

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

05/11/83



“ CAPACITACION EN MEXICO ”

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N:

VICTOR MANUEL MANGERA BUSTAMANTE

CARLOS DE LA FUENTE PONCE

ALFREDO FELIX DIAZ

Director de Seminario : C. P. Humberto Ramírez Iglesias



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.

I N D I C E

	Pág.
Introducción.	1
TEMA I.- HISTORIA DE LA CAPACITACION.	
I.1.- Antecedentes Históricos.	4
I.2.- Concepto.	8
I.3.- Técnicas de la Capacitación.	12
I.4.- Tipos de Capacitación.	17
I.5.- Niveles de Capacitación.	18
TEMA II.- NECESIDADES DE LA CAPACITACION.	
II.1.- Cómo Determinar las Necesidades de la Capacitación.	23
II.2.- Problemas de la Organización para con la Capacitación.	26
II.3.- Condiciones para una Capacitación Ineficaz.	30
II.4.- Capacitación Eficaz.	34
TEMA III.- LA CAPACITACION COMO DERECHO CONSTITUCIONAL.	
III.1.- Aspectos Legales en Materia de Capacitación.	39
III.2.- Apartado "A" del Art. 123 Constitucional.	41
III.3.- Apartado "B" del Art. 123 Constitucional.	45
TEMA IV.- PROCEDIMIENTO PARA UN PROGRAMA DE CAPACITACION.	
IV.1.- Marco Teórico.	59
IV.2.- Objetivos.	63
IV.3.- Procedimiento.	64

	Pág.
IV.4.- Técnicas de Instrucción.	75
IV.5.- Medios de Comunicación.	84
IV.6.- Evaluación.	91
IV.7.- Matrices para Integración de los Cursos.	95

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

El ángulo fundamental de nuestro estudio a través del cual pretendemos tratarlo técnicamente es la capacitación en el trabajo. Conscientes de que en nuestras organizaciones existen carencias esenciales para su desarrollo, debemos hacer especial énfasis en su comprensión para poder tratarlo adecuadamente y buscar soluciones que estén de acuerdo a nuestra realidad.

La mayor parte de las técnicas que se vienen aplicando hoy en día en los medios laborales mexicanos, no son mas que una simple importación de países altamente desarrollados y una pobre traducción que sólo se enfoca al manejo de nuestra lengua.

En México como en la mayoría de los países se está tratando de implantar técnicas, sistemas, programas, políticas, etc., encaminadas a mejorar la eficiencia y productividad de los recursos como lo son: humanos, técnicos y financieros, que actualmente no son aprovechados eficazmente como debería ser.

Es importante estudiar este tema, ya que la capacitación debe satisfacerse continuamente en todos los niveles desde el mas bajo, hasta el mas alto nivel, puesto que existen trabajadores competentes que desperdician sus conocimientos y habilidades por no tener oportunidad de actualizarse en la materia que los ocupa. Para lograr el progreso de un pueblo, lo mas importante es la actitud que mantengan sus dirigentes ante el progreso mismo, éste siempre dependerá de la seguridad que ellos mantengan sobre lo que puede realizar y del grado

que alcance su capacidad de pensar. Esto quiere decir, que en todos los niveles y en todos los campos que se desarrolla el ser humano, requiere de una constante capacitación y actualización consistente, primordialmente en intercambios de ideas, sistemas y métodos de enseñanza de trabajo.

Los objetivos que persigue esta tesis, es subrayar la importancia de la capacitación, estudiando estos conceptos a través del devenir histórico de la administración y analizando cada uno de los elementos y principios que la componen, así como los puntos principales para la elaboración de un programa de capacitación.

La capacitación permite unificar; porque basada en una selección técnica, permite lograr niveles semejantes de ejecución, tanto cuantitativa como cualitativa y proporciona al trabajador mayores oportunidades de ascensos.

Uno de los objetivos que creemos, el más importante dentro de la capacitación, es el de: despertar la potencialidad y dinámica que estimula el progreso de las personas a través de la ampliación de sus conocimientos, destreza y aptitudes.

T E M A 1

HISTORIA DE LA CAPACITACION

ANTECEDENTES HISTORICOS

Si nos remontamos a la aparición de la vida humana en la tierra, encontramos que la capacitación existe como un don innato en el hombre, quien siempre se ha preocupado por luchar, primero contra la naturaleza para tratar de dominarla, posteriormente contra los animales y finalmente se enfrenta a otros hombres, y aquí es donde principalmente tratará de perfeccionar sus técnicas de aniquilamiento y de destrucción y permitirá observar más depuradamente sus métodos cada vez más capaces.

El ser humano desde su infancia, empieza a capacitarse, siendo niño empieza o procura a aprender los juegos o cánticos que practican sus compañeros, y esto en última instancia podemos considerarlo como una capacitación rudimentaria.

A través de toda su vida el ser humano vive capacitándose, aprendiendo, para llegar al momento de convertirse en instructor.

Con objeto de 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 quién en su magnífica obra: "El Shock del Futuro", escribe: "La sabiduría está en los antiguos"; dijo la Biblia. Por eso el padre transmitía a su hijo toda suerte de técnicas y prácticas, junto con una escala de valores claramente definida y completamente tradicional. El conocimiento era transmitido no por especialistas concentrados en las escuelas, sino a través de la familia, las instituciones religiosas y el -

aprendizaje. Maestros y discípulos se hallaban dispersos en toda la comunidad. La clave del sistema era una absoluta dedicación al pasado.

La era mecánica dio 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 si mismas. 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, fue ingeniosa máquina construida por el industrialismo para producir la clase de adultos que necesitaba".

En forma tradicional, la educación de los recursos humanos se ha venido realizando, de manera "natural" dentro de cada empresa, el trabajador mas antiguo o más hábil le "enseña" al trabajador bisoño las tareas y conocimientos necesarios; generalmente, la forma en que - el trabajador de nuevo ingreso aprende sus tareas, es - observando al trabajador hábil que realiza sus funciones. Claro está, que esta forma de capacitar, cubrió - una época de relaciones laborales dentro de las empresas y los talleres, adoleciendo de muchos defectos, fue viniendo en decadencia hasta desaparecer.

Este aprendizaje por "observación", presenta una serie de inconvenientes que es bueno tomar en cuenta y que son entre otros los siguientes:

- No se proporciona información completa y analizada de la operación que se está enseñando.
- El trabajador "antiguo o hábil", que está fungiendo como "instructor", puede tener ciertos hábitos equivocados en la realización de su tarea.

- El "aprendiz", puede imaginarse que ha adquirido todo lo que el "maestro" sabe, y tener - frustraciones cuando el supervisor le rechaza su trabajo.
- El trabajador de nuevo ingreso pasa un período muy largo durante el cual desarrolla muy - poco su potencialidad.

El adiestramiento y la capacitación no es un hecho nuevo, nació con el trabajo mismo, y se ha venido desarrollando en cantidad y calidad debido a la transformación que ha sufrido nuestra sociedad, de agrícola a industrial; sin embargo, las empresas enfrentan serios problemas con la organización y realización del adiestramiento, ya que éste no ha evolucionado tan rápidamente como los otros elementos del proceso industrial.

