

2ej 199

---

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA CAPACITACION DEL PERSONAL EN LA EMPRESA

Seminario de Investigación Administrativa, que para obtener  
el Título de Licenciado en Administración presenta

MA. CRISTINA TERRAZAS GOVEA  
en colaboración con  
GUADALUPE PASTRANA RAMIREZ  
CARLOS SANCHEZ CASTILLO

Director del Seminario: Lic. Rafael Hernández Villagrán

1 9 8 1



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

## LA CAPACITACION DEL PERSONAL EN LA EMPRESA

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION	3
1.- Antecedentes	3
2.- Su importancia y finalidad	7
3.- La capacitación; diferencias y afinidades con el entrenamiento, adiestramiento y desarrollo de personal.	10
CAPITULO II: CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL	14
1.- Determinación de las necesidades de capacitación	16
2.- Técnicas para la determinación de las necesidades:	22
- Observación	22
- Cuestionarios	26
- Entrevistas	29
3.- Selección del personal a capacitar y de los instructores.	33
CAPITULO III: PROGRAMA DE CAPACITACION	37
1.- Tipos, métodos e instrumentos de capacitación	41
2.- Elementos y aplicación de un programa de capacitación.	58
CAPITULO IV: EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	60
1.- Técnicas de evaluación	62
2.- Tiempo en que debe efectuarse la evaluación	66
3.- Indicadores del rendimiento de la capacitación.	67

	Pág.
CAPITULO V: LA UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPA CITACION Y ADIESTRAMIENTO (UCECA).	69
1.- Antecedentes	69
2.- Estructura	74
3.- Los planes y programas de capacitación y adies tramiento	81
4.- Fundamento legal y caracterfsticas	83
5.- Presentación de los planes y programas de capa citación y adiestramiento.	88
CONSIDERACIONES FINALES	91
CONCLUSION	94
NOTAS BIBLIOGRAFICAS	95
BIBLIOGRAFIA	98

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

El desarrollo y la existencia de la capacitación del personal, es una cuestión que siempre se ha dado en las empresas, ya que un elemento que llega por primera vez a ocupar un puesto cualquiera, deberá forzosamente recibir entrenamiento previo, así sea la persona más capaz, pues cada empresa tiene su sistema propio.

De ahí que los ordenamientos de la Ley Federal del Trabajo sólo vienen a complementar lo que en la práctica se ha llevado a cabo toda la vida. Sin embargo, es evidente que la capacitación enfocada legalmente redundará en beneficios a la clase trabajadora, siempre y cuando sea bien llevada, - pues en la práctica se está viendo que existen muchas dudas.

Visto ésto, hemos querido a través de este trabajo elaborar un análisis detallado de lo que representa la capacitación en nuestro país, que estando en vías de desarrollo, requiere cada día de un mayor número de elementos diestros y capaces para el desempeño del trabajo; y es así como hemos recorrido desde los aspectos generales, programas y desde luego, la estructura y funcionamiento del famoso organismo guber-

namental, encargado de todo lo relacionado con el control y cumplimiento de la capacitación al personal por las empresas que es la UCECA.

Desde luego, el trabajo es enunciativo y no limitativo, pues día con día se irán ampliando los horizontes y perfeccionando técnicas, modelos y caminos a seguir; pero esperamos que sea de utilidad a las personas que de una u otra forma deseen consultar o conocer todo lo relativo al manejo de tan importante factor en el desarrollo del país.

## CAPITULO I:

### ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION

#### 1.- ANTECEDENTES

El concepto de capacitación se remonta a épocas en las cuales el ser humano transmitía a sus semejantes las habilidades y conocimientos básicos para afrontar diversas situaciones, mismos que eran captados y practicados hasta lograr su dominio perfecto.

Iniciaremos nuestro tema, haciendo una breve síntesis acerca del surgimiento de la capacitación:

(1) Los descubrimientos arqueológicos dan una idea clara de la enorme importancia que tenía la capacitación hace algunos milenios A.C., prueba de ello son las Pirámides de Egipto y la Torre de Babel, ambas construcciones verdaderas obras de arte de los científicos, artesanos, albañiles y carpinteros de civilizaciones pasadas que por la perfección con que se encuentra construida cada una de las partes de estos monumentos, nos dan una idea del adelanto que sólo se logra con la capacitación y la práctica continua. En esa época, el artesano y el campesino se veían obligados a aprender un oficio a través de la instrucción directa debido a que el conocimiento de las letras estaba vedado para ellos.

(2) En la Edad Media, la economía del Continente Europeo estaba dominada por agrupaciones de trabajadores que desempeñaban un mismo oficio, mismas que se formaban con el objeto de protegerse y ayudarse mutuamente. Estas agrupaciones recibieron el nombre de "Gremios" y



para poder ocupar un lugar preponderante dentro de ellos, era menester someterse previamente a una capacitación intensa del oficio propio del gremio, hasta lograr un dominio total en el desempeño del mismo. El gremio estaba formado por tres tipos de trabajadores: el maestro; que era el dueño de la herramienta y el que conocía perfectamente el oficio; el aprendiz que había sido aceptado en la casa del "maestro", en donde podía capacitarse y aprender el oficio, pero sin recibir pago alguno, solo su alimentación. El aprendiz llegaba a ser oficial una vez que pasaba el tiempo fijado para el aprendizaje y todavía no lograba el dominio total del oficio. Para poder ser aprobado como "maestro" por el cuerpo directivo del gremio, el oficial necesitaba además de cumplir con todos los requisitos, demostrar su pericia en el desempeño del oficio, haciendo una obra maestra.

(3) Con el paso de los años, hubo quienes hicieron esfuerzos por dar capacitación en determinado oficio; fue hasta el año de 1825 cuando en Estados Unidos de Norteamérica se establecieron escuelas en donde se daba capacitación a todos los reclusos mientras purgaban su condena, a fin de que cuando se reintegraran a la sociedad, pudieran ser útiles a ella.

(4) Posteriormente, con el crecimiento industrial, las empresas cuyo volumen de ventas había crecido en gran medida, vieron la necesidad de impartir capacitación a sus empleados y, es aquí, cuando aparecen las primeras escuelas industriales, las cuales fueron fundadas por grandes organizaciones como: la Westinghouse, la General Electric, la Good Year, la Ford Motor Company y otras. Esto sucedía por el año de 1905.

(5) Pero los grandes beneficios de la capacitación no habfan sido mostrados al mundo en todo su esplendor, ya que fue hasta el año de 1918 época de la Primera - Guerra Mundial, cuando el señor Charles Allen, entonces jefe de la Corporación de la Flota de Emergencia del Comité de Embarcaciones de los Estados Unidos de Norteamérica, tuvo que enfrentarse al grave problema de incrementar en un 1000% la producción de astilleros o sea, que habfa de multiplicar el personal con que - contaba en diez veces su número. Ante la dificultad de contar con esa gran masa trabajadora, decidió capacitar a los trabajadores que tenfa dentro del campo de - labores, utilizando como instructores a los propios su pervisores con que contaba. Para entrenar a sus trabajadores el Sr. Allen decidió aplicar el método denominado "de los Cuatro Pasos" que consiste en mostrar, decir, hacer y comprobar, y con ello sentó las bases para lo que veinte años más tarde sería la Comisión de - Recursos Humanos de la Guerra.

(6) Al llegar a la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos de Norteamérica ya habfan reclutado personas -- que recibfan diversos cursos de capacitación sobre la manufactura de todos los productos de la Industria Bélica, pero ahora surgfan dos problemas de suma importancia los cuales habfa que resolver de inmediato:

a) A quién le sería encomendada la función de -- prestar asistencia técnica y supervisar al personal capacitado? Esto puso al descubierto la necesidad de capacitar supervisores aptos que pudieran desempeñar las funciones de asesoría y supervisión, una vez descubierta la importancia vital que estas funciones tenían dentro del sistema productivo de una empresa. Dicho en -- otras palabras, se había captado la necesidad de que -

la capacitación se impartiera también a otros niveles de la organización y no solo a nivel obrero, como -- erróneamente en un principio se creyó.

b) Solo quedaba un problema por resolver; a quién se le encomendaría la tarea de capacitar a los responsables de la función de coordinación, asesoría y supervisión?. Esta pregunta planteaba la necesidad de que hubiera personas con las suficientes aptitudes, habilidades, conocimientos y experiencias para poder impartir capacitación a otros niveles, lo cual, dió lugar al surgimiento del Director de Capacitación.

En nuestro medio la evolución industrial hizo necesario el cambio de las habilidades rutinarias, deficientes y antiguas de los trabajadores, por habilidades -- sistemáticas que se adapten a la nueva tecnología; -- pues es de gran importancia la preparación de los jóvenes y adultos para una vida de trabajo más productiva y satisfactoria.

La actividad clave de la capacitación se hizo palpable para todo aquel que realizara una actividad productiva. Surgieron entonces, sistemas de adiestramiento y capacitación de personal. Y fue hasta 1970, cuando se consigna la capacitación y el adiestramiento como obligación patronal, exigida por la Ley Federal del Trabajo en la Fracción XV del Artículo 132.

Posteriormente el 10. de mayo de 1978 entraron en vigor las reformas a la Ley Federal del Trabajo, reglamentando las Fracciones XIII y XXXI del apartado "A" del Artículo 123 Constitucional, a través de las cuales se señalaron los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales el patrón está en la obligación de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Por último, ha quedado establecido en el Artículo - 153 - A y siguientes, del Capítulo III-Bis, Título - Cuarto, de la Ley Federal del Trabajo, el procedimiento a seguir para el cumplimiento de esta obligación.

Asimismo, se creó un organismo para asesorar a empresarios y trabajadores en materia de capacitación, "LA UCECA", que será motivo de estudio particular en el - Capítulo V de este trabajo.

## 2.- SU IMPORTANCIA Y FINALIDAD

### Importancia:

El crecimiento económico ha traído como consecuencia - contínuos cambios en los procesos de producción, operaciones industriales y mercantiles, concientizando a la empresa de la necesidad de capacitar a su personal, - con la finalidad de afrontar a los avances tecnológi--cos y lograr de esa manera, una mayor productividad y desarrollo del personal.

De ésto podemos desprender que el empleado de hoy día tendrá que ocuparse de aumentar sus conocimientos y habilidades constantemente a fin de poderse mantener dentro del trabajo mediante su capacidad competitiva. Desafortunadamente, podemos observar que en la empresa sucede con frecuencia que se da muy poca importancia a la - capacitación de los trabajadores, argumentándose que si hay cambios dentro de ella, serán relativos y los subordinados podrán con gran facilidad, adaptarse a dichos - cambios, produciéndose como consecuencia, hábitos erróneos cuya corrección será extremadamente difícil y sus

efectos repercutirán directamente en los resultados - de la empresa.

