



2ej 114

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Investigación Metodológica para Impartir la Función de Capacitación

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

Aña Cecilia Rosa Jiménez Reynoso

Director del Seminario.

Lic. y Maestro José Ramón Torres Solís

MEXICO, D.F.

1981.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INVESTIGACION METODOLOGICA PARA IMPARTIR LA FUNCION DE
CAPACITACION.

| | |
|--|--------|
| INTRODUCCION. | 8 |
| I.- GENERALIDADES. | |
| 1.1. Concepto de Capacitación | 9 |
| 1.2. Antecedentes de la Capacitación |12 |
| 1.3. Aspectos Legales de la Capacitación | ..16 |
| 1.4. Marco Teórico | ..24 |
| II.- APECTOS PRIMORDIALES PARA IMPARTIR CAPACITACION. | |
| 2.1. Determinación de Necesidades de Capacitación |28 |
| 2.2. Selección y Organización del Personal a Capacitar |34 |
| 2.3. Instalaciones y Ayudas para la Capacitación |43 |
| III.- METODOLOGIA. | |
| 3.1. Método de Clases |49 |
| 3.2. Método de Conferencias |54 |
| 3.3. Método de Representación |59 |
| 3.4. Instrucción Programada |65 |
| IV.- ASPECTOS DE EVALUACION DE LA CAPACITACION IMPARTIDA. | |
| 4.1. Evaluación de la Capacitación |72 |

| | |
|---|--------|
| 4.2. Educación y Entrenamiento de los Capacitadores | ..77 |
| 4.3. Presupuesto y Control de Costos de la Capacitación | ...80 |
| 4.4. La Participación del Lic. Administración en el Area de la Capacitación | ...84 |
| CONCLUSIONES |85 |
| BIBLIOGRAFIA |87 |

I N T R O D U C C I O N .

En la actualidad, la capacitación es un tema muy comentado por todos los sectores de la industria, el comercio, servicios y gubernamental; pues nuestro país, más que nunca necesita de gente con capacidad para desempeñar su trabajo de una manera completa y satisfactoria.

La capacitación es un derecho de los trabajadores, consagrado en la fracción XIII del apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la fracción XV del Artículo 132 y el Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, con fundamento en esto, pensamos que este tema tiene mucho campo que investigar y es necesario seguir impulsando, tanto en las organizaciones como en los trabajadores, a que siempre piensen en una superación para de este manera alcanzar lo que se anhela.

De esta forma el trabajo que presentamos, tratamos de continuar con la extensa línea, ya trazada por el gobierno, acerca de los sistemas que se pueden utilizar para la capacitación.

Dentro de estos sistemas, hablaremos de generalidades como; lo que los autores han escrito acerca de la capacitación, antecedentes de la misma, los aspectos legales tan importantes.

Incluimos un tema que trata de los métodos, propiamente dichos para impartir capacitación, como son: El método de clases, el de representación, el de conferencias, el de relaciones humanas y la instrucción programada.

Tenemos también, la forma en que se puede evaluar la capacitación mediante algunas pruebas que se utilizan.

Mencionamos, la educación y el adiestramiento con que deben contar los profesores o capacitadores que la impartirán.

El control de gastos y las instalaciones necesarias para impartir capacitación.

Toda esta investigación esta encaminada a cooperar, en lo que se pueda, a una necesidad tan grande de superación técnica y de relaciones humanas satisfactorias.

I.- GENERALIDADES:

1.1- CONCEPTO DE CAPACITACION:

" Los cambios que se producen en nuestros días en todos los órdenes de la vida, son tan importantes que todo conocimiento adquirido hoy es muy probable que ya no tenga vigencia mañana. Todo cambia. El golpe del futuro es tan violento, el cambio es tan radical, que dentro de las cosas que cambian, están los criterios que se utilizan para considerar el mismo cambio. Ante esta situación, no puede haber nada más importante que promover la mayor mejora posible en la capacidad de pensar de aquellos que en la vida social tienen por misión el estudio de los problemas y la toma de decisiones. Para lograr el progreso de un pueblo, lo importante es la actitud que mantengan sus dirigentes ante el progreso del mismo. Este siempre dependerá de la seguridad que ellos mantengan sobre lo que puede realizar y del grado que alcance su capacidad de pensar..... " ("La Revolución de la Inteligencia " por Alberto Machado pag. 110).

Lo anterior, aunque no en forma directa, hace suponer que la vida, constantemente, en todos los niveles y en todos los campos que se desarolla el ser humano, requieren de una constante capacitación y actualización consistente, primordialmente, en intercambios de ideas, de sistemas y de métodos de enseñanza o de trabajo.

Herbert A. Simón y compañeros, señala que varios autores han definido la capacitación y el adiestramiento de personal como " Los esfuerzos conscientes que tiene por objeto mejorar actitudes, capacidades entendimiento y condiciones naturales de una persona así como el desarrollo de sus creencias y valores..... ".

La capacitación es todo acto deliberado que se encamina a lograr medios necesarios para el personal tanto operativo como profesional desarrolle mejor sus actividades, y que en esta forma la empresa obtenga resultados óptimos y la realización de superarse día a día es su persona; o sea la capacitación representa un intento de armonizar y de individualizar, en una tentativa de alcanzar la perfección, es un fenómeno que se produce como finalidad de sus propios esfuerzos y con la idea de conseguir mejores oportunidades al capacitarse en su profesión u oficio.

El término capacitación, deriva de la palabra latina "Capaz" que tiene su raíz "Capax" de capere, caber; y que tiene según el Diccionario Hispánico Universal, entre otras acepciones, las siguientes:

- Que tienen ámbito o espacio suficiente para recibir o contener en sí otra cosa.
- Grande o espacio.
- Aptitud, proporcionado, suficiencia.
- Inteligencia, de buen talento.
- Apto legalmente para gozar un derecho.

El Pequeño Diccionario Larousse Ilustrado, menciona que capacitación es la acción y efecto de capacitar, definiendo a su vez la palabra capacitar como habilitar. Tener aptitud o disposición para hacer algo.

Sin importar el calificativo que se utilice: orientación, entrenamiento, adiestramiento o capacitación, el programa de una organización, de una manera formal o informal presenta objetivos que no se limitan a promover el aprendizaje de conocimientos, de habilidades o de actitudes y hábitos relacionados exclusivamente con las tareas de los empleados, sino que procura ampliar el valor de ellos para la organización y para ellos mismos. De lo anteriormente expuesto se puede concluir que los programas de capacitación deben procurar la mejora de la organización, através de modificaciones en los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados.

" La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, y orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador "
(" Capacitación y desarrollo de personal ".- Lic. Alfonso Siliceo.- Edit. Limusa. pag. 20).

"Capacitación es un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas "
(Manual de entrenamiento y desarrollo de personal " Robert L. Lester R. Bittel pag. 15).

" se denomina capacitación a la acción destinada a desarrollar las aptitudes de los trabajadores con el propósito de prepararlos para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal " (Silvio Rodríguez Fuentes. " Capacitación " pag.26)

Por último, la capacitación es aquél acto intencionado que procura medios para que tenga lugar un aprendizaje; acto que en realidad, se nos presenta como una serie de etapas, de reflexión, de estructuración y de acción. La capacitación no tiene principio ni fin; sus resultados no terminan con un asunto, al contrario, lo encaminan de nuevo simplemente.

1.2- ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION:

Si nos remontamos a la aparición de la vida humana en la tierra, encontramos que la capacitación existe como un don inato en el hombre, quien siempre se ha preocupado por luchar. Conforme fué inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y su lenguaje, deseó siempre perfeccionarlos para que le sirvieran mejor. Esto lo logro a base de observación y de ingenio, y para que no se olvidara lo fué transmitiendo, primero a sus compañeros de tribú y después a sus hijos. Esa fué la base de la capacitación.

El transmitir sus conocimientos a otros, lo realizaba a base de ejemplos deliberados, por medio de signos y por medio de palabras. Utilizando estos elementos administró el proceso de desarrollo que se llama " Capacitación ". Cuando este mensaje fue recibido por otro hombre, de una manera completa, es cuando decimos que tuvo lugar un aprendizaje y que los conocimientos y habilidades fueron transferidos.

Todo ser humano viene capacitandose, aprendiendo, para llegado el momento convertirse en instructor.

Para tener más precisa la idea de lo que históricamente se ha considerado como una necesidad de superación del ser humano, se anotan algunas ideas de Alvin Toffler quien en su obra " El shock del futuro ", escribió: " La sabiduría en los antiguos; dijo la Biblia. Por esto, el padre transmitía a su hijo toda suerte de técnicas prácticas, junto con una escala de valores claramente definida y completamente tradicional. El conocimiento era transmitido no por especialistas concentrados en la escuela, sino a través de la familia, las instituciones religiosas y el aprendizaje. Maestros y discípulos se hallaban en toda la comunidad. En todo caso, la clave del sistema era una absoluta dedicación al hacer. La asignatura del pasado era el propio pasado. "

La era mecánica dió al traste con todo esto, pues el industrialismo requería una nueva clase de hombres. Exigía conocimientos que ni la familia, ni la iglesia podían proporcionar por sí solas. Obligaba a un cambio en el sistema de valores. Y, por encima de todo exigía que el hombre desarrollase un nuevo sentido del tiempo. La educación en masa, fué ingeniosa máquina inventada por el industrialismo para producir la clase de ádultos que necesitaba " pag. 496.

Debe recordarse que en las civilizaciones primitivas la alfabetización nunca llegaba al artesano o al campesino. Las habilidades y conocimientos de los oficios sólo podían ser transmitidos por instrucción directa. De aquí se desarrollará un sistema de aprendizaje en el que una persona experimentada pasaba sus conocimientos y habilidades a un novato que después de un período de estudio, se convertía en un obrero. Las reglamentaciones para gobernar este aprendizaje datan de fechas muy tempranas, cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el código de Hammurabi.

El sistema de aprendizaje no estaba sólo restringido a oficios artesanales o al campo, constituían también el vehículo de instrucción para la medicina, las leyes y la educación.

Otro desarrollo en este campo lo constituyeron los gremios o asociaciones cuyos grupos fueron unidos por metas e intereses comunes. El propósito básico era la protección mutua, la ayuda, etc. En esencia, estos tipos de asociaciones constituyeron las primeras empresas y al mismo tiempo, establecieron las primeras normas de calidad al establecer ciertas normas de mano de obra.

Estos gremios estaban compuestos por tres clases de trabajadores, Existía un "maestro", que era propietario de la herramienta y de la materia prima, asimismo actuaba como director de los trabajos que se ejecutaban. Estaban también los aprendices, quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían paga alguna, sino solamente comida y alojamiento. Por otra parte estaban los trabajadores propiamente dichos quienes, aunque ya habían pasado por la etapa de aprendices, aún no lograban dominar totalmente el oficio de que se trataba. Recibían una paga fija por su trabajo. Por supuesto que la esperanza, tanto de trabajadores como de aprendices, era llegar algún día a ser maestros.

Conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirió más maquinaria y materiales esto a su vez, demandó mayor inversión por parte de los maestros. Esta condición, por supuesto, imponía a los trabajadores limitaciones para convertirse en maestros.

La necesidad de los trabajadores de poner sus propios talleres dio como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados. Este fenómeno fue precipitado también por los propios maestros quienes

al ver que se establecían nuevos talleres, hicieron los suyos más exclusivos, demandando además mayor habilidad y precisión en la mano de obra que usaban.

La característica de este sistema de gremios en su época de apogeo, que ocurrió entre los siglos XII y XV, era que sus privilegios estaban muy bien protegidos y reglamentados, sobre todo en lo que se refiere a horarios, salarios, herramientas y precios. El sistema requería que todo el mundo tuviera privilegios y que se utilizarán los mismos métodos, y esto provocó que tanto los obreros calificados como los semicalificados formaran sus propios gremios para protegerse entre sí y obtener más beneficios de sus trabajos. Estos gremios de hecho, constituyen los predecesores de los modernos sindicatos de trabajadores.

El siglo XIX trajo una era de legislación social, y con ella, cambios apreciables en el concepto de organización de los trabajadores. Entre todos estos cambios ha habido uno que ha recibido énfasis especial, la capacitación perfeccionada de los trabajadores, que finalmente dio como resultado un sistema de educación vocacional por sindicatos y debidamente reglamentado por autoridades oficiales.

Con el crecimiento de la industria vino una nueva forma de capacitación: las escuelas industriales. Una de las primeras fue establecida en la ciudad de Nueva York, por Hoe y Cía. Este fabricante de presenas de de imprenta tenía tal volumen de ventas que fue necesario establecer una escuela para entrenar operadores de maquinaria. Aún el anterior sistema de aprendizaje resultaba insuficiente. Se establecieron escuelas similares en la Westinghouse en la fábrica de locomotoras Balwin, así como en la General Electric, y también en la Internacional Harvester. Rápidamente este método se volvió práctica común.

Otra innovación surgió en la educación, con el método de educación cooperativa, durante la primera década de este siglo. Esta modalidad fue iniciada por el rector señor Schneider, de la Universidad de Cincinnati, en la Facultad de Ingeniería. Este método requiere que el estudiante asista tiempo-completo a la escuela durante parte del período lectivo y trabajen también igual tiempo en una fábrica, volviendo a la escuela para una capacitación adicional, y regresando a la fábrica para una experiencia práctica y agregada de los maestros.

El método de educación cooperativa es bastante reciente en Latinoamérica.

La primera compañía en llevarlo a cabo en México fue la Ford Motor Co., S.S. de México, D.F., en cooperación con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, a fines de 1965.

El gobierno Federal también ha hecho su aparición en esta escena. Concientes del poder de las personas pasivas en nuestra economía, los estadistas y políticos ven la oportunidad y la necesidad de actuar.

Sus propósitos son aliviar la pobreza, combatir la ignorancia y los prejuicios, y resolver en parte los problemas creados por el progreso científico y la explosión demográfica.

Hay enorme necesidad de unir esfuerzos para cambiar las obsoletas habilidades de algunos trabajadores por las nuevas habilidades técnicas que demanda la industria. Poco a poco se desarrolla la idea de que la preparación universitaria no es lo único, ni la solución ideal para todos.

Preparar a los jóvenes y a los adultos para la una vida de trabajo productiva y provechosa es más importante. El futuro verá el resultado de tantos esfuerzos hechos en el sentido que, bien aplicados y controlados, harán del desarrollo individual una fuente de tremendo poder, características de la era moderna.

1.3- ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION:

Hay disposiciones legales para la capacitación del Sector Público y que se rigen por el apartado " B " del Artículo 123 Constitucional los cuales en sus fracciones VII y VIII al disponer que " el estado organizará escuelas de administración pública y que los trabajadores además de mantener sus aptitud; profesional, para obtener ascensos conforme al escalafón y en apoyo a aptitudes y antigüedad.

El 5 de diciembre de 1938 se expidió el primer estatuto de los servidores públicos, señalando la obligación de los poderes de la Unión de establecer academias a las que pudieran asistir voluntariamente los trabajadores para mejorar su preparación técnica.

En el Artículo 123 apartado " A ", en la fracción XIII, señala que las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo, y la fracción XXXI, que señala la competencia de las autoridades laborales federales para hacer cumplir las obligaciones que en materia educativa y de capacitación y adiestramiento, tienen la obligación de proporcionar los patrones.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 7º contiene la obligación solidaria del patrón y los trabajadores extranjeros de capacitar trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate.

Antes de continuar citando disposiciones legales de la mencionada Ley, es conveniente y muy importante señalar que el Diario Oficial del 28 de abril de 1928, publicó el " Decreto de Reformas a la Ley Federal de Trabajo sobre capacitación y adiestramiento, seguridad e higiene y federalización de actividades y rama ", y que entró en vigor con fecha 1º de mayo del mismo año.

Artículo .3 .- Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Artículo .25 .-

VIII.- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los terminos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.

Artículo 132.-

XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III Bis de este título.

Sería inadecuado transcribir todos los artículos que fueron modificados por el decreto anotado, por lo que se considera más importante copiar textualmente el capítulo Bis, de la Ley Federal del Trabajo, en virtud de que este es un agregado que surgió precisamente con motivo de la iniciativa presidencial, por decreto del 30 de diciembre de 1977, publicado en el Diario Oficial del 9 de enero de 1978, de darle el rango de derecho de los trabajadores al de capacitarse.

Capítulo III Bis.- De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153 " A " .- Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153 " B " .- Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patronos podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, que dará a cargo de los patronos cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153 " C " .- Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153 " D " .- Los cursos o programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153 " E " .- La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153 A, deberá impartirse al trabajador durante las -

horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera, así como en el caso en el que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo puesto la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153 " F " .- La capacitación y el adiestramiento tendrán por objeto:

I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación y nueva tecnología en ella.

II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

III.- Prevenir riesgos de trabajo.

IV.- Incrementar la productividad.

V.- En general mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153 " G " .- Durante el tiempo en el que el trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, recibe ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a la que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153 " H " .- Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I.- Asistir puntualmente a los cursos, secciones de grupo y demás actividades que forman parte del proceso de capacitación o adiestramiento.

II.- Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.

III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos.

Artículo 153 I.- En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integrado por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se imparten

ten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlas, todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153 "J".- Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación se integren y funcionen oportunamente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153 "K".- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patronos, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para construir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta ley.

Estos comités tendrán facultades para:

I.- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación de las ramas respectivas.

II.- Colaborar en el Catálogo Nacional de Ocupaciones y en los estudios sobre las características de la maquinaria y equipo y existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.

III.- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento, para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales de capacitación.

IV.- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

V.- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.

VI.- Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las condiciones relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requerimientos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153 "L".- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de capacitación y adiestramiento, así

como los relativos a su organización y funcionamiento.

Artículo 153 " M " .- En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará a quienes pretendan ingresar a laborar a la empresa, tomando en cuenta, en su caso la cláusula de admisión.