En principio, se adiestra o capacita alguna de las técnicas derivadas de la práctica escolar, y en otros casos empleando una técnica que se consolidó desde la época de los gremios y de los oficios; técnica que se sintetiza en la frase "viendo aprende la gente", el resultado de emplear estas técnicas fue útil en otras épocas, pero ahora, su uso propicia un desarrollo inadecuado de los recursos humanos frente a los requerimientos de la tecnología moderna, asimismo, con estos procedimientos el costo del adiestramiento es elevado, sin que esto redunde en una mayor eficacia del personal frente a sus puestos de trabajo.

Se podría seguir citando antecedentes de la evolución histórica de la capacitación tanto en el mundo capitalista, como en el socialista o en los países de moda del tercer mundo, pero ello rebasaría mucho la verdadera intención de este estudio. En donde principal--

mente se procurara esbozar algunos puntos importantes - para el mejoramiento y desarrollo de la capacitación, - así como algunos problemas que trae consigo la falta de capacitación, o mas bien, la inadecuada coordinación y divulgación de algunos organismos encargados de proporcionarla en México.

CONCEPTO:

En todo trabajo de investigación, quienes lle--van a cabo su realización tienen la responsabilidad de definir claramente los conceptos que vierten, con el - propósito de delimitar y conformar un marco teórico del tema, materia u objeto del estudio. De esta manera procedemos a las definiciones siguientes:

Capacitación.- Fernando Arias Galicia, define - la capacitación como: "La adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y admi--nistrativo".

- Es el objetivo principal para proveer a todos los empleados de medios para lograr un ajuste de los requerimientos de su empleo, y un desarrollo de sus capacidades y aptitudes que propicie progresos individuales como parte de la fuerza productiva de la empresa o ins-titución.

- Es un fenómeno que se produce en el individuo. Es el resultado de sus propios esfuerzos. Se da dentro de la educación dada en la enseñanza de la Universidad.

- Es el proceso al que se somete una persona para adquirir los conocimientos teóricos o prácti--cos adecuados, para atender áreas de conocimiento, y a su vez el desarrollo de la inteligencia para manejarse convenientemente en tareas definidas.

Basándonos en las definiciones de otros autores, podríamos resumir diciendo, que la capacitación es: "El

conjunto de actividades formativas educacionales, deliberadamente planeados para lograr el incremento de conocimientos teóricos y prácticos, así como un cambio en las actividades en el campo de la conducta, con la finalidad de que las personas estén preparadas para el puesto que ocupan o van a ocupar y desempeñarlo eficazmente, obteniendo así las bases para su desarrollo personal, considerando éste un factor esencial para tener conciencia de superación y de autoformación, con el fin de preparar al individuo de tal manera que pueda adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados, retos, y cambios que le demande la organización y la sociedad en la que se desarrolla.

Para conceptuar más claramente el término capacitación, es conveniente mencionar algunos de los términos con que comúnmente suelen llamarla.

A) Educación.- Es la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean.

B) Entrenamiento.- Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor.

C) Adiestramiento.- Es proporcionar destreza en una habilidad ya adquirida, casi siempre mediante una práctica mas o menos prolongada de trabajo, de carácter muscular o motriz.

D) Desarrollo.- Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación, cultivo de la educación, etc.).

Por lo tanto de las anteriores definiciones puede

mos observar que la capacitación forma parte de la educación, para comprenderlo mejor se presenta el siguiente cuadro sinóptico:

ENTRENAMIENTO preparación para una tarea.	ADIESTRAMIENTO habilidad para tareas motoras.
EDUCACION Adquisición <u>inte</u> lectual de <u>bie--</u> nes culturales.	CAPACITACION adquisición de conocimientos.
DESARROLLO formación de la personalidad.	

Por otra parte, la ley federal del trabajo aun cuando no proporciona una definición de adiestramiento y capacitación, ni tampoco una diferenciación entre am os términos, sí hace el siguiente señalamiento: "el - adiestramiento y la capacitación constituyen derechos del trabajador cuyo objetivo implícito es el permitirle elevar su nivel de vida y productiva".

Sin embargo la ley misma aporta los elementos suficientes que pueden integrar una definición (Art. - 153) que es la siguiente: El adiestramiento y la capacitación son aquellas actividades que permiten elevar el nivel de conocimientos y habilidades del individuo, lo que contribuye a lograr un beneficio común.

Mejoría en las percepciones salariales del trabajador e incremento real en la productividad.

TECNICAS DE LA CAPACITACION:

Las técnicas de capacitación son las que permiten llevar a cabo junto con el curso, los cambios de conducta esperados en los participantes y con esto se logran los objetivos de aprendizaje. Son una forma pre concebida de enseñar algo a una persona o a un grupo con el fin de obtener buenos resultados.

Existen un sinnúmero de capacitación dado que la gama de necesidades que plantean las técnicas y el desarrollo de personal requiere para producir los cambios de conducta, a continuación relacionamos y definimos alguna de las más importantes:

a) DINAMICA DE GRUPOS

Es la técnica que tiene como objeto principal investigar los conocimientos sobre la naturaleza de la vida en grupo. En este sentido, Dinámica de Grupo es una rama del conocimiento o una especialización intelectual. Por dedicarse a la conducta humana y a las relaciones sociales.

Algunos autores al tratar el fenómeno de Dinámica de Grupos lo hacen generalmente a partir de los siguientes enfoques: como el estudio de un fenómeno social con características, principios y leyes específicas que lo determinan. Por ejemplo:

"Se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que lo hacen comportarse en la forma como se comportan". (Knowles).

"La teoría de la naturaleza de los grupos, de -

la interacción dentro de los grupos incluyendo un conjunto de técnicas (O. Klinenberg).

"Se ocupa del estudio de la conducta de los grupos como un todo y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, de las relaciones entre los grupos, de formular leyes o principios y de derivar técnicas que aumentan la eficacia de los grupos". (C. Villaverde).

"Un empleo bastante frecuente de dinámica de grupo es el que se refiere a una especie de ideología política preocupada por las formas en que debieron organizarse y manejarse los grupos. A una serie de técnicas (interpretar papeles, observación, sesiones con zumbador y retroalimentación de proceso de grupo y decisiones en grupo), que se han usado en las últimas dos décadas en programas de entrenamiento, planeados para mejorar la habilidad en las relaciones humanas y en el manejo de conferencias y comités". (Psga. Santa Zúñiga).

A un campo de investigación dedicado a obtener conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con los individuos, otros grupos e instituciones más amplias.

b) CORRILLOS

Se agrupan de 16 a 26 participantes, se dividen en equipos o corrillos de 4 a 6 miembros cada uno, el propósito es analizar algún tema, contestar cuestionarios o resolver cualquier problema y cada equipo obtiene sus conclusiones. Y a su vez cada conclusión se pone a consideración del grupo para ser discutidas y comentadas. El desarrollo de esta técnica, se divide en

las siguientes fases:

- Introducción
- Estudio
- Presentación de los resultados

c) COLOQUIO (Simposio)

De algún tema o de temas relacionados entre sí, se presentan diferentes aspectos a través de un grupo - de dos a cinco especialistas.

Las exposiciones se hacen al grupo de participantes; los especialistas no intercambian opiniones ni discuten entre sí. Lo preside un moderador que normalmente es alguna persona con autoridad intelectual en la materia. Su desarrollo está integrado en las siguientes fases:

- Presentación
- Información
- Interrogatorio
- Conclusiones

d) DISCUSION EN GRUPOS PEQUEÑOS

En un grupo de 8 a 15 participantes que intercambian experiencia, ideas, opiniones y conocimientos - sobre algún tema.

El objetivo de la discusión es para resolver un problema, tomar una decisión o adquirir conocimientos.