Dado que la empresa requiere de trabajadores especializados, la capacitación se convierte en un factor de suma importancia, porque además de proporcionarle el número de trabajadores especializados que necesita, - también permitirá a éstos sentirse a tono con el desarrollo de su labor, fomentando su sentido de responsabilidad y espíritu de progreso, elementos éstos que - propiciarán el logro de las metas de la organización.

Es indispensable no olvidar que el elemento humano - es el factor más importante de la producción de una - empresa y que mientras éste no sea preparado para desarrollar al máximo sus habilidades, aptitudes y conocimientos, se estará desperdiciando la fuerza de trabajo con que se cuenta y por consiguiente se estará obstruyendo el progreso empresarial.

### Finalidad

La capacitación tiene como objetivo fundamental lograr que el individuo alcance un nivel de eficiencia satisfactorio, sin tomar en cuenta el nivel jerárquico en - donde se encuentre dentro de la empresa, para que así pueda contribuir al logro de los objetivos de la misma.

Podemos mencionar algunas otras finalidades de la capacitación:

- Aumento de la eficiencia del elemento humano.- Que - beneficia directamente a la empresa
- Disminución de la rotación del personal.- Al identificarse de mejor manera el trabajador con su labor, disminuirá considerablemente la rotación de personal y con

ella el alto costo que tiene que afrontar la empresa al efectuar reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados.

- Disminución de tiempo extraordinario.- El personal capacitado tendrá un mejor rendimiento, lo que repercutirá en una reducción de gastos ocasionados por el pago de trabajo extraordinario que se requeriría para poder cumplir con las metas productivas establecidas.
- Incremento en la calidad del producto.- Esto se logra al contar con trabajadores que estén especializados en la elaboración del mismo producto, que por ende tendrá mejor calidad.
- Mayores posibilidades de ascenso del personal.- Al desarrollar mejor su labor el elemento capacitado, tendrá mayores posibilidades de lograr ascensos con el ingreso económico consecuente.
- Reducción de costos de producción (minimización del desperdicio).- El contar con personal capacitado, automáticamente repercute en una mejor calidad de producción y menores gastos, dado que al dominar el método de trabajo, se evitan desperdicios y defectos en el producto.
- Versatilidad en la labor de los empleados.- Al capacitar al personal, se obtiene un mayor conocimiento de técnicos y descubrimiento de habilidades, lo cual trae como consecuencia, que el trabajador en cualquier momento esté listo para laborar no sólo en su puesto, sino que desarrolle nuevas actividades.

Dado lo anterior, la finalidad fundamental de la capacitación consiste en reforzar una organización, mediante el desarrollo al máximo de la capacidad del elemento humano, obteniendo así su progreso.

### 3.- LA CAPACITACION; DIFERENCIAS Y AFINIDADES CON EL ENTRENAMIENTO, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL.

Ahondando en el desarrollo de este trabajo, hemos - aislado otros conceptos de lo qué es la capacitación. Por lo que debemos incluir otros términos afines como son entrenamiento, adiestramiento y desarrollo de personal.

Suele darse el caso de que algunos autores al hacer referencia a la enseñanza que proporciona al personal de una empresa, con el fin de lograr los objetivos de ambos (empresa-trabajador), utilicen indistintamente los términos mencionados, lo cual crea confusión y ha hecho que se llegue a pensar que todos - ellos tienen el mismo significado.

Así pues, estudiosos del elemento humano de las empresas y específicamente de la preparación, mejoramiento, eficiencia y satisfacción del mismo, en el - desarrollo de sus funciones laborales, han determinado lo que de acuerdo a su criterio debería entenderse por entrenamiento, capacitación, adiestramiento y desarrollo:

En el Curso para Directores de Capacitación ofrecido por ARMO, el término ENTRENAMIENTO INDUSTRIAL es definido como: (7) "El desarrollo sistemático y continuo en todos los niveles jerárquicos de una empresa, de - los conocimientos, habilidades y aptitudes que contribuyen para la prosperidad de la misma".

ENTRENAMIENTO es prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor.

LA CAPACITACION, es definida como (8) "Toda acción - educativa intencionada, destinada al desarrollo de - las actividades, los conocimientos y las destrezas - de la población, para los fines de suparticipación - en las actividades productivas". Dicho de otra mane- ra: "Capacitación de los Recursos Humanos" se inter- preta como sinónimo de "Educación para el Trabajo".

Para los señores John M. Proctor y William M. Thornto, este mismo término se define como: (9) "Acto inten- cionado que procura los medios para que tenga lugar el aprendizaje".

Respecto al ADIESTRAMIENTO, tenemos que (10) es "to- da acción intencionada, orientada al óptimo desarro- llo de las aptitudes del hombre que persigue propor- cionar o incrementar los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales y actitudes, direc- tamente relacionadas con las actividades productivas".

Si analizamos lo antes expuesto, podemos observar que, tanto entrenamiento, capacitación y adiestramiento, - coinciden en que:

- 1) Se imparten mediante una enseñanza dirigida y sis- tematizada.
- 2) Tienen por objeto, mejorar las aptitudes y eficien- cia de los educandos.
- 3) Tienen como fin principal, el lograr que se cum- - plan los objetivos de la empresa.
- 4) Contemplan solo el aspecto productivo del elemento humano.

Asimismo, tomando como base las definiciones en cues- tión, podemos determinar las siguientes diferencias:



- Entrenamiento, es la aportación de nuevos conocimientos que se imparten ante la posibilidad de desempeñar una labor más calificada.
- Capacitación, es el aprendizaje que el individuo tiene a fin de estar actualizado con respecto al progreso técnico y científico..
- Adiestramiento, es una instrucción complementaria que busca una reacción en cadena. Esto quiere decir que una empresa proporciona adiestramiento a un grupo, para que éste a su vez adiestre a los niveles medio e inferior.

Los señores Harry S. Belman y Thomas F. Hall, definen el término DESARROLLO como: (11) "La planeación de la utilización del potencial de un individuo al ofrecerle oportunidades para su crecimiento personal" y también se dice que es un proceso individual que tiene como finalidad variar el comportamiento del ser humano, en el trabajo a corto y largo plazo, siguiendo planes que contribuirán al logro de los objetivos de la empresa.

Dadas estas definiciones, podemos establecer una comparación entre CAPACITACION y DESARROLLO: Ambas son técnicas que mediante una instrucción dirigida y sistematizada, tratan de incrementar la eficiencia del individuo con el fin de lograr los objetivos de la empresa; sin embargo, mientras que la CAPACITACION solo contempla el aspecto productivo del hombre, en beneficio de la empresa, en el DESARROLLO se toman en cuenta las necesidades personales del mismo hombre para su beneficio personal, tanto en el trabajo como en la familia y en la sociedad.

En otras palabras, el DESARROLLO es el perfeccionamiento de las aptitudes y disposiciones naturales y adquiridas del hombre, así como de sus hábitos intelectuales, manuales o artísticos, con el fin de conseguir y mantener conocimientos de efectiva aplicación práctica y aptitudes positivas de realización personal.

## CAPITULO II:

### CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

En su más amplio sentido, el concepto de capacitación está implícito en la tarea directiva, y a cualquier nivel. Ya sea cuestión de demostrar un procedimiento moderno paso a paso, a unos operarios antiguos o guiar una nueva visión por medio de los diversos tipos de preparación.

La función "ideal" de la capacitación se establece con la finalidad de proveer de medios a todos los empleados, para que se logre un ajuste satisfactorio a los requerimientos de las operaciones comerciales e industriales, desde el primer día de su empleo y para que progresen como fuerza productiva en la empresa, mediante un continuo desarrollo de la práctica y los conocimientos.

Para alcanzar esta meta, se deberán dar las oportunidades necesarias con el objeto de capacitar al empleado y de desarrollar hasta el máximo el potencial que éste aporta en su situación laboral. A nuestro juicio, el sistema de alcanzar una capacitación efectiva precisa de dos condiciones:

- Desarrollo de los conocimientos prácticos.
- Empleo del hombre en su integridad.

Desarrollo de los conocimientos prácticos. - Consiste en desarrollar la capacidad para manejarse convenientemente en tareas definidas. Esto implica que a toda persona de cualquier organización debe ofrecérsele la oportunidad de desarrollar los conocimientos prácticos y precisos para una tarea específica a fin de que pueda ejecutarla de acuerdo con los patrones establecidos. Tales conocimientos

de ninguna forma pueden ser estáticos, ya que varían de acuerdo con las necesidades cambiantes de la organización. Así pues, el desarrollo de estos conocimientos constituirá una actividad planeada que se ajuste en cada momento tanto a las necesidades individuales, como a las de la organización.

El empleo del hombre en su integridad.- Como dice Peter Drucker, al contratar al trabajador, se contrata siempre al hombre entero, es decir, no se contrata una "mano", ni se utiliza al hombre en forma fraccionada; nos encontramos ante el concepto surgido en las relaciones laborales. Muchos de nuestros llamados problemas personales proceden de nuestros intentos para usar exclusivamente las manos o la fuerza bruta de un hombre en la industria, ignorando el hecho evidente de que estamos tratando con seres humanos.

Durante un gran período, se consideró a los hombres poco más que a las máquinas, sin embargo, así considerado el hombre queda muy por debajo en la comparación, ya que en muchísimos tipos de actividad que requieren la fuerza bruta y una percepción sensorial o una tarea repetitiva de es caso nivel, las máquinas funcionan mejor. Esto significa que al emplear al hombre como una máquina se desperdicia, posiblemente una fuente de mayor provecho.

A partir de ahora, nos vemos forzados a usar aquellas cualidades del hombre que lo distinguen de los demás seres - por su capacidad para planear, imaginar, tomar decisiones y en general, actuar como fuerza razonadora.

Este concepto supera al de desarrollo de los conocimientos prácticos y apunta a su conservación y al ajuste del empleado a su trabajo.

## 1.- DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

La capacitación ocupa un sinnúmero de actividades según la clase de trabajo que se va a desempeñar, pero siempre debemos partir de las necesidades reales. Antes de iniciar algún programa de capacitación, debemos ver la situación de la compañía y sus necesidades.

Roger Bellows nos desglosa los diferentes pasos que tienen por objeto solucionar los problemas de capacitación de una empresa:

- Análisis de las necesidades de capacitación
- Desarrollo de programas
- Ayuda de grupos directivos en la operación del programa
- Operación de programas generales
- Control de dichos programas.

