

UNIVERSIDAD DE PALERMO

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

Trabajo Final

De

Integración

***“La capacitación como herramienta para
generar competencias en personas adultas
que buscan reinsertarse en el mundo
laboral”***

Alumna: María de los Angeles Rissola

Carrera:

Licenciatura en Psicología

Tutor:

Lic. Juan M. Bodenheimer

Índice

3

3

Introducción

La práctica y habilitación profesional V de la Universidad de Palermo se realizó en una consultora de recursos humanos, ubicada en el barrio de Nuñez.

Se concurrió a la consultora de lunes a viernes de 9:00 hs a 13:00 hs, por un total de 320 hs, con la excepción de los días de reuniones o capacitaciones, en que se asistía al lugar de las mismas.

Las actividades realizadas consistieron en la confección de un manual de capacitación sobre la temática de procrastinación, y su correspondiente diseño educativo; asistir a las diferentes capacitaciones y reuniones de índole comercial; participar de la confección de los diferentes manuales de capacitación (potencial y desempeño, presentaciones “Zen”; elaboración de preguntas para la entrevista por competencias, etc.)

El objetivo de este trabajo será describir un proceso de capacitación como una herramienta para generar competencias en personas adultas que buscan reinsertarse en el mundo laboral.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Describir un proceso de capacitación como herramienta para generar competencias en personas adultas que buscan reinsertarse en el mundo laboral.

2.2. Objetivos específicos

1. Describir el rol del psicólogo en la capacitación y sus diferentes intervenciones durante el proceso de capacitación.
2. Identificar la problemática que las personas adultas tienen en la búsqueda de un empleo.

3. Definir las competencias que pueden ser generadas a través de un proceso de capacitación en personas adultas.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. *Cambios en la sociedad y en el mundo laboral*

En los últimos tiempos, el desarrollo tecnológico, las transformaciones sociales y laborales, han impactado en forma significativa, sobre las teorías antiguas acerca del capital humano de las empresas.

Hoy se transformaron en exigencias de “formación continua” o de “formación ocupacional”, debido a que el mundo laboral demanda mano de obra no solamente más calificada, sino también en constante actualización y reciclaje, para así poder adaptarse a los cambios rápidos que se generan en todos los sectores. Esto ha motivado la necesidad de una profesionalización permanente de la fuerza laboral (Osorio, 2003).

Los trabajos de Drucker (1993) sobre la “sociedad poscapitalista” reflexionan sobre los cambios ocurridos en la nueva sociedad, que evoluciona desde el capitalismo a la “sociedad del saber”, para insertarse finalmente por los problemas del “saber”, y analizan el nuevo papel de la formación y también de las escuelas (Osorio, 2003).

En la actualidad hay un alto porcentaje de adultos que necesitan perfeccionarse, capacitarse, actualizarse, progresar y desarrollarse, ya que hoy en día es difícil tener un mismo oficio durante toda la vida, debido a los altos índices de desocupación que en determinados momentos se intercalan con periodos de ocupación (Pain, 2001).

Estamos inmersos en la era de la información, que plantea diferentes cambios, uno de ellos es la tecnología como herramienta fundamental para elaborar la información (Osorio, 2003).

Las industrias que han ocupado el centro de la economía en los últimos años y lo ocuparán en el futuro, tienen que ver con la producción y distribución del saber e información, en lugar de producción y distribución de las cosas. Hoy las empresas y el Estado gastan cada vez más en la producción y distribución del saber. Con referencia a las empresas, éstas se deben adaptar a los cambios

constantes, tanto tecnológicos como comerciales que se producen en forma continua en el mercado, como así también a la competencia generada en el mercado laboral.

Ante esta situación, y cuando la empresa detecta una deficiencia en cuanto a su adaptación a las nuevas reglas del mercado, se recurre a la capacitación como herramienta para superarla (Pain, 2001).

4.2 Flexibilidad en el mercado laboral

Ya sea en el caso de la incorporación al mercado laboral , como así también la reinserción en el mismo, originada por la pérdida de puestos de trabajo, la capacitación es un arma fundamental para alcanzar estos objetivos.

Muchos investigadores han sugerido que el mercado laboral cambió radicalmente en las últimas décadas (Breuster; Mayne & Tregaskis, 1997).

Mientras que “la productividad” fue la preocupación principal en los 1970 y la calidad del management fue el interés primario en los 1980, la capacidad de responder flexiblemente a crecientes y rápidos cambios en las necesidades de los clientes, llegó a ser el criterio primario para la supervivencia económica desde los 1990 (Van den Broeck; Vansteenkiste; Lens & De Witte, 2010).

Desarrollar ventajas competitivas que permitan el crecimiento de la empresa en una economía globalizada, requiere cada vez más flexibilidad de su capital humano.

Para lograr alcanzar tal flexibilidad, las organizaciones deberían contar no solamente con la flexibilidad de sus empleados sino que además, en el proceso de reclutamiento deberían seleccionarse personas que estén desempleadas pero que están deseando ser flexibles (Van den Broeck; Vansteenkiste, Lens, & De Witte, 2010).

Algunos estudios sobre actitudes individuales hacia la flexibilidad del mercado laboral han encontrado diferencias entre los individuos, en la voluntad de aceptar tareas que requieren alguna forma de flexibilidad.

La flexibilidad se ha convertido en un componente central de varias teorías organizacionales, en diferentes aspectos, flexibilidad organizacional, tecnológicos y de la fuerza laboral (Van den Broeck et al., 2010).

La mayoría de las definiciones de flexibilidad tiene en común que se refiere a la “habilidad para responder de forma efectiva a los cambios”. Se define la flexibilidad de las personas desempleadas como el rigor de sus demandas con referencia a su trabajo futuro -esto es su voluntad para aceptar un trabajo que se desvía de un trabajo estándar- (Van den Broeck et al., 2010).

Si los individuos desempleados están dispuestos a aceptar cualquier trabajo que se les ofrece, aún aquellos que requieren un esfuerzo adicional o sacrificio, se dice que son altamente flexibles. En contraste, si los individuos desempleados están estrechamente focalizados en un tipo de tareas particulares, se dice que demuestran un bajo nivel de flexibilidad.

El estudio realizado por Van der Broeck, Vansteenkiste, Lens y De Witte (2010), fundamentalmente apuntó a examinar las actitudes de los individuos desempleados hacia la flexibilidad, de forma más detallada. Específicamente, como los valores están considerados como antecedentes importantes de las actitudes individuales, el estudio se basó en los conceptos de valores laborales, para predecir variabilidad en las actitudes de los individuos desempleados hacia la flexibilidad de tareas. El concepto de valores está aproximado desde dos ángulos técnicos: la Teoría de Expectativas- Valor (EVT; Vroom, 1964 & Feather; 1990) y la Teoría de la Propia Determinación (SDT; Deci & Ryan, 2000).

EVT es un modelo motivacional cognoscitivo en el cual la motivación para luchar por o elegir una meta se considera una función multiplicadora de sus expectativas para alcanzarla satisfactoriamente, como también la evaluación subjetiva que el individuo le adjudica. Según Feather (1990), quien aplicó EVT al contexto de desempleo, los valores específicos pueden ser originados por valores más generales, porque éstos podrían funcionar como estándar o criterios que determinen las actitudes y conductas de la gente. Esta teoría se ha focalizado fundamentalmente en el concepto general del valor del empleo o

compromiso con el mismo. De acuerdo a ésta, los individuos desempleados que valoran significativamente el empleo, están dispuestos a adoptar diversas conductas, e invertir una considerable cantidad de energía física y psicológica para encontrar un empleo, dado que ser flexibles para estos desempleados, que valoran fuertemente el estar empleados, la flexibilidad ayudaría a alcanzar su meta de encontrar un empleo. Por esto se puede establecer como hipótesis que el valor del empleo predice positivamente todos los tipos de flexibilidades tales como, flexibilidad de entrenamiento, de pagos, flexibilidad para aceptar tareas de menor relevancia y flexibilidad para aceptar alguna forma de subempleo.

Sin embargo, además de cuánta importancia la persona desempleada adjudica al empleo, también debe considerarse el contenido o calidad de los valores del trabajo, no todos los individuos que valorizan fuertemente el empleo se focalizan en los mismos valores del trabajo (Van den Broeck; et al., 2010).

Self Determination Theory (SDT, Deci & Ryan, 2000) tiene en consideración que los diferentes tipos de valores de trabajo de los desempleados pueden predecir su grado y tipo de flexibilidad. En SDT, valores intrínsecos, tales como crecimiento personal, intimidad personal, contribución a la comunidad y salud, se diferencian de valores extrínsecos tales como éxito financiero, apariencia, status y poder.

Los individuos orientados a satisfacer sus valores intrínsecos en general, y a desarrollar sus necesidades básicas de autonomía, competencia y relaciones, funcionan de forma óptima. Los individuos orientados extrínsecamente en cambio, adoptan actitudes focalizadas al exterior, tratando de impresionar a otros adquiriendo signos externos de importancia o dignidad.

Basados en esa teoría puede esperarse que el tipo de flexibilidad que están dispuestos a aceptar los individuos desempleados, varía en función del concepto de su valor del trabajo. Se puede considerar, que a igualdad de otros factores, los individuos desempleados serán flexibles para aceptar tipos particulares de tareas, solo si dichas tareas les permiten la realización de sus valores de trabajo.

Evaluando estos conceptos puede definirse que una orientación de trabajo intrínseco está relacionada positivamente a flexibilidad para entrenamiento y negativamente con respecto a la flexibilidad para aceptar tareas poco demandantes y aceptar subempleos.

Sostener una orientación hacia valores de trabajo extrínsecos está negativamente relacionado con la flexibilidad de pagos y aceptar subempleo.

La flexibilidad de la gente desempleada es probable que varíe en forma conjunta con el tiempo de desempleo y el número de ofertas de trabajo rechazadas (Van den Broeck; et al., 2010).

Los individuos desempleados son altamente flexibles, son menos exigentes, y por lo tanto, ellos pueden elegir de un conjunto más amplio de ofertas de trabajo y probablemente encontrarán un empleo más fácil y rápidamente que otros menos flexibles.