- En esta clase de técnica se propicia la participación de todo el grupo.

- Requiere de pocos materiales.
- Exige un instructor con habilidades muy específicas y difíciles de desarrollar.

e) JUEGOS DE NEGOCIOS

Se tratan de ejercicios en que los participantes desempeñan papeles tales como: Gerente de Ventas, Controladores, etc.

La simulación en este caso, se parece mucho a la dramatización, pero mientras ésta se estructura con un pequeño margen de cambio de libreto, los juegos de presentación están estructurados a propósito de tal manera que los participantes puedan decidir sus propios cursos de acción.

f.) DRAMATIZACION O ROLE PLAYING

Nace de las relaciones y sentimientos de los individuos que trabajan y viven en situaciones reales o - sea se trata de la actuación de los participantes en si tuaciones específicas de la vida del trabajo en la em-- presa, pudiendo tratarse también de situaciones socia-- les. Esto implica la interacción entre dos personas - por lo menos o tantas como el curso o la imaginación - del instructor lo permitan. La dramatización se usa pa ra enseñar principios y habilidades o como un mecanismo para cambiar actitudes y conducta.

Se puede emplear en:

- Asesoría

- Entrevistas
- Delegación
- Entrenamiento de supervisores y gerentes
- Arbitraje
- Solución de problemas por el grupo
- Habilidades conectadas con las relaciones humanas

g) TECNICA EXPOSITIVA

En esta técnica el instructor presenta un tema ante un grupo de participantes. Esta técnica está integrada de tres fases: introducción, información y síntesis.

La ventaja de esta técnica:

- Permite comunicar contenidos de tipo informativo o teóricos en corto tiempo.
- Es aplicable a grupos numerosos.

La desventaja de esta técnica:

- La participación del grupo es mínima.
- El aprendizaje se olvida muy fácilmente si no se refuerza y ejecuta.

A continuación mencionamos algunas otras técnicas de capacitación:

- a) Laboratorio de acción (incidentes).
- b) Desarrollo de ideas en grupo. (20).
- c) Clínicas (seminarios o talleres de trabajo).
- d) Mesas redondas.
- e) Exposiciones.
- f) Foro.
- g) Debates.

- h) Disertación, conferencias.
- i) Modelos juego de negocios.
- j) Lecturas sobre un tema.
- k) Instrucción programada.
- l) Video cassetes, grabaciones.
- m) Películas, etc.

TIPOS

Si se tiene como base la acción, los tipos de capacitación son:

FORMAL.- Cuando se lleva en forma sistemática - planeado y controlado. Cuando implica aspectos relacionados indirectamente con la tarea o trabajo a realizarse, es la capacitación formal general y cuando los aspectos se centran en actividades específicas del trabajo a realizar, entonces es capacitación formal específica.

INFORMAL.- Cuando todo empleado se encuentra en posibilidad de adquirir conocimientos, habilidades o actitudes aún cuando éstos no le sean proporcionados en - forma sistemática: es la información que se obtiene a - través de manuales de procedimientos, relación con compañeros de trabajo, etc.

FORMATIVA.- Cuando el criterio sea la complejidad y profundidad del tipo de requerimientos la capacitación será formativa más aún, si las adquisiciones del trabajador se constituyen en elementos básicos e indispensables para el desempeño del individuo en determinadas tareas o actividades.

INFORMATIVA.- Cuando la capacitación es un compañero

plemento que permita al trabajador se ubique adecuadamente en el contexto de la organización y obtenga un nivel mas alto en su eficiencia. Ejem. Los conocimientos que se obtienen por medio de conferencias, folletos, boletines, etc.

NIVELES DE CAPACITACION

La capacitación se puede dirigir en distintos niveles, a continuación mencionaremos las más esenciales, que a nuestro juicio son a los que puede dirigirse:

a) EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO:

En este caso en particular es en donde se le informa a cada empleado de la organización en general, - funciones, procedimientos, políticas, reglas de la organización. Se logra a través de un programa de orientación-inducción para integrarse lo más pronto posible a - su labor que habrá de ejecutar.

b) A NIVEL BASICO

1.- Adiestramiento en el puesto: instruir al empleado directamente mientras trabaja bajo el control de un supervisor o trabajador experimentado.

2.- Adiestramiento vestibular: se proporciona - fuera del trabajo, cuando la labor es difícil, o cuando se requiere un aprendizaje especial.

3.- Adiestramiento preventivo: El objeto de este tipo de capacitación es el de instruir a los empleados que substituyen a los que modifican de funciones, - se trata de preparar a los empleados para futuros cam--

bios.

4.- Adiestramiento correctivo: este es cuando no se actúa satisfactoriamente, es decir, porque no alcanza el nivel de trabajo de acuerdo a las normas establecidas. Porque el empleado olvida los sistemas y procedimientos y quiere adoptar sistemas abreviados.

C) NIVEL TECNICO

Comprende básicamente conocimientos académicos y aplicación práctica que va dirigida al personal de nivel técnico para adecuarlos a la situación.

Es importante notar que el rápido avance tecnológico requiere que este personal se encuentre a la vanguardia de su profesión, porque se espera que introduzca tecnología avanzada y perfeccione los instrumentos de trabajo.

D) NIVEL SUPERVISORES

Capacitación para dirigir. Este nivel tiene como objetivo proporcionar conocimientos, actitudes y habilidades que van desde aspectos administrativos, técnicos, relaciones humanas, evaluación del trabajo, con el fin de desempeñar la función que se les asigna en forma eficiente y prepararlos para otros niveles superiores de mayor responsabilidad.

E) NIVEL MANDOS INTERMEDIOS

Es una serie de fenómenos que permiten orientar y planear lo más plenamente posible el desarrollo de -

las facultades de los funcionarios potenciales, con el objeto de integrar un equipo dirigente completamente - efectivo. En este campo, la técnica más usual para con seguir este fin, es a través de suplentes; es decir, - antes de que un funcionario pueda ocupar un puesto supe- rior, se debe de contar con un reemplazante que tome su lugar. Otros podrían ser la Rotación Sistemática. El funcionario que va ascendiendo pasa de un puesto y de - un cargo a otro.

Asignación especiales son los que están notable- mente calificados para los cargos superiores.

F) NIVEL FUNCIONARIOS DE ALTO NIVEL

"El desarrollo de funcionarios representa la - oportunidad planeada de recibir entrenamiento, creci- - miento pre-dirigido, experiencia dirigida y planeada. - Un ejemplo de ello lo tenemos en los cursos de Desarrollo Organizacional de sistemas avanzados de administra- ción, que se proporcionan a los funcionarios de alto ni- vel para alcanzar óptimamente los objetivos y metas de organización.

Cuando hemos determinado el tipo de sistema de capacitación que emplearemos, podemos pasar a la tarea - siguiente consiste en la fijación de los objetivos.

Con respecto a este punto, los objetivos ins- - truccionales determinarán la amplitud y contenido del - curso, las técnicas de aprendizaje que deberán utilizar, los materiales didácticos y el tiempo de evaluación em- pleada; siendo éstos claros y precisos para que cual- - quiera entienda el por qué del curso y determinar espe- cíficamente el dominio que se deberá de obtener al fina- lizar el mismo.

En base a los objetivos se ESTRUCTURARA EL CONTE
NIDO DEL CURSO, que sería la siguiente etapa del programa
ma, elaborándose en forma lógica y entendible".