El proceso de capacitación involucra al adiestrador o capacitador; aunque no siempre el que dá el adiestramiento es el que organiza toda la situación, sino que es un elemento más para el buen desarrollo del programa de capacitación; pero la compañía debe tener personas que detecten las necesidades y que desarrollen los programas adecuados. Esta ayuda puede ser externa o interna, de acuerdo a las posibilidades de la empresa.

El encargado de la capacitación de una empresa, al querer implantar un programa de capacitación, tiene que evaluar los procedimientos que va a seguir, para lo cual, se tienen que realizar los siguientes pasos:

- Deslinde de la situación
- Planteamiento del problema

- Estudio de otros métodos
- Formulación de un método de tanteo
- Recopilación de datos del problema.
- Análisis de los datos
- Información sobre los resultados.

Después de llegar a los resultados más convenientes - para el desarrollo del programa en cuestión, la persona debe recomendar el programa de capacitación más - adecuado y empezar a trabajar sobre dicho programa, - escribiendo o leyendo manuales de capacitación, esbozando cursos para ellos, dándoles fuerza por medio del apoyo de la compañía, estableciendo contacto con los - elementos que se consideran apropiados para el buen de sarrollo y el logro de la educación de los trabajado res. El elemento más importante de este programa, es lograr el cambio o mejoramiento de conducta deseada, - para demostrar que nuestros programas de adiestramien to y capacitación tienen una razón de ser, y tener to do el apoyo que necesitamos de la Gerencia General. Por otra parte, tenemos que tomar otro elemento muy - importante para la capacitación, que es la Psicología, la cual considera a este proceso como "un método de personal sencillo y recto para aumentar la productividad y el bienestar de los trabajadores en el empleo". Para lograr la realidad de esta definición, la misma Psico logía nos dá una serie de herramientas, como son la motivación de los educandos, las normas de conducta y cómo entenderlas, etc. Todos esos elementos de naturale za personal que en un momento determinado pueden echar a perder nuestro proceso.

Hay una serie de reglas o principios que nos dá la Psi cología y que son especiales para la capacitación y el

adiestramiento como: mayor lapso entre los periodos - de adiestramiento y capacitación, elaboración de medidas para que el educando sepa dónde y cuándo está trabajando y aprendiendo con perfecto conocimiento de los resultados.

Estos principios pueden utilizarse con bastante beneficio, ya que la persona irá viendo poco a poco la adquisición de nuevos conocimientos y se va haciendo cada vez más receptivo del proceso. Lo que siempre se necesitará, será un criterio acerca de la capacitación - del trabajador para que se pueda tener un patrón experimental que revele los resultados de los programas de adiestramiento y capacitación, en términos de mayor - eficiencia del trabajador.

"Un elemento muy importante para tener un patrón bien cimentado para la capacitación y el adiestramiento, - son las descripciones y especificaciones de puestos, - ya que nos sirven como base para el desarrollo de un programa con necesidades bien claras. Siguiendo con la contribución de la Psicología a la capacitación y al - adiestramiento, los psicólogos educativos nos han dado una serie de reglas para que nuestros procesos educativos tengan los resultados esperados" (12):

- 1) Planear en términos de diferencias individuales entre los educandos.- Debemos tener en cuenta - las diferencias individuales entre los entrenados, las cuales son de dos tipos:
  - Diferencias entre los conocimientos adquiridos.
  - Diferencias en la aptitud básica o capacidad de aprender.

Para detectar ésto, tenemos que ver si el grupo es homogéneo o heterogéneo; si es heterogéneo lo vamos a dividir en subgrupos hasta que tengamos uno más o menos homogéneo.

- 2) Planear intervalos regulares de enseñanza.- La - práctica espaciada o los períodos de enseñanza producen resultados más efectivos que si se aglomeran los espacios.

Relacionado con ésto, se encuentra la necesidad de cuidar lo que se retiene en la memoria después de un período de práctica.

- 3) Motivar al educando.- Siempre tiene que haber un - incentivo que se obtendrá con el adiestramiento y la capacitación. Este incentivo puede ser aumento de salarios, de estatus social o la satisfacción - por lo que se ha aprendido.

- 4) Capacitar a los capacitadores.- Los capacitadores siempre deben de ver la manera de descubrir la necesidad de capacitación potencial antes de que se convierta en actual. O sea, la capacitación debe - prevenir necesidades que se avecinan antes de que se conviertan en agudas.

Es posible que los conocimientos se asimilen mejor cuando el aprendiz recibe informes del éxito o fracaso de sus intentos por aprender.

Teniendo en cuenta estos cuatro elementos, podemos llegar a tener la efectividad deseada en el proceso de capacitación.

La efectividad de un proceso no se puede mejorar sino



mediante la evaluación crítica para ver claramente nuestros errores y encontrar la forma de acabarlos. Esto - se puede hacer mediante los aumentos significativos en la comprensión al administrar la prueba antes y después de la capacitación.

Estas medidas nos pueden ayudar para la evaluación de los diferentes métodos que estamos utilizando. Tales - recursos sugerirán la duración del curso que se realiza, la cantidad de intervalos comprobados con los perfodos de práctica. Por lo general es más significativo - contar con un grupo de comparación o de control para - comprobar los resultados del proceso de enseñanza.

Hemos estado hablando de cómo llegar al proceso de capacitación y desarrollo y de la determinación de necesidades, estudio de posibilidades, implantación de programas, etc.; ahora vamos a analizar el proceso lógico para el éxito de la capacitación:

Investigación para determinar las necesidades reales - que existen (previsión). Todos sabemos que una empresa debe satisfacer sus necesidades presentes y preveer - las futuras, y la única forma para lograrlo es obser- vando el desarrollo de la organización.

La capacitación tiene dos razones de ser:

- Satisfacer necesidades presentes
- Preveer situaciones.

Aquí radica la gran importancia de estos procesos, ya que éstos van a preparar al elemento humano de la empresa de la forma más eficiente para que este factor humano tan importante en la organización vaya haciéndole frente a las situaciones que se vayan presentando,

de acuerdo al acelerado desarrollo técnico actual. La ideología antigua de que la capacitación sólo se debe impartir al ingresar a un nuevo puesto, ya pasó. En efecto, esa es una parte pero la razón más importante es la previsión de situaciones futuras para poderles hacer frente.

La nueva ideología de la capacitación es que la función educativa no sólo debe impartir conocimientos en proporciones limitadas, sino que debe perseguir un objetivo esencial, que es la formación cultural e integral del colaborador de la empresa. Sólo es justificable una actividad educativa cuando responde a una necesidad real, para lo cual hay que ver la situación en la que se encuentra la organización y también los elementos de los que se va a valer para resolver dichas situaciones.

Alfonso Siliceo, nos dá una clasificación de las necesidades en la capacitación:

- Necesidades del individuo
- Del grupo
- De solución inmediata
- De solución futura
- Que requieren de actividades informales de capacitación
- Que requieren de actividades formales de capacitación
- Que existen sobre la marcha
- Que precisan instrucción fuera del trabajo
- Que la empresa puede resolver por sí misma
- En que la empresa tiene que recurrir a fuentes de entrenamiento externas
- Que se pueden resolver en grupo o individualmente.

## 2.- TECNICAS PARA LA DETERMINACION DE LAS NECESIDADES:

Para determinar las necesidades de capacitación nos valemos de algunas técnicas como son: La observación, - los cuestionarios y entrevistas.

### A: OBSERVACION:

Es un instrumento primordial para detectar las necesidades de capacitación del personal ya que:

- Sirve de objetivo ya formulado de investigación.
- Es planificada y sistematizada.
- Es controlada y relacionada directamente a nuestros fines.
- Está sujeta a comprobación.

Muchos tipos de datos requeridos por el capacitador como evidencia de las necesidades, pueden ser obtenidos a través de la observación directa.

La observación directa no es el único método por el - que el capacitador puede obtener datos; sino puede hacerlo a través de entrevistas, cuestionarios, etc.

Sin embargo, el mayor valor de la técnica de observación es quizá el que hace posible obtener la información del comportamiento tal como ocurre.

En ocasiones la observación de los sucesos diarios y - comunes pueden hacerse difíciles, a causa de la posibilidad de que los factores ocultos interfieran en la tarea de observación.

La observación puede tener lugar en situaciones auténticas de la vida ordinaria o en el laboratorio.

El observador puede formar parte del grupo o bien, ser desconocido por él, todo dependerá de la profundidad - de nuestro estudio.

Al realizar la investigación el capacitador se encuentra con cuatro preguntas:

- 1) Qué deberá ser observado?
- 2) Cómo deberán ser resumidas estas observaciones?
- 3) Qué procedimientos deberán ser utilizados para lograr mayor exactitud en la observación?
- 4) Qué relación deberá existir entre el observador y el observado y cómo puede establecerse tal relación?

De las respuestas a estas interrogantes depende en algún modo el tipo de observación que se aplicará.

#### OBSERVACION NO ESTRUCTURADA

La observación no estructurada es llamada también - "Observación participante". En esta forma de observación el observador participa en ella.

Una respuesta significativa a la pregunta "En qué consiste la observación?" es verdaderamente difícil. Puesto que la observación no estructurada es utilizada con frecuencia como una técnica exploratoria, el conocimiento del observador con respecto a la situación tiene muchos vicios al alternarse conforme se va avanzando en la observación.

Por otro lado, esto puede imponer cambios en lo que se está observando, al menos en la medida en que puede hacer más concreto el contenido de la observación.

La mejor forma para el control de esta observación es sin duda, en el lugar y tiempo de ocurrencia; ya que - así obtendremos datos más precisos, e iremos tomando - nota de lo ocurrido.

Una vez terminada ésta, es aconsejable que el observador haga un informe sobre la observación, complementándolo con lo que recuerde.

Cuando se observa por primera vez situaciones en que - no es posible una anotación inmediata, es probable que en el momento en que se disponga de una oportunidad para describir las observaciones, se recuerde de una forma vaga y confusa.

Por ésto es recomendable que sean dos o más personas - las que observen el mismo acontecimiento.

Cuando dos o más personas se encuentran atendiendo y - adquiriendo información sobre el mismo problema, tienen oportunidad de comparar los resultados y las desviaciones. Es recomendable que los observadores hagan sus informes independientemente, de tal forma que después puedan ser comparados los escritos.

El observador deberá establecer relaciones de modo gradual, y no tratar de ir demasiado rápido.

Las cualidades del observador, serán a menudo de importancia en su participación activa en la observación.