Artículo 153 " N " .- Dentro de los quince días a la celebración y revisión o prórroga del contrato colectivo, los patronos deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo, para su aprobación, los planes y programas de capacitación que se acordaron establecer, o en su caso las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153 " O " .- Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros 60 días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar; igualmente deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará en funcionamiento de las Comisiones Mixtas de capacitación y adiestramiento.

Artículo 152 " P " .- El registro de que trata el artículo 153 C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I.- Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.

II.- Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, capacitación y adiestramiento, tener conocimientos vas tantes sobre los procedimientos tecnológicos propios, de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.

III.- No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen

algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por fracción IV del art. 3^o Constitucional.

El registro concedido, en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153 " Q ".- Los planes y programas de que se tratan los artículos 153 N y 153 O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I.- Referirse a periodos no mayores de 4 años.
- II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV.- Señalar los procedimientos de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- V.- Especificar el nombre y número de registro en la S. del T. y P. S. en las entidades instructoras.
- VI.- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, capacitación y adiestramiento que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153 " R ".- Dentro de los 60 días hábiles que sigan a la presentación de tales programas ante la S. del T. y P. S., está lo sprobará o dispondrá que se le hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153 " S ".- Cuando el patrón de cumplimiento de la obligación de presentar ante la S. del T. y P. S., los planes y programas de capacitación y adiestramiento de los arts. 153 N y 153 O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la fracción IV del art. 878 de esta Ley, sin prejuicios de que , en cualquiera de los dos

casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patron cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153 " T " .- Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se hará del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, capacitación y adiestramiento, por conducto del correspondiente Comité Nacional o a falta de este a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquella los registre y los tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del art. 539.

Artículo 153 " U " .- Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir la capacitación, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar ante la entidad instructora el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, capacitación y adiestramiento.

En el último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153 " V " .- La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, capacitación y adiestramiento para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiere, el trabajador mediante examen que practique la Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento respectiva acreditada para la cual de ellas es apto.

Artículo 153 " W ".- Los certificados, diplomas, título o grados que expidan al estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimientos de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que se trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o similares a las incluidas en el.

Artículo 153 " X ".- Los trabajadores y patronos tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitar o adiestrar impuesta en este capítulo.

I. M. S. S.

En México, en la actualidad la capacitación y el adiestramiento también los proporciona un organismo descentralizado por lo que es el I. M. S. S., y considera ambos conceptos dentro de " Los servicios sociales de beneficio colectivo ", y alude a la capacitación y adiestramiento como prestaciones que pueden aprovecharlas tanto los asegurados, los beneficiarios y en general a todas las personas que deseen superarse puesto que son impartidas en forma gratuita por el propio Instituto.

El Artículo 234 de la Ley del Seguro Social, señala:

" Las prestaciones sociales serán proporcionadas mediante programas de:

Fracción VI.- Cursos de adiestramiento técnico y de capacitación para el trabajador a fin de lograr la superación del nivel de ingreso de los trabajadores "

La disposición legal anterior, confirma la creciente preocupación por la capacitación que está surgiendo en el país.

C. F. E.

También esta empresa descentralizada se ha preocupado, como todas las demás, de la reglamentación en cuestión de capacitación y adiestramiento a su personal, y en su Ley del servicio público de Energía Eléctrica capítulo III, artículos 16, 17, 18 y 19, habla acerca de esto.

1.4- MARCO TEORICO:

Isaac Guzmán, en su obra " Problemas de la Administración ", respecto al tema de capacitación señala: "..... Para evitar problemas sumánticos, queremos aclarar oportunamente nuestra posición respecto a los términos, adiestramiento, capacitación, desarrollo, entrenamiento y educación.

Cuando nos referimos genéricamente a la función de educación en la empresa, usamos indistintamente entrenamiento, formación, educación y capacitación. Usamos esta última expresión, debido a la popularidad y uso que tiene en México. Queremos aclarar en seguida los conceptos de desarrollo, capacitación y adiestramiento se entienda como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos. La capacitación tiene significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a los empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante. El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de las habilidades que son requeridas por el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tenían más alta jerarquía en la organización de las empresas....." (Edit. Limusa pag. 69).

Antonio García Valencia señala: ".....En algunas ocasiones es necesario, por naturaleza única de las labores de desarrollo, proporcionar una preparación que implica labores manuales, o de capacitación, al entraña preparación teórica o técnica. Pueden ser vestibulares, en empleo o externos. La primera se refiere a la preparación dada a la persona mediante cursos por los cuales debe pasar antes de iniciar propiamente su trabajo. En algunas instituciones bancarias del país se imparten cursos de este tipo, generalmente con una duración de un mes. No solo proporciona información respecto a las labores sino también se paraigüe una mayor oportunidad de integración por parte de la persona hacia la

institución. En la capacitación de el empleo, el trabajador es llevado directamente a desempeñar sus labores aunque bajo condiciones especiales es decir, con menores normas de calidad, mayores tolerancias en los errores, etc. es asignado a un instructor quien deberá indicarle punto por punto las operaciones a realizar y quien vigilará el proceso de aprendizaje. En la capacitación externa el trabajador es enviado a algunas instrucciones ya sean nacionales o extranjeras, ajena al centro de trabajo a fin de que se efectúe un aprendizaje.

La capacitación es importante porque permite unificar criterios; por que, basada en una selección técnica, permite lograr niveles semejantes de ejecución, tanto cualitativamente y proporciona al trabajador mayores oportunidades de ascenso, etc.

Es indispensable cuando se implantan nuevos sistemas de trabajo. Dentro de la capacitación es necesario contemplar el desarrollo de supervisores. Todo supervisor debe recibir capacitación técnica, administrativa y humana. Todo supervisor debe ser experto en los asuntos técnicos de su competencia, pero además debe contar con amplios conocimientos de Administración y de Relaciones Humanas, puesto que debe poner en práctica los aspectos dinámicos de la organización, y debe velar por un correcto funcionamiento de esta....." (Las Relaciones Humanas en la Administración Pública Mexicana Edit. Porrúa Mex. pag. 195 a 197).

Edwin E. Ghiselli y Clarence W. Brown, citan acerca de la capacitación: ".....El trabajador, lo mismo que su trabajo, deberá ocupar una posición central. El adiestramiento a trabajadores con diversos antecedentes algunos con mayor capacidad que sus compañeros, otros intereses más apropiados y mayor experimentados en el trabajo; y algunos con mayor anhelo de prosperar. Los fines del adiestramiento industrial deben incluir no sólo el desarrollo de hábitos de trabajo eficiente, sino también el desarrollo de materias y actitudes convenientes. Sin duda, la mayor producción constituye un objeto laudable del adiestramiento solo en términos de objetivos inmediatos de producción, se hace a un lado los problemas, relativos a actitudes, místicas y moral, cuya solución por medio del adiestramiento es importante porque a la postre permiten niveles de productividad..... (" Psicología Industrial " Edit. Letras, S.A. Mex. 1959 pag 378).

Alfonso Siliceo habla de la capacitación:es una función de

línea y debe entender en dos aspectos:

- La capacitación en aulas:

Es lo que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados, conocida también como capacitación o colectiva.

- La capacitación en el trabajo:

Entendida como aquellas actividades que, directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser conocidos en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.

- Entrenamiento o capacitación individual:

El entrenamiento o capacitación individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir en forma personal, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarias para el desempeño mejor de su puesto. Lecturas, cursos, entrevistas, viajes, etc.

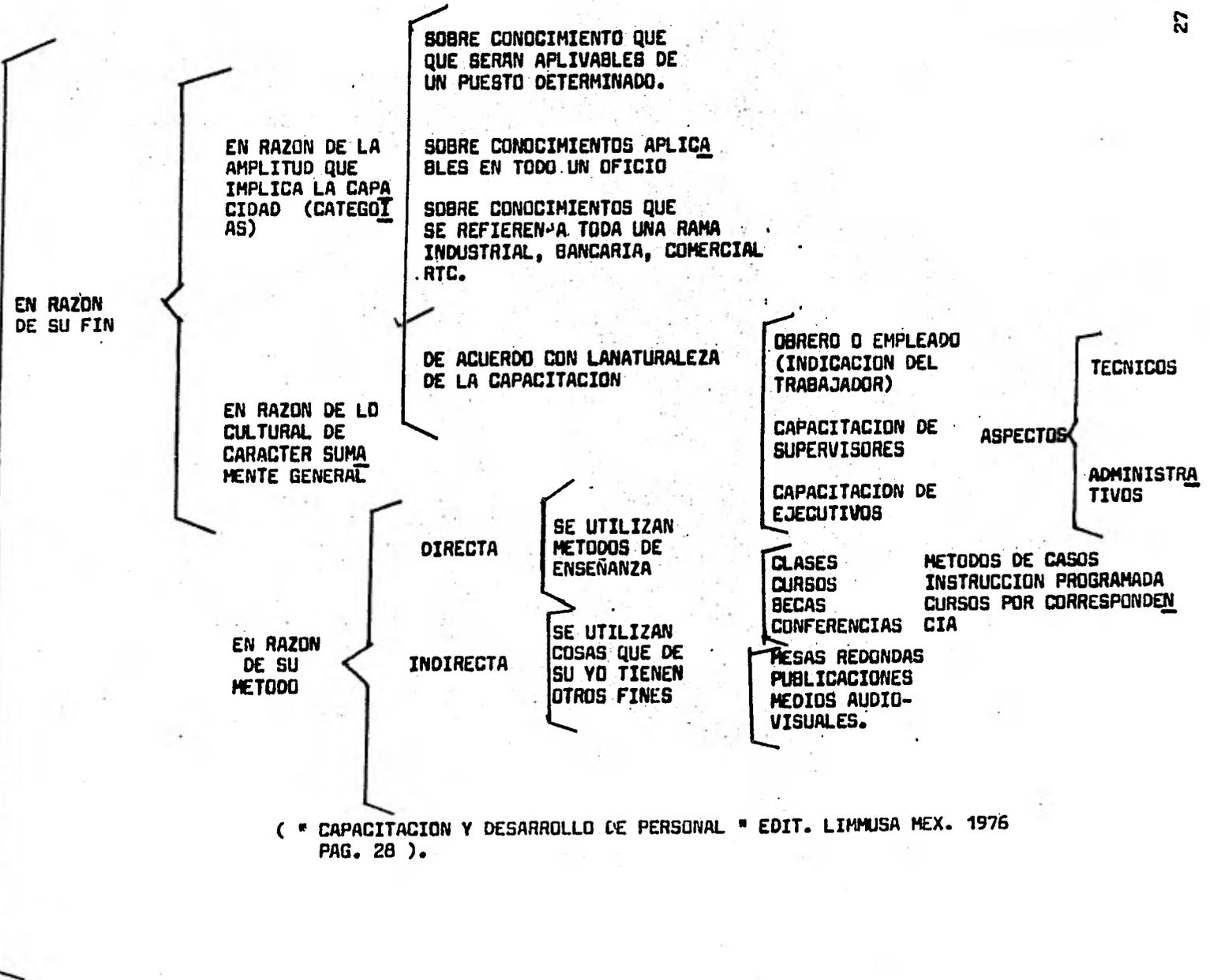
- Capacitación Externa:

Debido a las limitaciones que una empresa puede tener, pensamos que esta no es suficiente, y que requeriría la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades, algunas empresas por tanto, envían a sus empleados a tomar cursos fuera.

....."

(" Capacitación y Desarrollo de Personal " Edit. Limusa Me. 1976 pag. 26 y 27).

C A P A C I T A C I O N .



(" CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL " EDIT. LIMMUSA MEX. 1976 PAG. 28).

II.- ASPECTOS PRIMORDIALES PARA IMPARTIR CAPACITACION.

2.1.- DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION:

Necesitamos determinar las necesidades de capacitación por varias razones:

1.- Para que la gente sea más productiva y este más satisfecha en su trabajo actual, y este lista para progrear.

2.- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se defina y resuelva las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en capacitación y desarrollo.

3.- Porque casi todas las personas, independientemente de su jerarquía pueden hacer un trabajo, quieren hacer un buen trabajo y harán un buen trabajo si tienen oportunidad. Esta oportunidad se da, en parte cuando la empresa prevé la necesidad de una persona de mejorar sus conocimientos habilidades o actitudes. Al hacerlo, la empresa aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en su carrera de superación personal.

4.- Porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando la capacitación no esta basada en necesidades que existen o que ban surgiendo.

Básicamente las necesidades de capacitación se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro. Si hay diferencia esta nos puede dar la clave para planear el tipo y la intensidad de la capacitación. (1)

La herramienta perfecta para encontrar esa clave es el standar o punto óptimo de realización del trabajo. El " standar " es una aceveración, de preferencia puesta por escrito, que describe las condiciones que existirán cuando el trabajo sea hecho adecuadamente.

Todo trabajo tiene un punto óptimo. Sin embargo, la mayoría de las veces este esta flotando en la mente del jefe. En realidad existen dos puntos óptimos; el que flota en la mente del jefe y el que flota en la del trabajador. Es una lástima saber cuán a menudo son completamente distintos.

(1) Richard B. Johnson: " From For: Determining Training Needs " pag.32

Los puntos óptimos de realización de un trabajo se pueden expresar en términos que se prestan a una medida objetiva. Los puntos óptimos de trabajadores administrativos, aménudo se expresan como idénticos a los objetivos del sector de la organización de la que ese determinado gerente es responsable.

Las necesidades de capacitación pueden ser clasificadas como sigue:

- 1.- Las que tiene el individuo.
- 2.- Las que tiene el grupo.
- 3.- Las que requieren solución inmediata.
- 4.- Las que demanden solución futura.
- 5.- Las que piden actividades informales de capacitación.
- 6.- Las que requieren actividades formales de capacitación.
- 7.- Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- 8.- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- 9.- Las que la organización puede resolver por si misma.
- 10.- Aquellas en la que la organización necesita recurrir a fuentes de capacitación externas.
- 11.- Las que un individuo puede resolver en grupo con otros.
- 12.- Las que un individuo, pueda resolver por si solo. (2)

Hay muchas maneras de determinar las necesidades de capacitación, y todas tienen sus ventajas y desventajas. Cada una debe ser adoptada a la situación específica. Se pueden utilizar solas o combinadas. Se mencionan algunos métodos.

Análisis de una actividad (proceso, trabajo, operación). Uno de los modos de aumentar la productividad es mantener al máximo de pasos que se deben dar para producir un artículo o un servicio. Después hay que estar seguros de que cada paso transcurra en el más corto lapso, con la menor cantidad de dinero y el mínimo esfuerzo.

El procedimiento es como sigue:

- 1.- Se enlista en secuencia lógica los pasos necesarios para producir un artículo, un servicio o una de sus partes. Esto demanda mucha atención al detalle. No deberá perderse un solo punto del trabajo o el movimiento.

(2) Alfonso Silicio "Capacitación y Desarrollo de Personal" pag. 34.

2.- Critíquese severamente cada paso. ¿ Todavía se necesita esta actividad ? ¿ La podemos simplificar ? ¿ Es posible conseguir una nueva máquina o material más barato, o un nuevo procedimiento que mejore el resultado ? Ante la creatividad de los encargados. ¿ que actividad se puede cambiar de cuando en cuando ? Estos cambios pueden producir necesidad de capacitación. ¿ Aunqué nuevo conocimiento o habilidad requieren ? ¿ Hasta qué grado, cuando y por medio de quien debe efectuarse el cambio ? (3)

Análisis de equipo: Una nueva pieza o la modificación del antiguo pueden llevar consigo la necesidad de una capacidad manual o un nuevo conocimiento, o un nuevo entendimiento por parte del superior y los operadores. Por ella debemos contestarnos:

- 1.- ¿ De qué modo el nuevo equipo (o el modificado) será distinto?
- 2.-¿Qué capacidad o conocimientos presupone ?
- 3.- ¿ Quienes lo necesitan ?
- 4.- ¿ Cuando lo Necesitan ?
- 5.- ¿ Que nuevas actitudes son deseables en todas las personas que están relacionadas con el cambio de equipo ?

Análisis de problemas: La clave para encontrar las necesidades de capacitación puede surgir del análisis de un problema operacional. El problema puede haber surgido en parte porque el individuo o un grupo no sabían bastante, o no tenían la suficiente habilidad para mejorar una situación imprevista en un momento dado. Para analizar el problema con miras a la capacitación hay que hacer algunas preguntas con las clásicas partículas; qué, por qué quién, cuando, dónde y cómo. ¿Cuál es exactamente el problema ? ¿ Quienes están implicados ? ¿ Cuando empezó ? ¿ Que clase de conocimientos faltó ? Obien ¿ que clase de habilidad, percepción, actitud ? ¿ Quienes necesitan mejorar sus conocimientos, habilidades, percepciones y actitudes ? ¿ Cuando las necesita adquirir ? ¿ Quienes deben dárselos ? ¿ Donde impartirse ? ¿ Como deben darse proseguir ?

Cuando se analiza el problema con miras a la capacitación , las ideas o sugerencias de los otros pueden ser muy útiles.

ANÁLISIS del compartimiento: Las claves para la capacitación pueden surgir del análisis de una conducta no típica del individuo o del grupo.

(3) Richard B. Johnson: "Fromford Determining training needs" pag.35

El ausentismo, sabotaje, falta de cuidado, accidente, irritabilidad, resistencia a la dirección, a la instrucción, etc., pueden ser síntomas de condiciones que exijan una acción correctiva que implique capacitación. Un gerente puede por ejemplo, tener necesidad de mejorar sus capacidades de planeación y comercialización. Un grupo puede necesitar conocer mejor ciertas políticas.