El estudio de Van den Broeck et al. (2010), se focalizó en cuatro tipos de flexibilidad que están relacionadas a las dimensiones de desempleo como las define Feldman (1996) estas son:

- Flexibilidad al entrenamiento
 - Flexibilidad de pagos
 - Flexibilidad para aceptar una tarea poco exigente
 - Flexibilidad para aceptar una tarea para la cual está sobre calificado
-
- **La flexibilidad para entrenamiento:** se refiere a la voluntad de los desempleados para hacer un programa adicional de entrenamiento para obtener un empleo. Este tipo de flexibilidad para los desempleados está relacionada con el concepto de Feldman de subempleo, en términos de tener un trabajo fuera del área de su propia educación formal (Feldman, 1996).

Es equivalente a la motivación de entrenamiento de los empleados para incrementar sus habilidades y competencias a través de cursos de entrenamiento.

- **La flexibilidad de pagos:** se refiere al rigor del desempleado en cuanto al salario mínimo o referencial que se debe ofrecer antes que ellos consideren el trabajo financieramente aceptable (Jones, 1998). Indica la voluntad de aceptar un trabajo que paga menos, comparativamente a su trabajo anterior, o compararlo con lo que debería esperarse basándose en su nivel educacional.
- **La flexibilidad para el subempleo:** es la voluntad de una persona para aceptar una tarea que requiera menores calificaciones que las que posee en términos de educación o experiencia laboral (Feldman, 1996).
- **La flexibilidad para aceptar una tarea que no sea exigente,** que puede describirse como la voluntad de aceptar una tarea poco interesante y poco desafiante (Feldman, 1996).

El estudio de este tipo de flexibilidades lleva a empleos de diferente calidad y por lo tanto podrían producir diferentes efectos en el bienestar y conductas de los individuos a lo largo del tiempo (Feldman, 1996).

Si los desempleados son, por ejemplo, flexibles a aceptar subempleos, ellos seguramente llegarán a una situación de sobre calificación, la cual se ha encontrado que está asociada con baja satisfacción laboral y compromiso organizacional, y mayores intenciones de rotación (Van den Broeck et al., 2010).

Existen otros tipos de flexibilidad (flexibilidad temporal, de ubicación).

4.3 Problemas generacionales

El período de la mediana edad posee distintos sentidos para las diferentes personas, ya sea por su edad, sexo, clase social, etc. El primer autor en abordar el tema fue Jacques (1966) y la ubicó de manera cronológica a partir de los 35 años en adelante (Salvarezza, 1988).

Salvarezza (1988) no está de acuerdo con esta afirmación, ya que en ese momento, la esperanza de vida era muy baja en relación con la actualidad, por este motivo ubica la mediana edad entre los 45 y 65 años (Salvarezza, 1988).

En la sociedad actual, hay un significativo aumento de la esperanza de vida. Neugarten (1970) plantea que existen muchas situaciones diferentes respecto a los últimos años de vida. En la actualidad la edad tiene significados más variados y cambiantes que hace unas décadas atrás. El aumento de la esperanza de vida junto a los factores demográficos, es lo que caracteriza a la sociedad hoy y esto se irá incrementando a lo largo de los años (Salvarezza, 1988).

Las personas que transitan la mediana edad ya poseen un medio de vida para el individuo y su familia, es un período donde están culminando los cuidados de sus hijos, y esta actividad se reemplaza por la asistencia a sus padres. Si se logró tener un buen nivel socio económico, ello le permitirá desarrollar seguridad y cuidar su salud y si consigue alcanzar esto, este período se considerará como la “flor de la vida” (Salvarezza, 1988).

Bromley (1977) dice que en la mediana edad se logra constituir un “nicho ecológico”. Esto es, cuando las personas se lograron adaptar a un ambiente delimitado con una rutina diaria que le brinda protección ante distintas situaciones de la vida que pueden generar ansiedad (Salvarezza, 1988).

La experiencia genera en los individuos un aprendizaje para poder enfrentar los diferentes inconvenientes de la vida cotidiana, y así experimentar seguridad.

En este momento del ciclo vital las personas poseen diferentes relaciones sociales, que brindan recursos, información, y ayuda en la resolución de problemas tanto laborales como cotidianos (Salvarezza, 1985).

En la mediana edad hay sentimientos tanto de autorrealización, como de gratificación, y también se generan diferentes impresiones en el camino hacia la vejez. La persona adulta no es solo un “sujeto de formación” es también un sujeto y agente de desarrollo personal y social.

Uno de los problemas de las personas adultas, es que en determinadas ocasiones el mercado laboral genera una discriminación etaria (el 90% de las demandas de trabajo son hasta 45 años). Esto representa considerando Argentina únicamente, a 500.000 personas mayores de 45 años que están sin trabajo, y que poseen toda su capacidad para seguir produciendo (¿Por qué todavía servimos?, 2010).

Esta situación, en general ha significado un desafío para la adaptación generacional de los que habían dado en llamarse “generación X” y “generación Y” (Salkowitz, 2008). El marco referencial de ambas generaciones es el rango de edades, que a grandes rasgos define la generación X como las personas que nacieron durante el periodo 1965-1976, y la generación Y, a las personas que nacieron durante el período 1977-1990 (Salkowitz, 2008), resultando esa diferenciación una consecuencia del cambio social y tecnológicos de los últimos años.

En la actualidad hay varias generaciones trabajando y conviniendo en las empresas, que cubren un rango de más de 40 años. Salkowitz, (2008) distingue y clasifica tres generaciones y sus respectivas características relacionadas al estilo de trabajo: son los llamados Boomers (1946-1964), Generación X e Y (Salkowitz, 2008). Cada uno de ellos tiene sus aspiraciones y establece un contrato psicológico diferente con su empleador, lo que plantea un reto a los directivos y a los profesionales de Recursos Humanos.

A continuación analizaremos las características de la generación X e Y que son básicamente las que importan a efectos de analizar la situación de la mediana edad (Salkowitz, 2008).

Dadas las condiciones actuales del mercado de trabajo, existen una serie de parámetros que las empresas requieren o exigen a sus empleados. En la actualidad esos requerimientos son: trabajo en equipo, flexibilidad laboral adaptación al cambio, conocimientos tecnológicos, de computación y comunicaciones (Salkowitz, 2008).

Las personas pertenecientes a la generación X, cuyas características hemos descrito, deberían focalizarse en mejorar los aspectos que afecten negativamente sus posibilidades de adecuarse al mercado actual, como ser adaptarse al trabajo en equipo y adquirir conocimientos de tecnología, de computación y de comunicaciones (Salkowitz, 2008).

Las organizaciones tienen dos maneras de construir puentes para cubrir la brecha del avance tecnológico entre las generaciones. Una de ellas se denomina "Escuchando al futuro"; y significa crear canales formales para que los trabajadores jóvenes contribuyan con ideas acerca de tecnología y práctica.

La otra se denomina “tutoría recíproca”: se unen jóvenes y “maduros” en relaciones formales, donde los trabajadores maduros proveen conocimientos y entrenamiento de carrera y los jóvenes proveen entrenamiento personalizado de tecnología. Estos sistemas permiten armonizar las fortalezas de las diferentes generaciones en el grupo de trabajo, usando la tecnología para unir y no dividir la organización (Salkowitz, 2008).

Existen ciertos mitos acerca de las personas de mediana edad en relación con la búsqueda de empleo. A tal efecto es de suma importancia destacar los resultados del estudio realizado por Linda Gravett y Robín Throckmorton (2007), durante un periodo de 5 años (2000-2004), en grupos de personas de mediana edad analizando su posición acerca de los mitos frecuentemente asociados a su edad.

1) Miedo al cambio y falta de flexibilidad

Los entrevistados del estudio de Linda Gravett y Robín Throckmorton (2007), pusieron de manifiesto que su lealtad hacia la empresa (ya que la lealtad fue uno de los valores que señalaron como importante) en la cual trabajaban, no significaba que preferían mantener su posición actual por comodidad de permanecer en sus puestos actuales, y no por temor al cambio.

Si la experiencia laboral brindó las suficientes oportunidades y desafíos entonces la empresa merece reconocimiento y lealtad a cambio, incluso en momentos no tan buenos de la empresa.

Gran parte de la gente reconoce que si el cambio es realmente necesario están dispuestos a aprender nuevas técnicas, formas de trabajo, y adaptarse a las necesidades de la organización.

Lo que hay que entender es que la gente de esta generación ha visto una enorme cantidad de cambios en el mundo desde pequeños y se han adaptado a dichos cambios trabajando duro para hacerlo.

Todas las generaciones, en realidad, tienen temores que los cambios organizacionales incrementen su carga de trabajo, disminuyan sus niveles de autoridad, poder y disminuyan sus recursos (ya sea presupuestarios o humanos (Deal, 2007)).

2) Dificultades en la adaptación con la tecnología.

Se deben enfrentar al desafío de que los empleados más jóvenes pertenecientes a otras generaciones, asumen que ellos no están preparados para capacitarse en nada relacionado con tecnología.

En algunos casos lo que manifiesta la gente entrevistada es que creció sin tanto contacto con la tecnología.

En otros casos lo que se manifiesta, es que si pudieron hacer frente a determinados factores sociales no tendrían problema en aprender algo de tecnología, como algo más a superar.

3) Dificultades para realizar trabajo a causa de la edad.

Los entrevistados en general insistieron que una eventual disminución de fuerza física o rapidez de movimientos no significa en absoluto que su capacidad mental siga funcionando normalmente.

4) Características autoritarias.

Han planteado que sus ideas fundamentales acerca del desarrollo de las tareas se vinculan a poder compartir experiencias y evitar que los más jóvenes cometan sus mismos errores. Sus ideas se basan en dar consejos y no órdenes.

La mayor parte de la gente de esta generación que participó de las entrevistas, manifestó fervientemente el deseo de seguir avanzando en su carrera y recibiendo oportunidades para esto.

5. La capacitación laboral

El contexto externo ha hecho que la capacitación se transforme en una necesidad impostergable en los momentos actuales.

La capacitación puede analizarse desde dos puntos de vista, por un lado desde la organización, y por otro lado desde la educación. Uno de ellos es el propio de la organización y el segundo relacionado a lo que se llama educación permanente (Pain, 2001). La capacitación laboral es una forma de educación permanente.