#### OBSERVACION ESTRUCTURADA:

Gran parte de lo anteriormente dicho, es aplicable también a técnicas de observación más formales y que con - frecuencia son utilizadas en estudios preparados para -

poderlos variar a voluntad y recoger sistemáticamente los resultados convenientes a nuestra investigación, y por tanto, se encuentra en posición de desarrollar un plan específico para su realización.

La observación estructurada centrada en aspectos ya determinados de la conducta, puede tener lugar, bien en campo de los ambientes naturales, bien en experimentos controlados dentro del marco de un laboratorio.

Puesto que la situación y el problema ya han sido definidos, el observador se haya en disposición de determinar por adelantado las categorías en los términos en que desea analizar la situación.

Marco de referencia del observador. - Un observador puede catalogar el comportamiento de una persona, comparándola con las reacciones de otros miembros del grupo.

Unidades de tiempo. - La cantidad de tiempo incluida en una anotación por un observador puede variar en horas.

Una forma típica de abordar este problema es el uso de más de un observador.

Uno de ellos se encarga de observar aquellos efectos que deben ser anotados tal como ocurren, tales como breves comentarios o pequeños esbozos de comportamiento. Otro se encarga de una visión más amplia, anotando aquellos comportamientos que quedarían desvirtuados si se prolongan por más tiempo.

Los actos registrados de un grupo consisten generalmente en decisiones, realización de puntos de un plan o de ciertas partes de una reunión.

## B: CUESTIONARIOS:

Son formas impresas en las que los empleados proporcionan información al capacitador.

La mayor parte de la veracidad de éstos, descansa en la información que dé el sujeto para obtener los datos acerca de los estímulos, experiencias, conocimientos, etc. a que está expuesto y para conocer su conducta.

En los cuestionarios la información que se obtiene, se limita a las respuestas escritas de los sujetos ante preguntas ya preparadas.

### VENTAJAS DE LOS CUESTIONARIOS:

- Son más baratos que las entrevistas.
- Se requiere menos habilidad para aplicarlos, que en la entrevista.
- Pueden ser aplicados a un gran número de personas al mismo tiempo, incluso, pueden ser enviados por correo.
- Los entrevistados pueden tener una mayor confianza en su anonimato y sentirse completamente libres al dar sus opiniones y respuestas más claras.
- Por último, se puede poner al sujeto en una actitud menos obligada para la respuesta inmediata.

### PROCESO PARA LA ELABORACION DE CUESTIONARIOS:

El proceso total de la construcción de un cuestionario está dividida en seis diferentes etapas, como a continuación señalamos:

- 1) Decisión de qué información deberá ser buscada.
- 2) El tipo de cuestionario que se va a utilizar.

- 3) Redacción de un primer borrador.
  - 4) Reexamen y revisión de las preguntas.
  - 5) Comprobación previa del cuestionario, prueba piloto.
  - 6) Determinación de procedimientos para su utilización y publicación.
- 
- 1) Decisión de qué información deberá ser buscada.- La primera etapa en el procedimiento de la investigación es la formulación del problema preciso a ser contestado y, en nuestro caso, qué aspectos de capacitación es conveniente atacar y esto, proporciona el punto de salida para la elaboración del cuestionario.
  - 2) Tipo de cuestionario que se va a utilizar.- Los tipos de cuestionarios pueden seguir dos clases de procedimientos:
    - a) Los que piden que se explique la información deseada.
    - b) Los que en la información deseada partiendo de respuestas dirigidas a diversos asuntos.

Existen también dos tipos de preguntas en los cuestionarios:

- 1.- Directas: Donde las opiniones sobre el tema pueden ser buscadas a causa del interés de la capacitación
- 2.- Indirectas: Se hacen con el objeto de conocer la personalidad del interrogado.

Se recomienda el uso de preguntas posteriores o comprobatorias, especialmente en relación con las respuestas libres.



- 3) Redacción de un primer borrador.- Primeramente debe hacerse una lista de los temas aptos para el cuestionario, considerando una buena secuencia.

Es recomendable en ocasiones incluir algunas preguntas para comprobar la fiabilidad de las respuestas o realizar cambios en la redacción.

- 4) Reexamen y revisión de las preguntas del cuestionario.- Es conveniente analizar nuevamente las preguntas y realizar cambios al cuestionario en base a la crítica obtenida de personas familiarizadas con el método de aplicación de éstos.

- 5) Comprobación previa del cuestionario.- La comprobación del cuestionario es fundamental para ver cómo funciona, y si es preciso hacer cambios antes del comienzo del estudio. Proporciona también los medios de recoger y resolver problemas no previstos en la elaboración del cuestionario, tales como la redacción y secuencia de preguntas, su extensión - también puede indicar la necesidad de preguntas - adicionales o la eliminación de otras.

Las personas entrevistadas en la comprobación, deberán ser similares en características a las que sean entrevistas en el estudio final.

Los capacitadores que han de poner en práctica la exploración deben tener un claro conocimiento del propósito del estudio. Se deberán registrar todas las reacciones y respuestas de los entrevistados. - Una parte valiosa de esta comprobación es la discusión de las preguntas con los interrogados, después de que han contestado, asimismo, el capacitador de-

berá anotar sus propias observaciones, críticas y sugerencias, cuando se haga necesaria, deberá ser llevada a cabo una segunda exploración. Algunas veces, son requeridas series de tres o cuatro o incluso más revisiones.

NO HAY QUE OLVIDAR QUE EL PROMEDIO EDUCACIONAL DE NUESTRO PUEBLO ES DE CINCO AÑOS; POR LO QUE EL CUESTIONARIO DEBE ESTAR ELABORADO A UN NIVEL ADECUADO.

- 6) Determinación de procedimientos para su utilización y publicación.- Después que han sido completadas las etapas anteriores, el cuestionario ya estará listo para su aplicación. Lo que queda, es la edición final a cargo del personal de capacitación.

El cuestionario debe contener normas sencillas y claras, que expliquen al interrogado lo que se espera que haga, las preguntas que debe contestar, con qué extensión y en qué términos van a ser registradas las respuestas, etc.

#### C: ENTREVISTAS:

Estas difieren de los cuestionarios en que, el entrevistador y la persona entrevistada están presentes al momento en que las preguntas son formuladas y contestadas, así existe la posibilidad de una mayor flexibilidad en conseguir información.

#### VENTAJAS DE LA ENTREVISTA:

- Puede ser utilizada en casi todos los sectores de la población.

- Tiene mayor flexibilidad para las preguntas y - respuestas.
- Ofrece una mejor oportunidad que el cuestionario para apreciar la validez de los informes.
- Parece más inclinada a tener éxito por crear una atmósfera que permita al que responde, expresar sentimientos o informar de conductas que son generalmente reprobadas.
- Cubre todas las escalas, desde la rígidamente de terminada hasta la totalmente no estructurada.

#### TIPOS DE ENTREVISTAS:

- 1) Entrevista Standard. - En este tipo de entrevista, - las preguntas son presentadas con las mismas palabras y en el mismo orden para todos los empleados a capacitar. La razón para la standarización es - asegurarse de que a todos los interrogados se les pregunte lo mismo.
- 2) Entrevista menos estructurada. - Este es un tipo de entrevista en que ni las preguntas que hace el entrevistado, ni las respuestas permitidas al interrogado se hayan predeterminadas.
- 3) Entrevista dirigida. - La principal función del entrevistador es centrar la atención sobre una experiencia determinada y sus efectos, él sabe por ade lantado qué puntos o qué aspecto de una cuestión - desea ver cubiertos.

Aunque el entrevistado tiene libertad para expresarse totalmente en su propia forma de pensar, la dirección de la entrevista estará en manos del entrevistador.

Este tipo de entrevistas tiene algunas características fundamentales a saber:

- Los empleados entrevistados son conocidos por hallarse envueltos en una situación determinada.
- Previamente será efectuado un análisis de la situación.
- La entrevista tiene una gufa, la cual establece sus principales objetivos.
- La entrevista es centrada en la necesidad de capacitación.

- 4) Entrevista no dirigida. - La iniciativa está en manos del empleado a capacitar, mismo que se expresa sin sugerencias directas o preguntas del entrevistador.

La función del entrevistador es fundamentalmente, - la de servir de catalizador de una expresión de los sentimientos y opiniones del sujeto y del ambiente de referencia dentro del cual tiene personal significación sus sentimientos y opiniones.

#### REQUISITOS PARA LLEVAR A CABO UNA ENTREVISTA:

El arte de la entrevista consiste en la creación de una situación agradable y permisiva.

El interrogado debe ser animado a expresar sus opiniones sinceramente sin el temor de que sus actitudes sean reveladas a otros y sin la expresión de sorpresa alguna o juicio de valor por parte del entrevistador.

Para ésto debe de cumplir los siguientes requisitos:

- 1.- Creación de una atmósfera agradable. - La presenta-

ción de la entrevista por parte de su realizador ha de ser breve y positiva.

El entrevistador debe estar dispuesto para contestar cualquier pregunta que pueda hacer el interrogado.

La idea fundamental es la de colocar al interrogado en una situación fácil, de tal forma que esté en condiciones de charlar libremente.

El entrevistador debe tener la dirección de la entrevista, eliminando la conversación innecesaria y procurando mantener al interrogado sobre la cuestión de que se trata. Esto debe ser obtenido en breves segundos.

- 2.- Formulación de preguntas.-Los entrevistadores deben tener en cuenta la importancia de que cada pregunta sea formulada exactamente tal como está redactada, cualquier explicación no prevista en las preguntas es también prohibida. Cualquier explicación puede cambiar el sentido de la pregunta o desviar la respuesta.

Cuando el entrevistado no hubiese entendido la pregunta, lo único que se puede hacer, es repetirla lentamente ofreciendo una explicación en la forma que se autorice en las instrucciones. Asimismo, las preguntas deben ser formuladas en el mismo orden en que aparecen en el cuestionario, nunca el entrevistador debe omitir su formulación o dar por supuesta la respuesta.

- 3.- Informe sobre la respuesta.- Existen dos medios -

principales para registrar las opiniones durante la entrevista; si la pregunta está precodificada, el entrevistador solamente precisa señalar un casillero o circunscribir un número, o indicar qué clasificación se acerca más a la opinión del interrogado.

Si la pregunta no ha sido precodificada, se supone que el entrevistador dará la respuesta verbalmente.

El entrevistador antes de dar por concluida la entrevista debe asegurarse de que ésta ha sido completamente terminada y que no tiene ninguna falta, error u omisión. Para ésto, es conveniente que el entrevistador se haga el hábito de inspeccionar cada entrevista inmediatamente después de terminada.