T E M A I I

NECESIDADES DE LA CAPACITACION

COMO DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

Estamos frente a uno de los temas de mayor dificultad. Realmente es difícil, poder descubrir con acierto cuáles son las necesidades que, en materia de capacitación, hay que satisfacer. Ya hemos señalado que una empresa debe satisfacer necesidades presentes y prever y adelantarse a necesidades futuras. Esto nos señala que se deben precisar, en primer término, necesidades presentes y a corto plazo y, en segundo necesidades a mediano y largo plazo; estando estas últimas comprendidas dentro de un sano concepto de desarrollo de la organización.

Este tema es, desde el punto de vista lógico, la primera fase del proceso al que debe ajustarse el fenómeno de la educación dentro de la empresa, y resulta obvio, pues se trata de funciones de previsión y de planeación del proceso productivo. Sin la investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar ni siquiera en programación de ningún curso. En este orden de ideas, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Especialmente, la empresa desea que sólo se imparta la capacitación en la medida y dosis necesaria en cada caso. Esa actitud, si bien es justa al limitar la función y, por tanto, ceñir su presupuesto y no gastar inútilmente en cursos supérfluos e innecesarios, debe ser norma de trabajo de todo instructor especialmente de aquél que sea directamente responsable ante la empre

sa. A pesar de estar convencidos y de acuerdo con la anterior conclusión, la debemos de entender con criterio elástico. Queremos decir que la función educativa no sólo debe impartir conocimientos en dosis y proporciones rígidas y limitadas sino que debe perseguir un objetivo esencial -y de esto ya hemos hablado anteriormente-, la formación cultural e integral del colaborador. Esto lo consideramos de vital importancia en el presente y de trascendencia al futuro, entendiéndose en términos generales, sin importar el nivel y situación del empleado, ni la magnitud y posibilidades de la empresa.

Por ejemplo, podríamos afirmar que el adiestramiento y la capacitación que incrementa los conocimientos y habilidades para una mayor productividad, es tan importante como el conocimiento de la filosofía, sociología, música o cualquier otro tema que desarrolle y perfeccione su personalidad, y oriente mejor sus actitudes frente a si mismo, frente a la empresa y a la sociedad de la cual forma parte.

Decíamos anteriormente que la investigación para determinar necesidades es la primera etapa que se debe atender. Para concluir deseamos que quede clara la siguiente expresión: Sólo es justificada y saludable una actitud educativa cuando responde a una necesidad real.

Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar:

- 1.- Las que tiene un individuo.
- 2.- Las que tiene un grupo.
- 3.- Las que requieren solución inmediata.
- 4.- Las que demandan solución futura.

- 5.- Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- 6.- Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- 7.- Las que exigen instrucción "sobre la marcha".
- 8.- Las que precisan instrucción fuera de trabajo.
- 9.- Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- 10.- Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
- 11.- Las que un individuo puede resolver en grupo.
- 12.- Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

PROBLEMAS DE LA ORGANIZACION PARA CON LA CAPACITACION.

La influencia de la organización y, en particular la actitud de la alta dirección, son cruciales para el éxito de todo programa de capacitación puesto que, - por mientras la dirección opine que el proceso instructor es algo completamente aparte de las actividades cotidianas de trabajo serán muy leves las posibilidades - de que aquélla afecte al comportamiento.

En muchas compañías la dirección considera que la capacitación no tiene mas que una importancia marginal y, por consiguiente, no le presta más respaldo que el de reconocerla. Muchos directores opinan que es fun ción que le corresponde puramente al staff y en la que la línea no tiene responsabilidad ninguna. Sin embargo, las actitudes de esta clase son pronto percibidas por - los estudiantes, que pueden comenzar a pensar que la ca pacitación es una pérdida de tiempo y a sentirse molestos porque se les retiene en público cautivo en una cla se.

También ocurre en muchos casos, que la alta dirección instaure programas de capacitación por el solo hecho de que es lo que está de moda. Se piensa muy poco en las preguntas críticas: ¿Qué ha de lograrse con - la capacitación?, ¿Qué puede hacer la dirección para - ayudarles a hacer esos cambios?. Se han hecho muy po--cos intentos para evaluar la efectividad de la capacita ción. Sin embargo hay dos estudios que se destacan. En cada caso, y justo antes de que los supervisores comenzaran su instrucción, se les preguntó a los subordina--dos cuán bien creían que los supervisores cumplían con su misión. Después de que los supervisores hubieran - terminado con su capacitación, se les hizo otra vez la

misma pregunta a los subordinados. El objetivo era, naturalmente, descubrir si la instrucción había producido alguna diferencia de comportamiento, observada por los subordinados.

¿Qué tal fueron los resultados? muy decepcionantes. En un caso, los subordinados, dijeron que el comportamiento de sus jefes había cambiado, mejorando, inmediatamente después de haber terminado la capacitación pero que, al cabo de dos años había vuelto el mismo nivel de antes de la instrucción. El segundo caso comprendió dos divisiones. En la primera división presento ganancias, la otra pérdidas. ¿Cómo cabe explicarse estos resultados ambiguos?. El defecto pudo haber sido de los programas de capacitación en sí, pero quizá sea una explicación mejor que los estudiantes aprendieron probablemente en clase algo que no era aplicable o útil en el trabajo. Pudo tratarse por el contrario, de algo que se oponía al comportamiento que ellos se esperaban por parte de sus jefes y hasta por la de sus subordinados.

La confirmación de esta hipótesis la hallamos en la sorprendentemente distintas reacciones de las dos divisiones. En la división (1) en la que los subordinados dijeron que el comportamiento de sus supervisores había mejorado después de la capacitación, los sobreestantes se sentían mucho más seguros que los de la división (2) de que lo que habían aprendido en el curso les serviría para avanzar. En la división (1) hubo pruebas de que la alta dirección estaba ya poniendo en práctica los principales enseñados en el curso, mientras que no ocurría así en la división (2). Si la capacitación ha de tener algún valor, los estudiantes se han de sentir en libertad de aplicar lo que aprenden y también para cambiar de comportamiento si así lo desean.

Cuando el medio ambiente de la organización niega esta libertad, lo más probable será que los subordinados imiten a su jefe en lugar de seguir lo que hayan aprendido en clase.

Los directores hablan a menudo cuál si el único comportamiento que hubiera de cambiar fuese el de los subordinados y no el suyo propio. Dejan de reconocer que su propio comportamiento afecta al de sus subordinados y que es muy difícil cambiar el primero sin cambiar el segundo. No es pues de extrañar que más de un estudiante nos haya dicho al terminar la clase: "Quisiera que mi jefe viniera a aprender todo eso. Quien lo necesita es él".

En algunas compañías, la filosofía de los que dirigen los programas de capacitación está en oposición directa con la práctica cotidiana de la dirección de línea. Cuando la alta dirección no respalda en la práctica los objetivos de la capacitación, los supervisores se sienten inseguros de si han de ceñirse a la teoría del curso o el ejemplo de su jefe. Resultado de ello es que se les vea vacilantes e ignorantes. Por ejemplo: los subordinados pueden sentirse confusos si su malencarado supervisor comenzó escuchándoles antes de echarles sus desafortunados regaños. Naturalmente los subordinados, que no saben si su jefe va a seguir siendo "rudo" o si se practicarán las relaciones humanas, encuentran que esta situación imprescindible es muy decepcionante. En tales circunstancias, puede muy bien ser una bendición que sean tanto los supervisores que dejan su capacitación en el salón de clases y no permiten que la misma se entrometa en su conducta diaria.