Se capacita en la organización en un determinado momento, generalmente bajo la presión del mercado, y para resolver problemas ante las distintas situaciones que pueden presentarse.

Una de las principales características de una capacitación laboral es que el origen de la demanda es la acción en sí misma, por ejemplo el gerente de una empresa quiere que sus empleados mejoren en una determinada tarea, por ejemplo liderazgo (Pain, 2001).

Los cursos de capacitación deben ser operacionales: conseguir que las personas puedan emplear los nuevos conocimientos en su trabajo, y además deben ser rentables.

En el caso particular de los grupos de capacitación para lograr la reinserción laboral, el objetivo principal es aprender, actualizar su saber y aplicarlo para la obtención de un empleo.

Hay aspectos que son privativos a la capacitación en sí misma, uno de ellos es el lugar donde se va a realizar, ya que el traslado fuera del lugar de trabajo puede generar resistencias (Pain, 2001). El curso de capacitación puede llevarse a cabo ya sea en un hotel, en un lugar específico, o en una prestación complementaria, esto va a depender del nivel jerárquico del público al que se va a realizar el taller.

Los miembros del grupo disponen de un saber que quieren actualizar para poder lograr un objetivo, incorporando lo aprendido. Ninguno de los miembros que asiste a una capacitación ignora el tema a tratar, ya sea por su propia experiencia, etc. (Pain, 2001). Los objetivos de la capacitación son a corto plazo y se pretende una acción y un resultado inmediato.

En la capacitación se pretende por parte del facilitador que tenga competencia, habilidad para llevar a cabo una capacitación más allá de un diploma dado por un sistema formal de educación, y sin llegar a ser muy teórico. Un requerimiento es conocer el lenguaje y las condiciones de trabajo del capacitado, para lograr así una capacitación efectiva. En la capacitación se genera comunicación entre los pares. Todos los miembros son iguales, es simétrico, se da un fenómeno de alguien que posee un conocimiento y lo comunica al que sabe menos, pero incluso el que se considera que sabe menos tiene conocimientos que el otro desconoce, están vinculados con la acción, así se considera el proceso educativo integrado a la acción (sistema educativo global), (Pain, 2001).

No son posiciones materializadas como las que se dan en el sistema formal de educación, maestro-alumno; que se considera al maestro como el que habla y aporta el conocimiento; sino que el capacitador debe ser un organizador creando mecanismos y contextos de aprendizaje como respuesta a las demandas planteadas.

El sistema formal considera la capacitación como comercial y supone que los docentes del sistema formal son teóricos apartados de la realidad. Este enfrentamiento surge por la disputa entre el interés general y el privado (Pain, 2001).

En una capacitación se establece un contacto directo con el grupo con el que se está actuando, en función del material del aprendizaje, y se realiza una medida efectiva en una situación específica.

Es un buen recurso que el capacitador escuche a los participantes, ya que genera un interés que a su vez puede producir un cambio en los mismos, del cual puede surgir un principio de movilización posible. Deben ser propuestas realistas que se puedan aplicar al puesto de trabajo, más allá de su atractivo, y se debe pensar en un curso tratando de reducir lo más posible las resistencias, para que pueda ser posible la aplicación de lo que se ejerció. Luego de un curso de capacitación es fundamental el poder aceptar las modificaciones de comportamiento que se generan como consecuencia del mismo (Pain, 2001).

También los participantes de la capacitación evalúan al capacitador y al resultado del taller.

Puede ocurrir que los participantes consideren al capacitador como un maestro hablador, que le da más valor a determinados sentimientos, cuando la gente persigue mejorar la rentabilidad o rendimiento, aplicando los nuevos conocimientos (Pain, 2001).

En muchas ocasiones las capacitaciones fracasan en su objetivo; más allá de que la dinámica es correcta; ni por las características del capacitador, ni por los ejercicios, por más que son adecuados. La razón del fracaso en algunas oportunidades, es que es una entidad extraña a la organización, no es un proceso natural. Por este motivo muchas veces puede haber resistencia por

parte de la personas. Es muy importante tener en cuenta a las personas a las que se va a dirigir la capacitación, analizarlas, tener en cuenta sus dificultades, y las resistencias que pueden surgir. Más allá del contenido en sí mismo es fundamental tener en cuenta a los actores a los que se va dirigir, y que van a colaborar para que la capacitación pueda tener resultado. Es más importante ser estratega que pedagogo (Pain, 2001).

Un ejemplo importante es la aplicación de la teoría y método de la capacitación en gran escala de Santos De Moráis (2000) que implica la capacitación de grupos de personas en líneas nuevas de trabajo.

5.1 Educación Permanente

El concepto de educación permanente tiene su origen alrededor del 60 en Francia, por Paul Legrand y luego fue desarrollado por Schwartz. Ellos fueron los creadores de este concepto que se enfocaba en una nueva perspectiva del sistema educativo (Pain, 2001).

Incluían en él los diferentes sucesos de la vida privada y social, y como innovación, consideraba la demanda a la educación, que va ser el motor de inicio de la misma y marca el camino a seguir, y no solamente la educación brindada como oferta.

La metodología de enseñanza es innovadora en relación al sistema formal de educación ya que la función del maestro no es transmitir conocimientos preexistentes, con mera reproducción de contenidos, sino que se enfrentan a situaciones desconocidas y deben escuchar cuál es la demanda exigida para poder resolverla, ya que si no sería tomar el requerimiento en crudo. Esto exige al profesional aprender de la demanda para poder brindar soluciones, el profesional debe “aprender a aprender” (Pain, 2001).

La formación permanente es un proceso continuo a lo largo de toda la vida. Tiene una dimensión totalizadora que ha brindado a la educación de adultos aspectos básicos como el principio de educabilidad, la superación de los límites espacio-temporales de la educación, la eliminación de fronteras entre los diferentes sistemas (formal, no formal e informal), la necesidad de otorgar una mayor prioridad al aprendizaje sobre la instrucción, y la incorporación de la

comunidad al proceso educativo como algo inseparable del desarrollo personal y social.

Su fin es el satisfacer las aspiraciones de las personas para mejorar su condición de vida, ya que todo individuo debe tener la posibilidad de aprender durante toda su vida.

Este concepto para Faure (1972) no es un sistema ni un sector educativo, sino el principio en el cual se fundamenta la organización global de un sistema y por lo tanto la elaboración de cada una de sus partes (Osorio, 2003).

Para Trilla (1993) la educación permanente es el marco general de la educación no formal, ya que incluye la acción escolar pero al mismo tiempo la sobrepasa. Se consideraba como el fomento del aprendizaje sistemático durante toda la vida, a través de un conjunto de instrumentos financieros, organizativos, administrativos, didácticos y legales (Osorio, 2003).

Hay dos corrientes acerca de la educación permanente, una que considera a ésta como un campo de acción, se basaba en coordinar las diferentes acciones, educación de adultos, capacitaciones, etc., pero no se discutía acerca del funcionamiento general de la educación.

La otra corriente la considera con un enfoque que criticaba el sistema formal de educación, considerando la necesidad de incorporar el presente en la educación.

Al considerar el presente, se está tomando en cuenta la vida social y económica, familiar, requerimientos colectivos e individuales de personas adultas que ya han finalizado sus estudios escolares y se enfrentan a circunstancias novedosas, contradictorias, y las personas sienten que carecen de herramientas para poder afrontar estas cuestiones. Adquieren las personas una responsabilidad, ya que se convierten en activos en relación con la educación, dado que ellos mismos son los que la demandan, si bien su demanda es variada en relación con las necesidades individuales.

El aporte nuevo de la enseñanza continua es la incorporación de la actualidad, de la vida diaria, tomando en cuenta a las personas individualmente y la sociedad, incorporándose así el aspecto individual y económico, a diferencia de la educación formal que no tiene en consideración el presente. Hay que tener en cuenta que los cambios en la sociedad, y el aumento de la

esperanza de vida, aumentan la necesidad de perfeccionamiento, lo cual es aún mayor en las personas adultas (Pain, 2001).

Esta forma de educación surge por los fenómenos sociales. Otro aporte de la misma, y lo que resulta satisfactorio para una práctica educativa, es la no obligatoriedad de la misma y el interés como motor fundamental de la misma. Sería un logro de la educación formal, que ya logró la obligatoriedad escolar, lograr conseguir el interés del alumno convirtiéndose en un rol activo.

La educación permanente tiene una conexión fundamental con la educación de adultos, ya que éstos son los más necesitados de estar al día, de adquirir nuevas competencias y habilidades para su formación.

La educación en personas adultas, es un campo joven en el conocimiento. Creció a partir de 1960 en Estados Unidos por Knowles, y en la actualidad supone un gran campo de conocimientos integrados en el marco de la necesidad de una educación permanente. Al ser un campo de estudio está enfocado entre otras cosas a examinar la naturaleza del adulto como educando, estudiar la manera de instruir eficazmente, considerar las formas de transmitir, interpretar y usar la información disponible obtenida fundamentalmente de las ciencias del comportamiento (Osorio, 2003).

Hoy lo que se define como educación de adultos, no es lo mismo que la educación de adultos que tuvo hace un siglo, como prioridad casi única y original la superación del analfabetismo, ya que el dominio de los códigos básicos (lectura, escritura, cálculo, etc.) es una necesidad para poder entender la realidad, para el desarrollo social, personal y que en la actualidad en la denominada "sociedad del conocimiento" exige una formación flexible (formación para la asimilación) (aprender a aprender) más que formación para las competencias sectoriales (Osorio, 2003).

Para J.Sarramona (1994) el concepto de educación de adultos es más restrictivo que el de educación permanente, aunque en la actualidad no se concibe la educación de adultos con un carácter puramente compensatorio, sino tiene un sentido más general y dentro de lo que es la educación permanente (Osorio, 2003).

Si bien la educación de adultos se puede asociar muy fácilmente a la educación permanente, como base de los estudios de Psicología Evolutiva o del desarrollo,

que han puesto en evidencia las posibilidades de progreso cognitivo, a lo largo del proceso vital, no parece lo más apropiado la asociación restrictiva de la educación permanente a esta etapa de la vida aunque sea la que necesita una mayor adaptación y reconversión ante los cambios acelerados de la vida moderna. La educación permanente es más necesaria en la vida adulta, pero también lo es en otras etapas de la vida, como por ejemplo la educación inicial infantil. La formación continua de adultos representa de forma exclusiva a una etapa en la progresiva implantación de la educación permanente (Osorio, 2003). Los movimientos de educación populares, hacen acciones significativas en la capacitación para adultos con escolaridad muy corta, para que puedan asumir responsabilidades en la vida (Pain, 2001).