Las respuestas deben ser registradas tal como hayan sido contestadas, no debe cambiarse ninguna palabra pues se corre el riesgo de que la respuesta pierda su énfasis y se distorcione su significado.

### 3.- SELECCION DEL PERSONAL A CAPACITAR Y DE LOS INSTRUCTORES:

Debemos procurar que las políticas a seguir para llevar a cabo esta actividad sean lo más acertadas, ya que por medio de éstas se seleccionarán a los empleados cuyas necesidades sean reales y tengan mayor capacidad de observación y utilización de la capacitación.

La oportunidad de capacitar no se debe conceder como una recompensa por buena conducta, o bien, por años de

servicio, sino que los empleados deben ser animados a comprometerse y a tomar decisiones realistas en cuanto a las metas y justa autoapreciación de su capacidad, - para su desarrollo; sin embargo, deberá ser el supervi sor el que tome la decisión final en bien de la organi zación.

Si para un curso determinado se eligen trabajadores que no necesitan capacitación, no sólo se aumentará el - costo de este tipo de acciones, sino que se desarrolla rán actitudes negativas, tanto en los propios trabaja dores como en los supervisores y directivos, al darse cuenta que se brinda capacitación a quienes no la nece sitan.

Otro factor que debe tomarse en consideración para ha cer una selección de personal a capacitar, son determi nadas caracterfsticas como: la edad, escolaridad y ex periencia laboral de los participantes, para así poder enfocar en curso sobre las necesidades reales como lo mencionamos anteriormente sin incluir cuestiones que - los trabajadores ya dominan.

#### SELECCION DE LOS INSTRUCTORES:

La selección de instructores es una decisión de mayor importancia para la organización y para los individuos seleccionados a capacitarse; algunos programas por naturaleza propia se dan en el trabajo, de modo que la - ñstrucción formal en los cursos es mínima, pero otros programas consisten en cursos diseñados e interrelacio nados especialmente y para ello se necesitan instructo res preparados. La actitud que muestran los instructo res hacia los participantes del programa y hacia la em.

presa y sus objetivos de entrenamiento, son críticos en su calidad.

Un problema que se puede presentar con los instructores es que alguna persona que conozca mucho de algún campo no pueda transmitir sus conocimientos adecuadamente; por esta razón, es recomendable que los instructores tengan las siguientes características:

- Conocer bien los temas que van a impartir.
- Poseer deseos y habilidad para transmitir los conocimientos.
- Familiaridad con los métodos de instrucción empleados.
- Ser un agente de cambio.
- Despertar interés por los temas a tratar.
- Lograr la identificación del grupo con los objetivos del mismo, para que así, haya una automotivación.
- Propiciar un ambiente adecuado para un mayor - - aprendizaje.

Para ésto, es recomendable que el instructor se entrene debidamente en la conducción de grupos, preparación de material didáctico (audiovisual) y en los principios fundamentales del aprendizaje.

Es importante tomar en cuenta, que el instructor se enfrenta en los grupos ante dos realidades:

- 1) La del grupo como tal, está regida por principios sociológicos en relación con sus reacciones y comportamiento.
- 2) La conducta individual, la conducta propia, la personalidad individual y de cada uno de los miembros del grupo.



El instructor debe estar conciente de esta doble personalidad: la colectiva y la individual, manejándola adecuadamente para el logro perseguido.

Alfonso Siliceo nos dá una serie de elementos del comportamiento que deben tener los instructores:

- Informarse al máximo sobre su grupo.
- Ser puntual.
- Ser elemento para la motivación del grupo, demostrando entusiasmo en todo momento.
- Tener comunicación efectiva, dirigirse al grupo tanto con la voz como con la mirada.
- Observar una postura adecuada.
- Evitar acciones que distraigan al grupo.
- Siempre iniciar y llegar al final de una idea.
- Propiciar la dinámica de grupos.

Todos estos puntos propiciarán una mejor imagen del instructor, lo que traerá como consecuencia proyectar un grupo altamente receptivo, para llegar a las metas preestablecidas.

## CAPITULO III:

## PROGRAMA DE CAPACITACION

Es muy importante que antes de tratar de mejorar cualquier cosa se conozcan las razones por las cuales se le debe proporcionar dicha mejora. Así pues, siguiendo el razonamiento antes mencionado nos encontramos con que para impartir conocimientos y habilidades que tienen como finalidad principal el mejoramiento del individuo en todos sus aspectos, es necesario primeramente conocer cuáles son los problemas con los que se encuentra, a los que por su falta de conocimientos y capacidad se ve imposibilitado para darles solución favorable, lo cual le creará una situación muy difícil que muchas veces termina por llevarlo a la frustración.

Resulta imprescindible que antes de proporcionar capacitación al personal de una empresa, se conozca de antemano - cuáles son las necesidades de mejoramiento con que cuenta el personal.

Todo individuo que no realice la tarea que se le ha encomendado o que cuando la realiza lo hace en forma defectuosa, deberá de experimentar cambios en el desarrollo de la misma, si es que la empresa quiere alcanzar la meta o las metas previamente definidas.

No obstante que la capacitación puede hacer suficiente a las personas para resolver diversas situaciones críticas - que les presenten, debe quedar completamente claro que si las causas de los problemas de la empresa no emanan del personal de la misma, sino de otras fuentes muy distintas, tales como una organización deficiente, maquinaria obsoleta, herramienta inadecuada, etc., un programa de capacitación por muy bien planeado que sea y aunque sean muy buenos los

instructores encargados de impartirlo, no dá la solución a la situación creada, por las causas mencionadas en último término.

Es necesario advertir que la buena o mala elaboración de un programa, consecuentemente la mayor o menor utilidad del mismo al ser llevado a la práctica, dependerá en gran parte de la exactitud con que sean captadas las necesidades de capacitación existentes.

No obstante lo anterior, se dan casos en muchos ejecutivos que no le conceden la importancia debida a la investigación de las necesidades reales de capacitación, establecen un programa prácticamente sin bases y luego, cuando se dan cuenta de que dicho programa no rindió lo que de él se esperaba, siempre terminan echándole la culpa, o al instructor porque no le dió en enfoque debido a sus exposiciones o, a los capacitados porque no pusieron el interés necesario.

Si bien la captación de las necesidades de capacitación, por ser el punto de arranque, se puede considerar como una etapa de gran importancia, no por ésto dejará de ser de su ma importancia el estudio de dichas necesidades a fin de planear un programa de capacitación adecuado que venga a resolver los problemas que afronta la empresa. Esto quiere decir que una vez localizadas las necesidades reales de capacitación, se tendrán bases sólidas para: estructurar el contenido de un curso a fin de que resulte efectivo y calcular el monto de la erogación que dicho plan le causará a la empresa.

Es conveniente pues, tener en cuenta la gran importancia que encierra la estructuración de un buen plan, ya que de nada servirá que se hayan captado perfectamente las necesii

dades de capacitación del personal de un departamento cualquiera de una empresa, si el contenido del curso con que se pretende satisfacer dichas necesidades, no ataca directamente los problemas que se presentan por la falta de capacidad de los empleados.

Por lo anotado en el párrafo anterior, podemos concluir - que es tan importante la captación de las necesidades de capacitación, como lo es también y en el mismo grado, la estructuración del programa correspondiente.

Ya se ha dicho que la determinación de las necesidades de capacitación es el punto de partida para establecer un curso adecuado.

Para lograr una correcta, completa y veraz captación de dichas necesidades, es necesaria una investigación previa, - ésto hace que se tenga que enfrentar el problema de asignar a la persona o personas ideales para llevar a cabo la investigación señalada.

La persona idónea en quien deberá recaer la responsabilidad de hacer las investigaciones necesarias para detectar las - necesidades de capacitación de una empresa, es el ejecutivo de línea, debido a que él por estar en contacto continuo - con sus subordinados, conoce los problemas cotidianos de - éstos, así como sus puntos deficientes y, asimismo, su basta experiencia y conocimientos sobre el área bajo su responsabilidad, le ayudarán sobremanera a conocer las causas que originaron los problemas que afectan a ellos. Todo ésto le dará una base para que una vez analizadas las causas y efectos de los mismos, determine la solución pertinente.

Ahora bien, en la gran mayoría de las empresas se ubica - erróneamente a la capacitación como una función exclusiva -

del Departamento de Relaciones Industriales y ésto puede propiciar que las demás áreas de la empresa no muestren - mucho interés con respecto a los programas de capacitación y, por ende, no presten la debida colaboración en la planeación de dichos programas.

En realidad toda responsabilidad en cuanto a capacitación de personal recaé en el Departamento de Línea y otra parte será responsabilidad del Departamento de Personal o el Departamento de Relaciones Industriales.

El Departamento de Línea será responsable de:

- a) Detectar las necesidades de capacitación
- b) Vigilar que su personal sea capaz
- c) Utilizar correctamente los recursos para capacitar
- d) Aportar información, medios y personal necesarios
- e) Crear un clima propicio para la capacitación
- f) Controlar los resultados de la capacitación, etc.

Por su parte, el Departamento de Personal o el de Relaciones Industriales a través de su División de Capacitación, tendrá a su cargo las siguientes responsabilidades:

- Diseñar los programas de capacitación adecuados a las necesidades existentes.
- Seleccionar y contratar a los instructores más adecuados.
- Vigilar que, tanto los asistentes como los instructores, cuenten con los elementos suficientes, pedagógicos y de exposición.
- Vigilar que los temas y/o las pláticas realizadas con cuerden con el tiempo y objetivos planeados.
- Vigilar la asistencia al curso.
- Evaluar los resultados del curso.
- Presentar un informe final.
- Asesorar a todos los departamentos de Línea en cues-

tiones específicas de personal y, otras actividades semejantes.

## 1.- TIPOS, METODOS E INSTRUMENTOS DE CAPACITACION.

### TIPOS DE CAPACITACION:

- a) Capacitación Formal. - Consiste en una capacitación programada con una finalidad concreta, por lo cual debemos analizar el objetivo para ver las necesidades de información.
- b) Capacitación Informal. - Es la que tiene lugar a diario. Consideramos que esta capacitación es muy importante, ya que todos los gerentes y supervisores deben fungir como capacitadores, para tener así la manera más efectiva de enseñanza, ya que como dice Bleick "La capacitación es una parte de un programa de intercomunicación cooperativa, en el cual los empleados de mando transmiten a sus subordinados su habilidad y les dan a conocer ampliamente las políticas de la Institución en la cual están prestando sus servicios". (13)

En la capacitación siempre tenemos que tomar en cuenta el factor comunicación y a qué nivel la estamos practicando, ya que se trata de comunicar una serie de experiencias y no de dar una enseñanza teórica, que si no es completamente inútil, no es la efectividad esperada.