Está claro que con la sola capacitación de los niveles inferiores de dirección los resultados que se se

obtengan no pueden ser más que limitados, particularmente si tal capacitación es la de que se da en el salón de clases.

Posiblemente la mejor manera de instruir a un sobrestante sea capacitar primero al sobrestante general; pero resulta difícil capacitar al sobrestante general mientras no se haya instruido al superintendente o se le haya incluido, cuando menos, a comportarse de tal manera que permita que los que se hallan en los niveles inferiores puedan poner a prueba procedimientos nuevos.

¿Quiere esto decir que la única forma de comenzar es por el Consejo de Administración?. Quizá sí. El Consejo de Administración de una de las compañías petroleras más grandes de la nación ha instaurado un Comité de Relaciones Humanas cuya labor es, en efecto, instruir a la alta dirección. Luego, la alta dirección instruye al nivel inferior contiguo a ella, y así sucesivamente, descendiendo por la jerarquía, siguiendo un programa cuidadosamente establecido, hasta llegar por último a que el sobrestante general instruya a los sobrestantes.

Tal como habremos de verlo, el hecho de que cada jefe instruya al personal que él supervisa encierra ventajas muy concretas. Pero de todos modos, hay supervisores muy competentes en todo lo demás, que resultan deficientes como instructores. La capacitación dirigida por el personal de línea no es la solución total del problema.

A continuación mencionaremos algunas condiciones para una capacitación Ineficaz y para una capacitación Eficaz.

CAPACITACION INEFICAZ

Antes de pasar a exponer en qué consiste la capacitación eficaz, describiremos cinco formas típicas de programas cuya concepción es deficiente. Estas formas no son para excluirse una a otra. En realidad cualquier programa dado puede contener varias de ellas, o hasta todas ellas. A medida que vaya leyendo las páginas que siguen, pregúntese el lector: 1) ¿Por qué brinda la Dirección esos programas?, y 2) ¿Qué efectos habrán de causar probablemente en los estudiantes?.

1) ARTIFICIOS Y PALABRERIA. En algunas compañías, la capacitación rebasa el nivel de los discursos al final de los banquetes y de la palabrería del entusiasta. "Sustituye con buenas intenciones y resoplidos la reflexión inteligente respecto a la experiencia". Los instructores llegan pertrechados con bromas para atraer la atención, con bonitos trucos de salón y muchos aparatitos. Un consultor de honorarios elevadísimos distribuye entre sus alumnos un juego de tarjetas que contienen mandamientos como los siguientes: "Sonría, y al estrechar la mano hágalo siempre con firmeza". Se le dice al alumno que cada día se ponga una tarjeta en el bolsillo para que le sirva de recordatorio.

Muchos instructores ven la capacitación en relaciones humanas como una especie de arte de vender. Creen que el éxito radica en soltar su mensaje; ven sus lecciones como el equivalente de un sermón inspirador o como el discurso de última hora del entrenador de atletismo antes de que los muchachos salgan al campo.

Esta actitud explica sus imprecisas generalida-

des, sus llamados a la lealtad y el uso que hacen de - presentaciones de conceptos en lugar de emplear debates de grupo.

Por lo que respecta al contenido, los programas_ de esta clase consiste en vulgaridades de todos sabidas ("Se atrapan más moscas con miel que con vinagre"), en psicología más que simplificada ("Lo único y más importante que el trabajador desea es que se le reconozca"), y en una lista de rasgos o características deseables - ("El supervisor debe ser leal, ambicioso, etc.". Sin embargo, los rasgos tales como la lealtad, la decisión, el buen criterio y la capacidad de pensar no pueden enseñarse, cuando menos no se pueden enseñar explícitamente. Los cambios en la actitud básica no pueden instaurarse por la fuerza de la lógica y menos aún por medio_ de una exhortación con aires de prédica.

A menudo la organización misma es la responsable de la superficialidad de la capacitación. Si la alta dirección acepta la enseñanza en materia de tolerancia como adorno, el personal instructor tiende a limitarse a las generalidades seguras e inspiradoras que son "bue-nas para el personal" y que no originan controversias.

2) "Hacer formar a los muchachos". Algunas veces la alta dirección espera que la capacitación mejore de veras el comportamiento de los supervisores. Sin embargo, no hay nadie que haga ningún esfuerzo para describir los motivos de que los supervisores se comporten en la forma en que lo hacen; al contrario, se considera que la capacitación ha de ser una especie de cura milagrosa para todo lo que anda mal.

Los programas de esta clase suelen fallar debido a que el instructor se dedica exclusivamente a hacer -

prevalecer el punto de vista de la dirección, o bien a obligar el cambio deseado más que ayudar a los subordinados a que resuelvan sus problemas. De esta manera - los subordinados no cooperan y se resisten al cambio - más aún si existe la presunción implícita de que lo que hacen corrientemente está mal. En lugar de cambiar los estudiantes pueden pasar el tiempo comparando lo que la compañía hace y lo que dice. Tal como nos lo decía un alumno: "Cuando el mandamás dice que aquí los ascensos se dan por méritos, ¿a quién se pretende engañar?". Lo que cuenta es con quién se está emparentado.

3) TEORIA ABSTRACTA. Una tercera forma de capacitación ineficaz, es la que se dedica a las teorías y a las reglas de comportamiento abstractas revestidas a menudo de un atuendo psicológico. Sin embargo, los supervisores tienden a pensar a base de sus propios problemas más que a base de teorías de orden general. La verdad es que, si la instrucción ha de ser eficaz, la importancia primordial hay que atribuirle a los problemas propios de los alumnos. A menudo a éstos les parece que las teorías presentadas son demasiado simplificadas o sobradamente difíciles de aplicar.

4) La escuela del encanto. En más de un curso de instrucción se predica que el secreto del éxito del supervisor está en revestir la propia personalidad con un manto de "hacer amigos e influir en las personas". Sin embargo, la fórmula "sé amable, muestra interés por el interlocutor". Es demasiado superficial para que pueda ser de alguna utilidad en la industria. Una delgada capa de "amabilidad" puede realmenté hacer más mal que bien, puesto que la mayoría de los subordinados saben ver lo que se oculta detrás de ella. Resulta difícil obrar en forma convincente cuando la manera de proceder va contra la verdadera y propia personalidad.

Esta forma de proceder de la "escuela del encanto" puede, en realidad, rebajar la moral del empleado.- Cuando el supervisor de una delgada mano de "benignidad" a todos sus contactos, es inevitable que el empleado desconfíe. No tiene manera de saber si hace lo correcto o lo desafortunado. Nunca puede estar seguro del terreno que pisa, debido a que no sabe si el supervisor "hace comedia o si es sincero".

5) PROGRAMAS INFLEXIBLES. Algunos instructores siguen un esquema rígido del que se niegan a apartarse para amoldarlo a las necesidades particulares del estudiante. Su comunicación es, principalmente, en un solo sentido: hacia el grupo. Para captar el interés de la clase se sirven de una legión de medios audiovisuales - tales como películas, diapositivas y otros instrumentos más. Invitan a los alumnos a que participen, solamente para sacarles la "respuesta correcta". Tienen mucho cuidado de no mantener la clase "controlada", porque, si se salieran del tan bien trazado sendero, acabarían extraviándose.

Una variante de esta forma de proceder es el llamado programa "enlatado", preparado por un consultor ajeno a la empresa o por la alta dirección, y que los instructores han de seguir sin el menor cambio.