Como campo profesional el enfoque está en las competencias económica y vocacional, pero fundamentalmente en ayudar al adulto a descubrir cómo llevar una vida fructífera y satisfactoria, equilibrando sus intereses vocacionales con otras actividades, pudiendo generar las competencias necesarias para esto. La educación de adultos es un término genérico que se refiere a la educación formal y no formal, sí como a la educación profesional y la formación continúa. El marco teórico de la educación de adultos es muy amplio desde el punto de vista de los contextos en que dicha educación se puede realizar (escolar, no escolar, etc.)

5.2 La capacitación laboral como generadora de competencias

El concepto competencia deriva del verbo competir, su sustantivo, competencia y su correspondiente adjetivo competente, haciendo referencia a lo “apto”, indicado. Este concepto está relacionado estrechamente con el de capacitación (Leby-Leboyer, 1997).

En los años 70 aparece el concepto de competencias en la literatura de la Psicología.

Las definiciones sobre competencias se pueden dividir en dos grupos, uno de ellos correspondería a los elementos de dicho concepto, donde se pueden establecer cuatro categorías: (Grau Guambau, R.M., & Agut Nieto, S., 2001).

1. Conductas
2. Conocimientos y habilidades
3. Conocimientos, habilidades y conductas
4. Conocimientos, habilidades y otras características individuales

El otro grupo, se limita al concepto de competencias establecido por Kanungo y Misra (1992), que posee un enfoque cognitivo que no se basa en su mayor parte en los elementos que componen la competencia sino en su aplicabilidad y utilidad (Grau Guambau, R.M., & Agut Nieto, S., 2001).

Diferentes autores definen de manera diferente el concepto de competencias:

- Woodruffe (1992): considera el patrón de conductas en su totalidad. Estas son útiles para realizar su labor y desempeñar su cargo de manera satisfactoria.
- Spencer y Spencer (1993): sus rasgos fundamentales son el auto concepto, motivos, conocimiento, habilidades y rasgos de un individuo que se vincula de manera causal, logrando alcanzar un desempeño superior en el lugar de trabajo.
- Levy-Levoyer (1997): conjunto de conductas, (capacidades, conocimientos, y características de personalidad). Algunos individuos las manejan de manera más satisfactoria que otros. Esto las convierte en efectivas en momentos determinados.
- Kanungo y Misra (1992): pertenece esta definición a la corriente cognitiva. Aptitud intelectual que habilita llevar a cabo funciones

cognitivas generales, como actividades que no son programadas con antelación y por lo tanto salen de la rutina de la vida cotidiana, ya que los sujetos están inmersos en un mundo complejo.

- Agudelo (1998): capacidad para desenvolverse correctamente en situaciones puntuales del trabajo.
- Piero (1999): son los conocimientos, aptitudes, habilidades, control, continuidad para poder superar inconvenientes y lograr alcanzar el desempeño. Es la conjunción de la disposición para la realización de un trabajo o situación y la sabiduría de cómo desempeñar su rol de trabajo.
- McClelland (1973): son las capacidades de los individuos que le dan la posibilidad de obtener un desempeño superior.

La mayoría de los autores toman el concepto “competencias”, ya sea como la adquisición de conocimientos, la ejecución de destrezas y el desarrollo de talentos que se manifiestan en el saber, el saber hacer y el saber ser (Alles, 2003). Podría ser también planteado como el conjunto de conocimientos, procedimientos, ejecuciones, actitudes y valores coordinados, combinados e integrados en el ejercicio profesional. También para referirse a las operaciones mentales, cognitivas, socio-afectivas, psicomotoras y actitudinales que también se necesitan para la práctica profesional.

La competencia se la puede definir como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y con un desempeño superior en un trabajo o situación (Spencer & Spencer, 1993). Muchas de las competencias tienen una fuerte base orgánica y hereditaria y también hay muchas otras que se pueden aprender. El aprendizaje va a depender de diferentes factores y variables, ya que se comprobó que las habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y formas de pensar de las personas, se pueden cambiar ya que son susceptibles de ser influidas por variables contextuales, del ambiente, por la sociedad y el sistema educativo, y por este motivo se pueden modificar y mejorar.

Los cambios en la sociedad y en el mercado laboral, exigen que los individuos lleven a cabo acciones que representan su relación permanente con el medio ambiente. Por estos motivos es fundamental el estar actualizado de manera constante, por medio de capacitaciones, etc. (Bunk, 1994).

Cabe destacar que las variables afectivas y motivacionales afectan de manera significativa el desarrollo de las habilidades cognitivas y el aprendizaje.

La competencia va a estar vinculada con la formación y el perfeccionamiento profesional (Bunk, 1994).

A principios de siglo, se relacionó la formación profesional y para esto la transmisión de capacidades profesionales.

Las capacidades profesionales son la configuración de conocimientos, destrezas, y aptitudes que tienen como finalidad llevar a cabo tareas determinadas y vinculadas con la profesión.

El poder adquirir una competencia profesional va a depender de la capacitación para la acción profesional.

La acción de formación debe disponer de un objetivo, ya sea la resolución de un problema, la realización de una tarea, etc.

El fin de una capacitación tiene como fin la formación profesional de las personas. Debe estar relacionada con el objetivo planteado en el origen de la capacitación (Bunk, 1994).

5.3 Fenómenos grupales en un proceso de capacitación

Hay diferentes tipos de capacitaciones laborales, unas que se dan a una persona y otras que se dan a un conjunto de individuos, formándose allí un grupo.

La palabra grupo hoy pertenece a la vida cotidiana y sirve para denominar al conjunto de personas que están dirigidas hacia un fin común (Anzieu & Martin, 1997).

Los grupos son una configuración variable que se desarrollan en el tiempo y su nivel de organización determina su manera de funcionar. Considerado como organización es un espacio intermedio entre el individuo y la sociedad. En ellos se produce un cruce entre lo psicológico y lo social (Anzieu & Martín, 1997).

Para que se constituya debe haber tres participantes, generándose entre ellos diferentes expresiones, como el rechazo, la coalición y la minoría o mayoría.

Las manifestaciones grupales alcanzan su esplendor a partir de un cuarto integrante, siendo la cantidad de relaciones factibles superior a la cantidad de integrantes (Anzieu & Martín, 1997), debido a las eventuales coincidencias generadas entre ellos.

Al grupo se lo considera como con la capacidad de autorregularse y autogenerarse.

La totalidad de sus participantes son considerados iguales, competentes para realizar los trabajos y todos tienen el mismo nivel de importancia.

Hay diferentes autores postulados por Blanchet y Trognon, (1996) que hicieron un aporte a la teoría de los grupos como Freud (1921) que plantea que las relaciones de afecto se potencian en los grupos.

Moreno (1927) explora los vínculos interindividuales en los grupos.

Kurt Lewin (1947) desarrolló una teoría de la dinámica de grupos, postulando la eficacia del grupo para generar cambios en las actitudes de las personas, más que en sujetos aislados (Blanchet & Trognon, 1996).

Lewin (1951) plantea que el cambio de actitudes posee tres fases: (Cornejo Álvarez, JM & González López, P. ,1993).

- Descongelamiento del nivel presente: consiste en la separación de las realidades.

- Desplazamiento hacia un nuevo nivel: conformado por el nuevo equilibrio de fuerzas que resultaron de la interacción.
- Congelación de éste por el nuevo compromiso de los integrantes del grupo

La psicología social estudia la relación entre estructura social, donde toda organización es un equilibrio dinámico de fuerzas, y configuración del mundo interno del individuo. Su investigación se basa en la interacción (Riviere, 1970).

Según el psicólogo social Kurt Lewin ese equilibrio dinámico de fuerzas lleva a utilizar distintos métodos en la implementación del cambio, impulsando las fuerzas sustentadoras y disminuyendo las fuerzas restrictivas.

Lewin con sus colaboradores Lippit y White, realizó un estudio de laboratorio en 1939 sobre grupos reducidos, originados de modo artificial y mostró que la conducta con características democráticas lideró sobre las autocráticas o laissez-faire en el trabajo, logrando un efecto deseado y la conformidad para poder así trabajar juntos (Anzieu & Martín, 1997).

Expone que las acciones de las conductas individuales se generan a partir de la configuración, que es un campo dinámico, entre el individuo y su contexto en una situación determinada.

La persona que conduce un grupo necesita formación, conocimientos y experiencia en su conducción.

Cuando nos referimos a una capacitación es frecuente que para muchos de los participantes el facilitador ocupe el lugar del líder.

La función de los líderes es fundamentalmente construir el apoyo al cambio, a cuyos efectos los parámetros a utilizar serían:

- Uso de la fuerza del equipo
- Aporte de una justificación del cambio
- Participación
- Recompensas compartidas
- Seguridad de los empleados
- Comunicación y educación
- Estimulación de la preparación de los empleados para el cambio
- Trabajo con el sistema en su totalidad

Los rasgos más importantes de un líder, son impulso personal fuerte, el deseo de ser líder, la integridad personal, y la confianza en sí mismo (Davis & Newstrom, 2003).

El liderazgo no depende tanto de rasgos personales, sino también de comportamiento y acciones apropiadas, vinculadas a factores como capacidad analítica, conocimiento de los negocios, carisma, creatividad, flexibilidad y calidez personal (Davis & Newstrom, 2003).

Es el componente fundamental que ayuda a las personas a identificar los objetivos para luego motivar y ayudar a cumplirlos. Es un proceso de influir a otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos (Davis & Newstrom, 2003).

El liderazgo puede evaluarse mediante distintas teorías, cuantitativas y cualitativas (Castro Solano & Lupano, 2007), pero las percepciones que el empleado tiene del estilo de liderazgo son las que realmente importan.