Para dicha comunicación es necesaria la coordinación y la conducción del proceso, por personas de la empresa que estén capacitadas para impartir esta clase de enseñanza, en pocas palabras, es una tarea de comunicación

total, en la cual se logra la maximización de la eficiencia y el desarrollo humano, ya que la mayor parte de los problemas humanos en la empresa, son por la - falta de comunicación. Por un lado, el desconocimiento de las políticas de la empresa y por otro, el desconocimiento de las necesidades de los trabajadores.

Es aquí donde aparece la capacitación, la cual comunica habilidades, ideas, información general, objetivos y actitudes.

De aquí la importancia de que toda empresa, necesita una capacitación bien planeada, que se practique en forma indirecta para que los resultados se obtengan a través de otras personas y que se puedan combatir la mecanización y rutina de trabajo.

Una clase de programa que últimamente se está haciendo muy popular, es la Capacitación por Objetivos. Algunos de los elementos de este tipo de enseñanza son los siguientes:

- a) La capacitación se llama Tecnología Conductual, ya que cambia el comportamiento individual hacia algunos fines predeterminados, por las necesidades de la organización. Si el comportamiento no cambia, entonces no hay éxito alguno en este proceso.
- b) La meta del programa de capacitación.- La empresa entrena para poder lograr un comportamiento canalizado hacia los objetivos de la organización.
- c) La efectividad del programa, es evaluada de acuerdo al cambio de conducta obtenido, el cual fue previsto con anterioridad.

Se debe observar que hay dos tipos de desarrollo:

- 1) El que se dá a todos los niveles de la organiza- -  
ción para ocupaciones específicas.
- 2) El que se dá por medio de la inducción y orienta-  
ción.

Aquí se familiariza el trabajador nuevo con su puesto y todo lo relacionado con él. Generalmente son dos -  
lapsos cortos de duración.

Se le dan a conocer las políticas de la empresa y se trata de que el individuo se identifique con su trabajo.

Capacitación del puesto, es aquí en donde el trabaja-  
dor de nuevo ingreso, es supervisado para lograr ma-  
yor eficiencia en su trabajo; por lo general, un tra-  
bajador con experiencia es el que se encarga de lle-  
var a cabo esta capacitación (a esto se le llama pa-  
trocinio).

Con este tipo de capacitación se consigue la eficien-  
cia, pero esto depende también de la habilidad del in-  
dividuo para llevar a cabo el trabajo. Por lo general,  
el grado de intensidad de los procesos de capacitación,  
varía de acuerdo con el puesto de que se trate.

Para este tipo de aprendizaje, principalmente a nive-  
les bajos, la persona aprende por experiencia, obser-  
vación e imitación.

Hay veces que es necesario actualizar los programas -  
existentes, o que se necesita otro tipo de capacita-  
ción por cambio de puesto, entonces viene el reentre-  
namiento. Este puede enriquecer al trabajador en cono



cimientos, pero trae una serie de implicaciones psicológicas muy grandes para él, al cambiarlo de puesto; - por lo cual hay que adaptar al trabajador a que se identifique con su nueva forma de trabajo o con su puesto. Tenemos que saber en qué puesto es donde la capacitación tiene que ser más consistente, debido a que esos puestos son de suma importancia en la empresa.

Nos referimos principalmente a los gerentes y a los supervisores; esta capacitación es muy importante, ya que de esta forma, al tener buenos supervisores aseguramos que éstos dirijan adecuadamente a los trabajadores. Además, el supervisor es el intermediario entre la Gerencia y los trabajadores, por lo que se hace necesario que dichos elementos estén bien preparados para que puedan llevar a cabo este papel; por otra parte, hay que considerar que el supervisor es el escalón más bajo de la escala administrativa, por lo cual, es primordial que esté bien capacitado para que tenga bases firmes al ocupar puestos superiores.

A nivel ejecutivo, lo que se lleva a cabo es el desarrollo del que se habló anteriormente. En el desarrollo hay que ver dos etapas que existen en el programa:

- Ayudar a mejorar el trabajo en los puestos que ocupan.
- Ayudar a prepararse para mayores responsabilidades en niveles más altos.

Se debe tomar en cuenta que en algunas empresas el factor más importante es la antigüedad; en otras, se fijan los méritos, que se miden de acuerdo a la efectividad o productividad que la persona tiene en su tra-

bajo.

En caso de puestos más altos lo que se busca es:

- Competencia en su área, habilidad para delegar, capacidad de comunicación, tomar en cuenta la opinión de los demás, lograr metas trazadas, etc.

A estos niveles se insiste mucho en el liderazgo, para lo cual se necesita comunicación efectiva, o sea que se sepa comunicar a los subordinados las metas a las que quieran llegar.

#### METODOS DE CAPACITACION:

De acuerdo con lo que se va a enseñar y el número de participantes, se seleccionan los métodos e instrumentos didácticos que se necesitan para facilitar la instrucción; al seleccionar los métodos de capacitación, se deben elegir aquellos que cumplen con los objetivos propuestos para la solución de las necesidades, y de esta manera, poder obtener los mejores resultados del curso.

Existen infinidad de métodos de capacitación, pero algunos de los más importantes son:

- Lecturas dirigidas
- Análisis de casos
- Métodos de clases
- Entrenamiento de laboratorios de Recursos Humanos
- Instrucción en el trabajo
- Conferencias
- Dramatizaciones y juegos gerenciales.

Lecturas dirigidas.- La lectura es un modo de aprender, cambiar y desarrollarse; permite al individuo aprender en la experiencia ajena y hacer que los conocimientos puedan ser acumulativos.

La lectura generalmente se incorpora a un programa de capacitación como método colateral para obtener conocimientos, mejorar habilidades o intentar un cambio de actitud, así como da información complementaria; un ejemplo del programa de lectura dentro de una organización, es el requisito para los nuevos empleados de leer el Manual de Personal.

Los programas de lectura presupervisados no son muy comunes, pero algunas veces son parte de un programa de entrenamiento específico, por ejemplo: un programa de entrenamiento para soldados podría consistir en la enseñanza de las funciones del trabajo con explicación y demostración hecha por el instructor y será deseable algo de lectura, aunque sólo fuera capacitación (principalmente los de larga duración) sobre oficios y artesanías para aprendices, hacen uso liberal de la lectura relacionada con el oficio, con Historia y Economía.

Cuando el curso de capacitación va enfocado a altos niveles, los programas de lectura se vuelven más complejos, sin embargo, la necesidad de lectura a nivel ejecutivo es imprescindible para el desarrollo de los gerentes.

Las listas de libros van desde los títulos generales de material sobre negocios o intereses sociales, hasta las listas de libros específicos que tratan exclusivamente de un tema, los formatos desde sencillas hojas mimeografiadas hasta los folletos elaborados que con-

tienen críticas de libros, ilustraciones, clasificaciones detalladas e instrucciones sobre el modo de obtener los libros; los métodos de preparación varían entre una referencia informal al tema, hasta el proyecto elaborado e investigado, que explota toda forma de información posible.

Análisis de casos.- Uno de los objetivos principales de este método, consiste en que los entrenados aprendan por sí mismos, por procesos de pensamiento independiente, así como también ayuda a los individuos a desarrollar su capacidad de usar sus conocimientos.

En este método, el instructor debe actuar como catalizador, señalando los casos de estudio, propiciando un ambiente favorable y la discusión del grupo, con el objeto de guiar el proceso aprendizaje-enseñanza.

Ningún instructor deberá ignorar las costosas desventajas de emplear como material casos ficticios, ya que en ocasiones puede contradecirse, lo cual acarrea la desconfianza hacia el director del curso de capacitación; otro inconveniente que se presenta al utilizar un caso ficticio, es que los entrenados no están aplicando sus conocimientos a la realidad, por lo que al enfrentarse a determinadas situaciones no las pueden resolver.

Otra forma de presentar el curso por este método, es utilizando presentaciones audiovisuales y casos grabados, los que tienen la ventaja de que el personal a capacitar no tendrá que leer mucho para empezar a analizar el caso.

El método de casos vivos sirve para dar a los entrena-

dos información actual de la cual partir, también les permite ejercitarse en la solución de problemas, ya sea en equipo de trabajo o redactando informes individuales; la ventaja de este método es que evita la posible confrontación del grupo con el instructor; el procedimiento para utilizar este método es:

- a) Tarea. - El personal a capacitar recibe un día antes a la primera sesión, el caso a resolver para estudiarlo y prepararse para la reunión.
- b) Primer ejercicio en clase. - Al segundo día, el instructor presenta el caso al grupo, se revisa en breve tiempo y se resuelven dudas.
- c) Tarea en casa para el personal a capacitar. - Se da suficiente tiempo antes de la siguiente reunión, para que los participantes del curso se reúnan informalmente para discutir las soluciones propuestas, después cada individuo escribe un informe (su análisis y solución al problema).
- d) Segundo ejercicio en clase. - En la segunda reunión, se divide el grupo en dos secciones y un participante de cada una dirigirá la discusión sobre los informes; al final de la sesión el instructor recoge todos los informes.
- e) Tarea en casa para el instructor. - El instructor estudia los informes y los comenta por escrito.
- f) Tercer reunión para el último ejercicio. - Se reúne el grupo con el instructor para hablar sobre la solución y hacer comentarios sobre los informes.

El análisis de los casos deberá considerar las siguientes características:

- Debe ser realista

- Tener un sistema
- Ser completo;
  - Más información sobre la actitud de las personas implicadas.
  - Más dimensiones espacio - temporales.
  - Más aspecto técnico (métodos y equipo utilizado)
- Ser flexible
- Ayudar a los entrenados a acostumbrarse a considerar desde un punto de vista amplio, las dificultades de la situación.
- Culminar con reflexiones sobre los puntos que requieren acción a largo plazo.

Método de clases. - La clase formal es uno de los métodos más antiguos de instrucción, aunque muchas personas lo consideran anticuado por los nuevos sistemas de participación, pero aún sigue siendo uno de los medios más utilizados para instruir.

La clase es una presentación preparada de conocimientos, información o actitudes, cuyo propósito es que otros entiendan o acepten el mensaje del que la imparte.

Para poder decidir si el método de clases es el más óptimo en determinada situación, se deben considerar los siguientes factores:

- a) Conocimientos y experiencia del instructor en relación con el conocimiento o experiencia del grupo.
- b) Número de participantes.
- c) El factor tiempo
- d) La disponibilidad de lecturas y material de enseñanza.

- e) La naturaleza de la información que se ha de transmitir.