Análisis de la organización; Los defectos de la organización afectan la actuación del individuo y de los grupos. Cuando no se llega a las metas, hay falta de planeación, disciplina débil, delegación de autoridad confusa, recompensas arbitraria, vaguedad de objetivos, ausencia de puntos óptimos de desempeño de tareas; Entonces hay baja moral y mala organización. El análisis de estos síntomas puede dar claves para encontrar necesidades de capacitación, sea personal o colectiva.

Evaluación del trabajo; La evaluación del trabajo es constante. El jefe evalúa a su subordinado, el subordinado se autoevalúa; otros en silencio evalúan el trabajo de ambos. A menudo esta evaluación es casual, subjetiva y no registrada. Puede ser que ni siquiera discutida. Y, sin embargo una buena evaluación podría desembocar en la identificación de cierta necesidad de capacitación. Es posible caer en la cuenta de que el evaluado deba mejorar sus conocimientos o habilidades o comprensión de los objetivos de su puesto y su compañía.

Cualquiera que sean los patrones y procedimientos para evaluar la tarea individual, el resultado es una indicación de las necesidades de crecimiento de la persona cuyo trabajo ha sido evaluado. La satisfacción de algunas de esas necesidades corresponde a la capacitación. El individuo puede entonces, iniciar actividad de auto desarrollo por su cuenta o por medio que la compañía le llegue a proporcionar, o usar ambos a la vez.

Las tarjetas; éste es un procedimiento de selección forzada. Se organiza primero un grupo de tarjetas de tamaño fácilmente manejable en cada una se escribe una frase que empiece con " Como ". No deben ser más de diez tarjetas. Estas se entregan a cada persona, cuyas ideas nos interesan para que las ponga en orden de importancia. Las puede dejar también fuera si la idea escrita carece por completo de importancia para ella. A un grupo de supervisores les daríamos las siguientes tarjetas, por ejemplo: " Como planear ", " Como organizar ", " Como entender el -

contrato de trabajo ", " Como entrenar ", " Como combatir el toruguisimo ", " Como obtener más cooperación ", " Como combatir los chismes ", etc.

El orden en que son colocadas las tarjetas nos da la clave no sólo de las necesidades de capacitación, sino que nos dice en qué secuencia programarlo.

Comités: Los comités consultivos formados por personas responsables de una actividad de la organización o con un interés directo en ella, son ideales para ayudarnos a descubrir las necesidades de capacitación. Algunas compañías tienen comités consultivos de capacitación para toda la compañía. Otros los tiene para cada área de la capacitación; orientación, aprendizaje, ventas, oficinistas, capacitación técnica, capacitación a gerentes, capacitación a directivos. Y en algunas más cada curso tiene su comité por separado.

Estos grupos consultivos ayudan al capacitador a analizar los problemas operacionales con miras a la capacitación, a planear los cursos, a intervenir en la instrucción, o a evaluar los resultados. Los miembros de estos comités deben ser cuidadosamente seleccionados y hay que estar seguros de que cada uno de ellos tiene un interés personal en el éxito de la actividad por el cual el comité es responsable. O sea que un gerente, que controle políticas y relaciones de personal, y un operador especializado, autoridad en la materia serían ideales. El mismo capacitador puede ser consultor " ex officio ". Y las necesidades irán indicando las personas que deben incluirse en esos grupos.

Consultores: El empleo de especialistas externos a la compañía es una forma común de determinar necesidades de capacitación y también de satisfacerles en formas originales. Hay muchos despachos de administración científica que ofrecen sus servicios.

Los consultores externos usan una variedad de métodos para determinar las necesidades de capacitación; encuestas, cuestionarios, conferencias, entrevistas, análisis de muchos tipos, estudios y observaciones.

Si la compañía cuenta con un especialista en la capacitación, ellos buscarán su colaboración.

Análisis de la Gráfica del desempeño del trabajo: En un periodo dado la actitud de una persona fluctua hacia-abajo y hacia arriba del

punto óptimo de desempeño de su trabajo. La fluctuación depende de su capacidad de manejar situaciones imprevistas. Esto se registra en una gráfica y al final de un tiempo, como un año, por ejemplo, se estudia la línea. Si encontramos una situación que repentinamente ocasiona una actitud por debajo del punto óptimo, tendremos una clave para encontrar que nuevos conocimientos o capacitación necesita el individuo.

Pláticas informales: Dentro de su organización el capacitador conoce mucha gente y sostiene conversaciones con la mayoría, de estos diálogos salen, también, ideas sobre los tipos de capacitación necesarios de que otro modo no se manifestarían. El especialista debe buscar estas señales que frecuentemente son muy vagas.

Entrevistas: Es posible que el especialista sienta la necesidad de capacitar en un sector de la compañía. Para obtener información al respecto debe planear una reunión formal con una persona o un grupo.

Será conveniente que preparen la lista de preguntas pertinentes y durante la reunión emplee todas las técnicas de la entrevista. Así hará las preguntas ordenadamente, escribiendo las respuestas para poder estudiarlas más tarde.

Hay otros tipos de entrevista en la organización como las de selección, rotación y promoción. Pero una, especialmente útil para el capacitador, es la de la salida. Una persona que deja la compañía está en posición de poder indicar como podrían ser mejor las cosas. Algunos de estos mejoramientos que el empleado desearía están directamente relacionados con la capacitación.

Observación: El capacitador tiene absoluta libertad de movimiento en la compañía. En sus " paseos " puede observar muchas cosas indicadas de necesidad de capacitación, especialmente necesidades que están ocultas o espensas surgen. Para observar, el capacitador necesita una mente alerta y creativa, ojos y oídos atentos, y boca cerrada.

Investigación: Las compañías, asociaciones industriales, universidades y otras organizaciones investigan constantemente. A veces los resultados producen nuevos productos, materiales o nuevos usos de los que ya existe. Esto hace que la compañía planee nuevamente nuevas formas de la producción, lo cuál implica desde luego, nuevas necesidades de capacitación que el especialista debe captar para luego ponerse en acción.

Autoanálisis: Casi todas las personas se autoevalúan conatantemente. Quieren hacer siempre lo mejor que pueden y critican su trabajo confrontándolo con la noción de un trabajo ideal. Así, saben lo que necesitan en conocimiento, destreza, penetración. Cuando se les dá una oportunidad de expresar sus ideas, por ejemplo, mediante un programa de autoevaluación periódica con miras al desarrollo, establecido formalmente por la compaña, nos indica llanamente cuales son sus necesidades. También podemos conocer las necesidades de capacitación en grupo cuando confrontamos las respuestas de varias personas.

Pruebas: Los tests o pruebas son un método muy común de investigar las necesidades de capacitación. Con ellos se miden los conocimientos y las habilidades. Se dicen que algunos miden también actitudes. Hay pruebas que requieren respuestas orales, otras precisan respuestas escritas. Otras más cuya respuesta es el desarrollo de cierta actividad.

En los resultados podemos encontrar la falta de eficiencias que requiera ser corregida por la capacitación.

Questionarios: El cuestionario es un método muy aceptado para determinar necesidades de capacitación. Cada pregunta debe ser breve y específica, formulada de manera que se obtenga una respuesta concisa e indicadora de una necesidad de capacitación en concreto; que define el alcance de la capacitación, el contenido del curso, etc.

2.2 SELECCION Y ORGANIZACION DEL PERSONAL A CAPACITAR

Hacer pruebas es probablemente, una costumbre anterior a la historia escrita. Los chinos ya probaban a sus siervos civiles desde muchos años antes de Cristo. Los pueblos primitivos usaban para determinar cuándo un muchacho podía llamarse hombre: se asignaba el joven una tarea, como transportar una piedra pesada a cierta distancia, con el fin de medir su hombría. Parece que la prueba ha sido, desde los tiempos prehistóricos, un proceso selectivo natural y universal.

A medida que se desarrolla y acelera la civilización moderna, el sistema de prueba ha llegado a ser mas y mas importante, sobre todo en los últimos 50 años. Con el tiempo, el sistema de prueba, aunque todavía le queda mucho por hacer, se ha hecho mas científica, precisa y objetiva.

La psicología de las diferencias individuales, llamada psicología diferencial, ha permitido lograr mejores métodos de medición y técnicas estadísticas mas avanzadas para el manejo de datos. Los expertos en ciencias sociales han clasificado, medido y catalogado muchas de estas diferencias. Las diferencias individuales se dan en ciertas áreas que han sido clasificadas en cuatro: física, mental, de actitud y de temperamento. Cuando consideramos todas las diferencias que somos capaces de percibir nos damos cuenta hasta que punto cada ser humano es verdaderamente un fenómeno único.

Al analizar los trabajos y puestos de una organización cualquiera reconocemos diferencias significativas en la naturaleza y el nivel de los deberes y responsabilidades que se requieren para su realización eficiente. Las capacidades, conocimientos y actitudes de las personas son factores críticos que determinan el éxito que tendrán como empleados al tratar de lograr los objetivos de cada uno de esos puestos de la organización.

Estos dos juegos de diferencias, de personas y de trabajos, nos llevan a concluir que los trabajos de una organización se realizarían mas eficientemente si se pudiera de algún modo, hacer concordar el puesto con la persona. Más aún, las personas probablemente serían felices si el trabajo que hicieran correspondiera a sus personalidades. El hecho de que se realicen pruebas de selección de personal y de precapacitación revela la convicción de que el empleado puede ser mejor

elegido, capacitado y desarrollado cuando se conocen sus capacidades y sus rasgos de personalidad.

La organización está interesada principalmente en dos tipos de información acerca de cada solicitante o empleado: lo que puede hacer y lo que hará.

- 1.- Capacidad mental o capacidad de aprendizaje en general viveza, inteligencia y adaptabilidad o flexibilidad.
- 2.- Ejecución: eficiencia demostrada en la realización de tareas que supongan ciertas habilidades o el empleo de conocimientos generales y técnicos.
- 3.- Aptitud: capacidad marcada o potencial de aprender nuevas funciones o conocimientos.

Lo que la persona hará es, mas bien, una medida que diagnostica su actividad emocional, temperamental y motivacional. Los instrumentos de medida intentan determinar las motivaciones y los intereses de los solicitantes y empleados pueden dividirse en dos tipos: pruebas de personalidad e inventarios de intereses.

Las pruebas de personalidad miden la fuerza de ciertas características de personalidad, determinando en qué escala de medida, psicológicamente diseñada, caen los sujetos. Esas escalas pueden ser emocionales, de temperamento o de actitud. El perfil de la personalidad del sujeto es una gráfica que consiste en diversas líneas que conducen hasta las marcas porcentuales de las diversas escalas. El estudio profundo de la productividad del sujeto que pasó la prueba establecerá el pronóstico de personalidad que predica el éxito en el trabajo y tiende a definir las áreas de éxito en los empleos respectivos. Los inventarios de intereses no son pruebas en el sentido estricto; son formas autoproductorias que ofrecen descripciones de situaciones ante las que la persona reacciona dando preferencia (le gusta), rechazo (le disgusta) o indiferencia.

Al reaccionar ante un alto número de situaciones, el sujeto mismo identifica los campos de intereses en los que está mas motivado a trabajar.

Las pruebas de tipo muy detallado parecen mas útiles para seleccionar y organizar un área ocupacional o vocacional que los métodos mas generalizados de selección; sin embargo, nos encontramos con muchos problemas al medir la personalidad, los intereses o su motivación, Por ejemplo en una situación limitada en donde los objetivos de la prueba son obvios para el sujeto, éste puede querer, conciente o inconcientemente, dar respuestas artificiosas que el cree le traeran un beneficio. Esto naturalmente, invalida a la calificación de la prueba, ya que el examinado no está dando un ejemplo verdadero de sus capacidades. Los intereses y actitudes son mas abstractos que en otro tipo de pruebas también es mas abstracta la definición de funciones medidas y el método de calificación es más objetivo. Sin embargo, aún cuando las pruebas de personalidad no sean consideradas muy válidas y confiables, ayudan mucho al profesional en manejo de personal, a identificar ciertos componentes de la personalidad y desarrollo social del individuo, que son muy importantes en las funciones de selección, capacitación y consejo personal.

Las pruebas de capacidad de aprendizaje han sido las más usadas en selección, capacitación y colocación de empleados en los negocios, la industria y organismos gubernamentales. Estas pruebas se consideran instrumentos de medición de la inteligencia, habilidad mental o capacidad general de aprendizaje. Su propósito es calcular el nivel de inteligencia del sujeto o su capacidad de aprendizaje.

Los manuales de instrucciones para usar estas pruebas nos dan tablas o fórmulas para convertir las marcas en bruto en 10 o sea, coeficiente de inteligencia. Le dan al administrador de pruebas los medios para comparar la habilidad general de aprendizaje del individuo examinado con la del conjunto de personas previamente examinadas. Por ejemplo, si la marca de una persona llega al nivel porcentual de 75, esto nos indica que su habilidad general de aprendizaje es tan alta o más que la de tres de cada cuatro personas previamente examinadas para establecer las normas.

Las pruebas de habilidad mental general se basan, en gran parte en el vocabulario de medición y en los niveles logrados en la lectura y matemáticas. Las marcas de estas pruebas dependen de la rapidez con que se dé la respuesta, la vivieza, la flexibilidad, razonamiento y capacidad de resolver problemas. Las marcas o calificaciones de habilidad mental general se están usando cada día más para indicar los

niveles de adaptabilidad y versatilidad de los solicitantes y empleados. Las pruebas de habilidad mental general determinan la facilidad o dificultad que el examinado tiene para usar nueva información. Las reacciones se comparan con las de otras personas de su misma edad, para establecer el nivel de habilidad general de aprendizaje.

Cuando se trata de probar la habilidad mental general se presupone que todos los examinados han crecido en un ambiente similar al de la población muestra: el grupo de personas probadas al establecer las normas.

En su mayor parte las pruebas de habilidad mental general se hacen a base de lápiz y papel. Las respuestas a estas pruebas se dan marcando o rellenando espacios para indicar que la respuesta es la más correcta entre varias posibilidades. La calificación se puede hacer manual o en máquina sin embargo, hay muchas pruebas que se hacen oralmente. Estas pruebas se basan en respuestas que requieren acción más que palabras y usarse para personas que tienen dificultades lingüísticas. Deben ser manejadas por personal que haya recibido capacitación especializada en su uso, calificación e interpretación.

Las investigaciones profundas que se han hecho demuestran que es posible calificar a los empleados a ciertos puestos profesionales, administrativos técnicos y aquellos que requieren aptitud especializada, en rangos definidos de inteligencia y capacidad mental. Las personas que están encargadas o son responsables del reclutamiento, selección, capacitación y colocación de empleados pueden utilizar esta información para determinar hipotéticamente las probabilidades de éxito desde el punto de vista de habilidad general de aprendizaje, de cualquier sujeto. Pero habrá que recordar que hay muchos otros factores que determinan esa responsabilidad. El solicitante o empleado pueden tener intereses, motivaciones y actitudes que les hagan rebasar su nivel de capacidad mental y los conviertan en excepciones en un grupo de personas con la misma calificación. Las calificaciones de las pruebas psicológicas deben ser comparadas con otras informaciones y datos para determinar si el individuo, tendrá éxito en una posición específica de trabajo.

La habilidad de aprendizaje o habilidad mental general ha sido definida como capacidad del individuo para ajustarse a nuevas situaciones y resolver problemas que requieren cambios de actitud. Los psicólogos dividen la inteligencia general en tres clases:

- 1.- Inteligencia abstracta: capacidad para entender y usar ideas y símbolos de ellas.
- 2.- Inteligencia concreta o mecánica: la capacidad de entender y utilizar herramientas, materiales y mecanismos.
- 3.- Inteligencia social: la capacidad para entender y dirigir a otras personas y trabajar con ellas.

Aunque esas clases de inteligencia no están separadas de la realidad la división es útil para diseñar y aplicar pruebas psicológicas a las decisiones relacionadas con la selección, la capacitación y la colocación de empleados. Es bastante obvio que los trabajos o puestos son tan diferentes como para requerir distintos grados de los tres tipos de inteligencia mencionados. También ha surgido la clasificación de aptitudes para mejorar las pruebas de habilidad de aprendizaje.

Lo que las pruebas pueden pedir (4)

Se han diseñado un cúmulo de pruebas válidas para medir el razonamiento verbal, habilidad numérica, razonamiento abstracto, capacidad para captar relaciones especiales, razonamiento mecánico, eficiencia y rapidez en trabajos de servicio y uso del lenguaje. Las aptitudes y habilidades; medidas son las siguientes:

Aritmética: Habilidad para trabajar rápida y adecuadamente con números, restar, multiplicar, y dividir.

De ensamble: Habilidad para visualizar la apariencia de un objeto ensamblado a partir de sus diversas partes. Está relacionado también, con la visualización de los resultados de cambios estructurales y mecánicos.

De composición: Habilidad para localizar e identificar las distintas partes de una unidad. Implica la capacidad de cambiar patrones visuales y especialmente, la flexibilidad de cambiar un patrón extenso o uno detallado por partes.

De coordinación: Habilidad de coordinar movimientos del brazo y la mano de manera exacta y fácil.

De expresión: Conocimiento y sentimiento del propio idioma. Habilidad de expresar ideas al escribir y hablar.

(4) Charles V. Yumas " Pruebas para el entrenamiento y desarrollo " pag. 85

Ingenio: Habilidad creativa o inventiva. Capacidad de imaginar procedimientos originales o equipo original.

De inspección: Habilidad para localizar fallas e imperfecciones rápida y adecuadamente en una serie de objetos.

De juicio y comprensión: habilidad para leer entendiendo, razonar lógicamente y tener buen juicio al interpretar cualquier material.

Matemática y de razonamiento: Habilidad para entender los conceptos Matemáticos básicos y traducir las ideas y operaciones a expresiones matemáticas breves.

Mnemotecnia: Habilidad para aprender y recordar un término asociado a otro término desconocido.

De sistematización: Habilidad para percibir y reproducir sistemas sencillos (patrones) adecuadamente y en forma precisa.