CONDICIONES PARA UNA CAPACITACION EFICAZ

Todo lo que hemos dicho hasta aquí ha sido negativo. ¿Cuáles son las condiciones positivas que se necesitan para que los programas de capacitación tengan éxito?

1) Las personas que hayan de tomar parte en el programa, han de querer cambiar; tienen que sentirse insatisfechos con su forma anterior de hacer las cosas. En una palabra; tienen que sentir la necesidad de instruirse. Un inteligente director de personal nos dijo una vez que él nunca comienza un programa de capacitación hasta que las personas que han de instruirse (lo mismo que sus supervisores) están ansiosos por el programa y bien seguros de cuáles son los problemas que quieren tratar. Si se obliga al personal a que asista contra su voluntad a un programa de capacitación, pueden muy bien molestarse y sabotearlo.

Esta es una de las razones por las que el personal recién ascendido reacciona mejor entre los programas de capacitación que las personas que han estado largo tiempo ocupando su puesto. Los veteranos tienen la impresión de que ya conocen todas las respuestas: al fin y al cabo tienen experiencia a montones. Pero los hombres nuevos van afanosamente en busca de ayuda.

2) El programa tiene que estar dirigido a los problemas propios de los alumnos y tiene que estar adaptado en forma realista a sus necesidades.

Una manera de asegurarse de que el programa de capacitación se ha levantado en torno de los problemas

tal como los ven los alumnos, es invitar a éstos a que participen en la tarea de establecer el programa (o cuando menos estudiar las necesidades que sienten, antes de lanzar el programa).

3) Hay que alentar a los alumnos para que lleguen a sus propias conclusiones. La única manera en que pueden entender un problema es resolverlo por sí mismos. La verdadera enseñanza es "llegar a la entraña" de la cuestión. Eso es tan cierto en materia de relaciones humanas como en Matemáticas. Particularmente en la esfera de la enseñanza emocional (como distinta de la conceptual), las personas aprenden primordialmente por medio de la experiencia y no escuchando pasivamente.

El alumno puede aprenderse de memoria lo que el instructor cree que es lo correcto, pero nunca llega a hacerlo suyo: nunca llegará a "interiorizarlo" de veras ni a creerlo. Si ha de haber un verdadero trasplante de las cuestiones de salón de clases al taller o a la oficina, es esencial que el alumno sienta bien el problema, experimentando y venciendo sus dificultades mientras va buscándole la solución. Hacemos hincapié en la palabra sienta debido a que gran parte de los problemas de esta esfera son emocionales, abarcando la forma en que cada quien ve y siente respecto a los demás, y los acontecimientos les afectan profundamente.

Es importante que los alumnos acepten sus conclusiones cual siendo puramente suyas y no que piensen que alguien muy suelto de lengua les ha engañado para que aceptaran soluciones ya hechas. Recuérdase la cita que hicimos anteriormente de Robert Burns: "Quien, contra su voluntad, se llega a convencer sigue siendo siempre del mismo parecer".

4) La capacitación en materia de relaciones humanas suele ser más efectiva cuando se da en grupos, puesto que la mayor parte de las actitudes de esta esfera son circunstancias de grupo.

Ya hemos descubierto que los acuerdos de grupo son un medio efectivo para cambiar actitudes. Cuando aparecen afectadas las reglas del grupo, resulta más fácil hacer cambiar a los miembros de éste que a los individuos por separado. Cuando un grupo de supervisores con problemas comunes decide cambiar conjuntamente, ninguno de sus componentes siente la inquietante impresión de ser un pionero, de ser diferente.

5) Los programas de adiestramiento deben dar a los alumnos una oportunidad de desahogarse. Tal como lo hemos visto, las relaciones humanas comportan sentimiento y emociones y, a menudo, llevan a la frustración. Por regla general, las actitudes y el comportamiento comienzan a cambiar solamente cuando los alumnos reconocen que tienen problemas que les son comunes y a los que no han podido hallarles solución satisfactoria.

Es de gran ayuda si, antes de dar el paso siguiente, pueden desahogar algo sus resentimientos. La oportunidad de compartir las cargas unos de otros disminuye su sensación de frustración y les dispone mejor para examinar nuevas formas de proceder.

Pero las formas nuevas de proceder están preñadas de ansiedad. Las personas temen las nuevas maneras de hacer las cosas y se resisten a ellas.

Antes de que estén dispuestos a aceptar un cambio, los alumnos deben contar con una oportunidad de expresar sus dudas. El instructor hábil percibe estas corrientes emocionales subterráneas y las pone al descu-

bierto de manera que se las pueda observar objetivamente. De no ser así, los alumnos pueden expresar una - aprobación intelectual por los cambios propuestos, pero seguirán abrigando dudas ocultas.

6) Los programas de capacitación resultan más - efectivos si dejan un margen para la dificultad de abandonar la antigua manera de hacer las cosas. Es muy comprensible que las personas se sientan más seguras con - los antiguos patrones de conducta que, en el pasado, - han demostrado ser razonablemente satisfactorios. Y - les saben mal las sugerencias de que su actuación ha sido insatisfactoria. De igual manera les sabe mal que - gente ajena les diga lo que tienen que hacer; tienen la impresión de que su larga experiencia les da más títulos de los que pueda tener cualquier instructor.

Una forma de proceder que resulta remuneradora, - es alentar a los alumnos a que estudien las nuevas prácticas sin atacar directamente las antiguas; es decir, - pedirles que examinen toda una escala de alternativas - sin comprometerse, con ninguna determinada. Se les ha de alentar a que pongan a prueba las nuevas formas para que vean por sí mismos si constituyen una mejora. Sólo después de haber puesto a prueba los nuevos procedimientos, sobre una base experimental, se podrá esperar que cambien de comportamiento en forma permanente.

7) La instrucción es más efectiva si crea aptitudes utilizables. Con demasiada frecuencia el tiempo de instrucción se dedica solamente a repetir cosas meritorias, pero tan válidas como "sean ustedes leales" o - "sean amables con el delegado sindical". Para que la - capacitación tenga algún sentido, ha de pasar del nivel intelectual al nivel práctico de proporcionarle aptitudes que le habrán de ser útiles al alumno cuando se halle dedicado a su labor. Además han de ser aptitudes - que la dirección permita que se empleen dentro de la organización.

T E M A I I I

LA CAPACITACION COMO DERECHO CONSTITUCIONAL

ASPECTOS LEGALES EN MATERIA DE CAPACITACION
EN MEXICO.

Para un mejor estudio y desarrollar más fácilmente este tema, es conveniente dividirlo de la siguiente manera:

I.- Disposiciones legales referentes a la capacitación y formación profesional en la empresa de acuerdo al apartado "A" del artículo 123 Constitucional.

II.- Disposiciones vigentes para la capacitación del sector público y que se rige por el apartado "B" del artículo 123 constitucional.

APARTADO "A" DEL ARTICULO

123

CONSTITUCIONAL.

Por lo que respecta al apartado "A" del artículo 123 constitucional, como antecedente inmediato, es obligado citar el artículo 3 constitucional, que señala lo relacionado con la educación, como debe ser, quien o quienes la deben y la pueden impartir y sus reglamentos generales.

En la fracción XIII, apartado "A" del Art. 123, 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 obligación de proporcionar los patronos.

Respecto al tercer punto de la división propuesta es conveniente recalcar que la Ley Federal del Trabajo en su artículo 7 contiene la obligación solidaria del patrón y los trabajadores extranjeros de capacitar trabajadores mexicanos en la especialidad que se trate.