El método de clases tiene las siguientes ventajas y desventajas que deben considerarse para tomar una decisión sobre cómo exponer el tema:

Ventajas:

- Es más directa
- Es más clara
- Ahorra tiempo
- Mejor controlada por el instructor

Desventajas:

- Puede ser aburrida
- Le falta participación del grupo
- Requiere una preparación cuidadosa
- Requiere habilidad oratoria.

Una buena clase debe motivar el interés del grupo y adaptarse a sus necesidades; estar bien planeada en cuanto a su propósito, ideas principales, claridad de organización y desarrollo, de interés, ser bien presentada por un disertante entusiasta y animado que tenga en mente las necesidades e intereses de un grupo y, por último, no debe sobrepasar el tiempo propuesto.

Existen cinco pasos importantes para la preparación de una clase, y son:

- a) Analizar al grupo de oyentes
- b) Determinar el propósito exacto que ha de cumplirse.
- c) Determinar cuáles son los puntos principales e investigarlos.

- d) Organizar los puntos materiales.
- e) Desarrollar y sustentar los puntos.

Algunos temas de capacitación para los que la clase es el mejor método de acuerdo al análisis de los factores para tomar la decisión son:

- a) Orientación sobre la historia de la compañía, conocimiento de la planta, organización, política y productos.
- b) Explicación y la demostración de productos.
- c) Explicación de principios o conceptos económicos, políticas fiscales, políticas de relaciones públicas de la empresa, etc.
- d) Explicación de sistemas de archivo o cualquier otra operación de oficina.
- e) Información de políticas, objetivos y proyectos nuevos de la empresa.

#### Entrenamiento de laboratorio de Recursos Humanos.-

Las metas de capacitación en el laboratorio de recursos humanos, han sido definidas en general, como la ayuda que se dá a los entrenados para que mejoren la calidad de su membrecía en el grupo y su participación en los asuntos humanos, por lo tanto, los objetivos del entrenamiento incluyen el de entenderse a sí mismos y ser sensitivo a los otros, ser capaz de escuchar, de comunicar, de entender y diagnosticar los problemas del grupo, de entender las complejidades de la acción intergrupala y los problemas internos de la organización.

El desarrollo del laboratorio de capacitación es fundamentalmente un proceso de experimentación, investigación y evaluación que pretende descubrir las condicio-



nes necesarias para que tenga lugar el aprendizaje de una nueva conducta.

Para que exista el aprendizaje en el laboratorio de Recursos Humanos, es necesario que llenen los siguientes requisitos:

- 1) Que la conducta sea expuesta.- La conducta del entrenado debe manifestarse en una situación experimental.
- 2) Retroacción.- La experiencia debe ser seguida de un análisis de la discrepancia de lo que hemos logrado y de lo que deberíamos haber logrado.
- 3) Ambiente.- Se refiere a un ambiente especial para poder manifestar la conducta y recibir la retroacción.
- 4) Los conocimientos como un mapa.- Los conocimientos que provienen de la experiencia, o el caudal acumulado en una persona son necesarios para cambiar, el único problema es encontrar el modo de utilizarlos.
- 5) Experimentación y práctica.- El aprendizaje y el cambio requieren oportunidades de experimentación práctica.
- 6) Aplicación - Los programas de capacitación necesitan dar atención a la enseñanza de cómo mantener la nueva conducta en el trabajo y cómo originar un proceso de evaluación continua.
- 7) Aprender a aprender.- El último requisito es la oportunidad que se debe dar al entrenado de aprender como hacer que las experiencias diarias le enseñen algo.

Es necesario que en este método de capacitación, el

instructor sea muy competente, ya que debe propiciar el aprendizaje en el grupo de las experiencias, de la personalidad de todos los miembros; asimismo el instructor debe utilizar una variedad de personajes en este trabajo como son: el de observador, participante, animador, consultor, etc.

Instrucción en el trabajo. - Este método pretende instruir al trabajador mediante la práctica misma de la labor bajo la supervisión del jefe del departamento, el cual deberá aconsejar al empleado respecto a la aplicación de los procedimientos para lograr una mayor eficiencia.

El proceso de instrucción consta de cuatro partes:

- Preparación
- Presentación
- Prueba
- Inspección.

Preparación. - La preparación se logra dando confianza al trabajador, definiéndole claramente el trabajo que va a desempeñar, averiguando lo que el sujeto ya sabe del trabajo, colocándolo en la mejor posición para que pueda ver la operación claramente y ganándose su interés.

Presentación. - En la presentación de la operación, el instructor tendrá que describirla y al mismo tiempo realizarla, tal como se espera que el entrenado la aprenda a realizar; si el proceso es complicado, se deberá separar en pequeñas unidades de instrucción e impartir una por una.

Prueba. - Consiste en dejar que el trabajador reali

ce la tarea bajo el cuidado del instructor y además - que explique los puntos claves mientras realiza la labor.

Inspección.- La inspección finalmente es el procedimiento que debe seguir el instructor para confirmar el aprendizaje del sujeto, inicialmente será muy frecuente, hasta llegar a ser parte de la supervisión normal de labores y de las responsabilidades diarias del supervisor.

Conferencias.- La conferencia se puede definir como una reunión de dos o más individuos para generar - ideas que solucionen cierto problema, sin embargo, - aquí se trata de la conferencia como un método de capacitación y no como una reunión de las que llevan a cabo los ejecutivos de empresa.

El método de conferencias implica un grupo de personas que busque ideas, examine y comparta datos e informes; critique y pruebe un procedimiento y sugiera conclusiones con el fin de mejorar el desempeño de una labor. - La conferencia promueve y requiere de la participación de los sujetos del grupo.

Para poder utilizar la conferencia como método de capacitación, los participantes deberán tener una plataforma de información y experiencia que los capacite a participar en la discusión, a entender y explicar la información, los datos y experiencias sintetizadas por el conductor de la misma.

A través de la conferencia, el conductor deberá reunir hechos, seleccionarlos, evaluarlos y obtener las decisiones del grupo.

Para desarrollar y ejecutar planes el conferencista - deberá dar primordial importancia al plan de discu- - ción, ya que es la base para asegurar que el tema será bien cubierto y manejado.

Método de representación o dramatización.- Los au- tores Corsini, Shaw y Blake, definen la dramatización como "El método de interacción humana que utiliza la - conducta realista en situaciones imaginarias", ésto es que la dramatización es acción y práctica. La dramati- zación es útil para incrementar la flexibilidad de ac- tuación y la espontaneidad, para incrementar la com- prensión y sensibilidad, así como para aclarar el con- tenido técnico.

La dramatización puede usarse en cualquier tipo de ca- pacitación que implique interacción entre dos o más - personas; se utiliza para enseñar principios y habili- dades, o bien, como una herramienta para cambiar acti- tudes y conducta; algunas materias donde se puede uti- lizar como método de entrenamiento son:

- Entrevistas
- Asesorías
- Manejo de quejas
- Entrenamiento de supervisores y gerentes
- Delegación
- Ventas.

Una de las ventajas que tiene este método, es que se - puede implementar casi en cualquier lugar; son apropia- dos los auditorios para grupos grandes o los salones - para mesas redondas e incluso una oficina; sin embargo, lo mejor es que la sesión se lleve a cabo en un lugar aislado y en el cual los participantes se puedan ver -

entre sí.

Juegos gerenciales o de negocios. - Es un ejercicio dinámico de la capacitación que utiliza como modelo - una situación del trabajo: los ejecutivos se agrupan - en equipos para representar las gerencias de las compa<sup>ñ</sup>as competidoras y realizan el mismo tipo de operacio<sup>ñ</sup>es y decisiones sobre polí<sup>t</sup>icas, que en la vida real.

En este modelo existe una serie de relaciones matemá<sup>t</sup>icas que se usan para precisar decisiones y producir - una secuencia de informes sobre los resultados; estas decisiones e informes cubren un período específico que de acuerdo con el modelo, puede ser un día, un mes o - un año.

El juego de negocios se utiliza principalmente para te<sup>n</sup>er la oportunidad de aprender de la experiencia, sin pagar el precio tan caro que implicaría el haber teni<sup>d</sup>o un error de decisión en la vida real; el juego de - negocios tiene aplicaciones en la investigación, solu<sup>c</sup>ión de problemas, selección y pruebas de ejecutivos y en la toma de decisiones generales.

Los juegos de negocios contribuyen al entrenamiento ge<sup>r</sup>encial de una manera importante, por el nuevo uso de la dimensión del tiempo y por la objetividad de retroac<sup>c</sup>ión, pero tiene la desventaja de que cuestan más tanto en dinero como en personal en comparación con los otros métodos de capacitación porque requieren de más planea<sup>c</sup>ión.

#### INSTRUMENTOS DE CAPACITACION:

Los instrumentos de capacitación contribuyen a la efi-

ciencia de la enseñanza, ya que aceleran el aprendizaje, disminuyen el esfuerzo del comunicador, así como del receptor porque ayudan a clarificar ideas y a unificarlas e interpretarlas.

Los autores Fryer, Feinberg y Zalkin, recomiendan diez puntos para calibrar el valor de los instrumentos de enseñanza, los cuales auxiliarán al instructor a seleccionar el tipo de instrumentos más convenientes al caso:

- 1) Los instrumentos de enseñanza deben estimular el sentido crítico del entrenado.
- 2) La ayuda en cuestión debe describir con exactitud la idea que representa.
- 3) Deben estar a la altura de las aptitudes y experiencias del sujeto.
- 4) La ayuda y todas sus partes esenciales, deben ser perfectamente visibles, tanto para los grupos pequeños como para los grandes.
- 5) Deben ser fáciles de conservar y reparar.
- 6) Deben ser económicos en cuanto a los gastos de envío y almacenamiento.
- 7) La ayuda didáctica debe servir de prueba del progreso en el aprendizaje.
- 8) Deben ser económicos, sólidos y seguros.
- 9) Deben estar debidamente diseñados.
- 10) La ayuda debe ser atractiva.

Algunos de los tipos de instrumentos didácticos son:

- Películas con o sin sonido
- Carteles, manuales, gráficas y diagramas
- Transparencias
- Grabaciones
- Proyector al hombro y de cuerpos opacos

- Rotafolios
- Fotografías
- Pizarrón.

## 2.- ELEMENTOS Y APLICACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION:

Antes de entrar de lleno a la aplicación del programa de capacitación, debemos prepararlo, para ello tendremos que establecer sus objetivos, los que servirán como guía para preparar el contenido de él.

El objetivo de un programa de capacitación podrá determinarse tomando en consideración la capacidad que tiene el elemento humano, en relación a los fines que se quieren lograr.