De planeación: habilidad para planear, organizar y programar, así como para prever problemas y también soluciones.

De desarrollar trabajos de precisión: Habilidad para trabajar de manera precisa con objetos pequeños; rapidez y exactitud en el movimiento de las manos.

De leer gráficas: Habilidad para leer gráficas, cuadros, escalas rápida y adecuadamente.

Verbal: Habilidad para elegir la palabra precisa para expresar una idea, conocimiento del vocabulario comercial, industrial y gubernamental.

Estas pruebas miden habilidades funcionales en relación con el trabajo elementos que se determinan mediante el análisis, Sólo las pruebas o "test" que miden habilidades y capacidades necesarias para el trabajo no son útiles. Cuando más específicamente mida una prueba de habilidades en relación con los elementos del trabajo, más no ahorrará procesos de validación.

Los " test " que se aplican, en mi opinión, están basados, por lo que hemos escrito, en las reacciones de cada psicólogo, aunque tengan criterios similares dados por las técnicas estudiadas en las escuelas

actuará con su propia interpretación y opinión de los "test" practicados. De esta forma no será muy parcial en su decisión con respecto al sujeto que examine. Por esto es recomendable que exista un grupo completo, entre psicólogos y profesionales administrativos, que conozcan la rama a la que pertenece dicho sujeto, para la decisión final.

Características de una buena prueba. (5)

Los administradores de personal y de capacitación deben conocer las características esenciales de una prueba. Hay cuatro cualidades necesarias:

Validez. La prueba mide en alto grado lo que tiene que medir.

Confiabilidad. La prueba tiene alto grado de consistencia al medir y ~~re~~medir a los examinados.

Objetividad. La prueba esta diseñada y construida de manera que pueda ser calificada por dos o más calificaciones independientes , dando los mismos resultados.

Estandarización. La prueba ha sido hecha a un grupo de personas suficientemente representativo, en condiciones uniformes, para establecer normas de desarrollo y distribuciones porcentuales de los examinados con el propósito de hacer comparaciones correctas.

Hubo un tiempo en que se creía que la mitad de todas las personas podían cumplir con los requisitos de la mitad de los puestos de trabajos existentes en los negocios y la industria. La mayoría de los puestos eran ocupados por gente casualmente escogida con base en su apariencia física. El nivel educacional que se consideraba necesario para tener éxito en la mayoría de los trabajos era la escuela primaria. En la actualidad la mayoría de los puestos requiere más educación general y muchos de ellos también preparación especializada. La información técnica que debe ser comunicada por la administración a los empleados, o de empleado a empleado, se ha vuelto más compleja. Ahora la educación secundaria es el requisito educacional mínimo en muchos trabajos. Para los puestos técnicos se requiere educación técnica postsecundaria, y para los puestos profesionales o de dirección, educación universitaria o subprofesional.

(5) Charles V. Yumas "Pruebas para entrenamiento y desarrollo" pag.88

Pruebas para propósitos de capacitación. (6)

Los negocios y organizaciones industriales mas progresistas buscan seis tipos de datos o mas al seleccionar solicitantes de empleos y al colocar empleados en programas de capacitación y recapitación:

Habilidad mental general o de aprendizaje.

Habilidades sicomotrices; coordinación muscular, destreza manual, etc.

Eficiencia ocupacional en el mismo tipo de trabajo o en otro semejante.

Conocimiento tecnológico; comprensión de ideas prácticas y teóricas relativas al trabajo.

Aunque algunos de estos datos se pueden obtener de las formas de solicitud, y otros deducirse de las entrevistas con los solicitantes o candidatos a capacitación, parece que las pruebas o "test" son el medio mas económico y rápido para determinar el nivel educacional de una persona. Se puede conocer más la capacidad de una persona para leer y comprender instrucciones escritas por medio de una prueba de quince minutos que por medio de dos horas de entrevista. Lo mismo sucede con la mecanografía o los conocimientos de trabajo de oficina y la capacidad para resolver problemas matemáticos.

Las pruebas psicológicas y de realización pueden usarse, dentro de las organizaciones de todo tipo, en varias formas:

1.- Para determinar rápidamente candidatos cuya educación, conocimientos aptitudes y habilidad mental para los trabajos específicos están bajo el mínimo establecido. Esto ahorra el tiempo de las entrevistas y futuros gastos de papeleo.

2.- Para obtener información suplementaria acerca de una solicitud o empleado. Las personas encargados de la capacitación o de las entrevistas pueden encontrar muy útiles los datos objetivos sobre la capacidad del solicitante para hacer decisiones.

(6) Charles V. Yumas " Pruebas para entrenamiento y desarrollo" pag. 44

3.- Para crear un amplio y continuo programa de la investigación sobre el personal. Además las pruebas también son útiles para dar validez al proceso de selección de personal y para su colocación y capacitación, ya que podemos comparar y relacionar las calificaciones de las pruebas con las marcas de capacitación y productividad en el trabajo de los empleados. La acumulación de datos de calificación de pruebas da a la organización la oportunidad de realizar investigaciones de tipo estadística para poder determinar, posteriormente, la significación y utilidad de las pruebas que se usan.

El procedimiento más común para establecer un programa de selección de candidatos para capacitación es más o menos el siguiente:

1.- Analizar cada puesto para el que se pretende capacitar al sujeto, identificando las diferencias críticas entre los empleados que han tenido éxito y el resto del personal que hace el mismo trabajo. Esto se puede hacer observando a los empleados en el trabajo, estudiando los registros de producción y hablando con el gerente del área de trabajo. El analista puede, incluso realizar el mismo trabajo como parte del análisis. Las descripciones de puestos son útiles para identificar las habilidades y conocimientos básico; así como las actividades necesarias para la exactitud del trabajo. El análisis puede ser lo suficientemente específico como para determinar también las características especiales del puesto.

2.- Seleccionar las pruebas apropiadas para determinar si los solicitantes o empleados candidatos a la capacitación tienen las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para aprender a desempeñar adecuadamente su trabajo. Algunas veces será necesario aceptar un candidato que tenga aptitudes de aprendizaje aunque carezca de habilidades. En este punto las pruebas son puramente tentativas.

3.- De ser posible hay que hacer pruebas a los empleados que están realizando adecuadamente el trabajo. También es conveniente probar a los empleados que no son tan exitosos en su desempeño, para tenerlos como grupo de control hay que analizar los resultados de las pruebas para determinar cuáles son las que nos indican quienes son los empleados más productivos.

4.- Llevar un registro de calificaciones de pruebas individuales y de calificaciones del desempeño del trabajo. Al tratar estos datos estadísticamente nos damos cuenta de qué son las más útiles y cuales

los límites máximo y mínimo de calificación para seleccionar personas cuya probabilidad de éxito en la capacitación y en trabajo sea alta. La investigación en determinado período manifestará cuál es la probabilidad de éxito de las personas con determinada calificación en el conjunto de pruebas. El conjunto de pruebas se pueden reducir, así como a las que estrictamente prueben su validez y confiabilidad en la selección de capacitación de candidatos para cualquier puesto específico.

2.3- INSTALACION Y AYUDAS A LA CAPACITACION:

Las condiciones físicas y el equipo, cuando están bien seleccionados, hacen que el contenido del curso se comprende más fácilmente. Estas condiciones propician la comodidad y el bienestar, y el equipo ejemplifica ideas, o secuencia de acontecimientos, aclarando su propósito y aplicación. Las condiciones físicas y el equipo no pueden, sin embargo, encubren la mala calidad de un grupo de capacitación. Pero el contenido tiene que estar ahí, todo lo demás es auxiliar solamente.

Los métodos modernos de capacitación varían, en cuanto a espacio, de acuerdo con la clase de capacitación. Por ejemplo, cuando se trata instrucción básica avanzada, el mejor espacio es amenudo, el aula. Para las conferencias y películas es más útil un auditorio. Para las mesas redondas que son tan importantes hoy en día, el cuarto o el mobiliario podrán tener forma de U o forma oval. Para un programa diversificado, con necesidades igualmente diversas, el problema es diseñar o elegir un salón que tome en cuenta a todas. Aunque esto no sea posible lograr completamente, podemos aproximarnos a la idea del salón más versátil.

Examinamos las posibilidades de un cuarto de 5.5 m. de ancho y 10 m. de largo. Para una conferencia o una película nos serviría para acomodar cómodamente a 50 o 56 personas en su lugar respectivo. Para un trabajo de clase en que se necesita escribir, ese mismo salón nos sirve para 24 personas, basando estos cálculos en el uso de sillas de 43 cm. de ancho y mesas de 75 cm.

Si los requisitos específicos son diferentes de los mencionados se tendrá que hacer algunos ajustes. Supongamos que la máxima asistencia es de cien personas. Deade luego, el salón tendrá que ser más grande, tanto a lo largo como a lo ancho; sin embargo, para mesas redondas otrabajo en clases no nos servirá más que para treinta personas. Una de las soluciones es instalar una pared plegadiza a la mitad del salón, que la haga divisible en dos cuartos, situación, ventajosa para la capacitación.

Cualquier decisión que se tome sobre el tamaño del salón deberá ser realista y tener en cuenta qué tipo de capacitación se utiliza con más frecuencia. Si la mesa redonda y el aula son los más frecuentes,

es mejor tener un salón pequeño aunque de cuando en cuando se necesite para una conferencia a cien personas; en este caso es mejor realizar fuera, en algún salón especial, para asegurar la comodidad de los asistentes, y no utilizar el capital en una inversión inútil. El principio que debe seguirse es la selección o diseño del cuarto de reuniones en relación con su más amplio uso potencial.

Iluminación (7).

La luz incandescente está dejando paso a los sistemas fluorescentes porque son más baratos. En algunas ocasiones se puede escoger entre estos sistemas, pero la mayoría de las veces la decisión se referirá a la intensidad de la iluminación que tendremos. Esto debe ser controlado por el uso que se espera dar al espacio.

Ventilación.

Nada mata más una reunión que la falta de aire fresco. Esa falta engendra distracción y sueño. Por eso debe haber ventilación apropiada en el lugar en donde un grupo se reúne. Los ventiladores externos del salón de capacitación deben ser suficientemente grandes como para cambiar el aire lo más frecuente posible.

Se ha comprobado científicamente que, para un sano y efectivo funcionamiento del cerebro principalmente, y en general de la fisiología humana, es necesario que haya una abundante y pura ventilación.

Dentro de las posibilidades, es aconsejable que todo centro de enseñanza esté rodeado de espacios verdes, que además de brindar la ventaja del aire puro, son gratos a la vista del alumno. Cabe mencionar que gran parte de los centros de capacitación europeos y estadounidenses se han construido fuera de los perímetros urbanos, lo cual no sólo responde a la necesidad en el aspecto comentado, sino que contribuye con otras ventajas como son la independencia y tranquilidad que da el aislamiento para efectos de asimilación y reflexión.

Construcción.

Las aulas o auditorios que se ocupan para la capacitación deberá de contar con una construcción firme y aislada del ruido. El material de construcción, sea acero o madera, debe ser capaz de amortiguar los ruidos exteriores de oficina, o de la planta, o de la gente que pasa.

(7) R. R. Faller: " Instalaciones para el entrenamiento " paga. 37 y 38

Las paredes a prueba de sonido son un adelanto muy útil para un salón de capacitación. Existen cierto tipo de mosaicos acústicos que se clavan sobre tiras especiales o se pegan con cemento a las paredes o al techo. El techo es lo más importante en cuanto a amortiguar sonido, después las paredes. No se necesita recubrir toda la pared, sólo la mitad superior si el techo está ya preparado para absorber ruidos.

La decoración de la habitación depende de la experiencia y el gusto personales. Sin embargo, se aconseja que se eviten colores poco usuales y demasiados adornos. Hay que recordar siempre que el propósito del salón es propiciar la concentración y no distraer a los participantes a las reuniones.

Es muy posible que los empleados que utilicen el salón lleguen a permanecer un día entero en él. Por lo tanto, hay algunos aditamentos que serán útiles; armario para abrigos, o botas, bebedores con agua fresca, baños. En la disposición, estas facilidades estarán en un salón separado conectado con el salón de reuniones.

El diseño del área de capacitación no queda completo hasta que se hace una selección del equipo básico. Un salón diseñado para albergar 100 personas como auditorio será muy distinto del que albergue 56, o 24 en un aula, o 20 en mesa redonda.

Se tiene que considerar los asientos primero. Existen sillas sin brazos, butacas, sillones, sillas de pedestal y pueden ser plegadizas o rígidas. Quizá lo mejor sea el sillón plegadizo. La silla con brazos se puede utilizar en mesas redondas, reuniones, conferencias o salón de clases. La ventaja es que las que no se utilicen se pueden almacenar fácilmente sobre carretillas diseñadas expresamente. (7)

Auxiliares Gráficos. (8)

Pizarrón: El tradicional pizarrón, cuyo uso y aplicaciones no creemos necesario señalar. Sólo aconsejamos que este auxiliar sea imantado, lo que permite mayor versatilidad en su utilización.

Rotafolio.

Este instrumento ha tenido gran popularidad últimamente; entre otras ventajas, puede contarse su fácil manipulación, es decir, al hecho

(8) Alfonso Siliceo: " Capacitación y desarrollo de personal " pags. 68, 71,75 y 77.

de ser portátil y la posibilidad de trasladar las hojas escritas una vez separadas. Tiene especial aplicación tratándose de actividades a base de discusión y trabajos de grupo.

Franelógrafo.

Aunque esta derivación del viejo pizarrón no es estrictamente para escribir, consideramos oportuno mencionarlo aquí dada la semejanza de sus aplicaciones.

Se trata de un lienzo de franela - o tela semejante - adherida a unatabla de proporciones parecidas a las de un pizarrón, sobre la cual se pueden adherir piezas de cartón, que tienen en la parte anterior uno o varios cortes de lija gruesa, que hace posible la adherencia a la franela.

Este aparato se ha difundido bastante, pues cada vez es mayor el número de instructores que preparan sus ayudas visuales que colocarán sobre el franelógrafo, haciendo así más objetiva y sencilla su exposición pues las piezas de cartón son fácilmente removibles y pueden guardarse para utilizarlas sin límite.

Gráficas.

Bajo este nombre genérico comprendemos la amplia gama de ayudas visuales que se elaboran para dar alguna información, denominar algún evento o tema, etc., y que generalmente, permanecen fijas en la pared, colocadas en un tripié, o bien suspendidas de algún techo.

Cuadernos para escritura.

Aunque en este caso no nos referimos a un auxiliar del instructor, sino más bien a una necesidad del estudiante, creemos necesario señalar que es importante que, en todo programa de educación, el coordinador o instructor se cerciore de que existe una dotación suficiente de papel para tomar notas. En la mayor parte de los casos los estudiantes no llevan este material que podemos considerar la primera necesidad. Según el caso, es aconsejable dotar a los estudiantes de lápices con goma y así completar este material básico.

Proyección de imágenes.

Se ha comprobado por diferentes medios que la enseñanza audiovisual ha dado los mejores resultados en sus diferentes aplicaciones en todos los niveles de educación.

En esta parte enumeramos los diferentes aparatos y ayudas visuales y audiovisuales que existen hasta la fecha.

Proyector de cine sonoro de 16mm.

Este auxiliar de la capacitación es de especial interés, debido a la cantidad y variedad de películas que existen en materia de enseñanza. puede asegurarse que un programa que carezca de la proyección de una película, no responde al sentido objetivo y dinámico de la educación actual.

Proyector de transparencias y filminas.

Gran parte del material visual y audiovisual está constituido por transparencias (fotografías de 35 mm. en color o blanco y negro) que son suficientemente ilustrativas y cuya utilización es semejante a la de las películas. Una transparencia puede tener diversos fines: ser parte de una secuencia de imágenes, o bien permanecer proyectada como ilustración de fondo.

Retroproyector o proyector de hombro.

Este aparato permite ilustrar a base de placas transparentes fácilmente removibles, y constituye un medio para que el instructor haga más objetiva su exposición. Puede utilizarse también con un rollo de papel acetato sobre el cual puede escribirse o dibujarse con un lápiz especial (crayón).

Este retroproyector facilita al instructor su enseñanza, pues le permite estar siempre de frente a su auditorio y, si tiene necesidad de referirse a algún punto o palabra proyectada, no se tiene que voltear y hacerlo en la pantalla, pues basta marcarlo con un lápiz directamente en el cuerpo transparente proyectado. Es relativamente sencillo preparar las transparencias para este retroproyector, basta una mica recortada al tamaño correspondiente y el material de impresión adecuado. Consideramos como gran ventaja el hecho de que no es necesario que éste oscurezca el aula para el funcionamiento de este aparato.

Proyector de cuerpos opacos.

Básicamente la diferencia entre proyector y el anteriormente descrito radica en que el proyector de cuerpos opacos tiene como finalidad específica proyectar ilustraciones y cuerpos opacos tales como: cartas, dibujos, láminas, fotografías, etc. La ventaja es que no se requiere una especial preparación del material que se va a proyectar, basta colocar las cartas, láminas o dibujos. Es indispensable, para el éxito en

la utilización de este instrumento, que haya obscuridad completa en el local o aula en que se va hacer la exposición.

Circuito cerrado de televisión.

Uno de los más novedosos equipos auxiliares de la capacitación es el circuito cerrado de televisión. Dicho equipo consta, básicamente, de una cámara filmadora, una grabadora y uno o varios monitores de televisión. En términos generales, la ventaja básica a que se puede contar con una instantánea repetición de los hechos.

Medios sonoros.

Grabadora.

Sin duda, la grabadora, en sus diferentes tipos y tamaños, constituye la mejor de las ayudas auditivas que se utilizan en la actualidad.

Tocadiscos.