Existen diferencias en la forma en la que los líderes se acercan a las personas para motivar, si el enfoque pone énfasis en las recompensas, ese líder utiliza un estilo de liderazgo positivo. Cuando por el contrario se presta mayor atención a los castigos, el líder aplica el liderazgo negativo. Casi todos los gerentes utilizan

una mezcla de estilos positivo y negativo en algún punto, si bien su estilo dominante establece el tono en cada grupo.

El liderazgo positivo produce mayor satisfacción y mejor desempeño en general.

La forma en la que el líder utiliza el poder también establece un estilo (Davis & Newstrom, 2003).

5.4 Ingeniería de la capacitación

La noción de Ingeniería de la capacitación proviene de la unión de dos términos: *capacitación*, que hace referencia a lo laxo, abarca todo lo que es relacionado a los hombres, los cambios, transformaciones, los aspectos no controlables, e *ingeniería*, que abarca los aspectos teóricos, más duros (Pain, 2001).

El término de Ingeniería le permite brindar a la práctica de la capacitación un enfoque estratégico, un método de trabajo, teniendo en cuenta la mayor cantidad de variables probables que pueden acontecer. Esto es posible solo si se logró un trabajo de investigación exhaustivo de los distintos matices del contexto (Pain, 2001).

El objetivo de una actividad de capacitación es brindar una respuesta a las demandas que ocurren en la vida cotidiana de las personas y lograr dar los medios para la resolución del problema, o ya sea para la implementación de una tecnología (Pain, 1999).

El trabajo de anticiparse brinda el poder prever y la resolución de inconvenientes antes de llevar a cabo la capacitación, pudiendo anticipar problemas que pudiesen surgir. También la Ingeniería le aporta a la capacitación el aspecto pedagógico de entender el contexto donde se origina la demanda de una capacitación, para que al finalizarla el resultado de la misma sea acorde al objetivo planteado. Para esto es fundamental la investigación en el contexto en donde tiene el origen la demanda, analizar el problema observando a quienes serán los participantes.

La Ingeniería de la capacitación apunta a la clarificación de todos los aspectos del contexto, considerando esto para la planificación de la capacitación (Pain, 2001). El objetivo principal es establecer una metodología de trabajo.

Dicha metodología consta de cuatro etapas:

1. Análisis de la demanda :

La primera de las etapas de este método es el análisis en profundidad de la demanda, esta etapa es la primordial para el resto del proceso. Es lograr obtener un diagnóstico de la situación.

Se inicia con una demanda, que en esa instancia no es muy precisa, y se debe trabajar en ella para llegar a lo implícito (Pain, 2001).

Para lograr entenderla en el contexto donde surge, se debe ir al lugar, hacer observaciones, entrevistas, leer material, para lograr tener un panorama lo más claro posible. Se debe posicionar dentro de las posibilidades efectivas en la obtención de información. Lo óptimo sería lograr hacer un trabajo exhaustivo pero si esto no se puede lograr con facilidad, se obtiene un panorama general ya sea por el costo, el tiempo u otras razones. Por este motivo se debe profundizar la información, entrevistar a diferentes actores, para encontrar similitudes y diferencias. El objetivo no es llegar a una verdad absoluta sino una concordancia entre los distintos actores, ya que si no hay puntos en común, y cuál es el problema, no se va poder dar una respuesta real. Solo la conformidad entre los diferentes actores va a lograr poder llevar una acción que sea factible de realización (Pain, 2001).

Lo más conveniente es poder lograr considerar la situación como nueva, como un prototipo y llevar adelante una investigación, cuando se termine esta fase recién ahí se pueden encontrar similitudes con otras situaciones.

Esta propuesta apunta a estar en alerta, teniendo presente las resistencias que se pueden generar y los rechazos. Sabiendo esto se deben hacer las acciones

para contrarrestarlo, esto no se va a poder eliminar plenamente pero se trata de reducir al mínimo las probabilidades de rechazo o resistencias.

Una vez que se finalizó el análisis de la situación, se evalúa si la necesidad de una capacitación es la solución real al problema en cuestión, a veces la situación se arregla con incremento de sueldos, incorporar gente, etc. y no es necesaria una capacitación (Pain, 2001).

El fundamento principal de la Ingeniería de la Capacitación se basa en esta primera etapa del proceso. Lo fundamental antes de establecer los mecanismos pedagógicos es haber logrado obtener una investigación de la situación donde surge la demanda, solo así se va poder lograr el éxito de una capacitación.

En la primer entrevista con el cliente, el objetivo es poder conseguir la mayor cantidad de información de la compañía o del área en la que se va a realizar la capacitación, incluyendo cuales son las actividades de la empresa, esto genera un impacto positivo con su interlocutor por el interés que se muestra (Pain, 2001).

Esta primera etapa finaliza con la elaboración de un anteproyecto que permite verificar si las observaciones son válidas. Una herramienta útil para esto es el escribir las observaciones, lo que permite hacer una síntesis de los aspectos más importantes y así también poder comunicarlos a su interlocutor. Esto ayuda a armar un vínculo, y cotejar la información para ver si es necesario establecer cambios (Pain, 2001).

2. Segunda etapa: confección del proyecto

La segunda etapa consta de la confección del proyecto, delimitando las circunstancias de la acción, materiales, etc. Se utilizan distintas herramientas ya sea entrevistas, observación, análisis de información, lograr comprender la cultura de la organización, para así evitar resistencias

En esta etapa se deben delimitar las características del curso que se va a realizar, ya sea tiempos y cantidad de cursos, para poder tratar la mayor cantidad de variables que puedan generar resistencia, así se pueden anticipar para poder evitarlas y así lograr el resultado esperado

Se pretende obtener una descripción exhaustiva de la acción que se pretende realizar. Es un desarrollo de evaluación que apunta a los aspectos que se pueden perfeccionar. Se tiene una actitud permanente de observar, luego sintetizar y por último validar (Pain 2001).

Se definen los temas a desarrollar y los medios que hay disponibles. Debe haber una lógica entre medios que se van a utilizar, el objetivo, y la cultura de la empresa con la metodología pedagógica que se quiere llevar a cabo (Pain, 2001).

3. Tercera etapa: puesta en acción

La tercera etapa, consta de la puesta en acción. En este momento se debe observar la puesta en marcha de la capacitación para ver qué cosas se deben corregir o cambiar. En la acción misma se producen cambios que el proyecto no tuvo en cuenta, por este motivo en este momento los ajustes son fundamentales (Pain, 2001).

4. Cuarta etapa: evaluación

La última etapa, la cuarta, es el proceso de la evaluación, que se lleva a cabo al terminar el curso y en el cual es muy importante la opinión de los participantes (Pain, 2001).

Es fundamental explotar la máxima cantidad de posibilidades que brinda esta etapa para poder así detectar los efectos no tenidos en cuenta, y así también comprometer a todos los actores del proceso y preparar las medidas futuras (Pain, 1999).

Si bien a esta etapa se la considera como la parte final de un proceso de capacitación, también es una instancia que permite considerar acciones futuras. Por lo tanto tiene dos funciones: terminar el proceso de capacitación, elaborando así sus conclusiones y la preparación para actividades futuras (Pain, 1999).

Las funciones del proceso de evaluación son tres:

- Comprobar si se cumplió el contrato del inicio de la operación.
- Poder diferenciar los resultados y los efectos
- Producir la información para la empresa.

Cabe destacar que de las etapas mencionadas, el aporte original de la ingeniería de la capacitación, es la primera de ellas, que muy pocas personas la realizan, las otras tres (armar el proyecto, llevarlo a cabo, y evaluar son las que se realizan en la mayoría las capacitaciones).

Con el análisis de la demanda, lo que se pretende es que el profesional debe ser estratégico antes que docente, ya que al principio su objetivo primordial debe ser el análisis de la situación, así como el lugar donde se realizará la acción.

La capacitación tiene una función específica en la búsqueda de soluciones, ya que debe responder a las demandas de las empresas, y también es fundamental considerar la capacidad de influir del entorno, el peso del ambiente en las condiciones de realización, por ejemplo el no dejar que el personal asista, o que los aprendizajes luego no se aplican (Pain, 2001).

Es muy importante tomar la capacitación en su contexto, con el fin de conocer el origen del problema y a sus protagonistas, para así lograr entender la forma en la que actúan y el uso de lo que se enseñó.

El fin de una capacitación es dar las conductas y las nuevas tecnologías que hay en el mercado, organizar de manera satisfactoria la producción y que los resultados de la actividad se puedan observar en el corto plazo. En general se exigen cambios al otro día del curso, a diferencia del sistema formal de educación.

El objetivo de la capacitación laboral es el poder responder a las demandas que se producen en las organizaciones cotidianamente y brindar las herramientas en

el acompañamiento de proyectos comerciales, organizacionales o tecnológicos (Pain, 2001).

Su intervención se da en diferentes niveles tanto económicos, organizacionales y de relaciones sociales.

El público al que se le brinda una capacitación laboral es muy amplio, ya sea propietarios, asalariados, organizaciones sindicales, organizaciones patronales, decisiones gubernamentales, y las multinacionales. Por lo tanto el ámbito en el que ocurre la capacitación es conflictivo (Pain, 2001).

La demanda puede provenir tanto de directores generales como de responsables operativos.

El pedido de capacitación varía según cada cliente y cuál sea el problema, hay por ejemplo un pedido de capacitación sobre recursos humanos, (el facilitador es un proveedor) hay otros que es en relación a conseguir un determinado objetivo (el facilitador debe buscar los medios) y a veces se plantea el problema al facilitador, en este caso opera como consultor, para llegar a entender la situación.

El capacitador debe actuar sobre el marco global con el fin de poder llegar a poder comunicar su conocimiento o su saber hacer.

Una demanda de capacitación se produce en circunstancias concretas y con una gran presión del mercado. Una organización se puede definir como un sistema inestable, constantemente sujeto a exigencias de las múltiples competencias, ya sea por la incorporación de cambios tecnológicos, o elaborar productos novedosos., fusiones, desaparición de sectores, nuevas estrategias comerciales. Todos estos motivos generan una gran inestabilidad por la incertidumbre que se genera por la situación, ya que va a acarrear cambios en los valores y en las conductas, y nadie sabe cuáles serán sus implicancias y sus consecuencias al dejar toda una tradición para llevar adelante un “cambio cultural” (Pain, 2001).