Antes de continuar citando las disposiciones legales de la mencionada ley, es importante y muy conveniente señalar, que en el Diario Oficial del 28 de abril de 1978, se publicó el "DECRETO DE REFORMAS A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO SOBRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, SEGURIDAD E HIGIENE Y FEDERALIZACION DE ACTIVIDADES Y RAMAS" y que entró en vigor con fecha 1.º de mayo del mismo año.

Por lo tanto se tomarán en cuenta los artículos, y fracciones que hablan sobre la capacitación y adiestramiento de la nueva Ley Federal del Trabajo. (Reforma Procesal 1980).

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

Artículo 25.- Fracción VIII.- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los - términos de los planes programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en - esta ley; y,

Fracción IX.- Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que con-- vengán el trabajador y el patrón.

Artículo 132.- Fracción XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los - términos del capítulo III Bis de este Título.

Artículo 159.- Las vacantes definitivas, las - provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación escala fonariamente por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y_ tenga mayor antigüedad.

En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

Artículo 180.- Fracción III.- Distribuir el tra

bajo a fin de que dispongan del tiempo necesario para -
cumplir sus programas escolares;

Fracción IV.- Proporcionarles capacitación y -
adiestramiento en los términos de esta Ley; y,

Fracción V.- Proporcionar a las autoridades del
trabajo los informes que soliciten.

Artículo 391.- Fracción VII.- Las cláusulas relata
tivas a la capacitación o adiestramiento de los trabajado
dores en la empresa o establecimiento que comprenda;

Fracción VIII.- Disposiciones sobre la capacitaci
ción y adiestramiento inicial que se deba impartir a -
quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o estable
cimiento.

Artículo 412.- Fracción V.- Las reglas conformeme
a las cuales se formularán los planes y programas para
la implantación de la capacitación y el adiestramientoo
en la rama de la industria de que se trate.

APARTADO "B" DEL ARTICULO

123

CONSTITUCIONAL

Por lo que respecta al apartado "B" del Art. 123 constitucional en sus fracciones VII y VIII al disponer que: "el estado organizará escuelas de administración - pública y que los trabajadores además de mantener su ap titud profesional, para obtener ascensos conforme al es calafón en apoyo a aptitudes y antigüedad.

El 5 de diciembre de 1938 se expidió el primer - estatuto de los servidores públicos, señalando la obli- gación de los poderes de la Unión de establecer acade- mias a las que pudiera concurrir voluntariamente los - trabajadores para mejorar su preparación técnica. Como cosa curiosa se señala en el estatuto mencionado que pa ra que el ascenso escalafonario, además de la eficien- cia se debía conocer su posición ideológica; o sea que para la capacitación del personal público tenían que va lorarse dos puntos o aspectos; los conocimientos y apti tudes y además, estar identificado con las tesis políti cas sustentadas por el gobierno del que forma parte.

El 30 de diciembre de 1947 se promulga la ley de pensiones civiles, que fue derogada, por la que crea el I.S.S.S.T.E., el 28 de diciembre de 1959, organismo que debe promover la capacitación administrativa y llevar a cabo la promoción y coordinación ante las distintas de- pendencias del gobierno federal y de organismos descen- tralizados regidos por la ley de esta institución. ...

Posteriormente en 1971, se crea la comisión in- terna de administración (CIDA), las Unidades de Organi- zación y Métodos (UOM), y las Unidades de Programación.

Finalmente en diciembre de 1972 fue creada la Co- misión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, que en el año de 1974, realizó un censo de sus recursos, que - le permitiría obtener el número de empleados, ubicación

y su calificación por aptitudes y preparación, para así poder realizar programas de capacitación en cada una de las entidades públicas con la participación de las Secretarías de Educación Pública, del Trabajo y Previsión Social, del I.S.S.S.T.E. y del Sindicato de la dependencia respectiva.

Es oportuno mencionar que actualmente la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial del 29 de diciembre de 1976, señala qué dependencias del Ejecutivo Federal tienen la obligación a nivel nacional de formular planes de capacitación, como lo enuncian los siguientes artículos:

Artículo 38.- A la Secretaría de Educación Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

Fracción XXVII: Organizar, promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias de Gobierno Federal de los Estados y Municipios, las entidades públicas y privadas así como los fideicomisos creados por tal propósito. A este fin organizará igualmente, sistemas de orientación vocacional, de enseñanza abierta y de acreditación de estudios.

Artículo 40.- A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, corresponde los siguientes asuntos:

Fracción VI.- Promover el desarrollo de la capacitación para el trabajo y la investigación sobre la materia en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

Observemos con mucho interés, que en México la función de capacitar por parte de la ley, recae princi-

palmente en dos dependencias del Ejecutivo Federal.

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
DE LOS TRABAJADORES.

Consideramos de mayor importancia, copiar textualmente el Capítulo III Bis, de la Ley Federal del Trabajo, del señor Alberto Trueba Urbina y Jorge Trueba Barrera, en virtud de que el lo. de mayo de 1980, entra en vigencia la Reforma Procesal, de la cuál se copiaran los siguientes artículos:

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 y productividad, 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 patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos 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, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C.- Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y

registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión - Social.

Artículo 153-D.- Los cursos y 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, así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F.- La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

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

III.- Prevenir riesgos del trabajo;

IV.- Incrementar la productividad; y,

V.- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

V.- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G.- Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo 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, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.

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

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

Artículo 153-I.- En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas 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 implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J.- Las autoridades laborales cui-

darán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, 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 patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir 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 y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II.- Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en 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 o actividades correspondientes;

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; y,

VI.- Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos 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 las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M.- En los contratos colectivos de berán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramientos 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 y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153-N.- Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de 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 de la Secretaría del Trabajo y Previsión So-

cial, dentro de los primeros sesenta 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 el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153-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 bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y,

III.- No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV - del artículo 3o. constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravenga 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 tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I.- Referirse a períodos no mayores de cuatro años;

II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes;

III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV.- Señalar el procedimiento 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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

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 sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteli

gencia 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 no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 992 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón 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 harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del correspondiente Comité Nacional, o a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquélla las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-U.- Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, 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 este 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 o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

Artículo 153-W.- Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría corres--

pondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-X.- Los trabajadores y patrones ten
drán derecho a ejercitar ante las Juntas de Concilia- -
ción y Arbitraje las acciones individuales y colectivas
que deriven de la obligación de capacitación o adiestram
miento impuesta en este Capítulo.

T E M A I V

PROCEDIMIENTO PARA SU PROGRAMA DE
CAPACITACION.

MARCO TEORICO

Desde el punto de vista funcional, se ha considerado a la empresa como un conjunto de grupos ocupacionales, los cuales a su vez son un conjunto de puestos; cada puesto está constituido por un conjunto de actividades y éstas por tareas. En este orden de ideas un plan de capacitación y adiestramiento, satisface las necesidades de la empresa; un programa, las de un grupo ocupacional; un curso, las de un puesto; un módulo, las de una actividad; y un evento, las de una tarea, tal como podemos observar en el cuadro No. 1.

NIVELES FUNCIONALES DEL PROCESO PRODUCTIVO	NIVELES DEL PROCESO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
Empresa	Plan
Grupo Ocupacional	Programa
Puesto	Curso
Actividad	Módulo
Tarea	Evento

De lo anterior se desprende que el plan de capacitación y adiestramiento se formula a nivel empresa y se encamina a satisfacer las necesidades del personal que la integra, por lo que se ha definido como:

"El documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento, respecto de - cada centro de trabajo y que supone una ordenación de actividades, para presentar - una visión integral de los programas que - lo componen".