No debemos dejar de mencionar el interés que tiene el empleo del tocadiscos. De hecho existe en el mercado grabaciones en discos especialmente destinados a la enseñanza. (8)

El equipo fundamental que se ha mencionado y descrito, se complementa con equipo opcional que es muy útil. Por ejemplo, una plataforma o podio para el conferenciante. No necesita ser elaborado. Basta con una tarima de 20 cm. de alto, 3 m. de largo y 1.5 m. de ancho. El atril es también muy útil para detener los papeles del conferenciante. Este debe tener una lámpara propia instalada con luz propia, para que cuando se apaguen las luces para una proyección él pueda ver sus anotaciones en la obscuridad.

También se necesita un micrófono, ya sea de pedestal, o de cuello, además uno de mano para contestar las preguntas del auditorio.

III.- METODOLOGIA.

3.1- METODO DE CLASES:

La clase formal es uno de los métodos directos y más antiguos de instrucción. Aunque muchos lo consideran anticuado o eclipsado por los nuevos sistemas de participación en grupo, sigue siendo uno de los medios más utilizados para instruir.

La clase es una presentación preparada de conocimientos, información o aptitudes, cuyo propósito es que otros entiendan o acepten el mensaje de que la imparte. La mayoría de las clases pretenden informar o instruir al auditorio y éste es el objetivo que nos importa más cuando la usamos como método de capacitación.

Debemos recordar, naturalmente, que las clases frecuentemente tienen el propósito de motivar, persuadir e influenciar las actividades en el mismo sentido que un discurso lo hace.

Los que dudan de la utilidad de la clase o creen que es obsoleta, deben pensar que todavía la mayor parte de la instrucción universitaria está basada en este método. Estamos seguros de que mucha de esta instrucción es aburrida, en parte por falta de participación del grupo, pero en parte también, porque aunque la clase sea el método apropiado para un caso dado, se la utiliza con poca efectividad.

Los factores y criterios que influyen en la decisión de tomar la clase o no tomarla, como método en determinada situación, principalmente son los siguientes:

1.- Conocimientos y experiencias del instructor en relación con el conocimiento y experiencia con el grupo; como regla general, entre más sepa del tema un instructor y menos sepa el grupo, hay más posibilidades de que el método de clases sea el más efectivo. Inversamente, la mayoría de los expertos en educación para adultos toman como regla general, que entre más conocimientos experiencia tenga el grupo, más deberá considerarse el método de mesa redonda u otro método en que participe el grupo.

2.- El número de participantes es otro factor: Si un grupo es grande, ciertamente la clase será un buen método inicial, seguido de algún tipo de actividad de subgrupos. Aunque no hay un límite exacto respecto a esto cuando hay más de 20 participantes, será efectiva la clase.

3.- El factor tiempo es de vital importancia: la clase puede tratar más hechos, principios o conceptos en tiempo más corto que el que tomaría presentar el mismo material en mesa redonda, por el método de casos, o cualquier otro sistema. Sabemos que un buen instructor puede explicar un principio en cinco minutos, lo que tomaría trecientos más en una mesa redonda.

4.- La disponibilidad de lecturas y material de enseñanza puede ser un factor: Cuando el grupo no conoce la materia, pero existen películas, textos, casos e incidentes y otros materiales a la mano, el grupo puede estudiarlos, informarse suficientemente antes de la sesión de capacitación, de modo que después puede llevarse a cabo una mesa redonda.

5.- La naturaleza de la información que se ha de transmitir, o el objetivo general, de la capacitación, influye en la relación del método de instrucción. Es evidente para la pedagogía de la educación y la capacitación que los materiales descriptivos, la narración de los hechos y las explicaciones se aprenden por absorción directa, en tanto que los principios y conceptos, por ejemplo los que tratan del desarrollo de las actitudes de la conducta humana, se aprenden mejor por participación durante el período de instrucción.

Aquí se presentan algunos ejemplos de materias de capacitación y objetivos para que lo que la clase es el mejor método de acuerdo con los criterios mencionados:

1.- Orientación sobre la historia de la compañía, conocimientos de la planta, organización, productos y/o políticas.

2.- Explicación y/o demostración de productos.

3.- Explicación y/o demostración del funcionamiento de un producto.

4.- Explicación de principios y conceptos económicos, políticas fiscales, políticas de relaciones públicas de la compañía.

5.- Explicación de sistemas de archivo o cualquier otra operación de oficina.

6.- Información acerca de políticas, planes, objetivos, investigaciones o proyectos nuevos de la compañía (9).

Temas como los que se han mencionado quedan bien cubiertos hablando a los grupos de empleados en los programas de capacitación; para los grupos de gerentes del nivel más alto es mejor emplear ese material al

(10) Harold P. Zelko " Lecture Method " pag. 165.

principio de una mesa redonda (seguida de discusión); cuando se trate de una variedad amplia de grupos es mejor usar ese material fuera de la compañía.

Como en la mayoría de las situaciones en las que se debe tomar una decisión, sería aconsejable considerar cuidadosamente ventajas y desventajas al elegir métodos para resolver necesidades de capacitación. He aquí algunos de las mayores cualidades positivas y negativas de la clase formal:

VENTAJAS (10)

Más directa
Más clara
Más controlada
Ahorra tiempo

DESVENTAJAS

Puede ser aburrida
La falta participación al grupo
Requiere una preparación cuidadosa
Requiere habilidad oratoria

Si vemos las ventajas detenidamente notaremos que la clase es más directa y más clara porque el instructor puede controlar mejor la instrucción en la clase que con ningún otro método. El determina el propósito, el alcance la organización y secuencia de los puntos; el tipo y los detalles de la presentación, y otros factores relacionados con la claridad, y la cualidad de ser directa. Ya se han mencionado, además, las ventajas de tiempo.

Las desventajas son, en parte, peligros posibles que no se dan necesariamente ni son completamente ineludibles. Cualquier clase o discurso puede ser aburrido, pero eso se debe, a veces a la falta de preparación y presentación. La falta de participación del grupo también contribuye a que la clase pueda ser aburrida; esta desventaja es quizá la más grande de todas. No hay duda de que interés es más alto cuando el sujeto participa. Pero si escucha una buena clase, participa como gente y es mostrado por la calidad de la presentación. Además es posible lograr participación real en una pequeña sesión de preguntas y respuestas después de la clase, o aun durante ella, con cortas interrupciones. El hecho de que la clase requiera una presentación cuidadosa se ve como desventaja, en parte, porque requiere más preparación que una mesa redonda. Cualquier instructor debe tener facilidad de palabra, lo que es un requisito indispensable cuando él es el único responsable de la instrucción; como en el

(10) Harold P. Zelko: " Lecture Method " pag. 168.

caso de las clases formales.

Los requisitos de una buena clase son:

Debe motivar el interés del grupo; cualquier instructor que da por sentado que su grupo ansía recibir su material, está destinado al desastre. De hecho debe examinar y preparar cada paso teniendo en mente cuál será la mejor manera de desarrollarlo y de mantener el interés del grupo. La introducción a la clase debe relacionar el valor del tema con los intereses del oyente y se haga un tiempo razonable.

Debe estar bien organizada y ser clara. Una regla fundamental de la atención es que los oyentes no se tomen el trabajo de pensar demasiado para poder entender lo que dice el instructor. Así es que cada punto debe ser explicado con claridad, ordenado en una secuencia con sus partes indicadas claramente y la transición entre punto y punto debe ser comprensible.

Debe estar bien desarrollada. Debe tener cuidado constante para asegurarse de que el método y el material empleados son de máximo valor para el grupo específico de oyentes.

Debe estar bien presentada. Se dice que una buena clase es, en realidad, un buen discurso. Requiere que se establezca una relación de comunicabilidad entre el instructor y el oyente. Precisa el uso de todos los factores de presentación física, oral y de actitud que podemos usar.

Hay cinco pasos principales para preparar una clase: (11).

- 1.- Analizar al grupo de oyentes.
- 2.- Determinar el propósito exacto que ha de cumplirse.
- 3.- Determinar cuáles son los puntos principales e investigarlos.
- 4.- Organizar los puntos o materiales.
- 5.- Desarrollar y sustentar los puntos.

Aunque esto no necesariamente se hace en ese orden, casi siempre es la secuencia lógica y algunos pasos se cumplen al mismo tiempo. lo importante es que se relacionen. Hay pasos que requieren de breve preparación Pero será un error omitir alguno.

Interesa que el análisis del grupo esté en primer lugar, porque la importancia está ahí; en el grupo que ha de capacitarse y no en el material.

(11) Harold P. Zelko: " Lecture Method " pag. 168

El propósito de la capacitación es enseñar algo a alguien. En este sentido, generalmente se considera como segundo el paso de determinar el propósito exacto de la clase de acuerdo con las necesidades del grupo. Algunas de las preguntas que debemos tratar de responder son: ¿Cuál es nivel de edad del grupo ? ¿ Su nivel de educación ?, ¿ Su experiencia ?, ¿ Que tiempo ha pasado en la compañía ?, ¿ El tipo de su actual trabajo ? ¿ Son mixtos y homogéneos respecto de cualquiera de estos factores ?, ¿ Quenecesitan saber en relación con esta materia, teniendo en cuenta todas estas preguntas ?

Ya que se contesten satisfactoriamente estas interrogaciones se debe responder a las siguientes preguntas fundamentales:

¿Cuál es el estado presente del conocimiento del grupo respecto a esta materia ?

¿Cuál es el grado presente de interés (o actitud) en saber más de la materia ?

Fundamentalmente un buen discurso es natural, convencional, directo, animado, entusiasta, con suficiente proyección en la voz y énfasis para ser oído, con conciencia de la aceptación y entendimiento del oyente.

Aunque la clase y el discurso son del tipo en que solamente una persona habla, eso no significa que la transmisión vaya en un solo sentido: del expositor al oyente. El estará intercambiando ideas con el oyente. Solo si el oyente, es receptivo a las ideas del expositor y las escucha el interprete con el expositor intentaba que lo hiciera, estará el propósito cumplido.

3.2- METODO DE CONFERENCIAS:

En este método el instructor desempeña toda la parte activa pues se trata de una exposición unilateral; por ello su aplicación e importancia actual es limitada y ha sido motivo de serias críticas. (12)

Creemos que, aunque es un método tradicional y tiene serias limitaciones al no hacer participar al grupo, de todas formas, constituye un medio eficaz de instrucción, ya que se orienta especialmente a presentar información, y tiene la ventaja de que, en poco tiempo, se presenta gran cantidad de material informativo al no haber interrupciones de ninguna especie.

A este método se le conoce también como clase formal, aunque cabe hacer una distinción: la conferencia tiene características de mayor formalidad, solemnidad. Por lo general se ha concebido como uno de los métodos académicos más solemnes. Ahora bien, la clase formal carece del exceso de formalidad y permite, en muchos casos, el intercambio de ideas, preguntas y discusiones.

Hay otro tipo de conferencia que es la conferencia con participación. Este método también consiste de una exposición unilateral, pero dejando la puerta abierta al grupo para que intervenga como pregunta, dudas, discusiones, etc. El momento varía según el deseo y costumbre del instructor, pues se puede alternar la exposición y participación del grupo, o bien, primero la exposición completa y al final la discusión en general. Este método ha tenido un especial desarrollo en los últimos años, originado por la necesidad de involucrar al grupo. Como dato interesante, recordemos la costumbre actual de la conferencia-comida; más que por otras razones, por ahorro de tiempo, se invita al grupo come, el expositor dicta su conferencia. Al final se pueden hacer preguntas por parte del grupo.

Como proceso educativo, puede decirse que una conferencia ha tenido éxito en la medida que permita que todos los miembros contribuyan con sus propias experiencias y opiniones al acervo de experiencias y opiniones de los otros, y en aquellas en que logre que todos comprendan el significado de una experiencia de grupo. El resultado de una conferencia en el aspecto educativo no depende de llegar a un acuerdo.

(12) Alfonso Silicio " Capacitación y Desarrollo de Personal " pag. 51.

Una conferencia al final de la cual haya desacuerdo, pero un desacuerdo bien entendido por todos, puede ser, desde el punto de vista educativo, tan fructífero como una en la que todos se identifiquen con una misma opinión.

Las conferencias tienen más probabilidades de éxito durante un largo período cuando existen las siguientes condiciones:

Un buen moderador.

Grupo bien organizado, cuyos miembros hayan sido cuidadosamente seleccionados.

Número de miembros limitado.

Agrupamiento de los empleados en cuanto a su nivel jerárquico con miras al propósito general de la conferencia.

Sesiones de duración definida y frecuencia regular.

Un buen espacio físico, con facilidades para el desarrollo de la conferencia.

Materiales seleccionados cuidadosamente y preparados de antemano.

Interés activo y apoyo por parte de la dirección de la empresa. (13)

Para que una conferencia sea efectiva es vitalmente importante que el moderador o director sea hábil. Por ello se hace necesario que el conferencista esté bien entrenado.

Las habilidades para dirigir una conferencia no son difíciles de adquirir. Los expertos en ciencias sociales generalmente están de acuerdo en que a pesar de las características de la personalidad influyen la aceptabilidad y efectividad de los líderes en situaciones particulares, no hay un sólo tipo de personalidad líder. Cualquier persona puede aprender los principios elementales del liderato.

Con el fin de lograr máximos resultados en un tiempo dado, el grupo de la conferencia común y corriente necesita un director que mantenga la discusión dentro del tema. Sin embargo, la función del conductor de conferencias no es proveer información ni hacer el trabajo mental del grupo. Como los grupos de conferencistas tienen generalmente toda la información necesaria para resolver problemas en particular, y como se espera que los miembros hagan el trabajo mental, el conductor o moderador actúa como director y como centro y no como instructor.

(13) Louis W. Lerda "Problem Solving Conference" pag. 176

El principal deber del moderador es ayudar a que la conferencia logre su propósito. Para esto el conductor ayuda al grupo a encontrar y definir el problema y, después, guía y controla la discusión de manera que sea parte de su objetivo. Puede iniciar la discusión haciendo una pregunta o relatando un caso. Algunas veces puede encontrarse con la necesidad de estimular al grupo a que hable de sus experiencias, sobre todo las de naturaleza especial, y a que contribuya con datos para poder enfocar el problema desde otro ángulo. Si el grupo no ve por sí mismo los puntos esenciales de analogía en los casos discutidos, o no ve que la discusión se está apartando del tema, el moderador puede necesitar hacer un análisis de lo que ha sido dicho, hacer una síntesis y volver encarrilar la conversación.

Es obvio que el conductor de la conferencia es mucho más que el director de una reunión encargada de realizar un programa fijo que alguien ha preparado. Antes de cada conferencia el moderador debe elaborar una guía de trabajo para encaminar enteramente los procesos mentales del grupo, de modo que los miembros expresen sus experiencias, sus puntos de vista y descubran lo que saben, lo que no saben, lo que deberían saber. El conductor juega un papel vital en el proceso educativo. A través de la conferencia el conductor pretende:

- Reunir hechos.
- Seleccionar y evaluar estos hechos.
- Obtener decisiones de grupo.
- Desarrollar planes.
- Ejecutar planes.

Según lo escrito anteriormente, señalaremos algunos puntos con los que debe contar un buen moderador:

- 1.- El moderador no debe ser un super hombre, pero debe gozar del respeto de los empleados con que trata.
- 2.- Debe tener información de primera mano sobre los trabajos y los problemas del grupo.
- 3.- Debe hablar el lenguaje del grupo y usar las expresiones más comunmente usadas por ellos.
- 4.- Debe estar interesado en los participantes, ser comprensivo y considerado.

- 5.- Debe desarrollar la facultad de estimular a los participantes a pensar por sí mismos y a expresar sus ideas.
- 6.- Debe aprender a hacer preguntas que provoquen un proceso elaborado de pensamiento y no que solamente requieran respuestas monosilábicas.
- 7.- Debe poseer buen sentido del humor.
- 8.- Debe tener creaciones rápidas para analizar, observar y pensar siempre yendo dos pasos adelante del grupo.
- 9.- Debe tener tacto y paciencia, diplomacia en todo momento y firmeza cuando sea necesario.
- 10.- Aunque le falte experiencia al principio, debe ser capaz de capitalizar lo que vaya teniendo y de interesarse en mejorar sus trabajos como conferencista.
- 11.- Debe desarrollar una personalidad atractiva, que merezca confianza y respeto. (14)

Es necesaria cierta planeación por el moderador antes de cada conferencia. Eso incluye:

- 1.- Adquirir un conocimiento cabal del tema.
- 2.- Preparar un plan de discusión
- 3.- Conocer perfectamente el plan.
- 4.- Revisar que haya suficiente material para distribuirlo a los miembros del grupo.
- 5.- Revisar que el salón de conferencias cuente con todo lo necesario.
- 6.- Estudiar al grupo.
- 7.- Predeterminar medio de provocar y mantener el interés y entusiasmo máximos.
- 8.- Prever incidentes y problemas que puedan surgir. (15)

El elemento más importante en la preparación de una conferencia es el plan de discusión. Es la base para que el tema sea bien cubierto y manejado.

(14) Louis W. Lerda " Problem Solving Conference " pag. 179

(15) Louis W. Lerda " Problem Solving Conference " pag. 182

Para las personas que nunca han dirigido una conferencia, la tarea del moderador parece fácil. Esto es una apariencia creada a propósito por el moderador que sabe que parte de su trabajo es disminuir su propia importancia para el grupo se centre en sí mismo.

La tarea es difícil, pues necesita una planeación escrupulosa, por que el líder depende el éxito de la conferencia. El tiene que conocer el tema, prevenir problemas, llevar una especie de minuta para aprovechar el tiempo y, lo que es más importante, debe pensar en las formas más efectivas de presentar el material, provocar la discusión y guiar los argumentos hacia conclusiones planeadas.