La capacitación para enfrentar estas circunstancias es un instrumento de cambio que puede generar despidos, resolución de problemas, cambiar salarios. A veces las consecuencias de una capacitación son sobre los otros

sectores, si esto no se tiene en cuenta en el momento de la planificación de una capacitación es probable que no se pueda cumplir el objetivo planteado.

La función de la capacitación es tanto útil como riesgosa, ya que al generar cambios hay miembros de una organización que salen beneficiados y otros que no, ya sea porque pierden influencia o despidos, etc. (Pain, 2001).

Considerando que el nivel de educación, de escolaridad, y de estudios, va a sufrir un aumento, hay un incremento de los medios. El desarrollo social y económico va a influir en la tarea del educador en la actualidad.

Los educadores sufren cambios en la forma de llevar a cabo el proceso, ya sea por los cambios que hay en la actualidad, por ejemplo como cada vez más, los recursos de la transmisión oral se están desvaneciendo, como así también la autonomía de las personas y los recursos que hay disponibles para generar autonomía. Desde esta perspectiva el educador debe ser el que organiza la situación de capacitación y no el pedagogo, creando el espacio adecuado para el diálogo, y que los actores contribuyan a partir de su experiencia para que el aprendizaje se produzca de manera más sencilla (Pain, 2001).

El rol del capacitador es un consultor interno de la empresa ante el personal operativo y luego en el cliente.

Se considera en algunas circunstancias el concepto de cliente múltiple ya que a veces hay una empresa que paga el curso, en otros casos los participantes, y a veces es alguien que no pertenece a una empresa. El objetivo planteado se plantea al iniciar las negociaciones, y éstos están vinculados con la acción que se pretende llevar a cabo, y como están vinculados con la vida cotidiana, es fundamental la atención por parte del capacitador, que tiene que atenderse a las necesidades planteadas y establecer un feedback entre éstas y lo que propone el capacitador para poder adaptarse a la demanda y cambiarla si es necesario (Pain, 2001).

Hay diferentes niveles en el proceso, la empresa que realiza la capacitación pacta con los directivos de la empresa contratante, y el facilitador concierta con

los miembros que asisten a la capacitación. Al haber diferentes personajes se pueden generar diferentes complicaciones y puntos de vistas contradictorios, los participantes generalmente quieren una receta que le permita alcanzar el objetivo planteado, pero para esto es fundamental lograr responder a la demanda inicial.

Para ver el logro de la misma, internamente se hace mediante evaluaciones, o contacto con el grupo (Pain, 2001).

En la actualidad hay nuevas metodologías para llevar a cabo un proceso de capacitación como ser la división del proceso de capacitación en diferentes encuentros y no llevarlo a cabo en una sola oportunidad, con el fin de que se logre articular lo que se enseñó en la capacitación y la acción en el trabajo. La capacitación requiere la participación tanto de los actores como de los sectores que puedan de alguna forma verse afectados por sus efectos ya que en alguna medida sufrirán cambios.

Esto implica que la capacitación no es un producto terminado sino un proceso interactivo (Pain, 2001).

6. Metodología

Tipo de estudio: descriptivo

Participantes: un grupo de dieciséis personas que poseen formación académica básica, mayores de 40 años de ambos sexos, desempleados que se inscribieron en Diagonal Asociación Civil para la búsqueda de empleo y luego se les ofreció a una cantidad de personas, (cupos limitados); realizar una capacitación de manera gratuita en una consultora de recursos humanos, por el sector de responsabilidad social, para la reinserción laboral.

La capacitación realizada fue en la consultora ubicada en el barrio de Nuñez. Participó un psicólogo como facilitador de la misma, una integrante del área de responsabilidad social de la institución, y la representante de Diagonal Asociación Civil.

Instrumentos: con el fin de describir la problemática de la gente mayor en relación con la reinserción laboral y la capacitación como una herramienta para generar competencia, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- 1) Observación de los participantes de los dos encuentros de capacitación realizados en la consultora
- 2) Registro de las diferentes intervenciones del psicólogo
- 3) Registro de las observaciones
- 4) Registro de las inquietudes y temas discutidos en la capacitación

Procedimiento: se describirán los encuentros de dos capacitaciones sobre la reinserción laboral con gente mayor realizadas en la consultora.

El facilitador de la capacitación es un licenciado en psicología.

Se definirá la problemática de la gente mayor, el desarrollo de las competencias necesarias y el rol del psicólogo en el proceso tanto en sus intervenciones y como facilitador.

7. Desarrollo

7.1 Primera parte del proceso de capacitación: herramientas para la reinserción laboral

El taller de capacitación que se analizó, tenía como función, brindar las herramientas para lograr la reinserción laboral, de un grupo de 16 personas mayores de 40 años de ambos sexos, desempleadas, que se inscribieron en Diagonal Asociación Civil para la búsqueda de empleo. Posteriormente se les ofreció a una cantidad limitada de personas realizar una capacitación de manera gratuita en un consultora de recursos humanos para la reinserción laboral.

Una de las condiciones importantes que debía cumplir dicha capacitación era ser operacional, o sea conseguir que las personas pudieran emplear los nuevos conocimientos en su vida (Pain, 2001).

En el caso específico de este grupo de capacitación cuya meta era lograr la reinserción laboral, su objetivo era aprender y actualizarse, a efectos de obtener dicho fin.

Los medios a brindar en el curso para alcanzar este objetivo, eran el desarrollo de herramientas que permitieran generar competencias en los participantes, que los habilitaran a mejorar sus conocimientos para adecuarse así a las nuevas condiciones del mercado laboral.

Fueron dos encuentros de 4 horas cada uno. La inscripción fue de manera voluntaria. El horario estipulado del comienzo del mismo era las nueve de la mañana.

Se pudo observar que la mayor parte de los participantes asistieron de manera puntual. Se decidió esperar diez minutos para comenzar la actividad, por las personas que se retrasaron. Asistió la totalidad de los participantes que estaban inscriptos.

El comienzo de la actividad consistió en la presentación por parte del grupo que

iba a llevar adelante la capacitación. Éste estaba formado por 2 licenciados en psicología -un hombre y una mujer- representantes de la consultora, del área Responsabilidad Social, y la otra Lic. en psicología, representante de Diagonal Asociación Civil a cargo del área de Relaciones con la Comunidad, que ofrece sugerencias e información para la búsqueda de empleo para personas adultas (Diagonal Asociación Civil), y una residente, , estudiante de la Universidad de Palermo de la carrera de Psicología. Luego se presentaron todos los participantes. Estaban sentados formando un semicírculo con el objetivo de que todos puedan verse y escucharse sin inconvenientes. El licenciado en psicología indicó que la consigna para la presentación es que debía ser general, breve y decir algo positivo acerca de ellos.

En toda capacitación se pretende que el capacitador tenga habilidad para llevarla a cabo, conociendo el lenguaje de los capacitados, a efectos de que puedan empezar a trabajar con optimismo, cambiando en alguna medida las expectativas negativas que pudieran tener, modificando la mirada acerca de uno mismo, y empezar así con optimismo la capacitación.

La motivación predispone a los individuos a centrarse en el logro de las metas y objetivos.

Las primeras personas en presentarse lo hicieron de manera tímida, de forma muy breve y sin mucho nivel de detalle. Todos los miembros que asisten a la capacitación lo hacen de forma voluntaria y por necesidades individuales.

Cabe destacar que en otros casos se considera que la asistencia es semi-voluntaria, ya que puede ser una exigencia o un pedido del jefe, y la persona no participa de la decisión propia de asistir. Cuando se da este tipo de situación el objetivo que tiene la capacitación no logra un éxito en su aplicación, ya que el que no siente la inquietud de mejorar en algún aspecto generalmente no logra aprender o modificar su rendimiento. Cuando se asiste obligado, generalmente es una de las causas de rechazo de la capacitación, a veces resistirse a la capacitación dada es un modo de resistirse a los directivos por problemas previos. Es fundamental la motivación de los participantes y realmente saber cuál es la pregunta para llegar así a poder responderla (Pain, 2001).

Las herramientas que se brindaron a los participantes fueron tanto prácticas como tecnológicas, y psicológicas.

Si se evalúa la capacitación desde el punto de vista de la metodología de la ingeniería de la capacitación, los tiempos disponibles hicieron que las etapas de análisis de la demanda y confección del proyecto se redujeran prácticamente al desarrollo de las herramientas disponibles para generar competencias para la reinserción laboral, o sea abocándose en forma directa a la acción inherente a la capacitación.

El análisis de la demanda, que debía proporcionar un diagnóstico de la situación y del contexto, se consideró resumido en las necesidades de capacitación de los participantes para lograr la reinserción laboral, y en cuanto a la confección del proyecto se basó en la preparación de los materiales a utilizar en las presentaciones y en el desarrollo de las herramientas a brindar.

El material que se brinda en una capacitación va a estar vinculado a la acción que se va a llevar a cabo, y fue negociado previamente. Hoy se usan diferentes instrumentos como recursos audiovisuales, técnicas de grupo, etc. (Pain, 2001). Asimismo se presentó un Power Point con el propósito de detallar y transmitir los aspectos más característicos de cada herramienta

El desarrollo de las herramientas, o sea la aplicación del plan de acción, comenzó con la explicación del armado del CV., detallando:

- Contenido
- Redacción
- Estilo
- Objetivos

Se presentó en un Power Point y a los participantes se les dio el material.

Luego otra de las intervenciones del Licenciado fue con el objetivo de que los participantes sean concientes de los diferentes canales de búsqueda para un empleo.

- Portales
- Consultoras
- Redes de contactos
- Bolsa de trabajo

Una intervención posterior, fue la realización por parte de los participantes de un ejercicio en el cual debían escribir sus redes de contacto, con un mínimo de 100 personas. La primera reacción de los participantes fue mostrarse resistentes, porque no conocían esa cantidad, pero luego lo realizaron sin inconvenientes, identificando a miembros de su red, y los contactos de primer y segundo nivel, hasta tercer nivel, para luego ver cuál podía ser su utilización. El objetivo era lograr ser conscientes de los contactos disponibles de su red.

