOGIA	
<ul style="list-style-type: none"> § Cada vez que se produzca, evaluar el accidente tomando conocimiento en el sector correspondiente. (ver el porqué del accidente) § Informar al supervisor inmediato del accidentado; las recomendaciones en el cumplimiento de normas y procedimientos de higiene y seguridad, con el fin de evitar la accidentología; las modificaciones técnicas operativas que deberá instrumentar el sector a fin de evitar los riesgos accidentológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> § Investigar el accidente in situ y/o con la persona accidentada. § Evaluar la planilla de denuncia de accidentes confeccionada por el supervisor del accidentado § Determinar el porqué de la causa del accidente y las distintas responsabilidades: fallas humanas, técnicas operativas. § Evaluar con el servicio médico: <ol style="list-style-type: none"> a. El cumplimiento de los circuitos de accidentología (ambulancia, ART, centros asistenciales) b. Las causas del cómo y del porqué de los accidentes § Coordinar en forma conjunta con los especialistas de la ART la evaluación de la accidentología y la implementación de mejoras para disminuir la misma, § Elaborar estadísticas de accidentes: Mensuales y Anuales
CONTROL DE MATA FUEGOS	
<ul style="list-style-type: none"> § Reponer los extintores usados o con fallas inmediatamente de notificados por el sector afectado u observado por los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> § Releva los equipos extintores presentes en el área de producción, oficinas y puntos de ventas. § Inspeccionar y controlar en los equipos extintores existentes en la empresa: estado del extintor, vencimiento de la carga, vencimiento de la palanca hidráulica, lugar libre de obstáculos y ubicación. § Señalizar los Matafuegos existentes
ROPA DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> § Implementar mejoras en los puestos de confort, adaptación y confiabilidad en la medida que fuera necesario 	<ul style="list-style-type: none"> § Confeccionar el formulario de retiro de indumentaria y la solicitud del trabajador § Verificar la aplicación correcta de uniformes y su uso en los distintos puestos de trabajo

AMBIENTE	
	§ Determinación de contaminantes en el medio ambiente laboral § Determinación del nivel sonoro en planta
SEÑALIZACIÓN	
	§ Relevamiento de la cartelería colocada en oficina y planta § Determinar la cartelería a instalar en los distintos sectores: matafuegos, salidas, riesgos eléctricos, obligatoriedad en uso de uniformes de trabajo, de identificación de riesgo, orden y limpieza

Programa: "Capacitación en Higiene y Seguridad"

Duración: Un mes y medio, en módulos de cuatro horas diarias.
 Se divide para esta capacitación a todo el personal en grupos de cinco personas.

§ Semana N° 1: Se capacita al nivel directivo

Lunes: Nivel directivo
 Martes: Primer grupo de empleados
 Miércoles: Segundo grupo de empleados
 Jueves: Tercer grupo de empleados
 Viernes: Cuarto grupo de empleados

§ Semana N° 2, 3 y 4: Se capacitará al resto de los empleados

§ Semana N° 5 y 6: Se realizará un reforzamiento teórico y práctico (a través de simulacros y rol playing) al todo el personal en general.

8 – Metodología:

Se utilizarán por día cuatro horas de la jornada laboral:

- La primer hora: destinada a la introducción y breve descripción de los temas a tratar
- La segunda hora: video instructivo
- La tercera hora: planteo de casos prácticos
- La cuarta hora: debate, conclusión y autoevaluación final

9 - Temario

CAPACITAR, al personal de la empresa, en temas referentes a:

1 Prevención de accidentes:

- a- Trabajo seguro
- b- Uso de los elementos de protección

2 Prevención contra incendio:

- a- Fuego (características)
- b- Extintores (características y uso)

3 Capacitar a los directivos en la importancia de la seguridad en el trabajo a realizar

4 Realizar conjuntamente con el servicio médico de charlas referentes a:

- a- Primeros auxilios
- b- Cólera
- c- Alcoholismo
- d- Sida
- e- Drogadicción

5 Realizar con el personal de la empresa simulacros referentes a:

- a- Primeros auxilios
- b- Incendio

6 Distribuir folletos de higiene y seguridad al personal de la empresa

10 – Presupuesto:

Capacitación por empleado: \$30 (incluye al personal permanente y por temporada)

Controles periódicos: \$300 por mes

El precio cotizado por la Consultora a la empresa, ofrece como ventaja competitiva (respecto de la otra consultora) una rebaja significativa y asegura el seguimiento continuo de todos los procesos para mantener y mejorar los servicios y adecuarse a los objetivos y metas planteadas.

11 – Auditoría

Una vez cumplidos todos los pasos de la capacitación, se deberá completar la grilla de autoevaluación para corroborar que la información ha sido asimilada.

El control se llevará a cabo a través de inspecciones en la nueva estructura donde se trasladará la empresa y mediante la observación directa se auditarán los puntos detallados en el manual de normas y procedimientos teniendo en cuenta el nivel de captación y aplicación que el personal logró realizar durante la capacitación y lo que estará desempeñando en planta.