Hay muchas maneras de preparar una discusión. Prácticamente no es más que una guía que el conductor tiene para poder encaminar el tema. Es un auxiliar que le permite adelantarse a las ideas del grupo en lugar de tener que improvisar. El plan de discusión debe englobar los objetivos de la conferencia, la secuencia lógica del tema, los puntos que hay que cubrir, preguntas que hacer, materiales auxiliares que utilizar, y las conclusiones a las que eventualmente se puede llegar. La guía debe ser flexible y no un conjunto de notas en detalle que deberán seguirse estrictamente. Es sólo una referencia para consultarla cuando sea necesario.

3.3.- METODO DE REPRESENTACION:

Hay muy pocos programas de capacitación sobre relaciones humanas que no incluyan alguna forma de representación dramática. Esta técnica también se ha infiltrado en la capacitación sobre toma de decisiones, gerencia, entrevistas y cualquier otro tema en el que sea necesario mejorar la participación de los sujetos en el grupo y su efectividad en tratar unos con otros. Los autores Corsini, Shaw y Blake⁽¹⁶⁾ definen a la representación englobando la gama de situaciones a las que se puede aplicar: " la representación dramática puede definirse como el método de interacción humana que utiliza conducta realista en situaciones imaginarias ". Maier enfatiza el valor de la representación como técnica para actuar: " la experiencia de la representación demuestra de inmediato el abismo que hay entre pensar y hacer ". (17)

Hay un hilo común que enlaza estas definiciones: la idea de que la representación es acción y práctica. Esta es la esencia del proceso y su máximo valor. La técnica hace posible a los individuos y a los grupos la mejora de su efectividad, no hablando sobre un problema, sino actuando como lo harán en la vida real. La meta se alcanza representando papeles o "partes", el propio o el de alguien más, en una situación hipotética o real. Hay muchas técnicas que se utilizan para hacer la representación más significativa y realista, pero el proceso de interacción personal es el núcleo del método.

Es imposible identificar una fecha específica que señale la invención de la representación dramática. Sin embargo, el primer esfuerzo sistemático para desarrollar un contexto conceptual sobre el proceso de la representación, lo hizo el doctor J.L. Moreno, un siquiatra vienés. Moreno empezó a usar la técnica mucho antes de que se definieran los términos, se creara la metodología y se empezara a entrenar a coordinadores en su uso. Las referencias más antiguas a la representación dramática, que escribió Moreno, datan de los primeros años de este siglo. A medida que progresaba su trabajo desarrolló una amplia gama de técnicas, innovaciones y también un lenguaje para los practicantes.

(16) Raymond Corsini, Shaw y Robert Blake " Roleplaying in Business and Industry" pag. 50

(17) Norman Maier y otros. "Supervise, and Executive Derelopment" pag. 35

El acuñó el término "juego de papeles", "sociodrama" y "sicodrama" y toda una terminología especializada. Moreno siempre ha recalcado el uso de la representación como una herramienta de la capacitación activa que surge de las relaciones y sentimientos de los individuos que trabajan y viven situaciones reales. (18)

Hay dos amplias ideas teóricas muy útiles para entender en qué momentos puede aplicarse el método, estas son dos enfoques básicos.

Dramatización estructurada o preplaneada. Una de las variables de aplicación de las técnicas de la representación, es la naturaleza de la estructura en que se da o el grado en que está estructurada. Entendemos por estructura la cantidad de instrucción, preparación y datos que se da a los actores y al grupo, antes de sesión y durante ella. Por ejemplo, el capacitador o director de la representación puede esbozar un problema ante el grupo y sugerirles que lo actúen. Puede dar a los actores papeles escritos y al grupo hojas de observación. Puede controlar el contenido y el proceso de la discusión. En estos casos se está estructurando la representación al basarla en planes predeterminados. Por otro lado si hay muy poca dirección y guía respecto del contenido, si se pide al grupo que seleccione el problema que tenga sentido para él, y si el grupo y el, capacitador tratan de la situación "de aquí y ahora", el enfoque es espontáneo, no estructurado. Es claro que todas las sesiones requieren cierta planeación y no se puede delimitar rígidamente hasta dónde llega lo estructurado.

En las sesiones planeadas de antemano la meta es, generalmente, enseñar un principio de administración o relaciones humanas, y entrenar en el uso de la técnica específica. La representación se utiliza para actuar como proceso instructivo y dar a los entrenados experiencias realistas, a tratar directamente los problemas que se están considerando. La idea básica de las sesiones preplaneadas es que la gente aprende mejor experimentando que discutiendo un principio o una técnica, y que el aprendizaje es más profundo cuando los miembros ponen a prueba la técnica en la que experimentan el principio.

(18) L. Moreno "Who Shall Survive" pag. 13

La teoría básica de capacitación que está implicada en la representación estructurada, consta de los siguientes elementos: (19)

1.- Aprender haciendo. La representación de la oportunidad de práctica, experimentación y de aprender " Echando a perder " sin que ello cause problemas.

2.- Aprender mediante la imitación. Los participantes de una sesión de representación observan cómo los otros manejan los problemas e imitan y adoptan los métodos que prueban efectividad.

3.- Aprender por medio de la observación y la retroacción. Los participantes no solamente actúan en la representación, sino que, además, tienen la oportunidad de observar las acciones de los otros y frente a ellas. Como algunos miembros del grupo se identifican con las acciones de los que están representados, la sesión de retroacción o crítica, que se da después de la representación, es muy útil para todos los miembros del grupo no sólo para los que han actuado. Se discuten y aclaran las observaciones y se sugieren los necesarios cambios de actitud.

4.- Aprender por el análisis y la conceptualización. Las actividades de observación y retroacción nos conducen hacia un análisis más cuidado de las fuerzas que actúan en una situación de capacitación o de vida real. Después de haber observado una serie de representaciones podemos empezar a conceptualizar los principios de la conducta humana o de la administración más sistemáticamente.

La representación espontánea. Tiene todas las posibilidades de aprendizaje que en la representación estructurada. Los participantes pueden aprender haciendo, experimentando, practicando y echando a perder sin consecuencias graves. Pueden aprender por imitación, observación y retroacción. La diferencia primaria entre el tipo espontáneo y el tipo estructurado del método es el papel que juegan los procesos analíticos en la situación de aprendizaje.

Acción contra análisis.- En la capacitación estructurada se estimulan los procesos analíticos. La situación específica se obtiene de un área del problema general. Durante la actuación, a menudo cuentan los participantes con guías de observación que les ayudará a analizar

(19) Leland P. Brasford: " The use of psychodrama for group consultants " pag. 83

el desempeño de los actores o las fuerzas que influyen en la situación. El director de la representación tiene un papel activo al inducir al grupo a que haga interpretaciones analíticas y juicios, Ahí, la representación da una idea de lo que es el proceso analítico. Ciertamente, una sesión estructurada permite el incremento de la sensibilidad, intercambio de sentimientos y el surgimiento de nuevas percepciones o marcas de referencia. Pero el énfasis en estas sesiones, por la misma naturaleza de su enfoque, está puesto en el análisis, evaluación y mejoras sugeridas.

La representación espontánea, por otro lado, lleva al máximo la oportunidad de que se descubran nuevos métodos de acción, y se reducen las inhibiciones en las situaciones de relaciones humanas. La raíz surge de este enfoque surge del concepto de espontaneidad de Moreno. Este define la espontaneidad como "La respuesta adecuada a una nueva situación, o la respuesta nueva y adecuada a una vieja situación". Al enfrentar una situación, cada individuo debe estar en libertad de responder a las fuerzas que están presentes en esta situación. No debe depender solamente de los antiguos patrones de conducta que han resultado bien en otras situaciones. En la capacitación de espontaneidad se hace que el participante experimente. Se ha visto que las interpretaciones analíticas y los juicios de valor relacionados con su desempeño inhiben a los participantes su expresión libre y su capacidad de experimentar. La base de la capacitación de la espontaneidad es el principio de que el proceso de capacitación es fundamentalmente un proceso de descubrimiento o sea; el estudiante descubre nuevas formas de conducta, Nuevos métodos y enfoques. También puede descubrir cosas acerca de sí mismo: sus propias faltas, sus potenciales. Obviamente, como hay poca estructura formal ya cada uno de los participantes ellos están en libertad de hacer su propia estructura, lo que hace que esté sea más representativa de las necesidades del grupo y de sus diferentes miembros individualmente.

En resumen, la representación espontánea nos da la oportunidad de "Aprender haciendo", por imitación, observación y retroacción. Sin embargo, el papel de la crítica y el análisis de la conducta individual prácticamente se hace desaparecer, en pro de la espontaneidad, la innovación y el descubrimiento.

Cualquier situación de representación implica interacción entre dos personas por lo menos, o entre tantas como el diseño del curso de capacitación o la imaginación del instructor lo permitan. Los papeles representados por los participantes cubren toda la gama de papeles que se juegan en la vida real. Cada persona puede estar representado a sí misma, a otra persona real (el jefe, el subordinado, el compañero) o a una persona imaginaria (el supervisor ideal, el subordinado típico, etc.) o puede estar desempeñando un papel específico que de antemano haya sido escrito por el instructor.

La situación en la que el participante deberá actuar puede ser completamente imaginaria y diseñada solamente para la capacitación. También puede ser una experiencia que sucedió realmente a un miembro del grupo. Incluso puede ser una situación de tipo " aquí y ahora ", por ejemplo una situación que surge durante la sesión y que puede empezar a representar ahí mismo. Sea como sea la situación, imaginaria o real, la representación requiere que los sentimientos y reacciones del participante sean reales.

Si se da a los participantes una sinopsis con los diálogos, para leer o memorizar, no se puede considerar esto como representación. La esencia de la representación como método de capacitación, es darle oportunidad al participante de dejar ir su inventiva, de intentar una variedad de respuestas y reacciones. Hablando en general, cuanto más estructurado y analítico sea el carácter de la representación, menos permite la espontaneidad.

Muy relacionada con la espontaneidad está la experimentación. La representación casi siempre le da al participante una segunda oportunidad. Los participantes pueden representar por turno un papel dado o un solo participante puede representar un mismo papel varias veces, con el fin de aumentar su entendimiento de la situación o su habilidad de manejarla.

Casi todos los especialistas en este campo están de acuerdo en que es muy deseable integrar en el método de representación, cierta retroacción o análisis. Existen guías detalladas para el observador. Las guías permiten al auditorio llevar un registro de sus observaciones, y retroactuar a los " actores " o a sus compañeros de grupo. El director de la representación puede, entrevistar a los actores -

miembros del auditorio para obtener datos analíticos o reacciones personales. En algunos casos se deja la retroacción al participante mismo, es decir, no existe intento formal de resumir o estructurar el análisis. Se supone que en estas situaciones los capacitados han observado lo que ha ido sucediendo, o lo que se ha actuado y tendrán sus propias conclusiones sobre las que podrán reflexionar después.

La representación nos da la oportunidad de diagnosticar las necesidades de capacitación, las relaciones interpersonales, y los problemas de la realización. Hay situaciones en que el proceso de diagnóstico es formal y hay otras que el capacitador utiliza sencillamente sus observaciones como base para una planeación futura.

Dentro de este método, se debe de considerar como parte, el laboratorio de relaciones humanas, ya que en su necesidad se encuentra una o varias representaciones por parte de los capacitandos.

(20)

Este tipo de capacitación sobre relaciones humanas conocido como capacitación de laboratorio y como capacitación de la sensibilidad es una respuesta a la demanda social del uso más adecuado de los conocimientos sobre la conducta humana. especialmente en los pequeños grupos, mediante los cuales se realiza gran parte del trabajo de cualquier compañía, y en las organizaciones que proveen el contexto en que relacionan los pequeños grupos, ya sea en competencia o en colaboración. Los problemas de las organizaciones complejas han hecho imperativo que se utilice mejor el caudal de conocimientos sin aplicar que han sido elaborados por las ciencias sociales. La capacitación es un buen medio para encadenar los conocimientos a la práctica. Quizá la revolución más significativa en las últimas décadas, en cuanto al desarrollo de dirigentes, es el esfuerzo consciente y deliberado de aplicar los conocimientos científicos a los problemas de motivación, en cambio de actitudes personales. A este problema se aboca la capacitación de laboratorio.

Se puede considerar la capacitación en relaciones humanas como el intento de lograr una experiencia de aprendizaje total en el saber y la teoría estén conjuntados con la experiencia y la práctica. El objetivo es el cambio de conducta. En lugar de enseñar hechos, pretende analizar las condiciones que impide que el individuo cambie, los

(20) Leland P. Bradford y Dorothy J. Misl: "Teoría del grupo" pag. 58

requisitos para ayudarle a cambiar y la clase de ayuda que necesita para mantener el cambio constantemente. Capacita a los participantes a actuar, reaccionar e interactuar de modos muy similares a como lo hacen en su trabajo y, con la ayuda mutua y del equipo profesional competente, a analizar esas conductas. Experimenta así, modos más efectivos de acción e integrar nuevos conocimientos y habilidades en la continuación de los patrones de conducta.

Las metas de la capacitación en relaciones humanas han sido definidas, en general, como la ayuda que se da a los capacitados para que mejoren la calidad de su membresía en el grupo y suparticipación en los asuntos humanos.

3.4.- INSTRUCCION PROGRAMADA:

Las características de la instrucción programada son bastantes simples. El material de aprendizaje está preparado de tal manera que puede presentarse al estudiante en una serie de pasos consecutivos cuidadosamente planeados. Estos pasos progresan desde un nivel simple a otros más complejos. En cada paso el estudiante tiene que dar una respuesta que pruebe su comprensión. Es decir, debe escribir su respuesta a la pregunta, o escribir la palabra que falta en una frase, o la frase que falta en un párrafo, o escoger la afirmación correcta entre varias o tomar otra medida apropiada. El estudiante avanza mientras que el aprendizaje va sucediendo a su velocidad y a su ritmo personal y no a la que considera rápida o lenta. Si su respuesta ha sido correcta, recibe inmediata información que se lo indica, y que puede pasar al siguiente paso. Si su respuesta fue incorrecta, recibe instrucciones para volver a estudiar el material y escoger o construir otra respuesta, o se le dice por qué su respuesta es errónea. Así, por medio de la instrucción programada es posible guiar el progreso del estudiante por la conformación inmediata o la corrección de cada una de sus respuestas, es posible construir el progreso ordenado del estudiante de modo semejante al de tutor.

Se dice que la instrucción programada conserva muchas de las ventajas del instructor humano, usando material impreso, presenta la información y la administración fácil y económica.

Tenemos que hacer que la enseñanza sea un proceso así. Que el estudiante sea escuchado. Las técnicas que se utilizan en la instrucción programada facilitan la evaluación y el mejoramiento de los materiales de instrucción durante el curso de su desarrollo. Sobre la base de los resultados que logre un estudiante y se puede revisar y mejorar el curso. Cuando un estudiante tiene dificultades con un programa, la parte del programa que necesita revisión queda indicada claramente por los errores en las respuestas, y esto permite modificarlo.

| | | | | | |
|-------------|----------|----------|---------|---------------|---------|
| | | | | CONOCIMIENTO | |
| | | ELECCION | ERROR | INMEDIATO | NO SIGA |
| | | | | DE RESULTADOS | |
| | | | | CONOCIMIENTOS | |
| INFORMACION | PREGUNTA | ELECCION | ACIERTO | INMEDIATO | SIGA |
| | | | | DE RESULTADOS | |
| | | | | CONOCIMIENTO | |
| | | ELECCION | ERROR | INMEDIATO | NO SIGA |

(Figura 3.4.1.)

El efecto de la instrucción programada depende, en gran medida, del hecho de que el material pide respuestas activas al estudiante. A eso se debe que se haya prestado mucha atención al modo como se debe presentar el material para obtener la respuesta deseada. Las diferencias en método estarán en el formato del programa, en el modo de responder el estudiante, y en los medios por los que se informa la corrección de su respuesta.

El doctor S. L. Pressey, precursor en este campo, pensó en la instrucción programada como un modo de enseñanza automatizada. Esperaba liberar al maestro de las tareas rutinarias. En el método Pressey el estudiante recibe la información y después prueba su comprensión através del uso de opción múltiple (vease la figura 3.4.1.)

El doctor B. F. Skinner, a quien se atribuye la creación del interés actual en el potencial de la instrucción programada y las máquinas de enseñanza, ha dado mucha importancia al análisis y control de la conducta.

El método desarrollado por el doctor Skinner se basa en los aspectos de refuerzo de la teoría de la conducta en el aprendizaje condicionado. Prefiere que el programa esté de tal manera preparado que el estudiante no falle en ninguna de sus respuestas. Por eso se presenta material al estudiante en pasos muy cortos, algunas veces llamados " cuadros " y se dan al estudiante algunos indicios con la intención de ayudarlo a dar una respuesta correcta. El estudiante construye la res

puesta, rellenando un espacio en blanco o resolviendo un problema y así se determina su grado de actividad en el aprendizaje. Al programador le corresponde preparar un programa que requiera del estudiante, la construcción de respuestas correctas, es decir, las palabras, principios o aseveraciones que ha de aprender del programa. Con el fin de obtener conocimientos de los resultados, el estudiante mismo confronta sus respuestas con las respuestas correctas. Después de dar su respuesta descubre inmediatamente si es o no adecuada. Si es correcta, el conocimiento se refuerza. A este método se le llama comúnmente, método de respuesta construida o de programación lineal. (vease figura 3.4.2.).

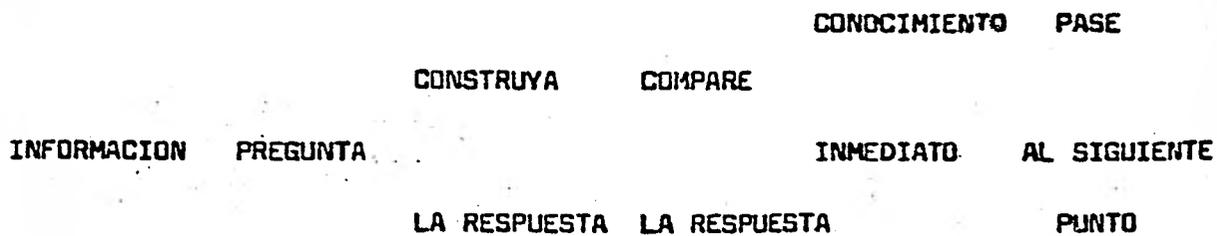


Figura 3.4.2. Método Skinner.