Otra de las actividades consistía en Alopercepción:

- ¿Cómo me ve el otro?
- Diferencias entre alo- y auto percepción
- Estilos sociales / personales

El fin de esta intervención es que los participantes puedan ver qué imagen transmiten, qué comunican y si ésta no es la esperada que la puedan modificar. Luego de realizar la técnica de alopercepción pudieron lograr un autoconocimiento a efectos de poder darse cuenta de cómo se muestran al vincularse con el otro. El facilitador hizo hincapié en adaptarse al interlocutor que se tiene enfrente, desde el tipo de curriculum dependiendo del empleo, y de personalidad para poder estar adaptado a la exigencias de un contexto en particular.

Luego se planteó un descanso de 20 minutos. Este espacio les permite presentarse, y sociabilizar entre los miembros. En la segunda parte se notaba que los integrantes estaban más relajados y participativos para el comienzo de la próxima actividad.

La siguiente actividad fue como manejarse en una entrevista

- Entrevistas: ¿Cómo enfrentarlas de manera efectiva?
 - Modalidades habituales de entrevista
 - Contenido
 - Conducta
 - Actitudes y valores
 - Preguntas frecuentes
 - Inquietudes

La dinámica de la capacitación es un proceso, y se fue desarrollando de acuerdo a las inquietudes de los participantes.

Se utilizaron dinámicas individuales y grupales varias, y exposiciones dialogadas.

Se hizo hincapié en la importancia de trabajar en equipo; y en la flexibilidad laboral.

Se realizó una presentación acerca de las herramientas tecnológicas disponibles en la actualidad para la búsqueda de empleo, como ser la utilización de redes sociales como Facebook, LinkedIn, etc.

Se utilizó la técnica de Rol playing en la situación de la entrevista laboral, y se contestaron preguntas de los participantes., se les dieron consejos prácticos relacionados con la practicidad y la pérdida de tiempo, por ejemplo, la anotación de contraseñas de las diferentes páginas de Internet para la búsqueda de empleo, con el fin de agilizar la tarea.

Al informar sobre los beneficios que puede generar disponer de redes sociales, la mayoría de los participantes los desconocían.

El tiempo del encuentro fue corto, las horas del encuentro son estipuladas de antemano y por lo general el encuentro se realiza durante las horas de trabajo (Pain, 2001).

En el caso de este taller se realizó en la consultora que era un lugar neutral para los participantes ya que nadie tenía vínculo con el lugar. La duración fue de 5 horas de 9 a 14 hs.

7.2 Segunda parte del proceso de capacitación: problemática de la Mediana Edad

Los participantes que asistieron a la capacitación compartían características similares por pertenecer a una misma generación o etapa de vida. Las experiencias de una generación van a estar formadas por experiencias de la niñez y se terminan de definir en la edad adulta temprana (Ferreiro, 2000), Van a estar influenciadas por los medios de comunicación, y la cultura popular.

Los participantes expresaron su problemática en la búsqueda de empleo y en algunos casos los prejuicios que existían en relación con la edad.

Los problemas fundamentales planteados por los participantes fueron por un lado las limitaciones en cuanto a la edad, mientras que otros se vinculaban en forma directa con los mitos existentes acerca de la mediana edad, como ser su falta de entrenamiento tecnológico en lo que se refiere a la utilización de los procesos computarizados, y su necesidad de capacitación para la ejecución de esos procesos. Al respecto y en total coincidencia con el estudio realizado por Linda Gravett y Robín Throckmorton, (2007) en cuanto a las respuestas de los individuos pertenecientes a esta franja etaria, correspondientes a este mito, los participantes manifestaron su total voluntad y deseo para desarrollar competencias que le permitieran superar estos obstáculos.

Otra de las situaciones planteadas y que asimismo coincidía con los resultados del estudio mencionado, era que no tenían temores con respecto al cambio, si bien manifestaron que para cierto tipo de tareas requerían capacitación adicional. Todo cambio de trabajo implica a su vez modificaciones, culturales, y mucho mayor cuando se cambia de oficio (Pain, 2001).

Esto ponía de manifiesto su alto nivel de flexibilidad.

Es importante señalar que ser flexibles podía ser un factor importante respecto a la búsqueda de empleo. El grupo que valoraba en forma significativa el estar empleado, se ajustaba a las predicciones de flexibilidad vinculadas con la teoría EVT (Expectancy-Value Theory (Vroom, 1964 & Feather, 1990)), cuya hipótesis se basaba que el valor del empleo predice todos los tipos de flexibilidad como ser, flexibilidad de entrenamientos, de pagos, para aceptar tareas de menor relevancia, y aceptar alguna forma de subempleo.

No se manifestaban de forma significativa, la incidencia de valores intrínsecos o extrínsecos tales como los define la teoría SDT (Self Determination Theory (Deci & Ryan, 2000.)).

Otros inconvenientes que presentaron fueron: la desmotivación que ocasionaba no alcanzar resultados positivos en las entrevistas realizadas, por falta de adaptación a la forma de manejarse en las mismas, Falta de respuesta en el envío del CV y dificultades para su armado. Desconocimiento para la fijación de límites en el nivel salarial. Preocupación por el tipo de cobertura medico-social que el trabajo le pudo brindar.

7.3 Tercera parte del proceso de capacitación: competencias generadas

Asistieron a la ultima parte del encuentro, la totalidad de los participantes, y se inició haciendo un repaso de lo desarrollado anteriormente, con el fin de hacer hincapié en la importancia de las herramientas tecnológicas, de los vínculos sociales, y el armado de CV para poder reinsertarse laboralmente.

Se recapituló sobre los cambios que hay en la demanda laboral debido a los cambios en la sociedad y a los avances tecnológicos.

En la última parte del proceso de capacitación se sintetizaron por un lado las herramientas que se brindaron en la capacitación y fundamentalmente se puntualizaron las competencias generadas dirigidas al objetivo de la empleabilidad, así se puso de manifiesto el efecto buscado con las distintas herramientas presentadas que en el caso de las herramientas tecnológicas, como ser la presentación de Facebook y LinkedIn, generaron una evolución a la propensión tecnológica. Cabe destacar con respecto a las herramientas tecnológicas la necesidad de la realización de cursos de computación básicos para adecuarse a las necesidades actuales del mercado laboral, que les permitan la utilización de los equipos y procesos actualmente en uso en todas las empresas.

En el caso de las herramientas tecnológicas éstas permitirían generar competencias, y establecer una interrelación más fluida entre las distintas generaciones que se desempeñan en los puesto de trabajo, acortando las brechas entre la generación X e Y (Salkowitz, 2008).

En relación a las herramientas prácticas, la confección de CV, los diferentes canales en la búsqueda de empleo, la importancia de las redes de contactos, técnicas para mejorar las formas de expresión tanto oral como escrita; organización y planificación en la tarea de búsqueda laboral, generar la organización de la agenda y su respectiva importancia y recursos para enfrentar de manera efectiva una entrevista laboral, (por ejemplo rol playing).

En cuanto a las herramientas psicológicas, como ser la alopercepcion contribuyeron a desarrollar condiciones tales como reforzar aspectos personales y actitudinales de los participantes. Aptitud para examinar y replantearse conceptos, creencias, y la capacidad para darse cuenta de los propios obstáculos y limitaciones; ser concientes de los aspectos positivos y negativos de la forma de ser, la capacidad de escucha y negociación; ser tolerante a las diferencias; fortalecer la identidad y la autoestima; suprimir las autolimitaciones; compromiso con el autoaprendizaje, capacidad para reconocer virtudes y

defectos de la personalidad, y la importancia del trabajo en equipo (Álvarez, C.; Chalco, F; Espada, S. & Villareal, V. ,2012).

El capacitador en el proceso de capacitación usó el lenguaje tanto verbal, (evitando usar términos técnicos y ambiguos), como no verbal como medio para comunicar el mensaje deseado. A veces tiene más peso lo que se transmite a través de gestos, posturas y actitudes (Pain, 2001).

La forma de transmisión de mensajes debe ser de manera positiva, sin brindar juicio de valor o interpretaciones, por ejemplo se dio una situación con una de las participantes que padecía un nivel de sordera y que realiza búsquedas para realizar selección de personal, el facilitador trató de que pueda entender que no todos los trabajos son para todo el mundo y ser conscientes de sus limitaciones, la participante asentía como estar entendiendo y al finalizar se le preguntó a los integrantes que le gustaría hacer y la participante seguía con la misma idea.

El facilitador no emitió ningún juicio, ya que ésta no es su función en ese proceso.

El facilitador en un proceso de capacitación debe manejar cualquier tipo de situación conflictiva, manteniendo la calma y no tomarlo como algo personal. Por ejemplo, se dio una situación, en el ejercicio de ver las redes disponibles.

El grupo participante de la capacitación que se encontraba en el rango etario de la mediana edad, coincidía con la pertenencia a la generación X, a la cual ya se mencionó que le resulta necesario adecuarse a los conocimientos tecnológicos y de comunicación actuales (Salkowitz, 2008).

Pudo observarse que uno de los integrantes, mostró una gran resistencia, ya que se negaba a la utilización de las redes sociales, con el objeto de solicitar ayuda para su búsqueda, y si bien esto generó un cierto conflicto debido a la incomodidad mostrada por el grupo, el facilitador permitió que dicha persona expresara sus sentimientos sin interrumpirlo, mostrando que se escuchaba sus observaciones y teniendo una actitud empática.

Teniendo en cuenta que todos los integrantes del grupo deben ser considerados iguales y con el mismo nivel de importancia (Anzieu & Martín, 1997), para lograr

así que puedan trabajar en conjunto, alcanzando el objetivo fijado en la capacitación.

En este caso el facilitador debió actuar como líder del grupo con el objeto de obtener los objetivos deseados. El trabajo de un facilitador es actuar como líder y esto conlleva a trabajar con individuos para que puedan alcanzar sus objetivos deseados, mediante la coordinación y administración de recursos.

Cabe destacar que al trabajar con personas la responsabilidad del líder es impulsarlas y habilitarlas para que logren desarrollarse, volverse más eficientes y alcanzar un alto desempeño, dando una respuesta a las demandas de los individuos y brindando los medios para solucionar los problemas y para la implementación de nuevas tecnologías (Pain,2001).