Una vez que tenemos nuestros objetivos, procederemos a elaborar el programa en sí tomando en cuenta para ello tanto los temas a impartir, como el tiempo en que se deba terminar y el número de personas que formarán el grupo. Todo ello estará fijado por el especialista o instructor quien será el responsable del logro de lo planeado.

Contamos con un gran auxiliar en la selección del elemento humano, que son los expedientes personales, en los que aparecen resultados obtenidos con anterioridad como pueden ser: coeficiente intelectual, escolaridad, experiencia, calificación de méritos, etc.

Comenzaremos primeramente aplicando los programas de capacitación a los elementos de nuevo ingreso; y posteriormente daremos éstos como a continuación se detalla:

- Complementando la educación del personal
- Tanto al personal obrero como al administrativo
- A los posibles candidatos que podrán ser promovidos
- Revisando los requerimientos del puesto
- A supervisores
- A ejecutivos.

Otro aspecto que muchos capacitadores no toman en cuenta, y que es sumamente importante es la situación y organización física. Se debe tomar en cuenta la automotivación o frustración a que está sujeto el trabajador, si el lugar de estudio es agradable o no. Hay una serie de elementos físicos que facilitan la acción como son: iluminación adecuada, espacio suficiente, ventilación, limpieza y sobre todo la funcionalidad que nos da una serie de elementos necesarios como la ubicación, dimensiones, distribución, material y equipo adecuados. No obstante que el elemento humano se encuentra más apto dentro de un ambiente adecuado, puede darse el caso de que aún siendo así no se tenga respuesta positiva.



## CAPITULO IV:

## EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

En un gran porcentaje de las actividades son necesarias, o quizá indispensables los controles; pero, en materia de capacitación podemos asegurar que lo son aún más.

Desde la planeación de dichas actividades debemos diseñar controles y registros con el fin de cuidar oportunamente - lo que se vaya haciendo.

Llevaremos registros individuales y colectivos, importándonos primordialmente los individuales.

Para el diseño de los registros es útil recurrir a un especialista dentro de la empresa; su experiencia podrá ayudar a resolver este punto.

Estos registros podrán ser tan sencillos o complicados como se desee. Por ejemplo, existen empresas que tienen su - (s) programa (s) de capacitación y lo controlan por medio de máquinas electrónicas.

Pero consideramos que un problema mayor, es la evaluación de los resultados, porque en la mayoría de ellos, hemos de medir elementos intangibles.

Con cierta precisión podemos determinar si un programa está dando resultado al comparar la actitud del individuo antes y después de recibir la capacitación.

No es fácil medir o evaluar los resultados en forma directa y, algunos expertos opinan que es mayor el costo de la evaluación de los programas de capacitación que el desarrollo en sí del programa. Aún así, hay que cerciorarse de --

ello, tomando en cuenta si se está en lo justo o hay que modificar algo, y qué es lo que hay que cambiar.

Dentro de los elementos de juicio que pueden facilitar la evaluación de un programa tenemos:

- a) Encuesta de opinión después de cada conferencia o tema.- Esto, debemos procurar que sea espontáneo y sincero, para que tenga valor; es recomendable sea anónima.
- b) Encuesta de opinión después de cada curso dentro de la empresa.- Sirve para confirmar lo que se ha tratado por separado de cada tema o sesión.
- c) Asistencia y participación.- Si tenemos un grupo que es puntual y no falta a las sesiones, ésto nos indica que existe el interés en el programa y, en consecuencia tendremos resultados favorables. Además, debemos propiciar que su participación sea activa.
- d) Opiniones fuera del curso.- Si los asistentes perciben alguna utilidad en el curso que les estamos impartiendo, lo comentarán entre ellos y esta opinión nos dá una pauta de los resultados que debemos esperar.
- e) Informes favorables de la supervisión.- Esto es mucho mejor, ya que se estará reflejando en el desarrollo del trabajo.
- f) Análisis de las necesidades.- Se puede también reflejar la capacitación al llevar a cabo un análisis de las necesidades en forma similar a la iniciación de actividades y darnos cuenta que se han reducido.
- g) Otras maneras en las que se puede reflejar, algunas de las cuales ya hemos citado antes serán:

- Mejor calidad

- Aumento de producción
- Reducción de desperdicios
- Productividad mayor
- Menor rotación de personal
- Reducción de accidentes
- Reducción de ausentismo
- Disminución de quejas y conflictos
- Mejor actitud del personal hacia la empresa, los jefes y sus compañeros.
- Opinión de la comunidad más favorable a la empresa
- Aumento de sugerencias para mejorar métodos y procesos, etc.

Debemos tener precaución al interpretar estos datos y así, no atribuir resultados a las causas que no los produjeron.

Se puede fracasar en un programa de capacitación, al enseñar temas que no se necesitan y que además, nunca se van a aplicar; ya sea porque son ajenos a los intereses de la organización, con lenguaje mal aplicado, por implantarse a la ligera, sin considerar los elementos primordiales y sin planeación.

#### 1.- TECNICAS DE EVALUACION:

Sin lugar a duda, todas las técnicas de evaluación de la capacitación están encaminadas a dar a conocer si logramos o no los objetivos que perseguimos, o si se realizaron una parte de ellos, dándonos con eso una idea de la necesidad de una capacitación complementaria o saber si es o no suficiente el grado de aprendizaje logrado por los educandos.

Es conveniente conocer perfectamente las funciones sobre las cuales se va a aplicar la evaluación, para poder aplicar adecuadamente las técnicas hacia la medición de los objetivos determinados de antemano.

Cuando tenemos claramente determinados los objetivos de un programa de capacitación, se nos facilita sobre manera la evaluación de los resultados porque tenemos bases sólidas sobre las cuales aplicar la medición.

Existen técnicas para evaluar el aprovechamiento de un grupo, mediante las cuales podemos conocer si los trabajadores alcanzaron los objetivos prefijados.

También hay técnicas para evaluar el aprovechamiento de un grupo con base en las cuales podemos definir si se requiere de una capacitación complementaria y qué elementos alcanzaron una preparación tal que puedan ser asignados a puestos cuyas labores impliquen un mayor grado de dificultad.

Entre las técnicas de evaluación más generalizadas, podemos mencionar las siguientes:

- 1) Aplicación de cuestionarios.- Para obtener una evaluación confiable mediante la aplicación de cuestionarios, éstos deberán ser diseñados con mucho cuidado, a fin de que contengan las preguntas necesarias, cuyas respuestas nos permitan hacer una evaluación veraz.

Con esta técnica podemos obtener la evaluación tanto del aprovechamiento de los empleados, como de la aceptación por parte de ellos, así como de la actuación del instructor y como complemento podemos obte-

ner nuevas ideas para estructurar cursos posteriores.

Para poder lograr por medio de los cuestionarios información confiable, debemos tratar de que las contestaciones sean anónimas, porque sólo de esta forma se puede evitar hasta cierto punto el temor a las posibles represalias por "x" ó "y" razones o por cualquier comentario.

Esta técnica de evaluación es generalmente utilizada por muchas empresas para evaluar los resultados de la capacitación proporcionada dentro de la empresa, como para la del aprovechamiento obtenido por los empleados que fueron enviados a capacitarse en escuelas especializadas.

- 2) Observación directa en el trabajo.- Para poder aplicar debidamente esta técnica, debemos primeramente realizar la observación desde antes de la capacitación, para posteriormente conocer de qué manera y hasta qué grado la preparación proporcionada ha mejorado el desempeño del empleado en la realización de sus labores. Por otra parte, también se puede realizar comparando el desempeño de un grupo que ha recibido capacitación, con el de uno que no ha tenido capacitación alguna.

Es de hacer notar, que al hablar de desempeño se hace referencia a todos los aspectos de la actuación de los empleados dentro de su trabajo, tales como comportamiento, relaciones de trabajo con sus compañeros, puntualidad, disciplina, toma de decisiones, etc., según la finalidad que se haya tenido al efectuar el curso.

- 3) Medición de la productividad del empleado. - Como en la técnica anterior, es recomendable sea aplicada - antes y después de la capacitación para que realmente proporcione una evaluación objetiva de los resultados del curso impartido; o bien, se tenga un grupo piloto de empleados que no hayan sido capacitados y cuyo rendimiento pueda ser comparado con la productividad de los empleados que fueron capacitados.

Esta técnica produce resultados objetivos; sin embargo tiene el inconveniente de que su aplicación sólo puede hacerse para conocer los resultados de un curso de capacitación proporcionado para hacer más - diestros a los trabajadores que desempeñan trabajos manuales; no obstante, puede aplicarse para conocer los resultados de los cursos de capacitación dirigidos a mejorar el aspecto humano.

- 4) Entrevista "casual". - Aparentemente existe una contradicción cuando se hace mención de una entrevista casual, ya que esta debe ser perfectamente planeada por el que la va a realizar. Pero esto es sólo en principio porque el entrevistador aún cuando debe preparar cuidadosamente la entrevista, deberá al mismo tiempo hacer sentir al entrevistado que se trata de una simple "platica casual", a fin de que se exprese sin presión y puedan obtenerse los mejores beneficios con la entrevista.

En algunas ocasiones esta técnica puede prepararse - tomando como base contestaciones hechas por los trabajadores capacitados en los cuestionarios de evaluación completa y objetiva de los resultados de un curso de capacitación.

Es muy recomendable la aplicación de dos o más técnicas de evaluación, para poder obtener mejor información.

## 2.- TIEMPO EN QUE DEBE EFECTUARSE LA EVALUACION:

Se ha hablado mucho de el tiempo en que debe efectuarse la evaluación de los resultados de un curso de capacitación, sin haberse podido fijar la aplicación de la técnica o técnicas para lograr una evaluación objetiva.

Algunos estudiosos de la materia han determinado que - de acuerdo al tipo de capacitación impartida y el criterio del instructor, serán previstas de antemano, las técnicas de evaluación y el tiempo en que deberán ponerse en práctica a fin de que ésta se haga sobre los resultados más significativos de la capacitación impartida.

Otros autores establecen un tiempo fijo después de impartir el curso de capacitación, para aplicar las distintas técnicas de evaluación.

Un mínimo de autores son de la opinión de que la evaluación debe aplicarse paralelamente al desarrollo del curso, con lo cual, se obtendrá una visión del funcionamiento del mismo, y del aprovechamiento y la utilidad que esta dejando a los capacitados, de esta forma, se estará en la posibilidad de atender de inmediato a posibles fallas en la planeación inicial del curso y si se está a tiempo, realizar las correcciones convenientes que permitan lograr los objetivos predeterminados.