Tanto Pressey como Skinner requieren que el alumno responda correctamente cada paso del programa antes de seguir adelante. No es así en el método de Norman Crowder no pretende obtener una actuación sin errores por parte del estudiante. El punto que escoge el estudiante controla o determina el material subsecuente. Si el estudiante controla o determina el material subsecuente. Si el estudiante pasa la prueba de preguntas recibe automáticamente la siguiente unidad de información y el siguiente sistema de elección múltiple. Si falla en la primera selección, se le explica la naturaleza de su error y se le vuelve a probar, o se le conduce a nuevos conceptos adicionales que no estaban cubiertos. En otras palabras en vez de ir cuadro por cuadro, se le guía a cuadros extras o pasos, si su respuesta es incorrecta. Este material extra le da más información. Las cuestiones de elección múltiple no solo permiten reconocer la respuesta correcta, sino que además, permiten el desarrollo de otros conocimientos en caso de que la respuesta correcta no sea la elegida. Algunas personas llaman a éste, " método intrínscico " o " método ratificado ".

El programa sobre otros senderos de aprendizaje en los que se incluyen material adicional, revisión, o cualquier otro paso que lleva al estudiante a más puntos de elección múltiple, como se muestra en la figura 3.4.3.

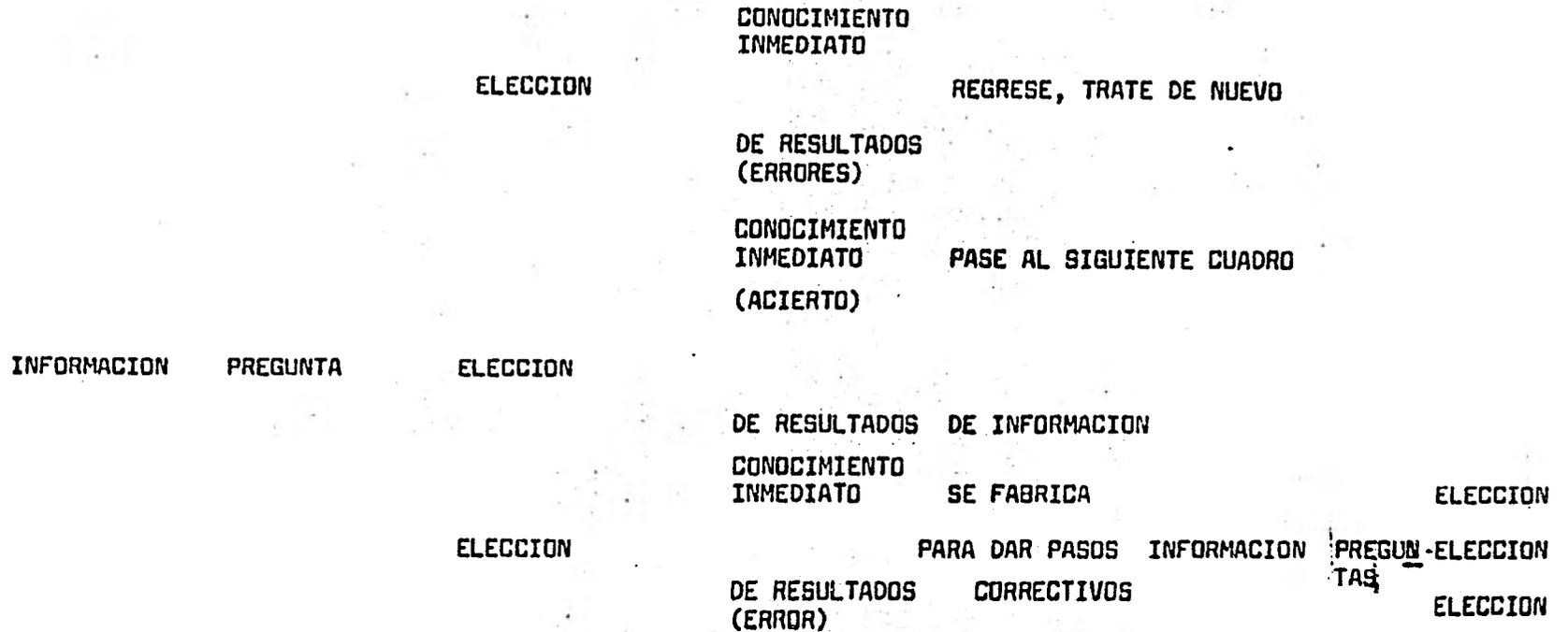


Figura 3.4.3. Método Crowder.

El enfoque matético de la instrucción programada, propuesto por el doctor Thomas Gilbert, es un sistema para determinar el punto óptimo de instrucción, dados ciertos criterios de conducta final. La expresión detallada del objetivo de la capacitación está descrita en una forma de estímulo-respuesta denominada "prescripción" de la conducta. También se puede utilizar el sistema inverso en el que el estudiante empieza por el final hasta que completa el último paso de la función en la que se le está capacitando y después se le añade el paso inmediatamente anterior y, poco a poco, añade más a su repertorio. Siempre completa la tarea, no importa cuántos ciclos se necesitan para completar la cadena de la función. Finalmente, cada lección contiene una sección teórica y una sección operacional. La sección operacional a menudo hace uso de las técnicas de simulación. (21)

La conducta verbal no es el único tipo de conducta en la que la gente necesita ser capacitada.

Por ejemplo, combinar las ilustraciones con instrucciones en programa preplaneado puede servir para instruir en las funciones del trabajo y en los procedimientos. Podemos ofrecer las instrucciones usando una grabadora y las ilustraciones con transparencias. Hay una máquina compacta que brinda al mismo tiempo la grabación y la transparencia. Las películas con sonido o sin él son útiles para presentar programas sobre función y procedimientos. En los métodos de representación más simples las instrucciones podrán estar escritas a máquina y las ilustraciones en fotografías. Los programas del tipo "sigue el modelo" tienen la mayoría de las ventajas de otros medios de enseñanza automática. Son, principalmente, una técnica para presentar información combinada visión y sonido. Cada diagrama o fotografía sirve como modelo y como base para comparar, mediante los cuales el estudiante puede juzgar su progreso. El ritmo de presentación del material en la mayoría de las máquinas de enseñanza, lo controla el propio estudiante de acuerdo con su ritmo individual de aprendizaje.

En cuanto a la eficiencia, una de las ventajas de la instrucción programada es que el individuo puede recibir instrucción en cualquier momento. No tiene que esperar que se programe una sesión, ni es --

(21) Lysaugh, Jerome P. y Clarence Williams: "Guía para la Instrucción Programada" pag. 93

necesario posponer la instrucción hasta que haya bastante gente para formar un grupo. Es posible, a menudo, programar la capacitación de manera que sólo una persona de un área de trabajo esté ausente, lo que produce menos interrupciones en la oficina o la planta. Un programa se puede aplicar en cualquier lugar. La instrucción programada puede proveer de la información que el estudiante perdió por haber estado ausente. Puede, así mismo establecer requisitos para entrar a un curso posterior.

Cuando los estudiantes están muy esparcidos, o cuando no pueden dejar su trabajo en grupo, la instrucción programada será muy útil. Su uso requiere muy poca atención por parte del supervisor o los gerentes porque no es necesario impartir la instrucción a hora fija o sustituir al trabajador para que asista a una sesión. La instrucción programada permite incrementar la productividad de la capacitación y la educación. No es siempre necesario tener un instructor o una aula. Aumenta la eficiencia del instructor porque puede utilizar la instrucción programada para ciertas partes de su curso y dedicar el tiempo, así ahorrando, a otros aspectos de la educación, como a la discusión, guía individual, a trabajo de laboratorio. La investigación nos dice que el aprendizaje mediante la instrucción programada requiere menos tiempo del estudiante y produce más larga retención que las técnicas convencionales.

Por medio de la instrucción programada se puede mejorar la calidad y efectividad del aprendizaje. Esto puede lograrse porque hay una presentación más efectiva del asunto y porque se aumenta la motivación.

Al desarrollar los objetivos cuidadosamente y aprobar de antemano el programa, ya se ha determinado el potencial de enseñanza que tiene éste, lo que hace más probable que el estudiante aprenda lo que pretendía aprender en cada curso. La motivación crece porque el estudiante tiene muchas posibilidades de acertar en sus respuestas. El aprendizaje es más interesante, estimulante y efectivo. Los programas se adaptan a las diferencias de habilidad de aprendizaje y, así, el estudiante aprende y se motiva mejor. Otra ventaja que surge del diseño cuidadoso de un programa, es que subraya las ideas fundamentales. El aprendizaje de las ideas fundamentales contenidas en un curso es una de las claves para poder transferir lo aprendido a la misma función en el trabajo. Se cree que la instrucción programada ayuda al estudiante a aprender y a dirigir su atención a la solución de problemas, con sus propios recursos, con confianza en sí mismo.

La instrucción programada hace que el entendimiento de las ideas fundamentales de la materia sea más claro y simplifica el modo de presentar material detallado en una forma que pueda ser recordada.

Es probable que el estudiante logre más mediante la instrucción programada, al adquirir información nueva, al transformae esa información para tratar nuevos problemas y al evaluar si sus acciones son adecuadas, que por el uso de la mayoría de los otros métodos de aprendizaje, pues esta se ajusta a los principios de aprendizaje que, gereralmente, se estima se hallan presentes en el método tutelar.

IV.- ASPECTOS DE EVALUACION DE LA CAPACITACION IMPORTADA.

4.1- LA EVALUACION DE LA CAPACITACION:

Casi todos están de acuerdo en que la definición de evaluación es aquella que determina la efectividad de un programa de capacitación. Pero esto no significa nada sino clarificamos la cuestión de que en qué términos un programa debe ser efectivo. Sabemos que la evaluación es necesaria para mejorar programas y para eliminar los que sean poco efectivos. El problema es como empezar.

Si dividimos la evaluación en pasos lógicos, dejará de ser una complicada generalidad y nos mostrará las metas que debemos alcanzar. Estos pasos son los siguientes:

- (22) 1.- REACCION. ¿Cuánto gustó el programa a los participantes?
- 2.- APRENDIZAJE. ¿Cuales principios, hechos y técnicas aprendieron?
- 3.- ACTITUDES. ¿Que cambios en la conducta de trabajo han resultado del programa?
- 4.- RESULTADOS. ¿Cuales fueron los resultados tangibles del programa en lo que se refiere a costos reducidos, mejora de calidad y cantidad en referencia con el trabajo, mejora en relación con las relaciones humanas y superación de los empleados?

R E A C C I O N .

La reacción puede definirse como el grado en que los entrenados disfrutaron el programa de capacitación, Por lo que se refiere a la reacción evaluar es lo mismo que medir los sentimientos de los participantes. En esta fase la evaluación no mide ningún aprendizaje. Siendo la reacción relativamente fácil de medir, algunos capacitadores la miden siguiendo la presente guía:

- 1.- Determinar lo que se quiere investigar.
- 2.- Usese una hoja cuyos puntos se refieren a lo que se quiere investigar.
- 3.- Diseñe la forma de manera que las reacciones puedan ser tabuladas y cuantificadas.
- 4.- Hágase que las formas sean contestadas anónimamente para que

(22) Donal L. Kirkpatrick "Evolution of Effective Listening" pag.

sean veraces.

5.- Permitir a los participantes escribir observaciones adicionales en caso de que no hayan sido cubiertas sus preguntas.

El primer paso en el proceso de evaluación es medir las reacciones de los sujetos en los programas de capacitación. Es importante determinar como se siente la gente después de asistir a un programa. La dirección a menudo toma decisiones sobre la base de uno o más comentarios aislados. Se da el caso de que un programa de capacitación para funcionarios sea cancelado por el comentario de alguno de los jefes de que "este programa no sirve para nada".

Es un hecho que los sujetos que disfrutan de un programa de capacitación tiene probabilidades de obtener el máximo beneficio de él.

Para evaluar efectivamente, los profesores de la capacitación deberán empezar por ser efectivos al medir las reacciones y sentimientos de las personas participantes. Es importante hacerlo organizadamente usando hojas de comentarios diseñadas con el fin de obtener datos esperados. Es también aconsejable que el diseño de la hoja permita tabular y cuantificar fácilmente. Es también conveniente que una persona fuera del capacitados haga observaciones del grupo para que dé su opinión. La combinación de estas dos evaluaciones es más significativa que cualquiera de las dos aisladas.

A P R E N D I Z A J E

Es importante reconocer que la reacción favorable a un programa no implica que haya habido aprendizaje. Todos hemos asistido a reuniones en las que el conferenciante hablaba con entusiasmo, utilizaba auxiliares visuales e ilustraciones para hacer su presentación aceptada por el grupo y hacia demostraciones; sin embargo, al analizar el contenido hemos descubierto que prácticamente, no ha dicho nada, sino que ha dicho muy bien.

Aprendizaje, son los principios, hechos y técnicas comprendidos y absorbidos por los sujetos; es decir, hasta aquí el aprendizaje no incluye el uso que el sujeto hará, en su trabajo, de esos principios, hechos y técnicas.

Con el fin de establecer un procedimiento que mida la calidad de aprendizaje que un curso de capacitación, se pueden utilizar varias guías:

- 1.- El aprendizaje de cada participante debe ser medido de manera que se puedan determinar cuantitativamente los resultados.
- 2.- La evaluación debe hacerse antes y después de la capacitación para poder saber cual es el resultado del programa.
- 3.- Debe medirse el aprendizaje tan objetivamente como sea posible.
- 4.- Siempre que se pueda será conveniente tener un grupo de control que no haya recibido la capacitación, para compararlo con el grupo capacitado.
- 5.- Siempre que sea posible habrá que organizar estadísticamente los resultados de la evaluación para poder probar el aprendizaje en cuanto a su correlación y nivel de confiabilidad.

Estas guías indican que la evaluación del aprendizaje es mucho más difícil que la reacción evaluada en el primer paso. Se necesita, por ejemplo, el conocimiento de la estadística. En muchos casos el departamento de capacitación tendrá que llamar en su auxilio a un experto que le ayude a planear procedimientos de evaluación al analizar los datos e interpretar los resultados.

Mediante algunos métodos podemos evaluar el aprendizaje, puede ser en el desempeño del aula, uno de ellos. Los siguientes programas pertenecen a esta categoría: instrucción en el trabajo, simplificación del trabajo, aptitudes de entrevista, técnicas inductivas, planificación en el trabajo, mejoramiento de la lectura, uso efectivo del lenguajes hablados y usos efectivos del lenguaje escrito. Como técnicas de evaluación tenemos actividades que se pueden realizar en el aula; las demostraciones, práctica individual de lo que se enseña y discusiones después de una representación. El dirigente de la capacitación puede organizar estas técnicas de manera que obtenga una evaluación aceptablemente objetiva del aprendizaje que está teniendo lugar.

Pruebas escritas, es otro método. En el caso de los cursos de capacitación que pretenden enseñar principios, hechos e ideas más técnicas es más difícil evaluar el aprendizaje. El modo más común de evaluación en este caso es la prueba escrita. Es posible adquirir pruebas estandarizadas para medir ciertos tipos de aprendizaje, pero en la mayoría de los casos el dirigente de la capacitación tiene que hacer las suyas propias.

A C T I T U D

La evaluación de los programas de capacitación en lo que respecta a actitud en el trabajo, es mucho más difícil que la evaluación de los anteriores. Es necesario enfocar este problema desde el punto de vista más científico, considerando muchos factores.

Habrán que seguir varias guías para evaluar los programas de capacitación en cuanto a los cambios que producen en la conducta o actitud:

- 1.- Debe hacerse una estimación sistemática de la realización del trabajo antes y después de la capacitación.
- 2.- La estimación del desempeño de trabajo debe hacerla uno o varios de los siguientes grupos (entre más grupos mejor):
 - a) Las personas que reciben la capacitación.
 - b) Su superior o superiores.
 - c) Sus subordinados.
 - d) Las personas que hacen el mismo trabajo que él o que, por lo menos conocen profundamente su desempeño.
- 3.- Debe hacerse un análisis estadístico para poder comparar los desempeños del trabajo antes y después de la capacitación.
- 4.- La estimación del desempeño del trabajo después de la capacitación debe hacerse por lo menos después de tres meses, para que los capacitados hayan tenido oportunidad de practicar lo que han aprendido. Para añadir validez al estudio será conveniente seguir haciendo estimaciones.
- 5.- Debe usarse un grupo de control que no haya recibido capacitación.

R E S U L T A D O S

Los objetivos de un programa de capacitación se pueden expresar en términos de resultados como: reducción de cambios de personal, reducción de costos, incremento de eficiencia, reducción de quejas, aumento de calidad, mejoramiento en las relaciones humanas entre los empleados, que se esperará resultado del curso impartido. Desde un punto de vista evolutivo, será mejor evaluar los programas directamente en cuanto a sus resultados. Sin embargo, hay muchos factores que hacen eso muy difícil en algunos tipos de programas.

No obstante, hay ciertos tipos de trabajo que conviene evaluar por resultados. Por ejemplo: en un programa que este dedicado a mejorar la

mecanografía, es fácil medir el número de palabras por minuto antes y después del programa. Lo mismo pasaría si el objetivo fuera reducir el número de accidentes.