Uno de los modos de evaluación de la capacitación fue, a la finalización de la misma, la realización de un test que se llama "smile test" en el que se preguntaba por ejemplo qué se aprendió, si gustó, también hay choice, etc. (Pain, 2001). La evaluación a la finalización permite constatar que las personas aprendieron pero esto no es una garantía de que luego se obtenga el puesto de trabajo. Es necesario evaluar la capacitación al terminar el curso para poder tener una referencia en lo inmediato. Lo más óptimo es hacerla en el lugar de trabajo, ya que cuando pasó un tiempo de la finalización puede verse realmente el resultado. En el cierre del taller de capacitación se le preguntó de manera verbal a cada uno de los participantes su opinión acerca del aporte recibido, y los eventuales cambios que podrían sugerir.

Se mostraron con entusiasmo para aplicar los conocimientos que se dieron. Mostraron gran interés en el desarrollo ya que se tomó apuntes y participaron de manera activa. Al finalizar, el grupo en general se mostró predisposto e interesado en la temática.

Esta predisposición de los participantes ratificaba de forma fehaciente tal como lo plantea Pain (2001), que se pretendía como objetivo de la capacitación, su aplicación en forma inmediata y obtener así resultados a corto plazo.

Según manifestaron los participantes, en su opinión las competencias generadas por las herramientas desarrolladas en la capacitación, reforzarían

alguno de los aspectos en los cuales sentían ciertas limitaciones, específicamente en cuanto a los factores prácticos aprendidos durante el curso y a lograr modificaciones en sus actitudes personales.

8. Conclusión

El objetivo del trabajo final de integración, consistió en la descripción de un proceso de capacitación aplicado a personas adultas que buscan reinsertarse laboralmente, teniendo en cuenta la situación social actual y el nuevo mercado laboral.

Se realizó un programa de capacitación que tenía diferentes herramientas para lograr el objetivo planeado, ya sea el armado de CV, estrategias para concurrir a una entrevista laboral, el lograr concientizar a los individuos acerca de las redes sociales disponibles, y de las redes tecnológicas, etc. El objetivo consistió en lograr generar competencias en los participantes, para que puedan reinsertarse en el mercado laboral teniendo en cuenta las exigencias del mundo actual.

En el desarrollo de este trabajo se subraya la importancia de la capacitación permanente de las personas por las exigencias del mercado laboral.

La educación permanente tiene por consiguiente un carácter “englobante”.

Es un principio integrador y organizador de toda la educación para permitir a cada sujeto desarrollar su personalidad a lo largo de la vida, en la familia, en la escuela, por medio del trabajo, las relaciones sociales, las actividades de tiempo libre, etc.

En esta nueva sociedad, sociedad postindustrial denominada “poscapitalista” por Drucker, (1993) el conocimiento va a ser el principal recurso productor de riqueza, razón por la cual los individuos no solo deben tener una formación básica sino incorporar conocimientos de informática y de tecnología, aspectos que no eran fundamentales hace dos década (Osorio, 2003).

El concepto de educación permanente hace hincapié en la necesidad de la actualización en la población adulta, y se relaciona con las necesidades de la sociedad en la actualidad, ya que el sistema formal de educación no puede satisfacer esas demandas (Pain, 2001).

Los cambios ocurridos en la sociedad en los últimos años han generado una modificación importante en los requerimientos del mercado laboral. Fundamentalmente se han producido importantes cambios tecnológicos en forma simultánea a un aumento significativo de las expectativas de vida de la población.

Asimismo la globalización de la economía ha incorporado la flexibilidad laboral

en sus distintos ámbitos como un factor preponderante de la fuerza de trabajo. Estos hechos generan serias dificultades en la reinserción laboral de las personas de mediana edad que por diversos motivos han quedado fuera del mercado laboral.

La capacitación es el arma fundamental que aplicada en forma eficiente es el tipo de ayuda más importante para lograr la reinserción laboral generada por competencias en las personas adultas para conseguir ese objetivo.

A efectos de que la capacitación alcance los objetivos deseados se ha desarrollado una verdadera tecnología de la capacitación.

Como ya se describió oportunamente, la capacitación puede ser fundamental para cerrar la brecha generacional entre las generaciones X e Y, reforzando las características comunes y ayudando a superar las eventuales limitaciones que la generación X puede presentar ante los desafíos tecnológicos actuales.

Es así como la capacitación puede brindar por un lado herramientas tecnológicas para lograr la generación de las competencias mencionadas, y por otro lado desarrollar capacidades prácticas en los grupos de trabajo a través de la teoría y método de la capacitación a gran escala, desarrollada por Santos de Moráis (2000).

La psicología puede proveer a través de estudios realizados en distintos ámbitos una ayuda invaluable para lograr esos objetivos, detectando la problemática de las personas adultas y ofreciéndoles distintas alternativas para lograr la reinserción laboral.

Cabe destacar que desde el punto de vista de la aplicación de la metodología de la Ingeniería de la capacitación, sería muy importante poder adicionar a la capacitación el tiempo que podría requerir el análisis de la demanda ya que una investigación profunda de la problemática individual frente al contexto personal de los participantes, podría ser de suma utilidad para el desarrollo de las competencias requeridas.

De acuerdo al desarrollo de la capacitación efectuada se puede considerar la posibilidad de profundizar más exhaustivamente las dificultades específicas de las personas adultas en la búsqueda de empleo, tratando de lograr que dispongan de mayores recursos para poder reinsertarse laboralmente

Es importante destacar la necesidad de lograr una interrelación estrecha entre la demanda de las necesidades requeridas por las personas a las que va dirigida la capacitación, y los facilitadores de la misma, como pudo evaluarse en el desarrollo de los encuentros realizados.

Un punto importante que podría ser de utilidad para mejorar el resultado, sería dentro del proceso, la realización de cursos básicos de computación. Asimismo incorporar en una etapa de la capacitación la confección del CV por parte de cada uno de los participantes.

Los encuentros de la capacitación se podrían realizar más espaciados en el tiempo para poder evaluar si lo enseñado ha sido totalmente interpretado.

9. Bibliografía

Agudelo, S. (1998). *Certificación De competencias laborales*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

Álvarez, C.; Chalco, F; Espada, S. & Villareal, V. (2012). *Modulo de Formación con Competencias de empleabilidad y ciudadanía*. Recuperado el 20 de julio del 2012, <http://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/m%C3%B3dulo-formaci%C3%B3n-competencias-empleabilidad-y-ciudadan%C3%AD>

Alles, M. (2003). *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias*. Nueva edición, revisada y ampliada. Buenos Aires: Granica

Asociación civil diagonal. (2010)¿Por qué todavía servimos? Buenos Aires. Recuperado del 11 de junio del 2010. www.todaviaservimos.com

Anzieu, D & Martín, J.Y. (1997). *La dinámica de los pequeños grupos*. España: Biblioteca Nueva.

Blanchet, A. & Trognon, A. (1996). *La psicología de los grupos*. Madrid: Biblioteca Nueva.

Bunk, G.P. (1994). *La transmisión de las competencias en formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA*. Recuperado el 20 de julio del 2012, [La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA](#).

Brewster, C; Mayne, L & Tregaskis, O. (1997). *Flexible working in Europe*. Journal of World Business, 32 (133-151)

Broeck, A.; Vansteenkiste, M; Lens, W. & De Witte, H. (2010). *Unemployed Individuals Work Values and Job Flexibility: An Explanation from*

Expectancy- Value Theory and Self-Determination Theory. Estados Unidos: The International Association of Applied Psychology, Vol.59.

Castro Solano, A. & Lupano Perugini, M.L. (2008). *Estudios sobre liderazgo. Teoría Y Evaluación*: Recuperado de 20 de julio del 2012, <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

Cornejo Álvarez, JM & González López, P. (1993). *Los grupos: núcleo mediadores en la formación y cambio de actitudes*. Recuperado el 30 de junio del 2012, <http://www.psicothema.com/pdf/1139.pdf>

Deal, J. (2007). *Retiring the Generation GAP*. Estados Unidos: Wiley

Deci, E. & Ryan, R. (2000). *What and why of goal pursuits: Human needs and the self determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11 (227-268).

Feather, N.T (1990). *The psychological impact of unemployment*. New York: Springer

Fealdman, D. (1996). *The nature, antecedents and consequences of underemployment*. *Journal of Management*, 22 (385-407).

Ferreiro, R. (2000). *Una generación diferente: Los nets*. Recuperado el 10 de julio del 2012, <http://www.redtalento.com/Articulos/WEBSITE%20Revista%20Magister%20Articulo%208.pdf>

Gravett, L. & Throckmorton, R. (2007). *Bridging the generation gap*. Career Press: Estados Unidos

Grau Guambau, R.M., & Agut Nieto, S. (2001). *Una aproximación al estudio psicosocial de las competencias*. Recuperado el 20 de julio del 2012.

[UNA APROXIMACIÓN PSICOSOCIAL AL ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS](#)

- Jones, S.R. (1998). *The relationship between unemployment spells and reservation wages as a test of search theory*. Quarterly Journal of Economic, 103 (741-765).
- Kanungo, R.N & Misra, S. (1992). *Managorial Resourcefulness. A reconceptualization of management skills*. Human Relation, 45 (1311-1332).
- Leby-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Newstrom, J & Davis, K. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Interamericana editores.
- Osorio, R.A. (2003). *Educación permanente y Educación de adultos*. España: Ariel educación.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. Nueva York: Wiley
- Pain, A. (2001). *Capacitación laboral*. Facultad de Filosofía y Letras. UBA. Formación de formadores. Argentina: Novedades educativas y Universidad Nacional de Buenos Aires.
- Pain, A. (1999). *Como realizar un proyecto de capacitación. Un enfoque de la ingeniería de la capacitación*. España: Granica
- Salkowitz, R. (2008). *Generation Blend*. Wiley: Estados Unidos
- Salvarezza, L. (1988). *Factores Biológicos y sociales que inciden en la Psicología del Envejecimiento*. En Psicogeriatría. Teoría y Clínica. Buenos Aires: Paidós.
- Santos de Moráis, C. (2000). *A Future the Exclude*. Estados Unidos: Zed Books

Schvarstein, L. (1999). *La psicología social de las organizaciones*. Recuperado el 20 de julio del 2012, LA PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES.

Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. Estados Unidos: Wiley

Vroom V. (1964). *Work and motivation*. Nueva York: Wiley