4.2. EDUCACION Y ENTRENAMIENTO DE LOS CAPACITADORES:

Para ser un buen capacitador se necesita que estos profesionistas, aunque también pueden ser gentes que conozcan bien el área a la que se va a capacitar, hayan recibido, a su vez, capacitación sobre educación, y es valioso que también estén capacitados en psicología. En cuanto a educación, los campos con los que el capacitador, profesionista, debe estar bien familiarizado para desempeñar su empleo son:

| | |
|----------------------------------|--------------------------|
| (23) Los más importantes | Deseables |
| Método de enseñanza | Supervisión educacional. |
| Administración educacional | Auxiliares visuales |
| Desarrollo de planes de estudios | Guía vocacional |
| Educación vocacional | Educación para adultos |
| Entrenamiento para maestros | |

Llamamos importancia a los que debe de poseer al tomar posición del grupo con el que va a trabajar, porque de esta manera podrá manejar mejor en cuanto a ser el líder, en el grupo, y poder solventar todos los obstáculos que se le vayan presentando en el transcurso del programa.

Llamamos deseables, a estos conceptos, porque si el capacitador cuenta con el conocimiento educacional de estos, podrá satisfacer la necesidad de cada uno de sus alumnos orientándolos como es debido, según la circunstancia.

El entrenamiento que se sugiere en psicología será en los siguientes campos:

| | |
|--|---------------------------------|
| Los más deseables | Deseables |
| Psicología educacional | Psicología social |
| Psicología de aprendizaje | Psicología industrial |
| Diferentes individuales | pruebas de selección |
| Psicología de la educación vocacional | Ocupación y análisis de trabajo |
| Desarrollo de la personalidad | Asesoría |
| Creemos que sea necesario que el profesionista que se encarga de | |

(23) ~~Gerald H. Whitlock~~: "Investigación sobre el empleo y entrenamiento de personal" pag. 120

la capacitación tenga conocimientos de psicología, porque el manejo de personal es muy ligado con la reacción de la conducta de cada uno de los integrantes que asisten al programa y que estos conocimientos le ayuden a resolver estas reacciones.

Entre otras cosas, cada profesionista que sea designado para proporcionar capacitación deberá estar conciente de:

1.- Responsabilidad de la instrucción. Dar servicio de instrucción a grupos, capacitar y desarrollar directores de sesiones, realizar mesas redondas sobre capacitación, dar clases, coordinar horarios de capacitación, dar asesorías en el uso de las técnicas de capacitación.

2.- Desarrollo y preparación de programas. Producir material de capacitación, establecer necesidades de capacitación, formular y recomendar planes para el desarrollo de empleados, concebir y preparar programas de capacitación, escribir manuales de capacitación.

3.- Evaluación de la capacitación. Fomentar conocimientos técnicos y estándares funcionales, obtener calificaciones sobre aprendices y capacitados, evaluar todas las actividades de la capacitación, proseguir el desempeño de los capacitados, evaluar la efectividad de la instrucción individual.

4.- Responsabilidad de consejeros. Aconsejar sobre los cursos disponibles fuera de la compañía, dar asesoría educacional a los empleados, aconsejarles respecto al autodesarrollo, actuar como consultores en problemas de capacitación, aconsejar y ayudar al personal interesado en estos temas.

5.- Asistir a la dirección en el presupuesto de los costos de la capacitación, mantener registros de la capacitación, formular procedimientos de la capacitación, construir y administrar pruebas de personal, dirigir la biblioteca, hacer informes regulares a la dirección, capacitar y supervisar a los empleados subordinados.

6.- Actividades profesionales generales. Estimular la participación en la capacitación, mantener contacto con escuelas o colegios, informar sobre las nuevas técnicas de capacitación, asegurar la aceptación y el uso de los materiales y conocimientos de la capacitación.

Expuesto todo esto, estamos convencidos de que el papel que desempeña el instructor en sus diferentes enfoques, es decir, como maestro, líder, expositor, mediador, etc., es la clave del éxito de todo programa de educación. Su influencia es incuestionable y, en este aspecto,

no estamos de acuerdo con la idea platónica de que el deber preexiste desde su origen en las almas humanas y que el maestro es sólo un agente ocasional.

Pueden existir las mejores condiciones para la instrucción, esto es edificio, mobiliario, instrumentos o equipo, método, etc. pero si el instructor falla y no acepta, todo irá mal y con toda seguridad habrá un fracaso. Se puede presentar también la situación contraria; que ni el edificio o los medios sean los mejores, pero si el instructor es eficiente y sus habilidades y características de liderazgo son tales que mantienen al grupo interesado y motivado, se puede llegar a un gran éxito.

Especialmente en nuestro días, una gran reto para el instructor es saber manejar a un grupo e instruirlo con éxito. Por tal motivo creemos necesario poner en nuestro trabajo algunos de los conocimientos con los que creemos debe contar un buen capacitador para lograr la meta deseada.

4.3.- PRESUPUESTO Y CONTROL DE COSTOS DE LA CAPACITACION:

El buen director de capacitación pasa muchas horas planeando y preparando programas. Investiga la necesidad de los programas, planea el contenido, revisa los auxiliares, observa el ensayo, selecciona a los participantes y aprueba el método de evaluación. Emplea mucho tiempo porque piensa que es más necesario considerar los mejores programas posibles. El secreto del éxito está en su elaboración.

El cálculo del presupuesto es un instrumento de la administración. Es de hecho, un método de control necesario para llegar a un objetivo.

El director de la capacitación debe tratar de realizar presupuestos elásticos y flexibles que le permitan cumplir con la responsabilidad de su puesto. La capacitación no es una ciencia, por lo que el cálculo de presupuestos debe considerar los factores conocidos y los desconocidos de las actividades diarias de su departamento. Se debe predecir adecuadamente el número de personal a capacitar para un curso dado y los costos unitarios.

Hay varios tipos de presupuestos aplicables al departamento de capacitaciones: (24)

1.- Presupuesto para proyectos. Aunque la dirección no lo reconoce es una práctica muy buena para el director de capacitación presupuestar por separado cualquier proyecto de largo alcance. El director de capacitación puede haber asignado a uno de sus asistentes un proyecto especial, financiado por la compañía para organizar y presentar seminarios residenciales en alguna universidad cercana, para un número determinado de ejecutivos de la empresa. Estas personas pasarán una semana en el seminario. El presupuesto debe detallar costos de transportación, alimentación, hospedaje, instrucción, materiales y administración general. El especialista a cargo del proyecto debe administrar el programa de acuerdo con ese presupuesto y será responsable de cualquier desviación de presupuesto insuficiente o más alto de lo que se espera.

2.- El presupuesto funcional. Algunos directores de capacitación creen que el presupuesto funcional les sirve para operar su departamento. El presupuesto funcional es más aplicable si el departamento está organizado funcionalmente. Así, puede haber secciones dedicadas a educación, auxiliares de capacitación y capacitación especial. Cada una de las -

secciones funcionales tendrá su propio presupuesto. El jefe de cada sección es responsable de la auditoría y control de costos y rendirá informes periódicos de estos costos en relación con el presupuesto formal. Los presupuestos de este tipo tiene la ventaja de que ayudan al desarrollo de los jefes de las divisiones o secciones, descentralizan el control y, por la división del presupuesto de pequeñas unidades, las áreas problema se localizan rápidamente.

3.- Presupuesto departamental. Si el departamento de capacitación es pequeño, si será necesario un presupuesto; sin embargo, es muy fácil perder el control de las actividades financieras diversificadas de un departamento si se utiliza un presupuesto global. El que el director pueda dividir el presupuesto en funciones o proyectos, depende de la organización.

Es responsabilidad de un buen gerente estar alerta a un posible cambio de situación. Aunque la gerencia sólo pida al departamento de capacitación un presupuesto global al director efectivo podría desear combinar presupuestos y controles dentro de su departamento. Esto no le deberá crear un problema, y en cambio le ayudará a operar el sistema de control financiero que necesita.

El director de la capacitación se enfrenta al problema de preparar un presupuesto por primera vez, puede pensar que es un proceso muy complicado sino existen registros previos en los cuales pueda basar sus cálculos. Sin embargo, antes de desanimarse, se debe determinar los costos fijos mayores y los variable y entonces será mucho más fácil. Los costos fijos incluyen generalmente:

- 1.- Salario.
- 2.- Impuestos y prestaciones a empleados.
- 3.- Renta.
- 4.- Servicios como aire acondicionado, luz, agua y teléfono.
- 5.- Papelería y útiles.
- 6.- Gastos de limpieza.

Desde luego, estos puntos pueden variar en relación directa con la actividad del departamento, pero en circunstancias normales se pueden calcular con cinco meses de anticipación. Los costos variables incluyen:

- 1.- Auxiliares de la capacitación

Películas (compradas o producidas)

Folletos (comprados o producidos)

Libros (comprados o producidos)

2.- Mantenimiento y reparaciones.

3.- Gastos de viaje del personal de capacitación,

Los gastos se puede preveer, adecuadamente, si hay registros de los años anteriores en los cuales apoyar las decisiones del período por venir. Si no los hay o el método de presupuesto es nuevo, se tiene oportunidad de crear un sistema realmente apropiado a las necesidades del departamento. El exámen cuidadoso de las situaciones, las preguntas que el director puede hacer y otros aspectos nos dan el registro básico. Al principio, estos registros deben ser tan simples como sea posible. Un buen principio es hacer preguntas hipotéticas y llevar registros adecuados. Queremos saber:

- + Si el departamento de contabilidad ya tiene el sistema de código para identificar los gastos que hay que seguir.
- + Cómo se pagan las notas.
- + Si se cuenta con los servicios necesarios.
- + Cuáles registros se deben llevar: copias de los requerimientos de pago, requisiciones, contratos, etc.
- + Cómo se utilizan esos registros, si están relacionados a algún sistema de código, si se tiene que confrontar con datos emitidos por el departamento de contabilidad.
- + Si se puede pensar en un sistema en que los costos reales se acumulen junto a las cantidades presupuestadas para cada programa.
- + Qué tipo de seminarios, mesas redondas, o reuniones se realizan dentro del período del presupuesto.
- + Qué cantidad de personas serán atendidas, si necesitan hotel, y como se controlarán los beáticos.
- + Como se le paga a los conferencistas que vienen de fuera.
- + Si el departamento comprara libros de texto, hojas de trabajo u otros materiales especiales usados por los individuos, y que sean costosos.
- + Qué auxiliares visuales han sido planeados. Si se harán dentro o fuera de la compañía.
- + Si hay otros departamentos que le pagan al departamento de capacitación.

+ Si el departamento de capacitación publicará manuales, si contratará personas para que los diseñen. Si hará que alguno de los propios empleados escriban el texto o se mandará hacer fuera.(25)

Todas estas preguntas, y otras, nos dan la base para presupuestar los factores desconocidos, impredecibles, a veces inevitables, que sumentan el costo de la dirección de un departamento de capacitación.

Los costos conocidos predecibles y algunas veces inevitable , son evidentes: rentas, salarios mensuales, sumados a los impuestos y a las prestaciones, tiempo extra, costos telefónicos, gastos de transporte de material, renta de equipo y costos por la asistencia del personal de capacitación y muchos más son los costos de operación del departamento de capacitación.

(25) Ralph E. Bagton: "Control de costos de la capacitación" pag 92.

4.4- LA PARTICIPACION DEL LIC. ADMINISTRACION DENTRO DEL AREA DE LA CAPACITACION.

El Lic. Administración cuenta con la instrucción necesaria para integrarse a cualquier organización y desarrollar programas y cursos de capacitación para el personal que laborará dentro de la misma.

El Lic. Administración, puede intervenir en áreas como la producción, finanzas, comercialización, recursos humanos, etc., ya que dentro de la facultad de Contaduría y Administración, se dan divisiones de las áreas mencionadas. Nosotros optamos por los recursos humanos, y contamos con la técnica para actuar como organizadores de programas y cursos de capacitación desde realizar dichos programas, decidir sobre el personal que se capacitará, los profesores que la impartirán, el tiempo que se necesitará para el curso, etc.

También podemos desempeñarnos como capacitadores, dando conferencias, dirigiendo mesas redondas, impartiendo clases en el aula, dirigiendo seminarios, etc.

Esta participación, puede ser, también, en la actualización de programas de capacitación.

Todo profesionista debería estar constante actualización asistiendo a seminarios, conferencias y todo lo que se relacione con su carrera, para que los conceptos estudiados en la escuela no resulten, con el tiempo obsoletos.

CONCLUSIONES.

1.- La capacitación, es todo acto deliberado que se encamina a desarrollar los medios necesarios para que el personal, tanto operativo como directivo, realice mejor sus actividades, y que en esta forma la empresa obtenga óptimos resultados y el trabajador la realización de superarse día con día.

2.- Los antecedentes de la capacitación existen desde que el hombre existe, pues es un don innato en él, quien siempre se ha preocupado por luchar, transmitir los conocimientos, tratando de perfeccionar, los que va adquiriendo día a día.

3.- El apartado "B" del artículo 123 Constitucional en sus fracciones VII y VIII dispone que "El estado organizará escuelas de administración pública y que los trabajadores además de mantener sus aptitudes, profesionales, para obtener ascensos conforme el escalafón y en apoyo a aptitudes y antigüedad". La Ley Federal del Trabajo en su capítulo III Bis. artículo 153 del apartado A al apartado X, expone toda reglamentación acerca de la capacitación.

4.- Debemos distinguir entre adiestramiento, capacitación y desarrollo. El adiestramiento se enfocará al personal que requiera el mejoramiento de sus habilidades técnicas en el manejo de maquinaria y equipo; la capacitación tiene implícito el adiestramiento, pero se impartirá tanto en obreros, como al personal administrativo y funcionarios en general; y el desarrollo tiene mayor amplitud, pues significa el proceso total del hombre ya que abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de su voluntad, la disciplina del carácter y adquirir habilidades que se requerirán para el desarrollo de todo el personal sin importar su jerarquía. Este desarrollo logrará mejor organización, y es conveniente para la empresa, pues unificará criterios, para la selección técnica, y logrará nivelesaltos de ejecución en el trabajo.

5.- La determinación de las necesidades de capacitación se logra básicamente, averiguando lo que sucede actualmente en una organización y confrontándolo con lo que debería técnicamente suceder ahora y en el futuro.

6.- La selección y organización del personal a capacitar se logra por medio de analizar el puesto o puestos a los que se va a enfocar la capacitación, seleccionando y aplicando las pruebas apropiadas para esta circunstancia y llevando a cabo las entrevistas a los empleados que se van a capacitar.

7.- Las instalaciones mínimas para llevar a cabo la función de capacitación son: el aula, el auditorio o el salón de juntas entre otras. Y las ayudas con las que podemos contar son: pizarrones, transparencias proyectores de cine, franelógrafos, sillas, mesas, etc.

8.- El método de clases se basa en una presentación preparada de conocimientos e informaciones, cuyo propósito es el de que otros entiendan o acepten el mensaje del que la imparte.

9.- El método de conferencias el instructor desempeña toda la parte activa pues trata de una exposición unilateral. A este método se le conoce también como clase formal, aunque hay que hacer una distinción; la conferencia tiene características de mayor formalidad y solemnidad que la clase común.

10.- El método de representación dramatizada puede definirse como un método de interacción humana que utiliza conducta realista en situaciones imaginarias.

11.- La instrucción programada es aquella en la que, el material de aprendizaje está preparado de tal manera que puede presentarse al estudiante en una serie de pasos consecutivos cuidadosamente planeados. Estos pasos progresan desde un nivel simple a otros más complejos.

12.- La evaluación se realiza por medio de análisis de pasos lógicos como son: la reacción, el aprendizaje, las actitudes y los resultados.

13.- Los capacitadores deberán contar con conocimientos de pedagogía y psicología, además de los de la rama a la que se referirán.

14.- El control presupuestal de la capacitación puede tomar diversas formas, según los requerimientos de cada organización, tales como: presupuesto por proyectos, presupuesto funcional, o presupuesto departamental.

BIBLIOGRAFIA.

- ANTONIO GARCIA VALENCIA "Las relaciones humanas en la administración pública mexicana" Editorial Limusa.
- ALFONSO SILICIO "Capacitación y desarrollo de personal" Editorial Limusa Mex.
- ALVIN TOFFLER "El shock del futuro".
- CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA MEXICANA.
- CHARLES V. YUMAS "pruebas para el entrenamiento y desarrollo".
- DONAL L. KIRKPATRICK "Evolution of effective listening" editado Journal of the ASTD mayo-junio de 1956.
- EDWIN E. GHISELLI Y CLARENCE W. BROWN "Psicología Industrial" Editorial Letras, S.A.
- GERAL H. WHITLOCK "Investigación sobre el empleo y entrenamiento de personal".
- HAROLD P. ZELKO "Lecture Method" Editorial Howard Allen, 1957.
- ISSAC GUZMAN VALDIVIA "Problemas de la administración" Editorial Limusa.
- J. L. MORENO "Who shall Survive" Editorial Beacon House Inc. Beacon, Nueva York.
- LELAND P. BRADFORD "The use of psychodrama for group consultants" Editorial Society Vol. 1 Núm 22.
- LELAND P. BRADFORD Y DOROTHY J. MIAL "Teoría del grupo" Editorial Personal Vol. 22 Núm 3
- LEPAUGHT JEROME P. Y CLARENCE WILLIAMS. "Guía para la instrucción programada" Editorial John Wiley and Sons. Inc. Nueva York.
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO
- LEY DEL SEGURO SOCIAL
- LEY DEL SERVICIO PUBLICO DE ENERGIA ELECTRICA

LOUIS W. LERDA

"Problem Solving Conference"

NORMAN MAIER Y OTROS

"Supervisory and executive Deve
lopment". Editorial Wiley and Sons.
Inc.

RALPH E. BAYNTON

"Control de costos de la capacita
ción".

R. R. FALLER

"Instalaciones para el entrenamien
to".

RAYMAND CORSINI, MALCOLM E.
SHAW Y ROBERT BLAKE.

"Roleplaying in business and indus
try" Editorial The Free Press of
Glencoe. Nueva York.