Por su parte, un programa de Capacitación y - Adiestramiento es una etapa del plan, que satisface las necesidades a nivel de grupo ocupacional, y, que por - tanto constituye:

"La parte de un plan de Capacitación y - Adiestramiento que contiene, en términos - de tiempo y de recursos, y de manera pormenorizada, las acciones de Capacitación y - Adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puuesto o categoría ocupacional".

Un curso de una parte de un plan que, con suje- ción al programa satisface las necesidades a nivel de - puesto de trabajo, y se define como:

"El conjunto de actividades de enseñanza- - aprendizaje para la adquisición o actuali- zación de las habilidades y de los conoci- mientos relativos a un puesto de trabajo, - cuya reunión conforma un programa de capa- citación y adiestramiento".

Un módulo por lo tanto, es uno de los elementos del curso, encaminado a satisfacer las necesidades de - una de las actividades del puesto; se define como:

"El conjunto de enseñanza-aprendizaje que tienen por objeto relacionar elementos para conformar un tema o materia y cuya reunión constituye un curso".

Un evento, es una parte de un módulo, encaminado a satisfacer las necesidades de una tarea; y queda definido como:

"Actividad de enseñanza-aprendizaje de duración mínima y de ejecución normalmente unitaria".

Dicho lo anterior, puede concluirse que el proceso de capacitación y adiestramiento tiene una estructura formal, cuya característica principal consiste en que la reunión de varios elementos en un nivel inferior, conforman el nivel inmediato superior.

El 1er. nivel corresponde a un Plan,
El 2o. nivel corresponde a un Programa,
El 3er. nivel corresponde a un Curso,
El 4o. nivel corresponde a un Módulo, y
El 5o. nivel corresponde a un Evento.

Dado que un puesto específico de trabajo, es la unidad básica del proceso productivo, es recomendable que, basándose en la detección de necesidades de los trabajadores que los ocupan, se formulen los cursos que tiendan a satisfacerlos, con lo que se estaría en posibilidad de integrar uno o varios programas, que en su conjunto constituirán el plan de capacitación y adiestramiento en la empresa.

Una vez definidos los cursos y tomando en consi-

deración las técnicas de instrucción; los materiales didácticos, y el tiempo para impartirlo, podrían definir-se los módulos y los eventos dirigidos a las activida--des los primeros, y a las tareas los segundos.

En este sentido, el curso del eje central de - las acciones, ya que en función de él se inducirán y de-ducirán las categorías superiores (plan y programa) y - las inferiores (módulo y evento).

Ahora bien el origen de los cursos está en la - necesidad específica de capacitación y adiestramiento - de todos y cada uno de los trabajadores de la empresa; - y su instrumentación, en función de los recursos.

Por lo anterior, EL DISEÑO Y OPERACION DE LOS - PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SA-TISFACEN LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA. Pero al defi--nir los planes, hay que considerar que la elaboración de cursos es el paso inicial y el soporte de cualquier es-tructura; y no olvidar que representan el tercer nivel - de la clasificación.

II OBJETIVOS

Mediante la utilización de los elementos técnicos administrativos que en el presente documento se describen, se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- 1) Elaborar el plan de capacitación y adiestramiento, - de tal manera que se cubran las necesidades que se - pretenden.
- 2) Estructurar los programas de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con las necesidades específicas - de la empresa.
- 3) Seleccionar la población a instruir, de acuerdo con las necesidades de capacitación y adiestramiento.
- 4) Estructurar el contenido de los cursos, según los objetivos que se propagan.
- 5) Calcular la duración de los cursos/eventos de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con su contenido.
- 6) Seleccionar las técnicas de instrucción, adecuadas a los objetivos que se pretenda.
- 7) Seleccionar los materiales didácticos, apropiados a las técnicas de instrucción que se utilizarán.
- 8) Seleccionar los instrumentos idóneos para evaluar el alcance de los logros.
- 9) Hacer el seguimiento administrativo para determinar la eficacia del plan y los programas de capacitación y adiestramiento.
- 10) Facilitar la formulación del Plan y los Programas de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, con el propósito de cubrir los requisitos que marca la Ley Federal del Trabajo y los criterios generales en la materia.

III. PROCEDIMIENTO

Como ya se dijo, el DISEÑO Y OPERACION DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, SATISFACEN LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS.

La elaboración de los cursos es el paso inicial para formular el Plan y los Programas. Se propone un procedimiento que abarca siete fases; de las cuales, las cinco primeras corresponden propiamente a la elaboración de los cursos, y las dos restantes a la integración del Plan y de los Programas de Capacitación y Adiestramiento.

La descripción de cada una de las siete fases, se detalla a continuación:

FASE 1.- DEFINICION DE LA POBLACION, EN FUNCION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento, es el primer paso a seguir para instrumentar cualquier acción que se lleve a cabo en la materia. Si se hace una investigación encaminada a detectar necesidades reales de los trabajadores y de la empresa, las decisiones que con miras a satisfacerlas se tomen, serán esfuerzos que reeditarán en el mejoramiento integral de ambos.

Es posible detectar las necesidades por medio de un análisis comparativo, en el que los parámetros sean: la situación idónea y la situación real de la empresa.

Por otra parte hay que tomar en cuenta que las necesidades varían a medida que la empresa cambia y la tecnología se renueva.

La investigación debe definir:

- Los problemas de capacitación y los de adiestramiento,
y
- El personal a instruir.

Para instrumentar cualquier acción satisfactoria es preciso clasificar la fuerza de trabajo de manera tal que se formen grupos similares, de acuerdo con la preparación que se requiera para el desempeño del puesto y por las características individuales de los trabajadores. Hay que considerar:

- Las mismas necesidades de instrucción.
- La misma escolaridad.

Esta clasificación y agrupación de personas, es menester hacerla, pues responde a la necesidad de adecuar la instrucción a la población a la que se dirige.

Resulta mucho más sencillo elaborar cursos para una población reducida y homogénea, ya que el lenguaje y complejidad de contenido, corresponde a cualidades y atributos específicos e identificados en una muestra perfectamente delimitada y controlada.

Por otra parte, hay que ordenar los cursos de acuerdo con las necesidades apremiantes de la empresa y de los trabajadores.

En síntesis, la población-objeto de la instrucción, se delimita según las necesidades de capacitación y adiestramiento, las cuales a su vez determinan la materia sobre la que versarán los cursos/eventos de instrucción. Entonces se puede estructurar el contenido de los cursos de acuerdo con los objetivos fijados.

FASE 2. ESTRUCTURACION DEL CONTENIDO, POR MEDIO DE LA DEFINICION DE OBJETIVOS.

Las acciones de capacitación y adiestramiento - serán operativas en tanto cubran las necesidades de instrucción de los trabajadores para que se puedan desempeñar eficientemente un trabajo socialmente productivo.

La UCECA recomienda que para llevar a cabo cada acción, que en materia se tenga un objeto preciso y claro, tanto para quien va a impartir la instrucción, como para quien va a sujetarse a ella (instructor y trabajador respectivamente). Con esto quiere decirse que todo curso, como proceso de enseñanza-aprendizaje, deberá tener un objetivo detallado con la mayor precisión de lo que aprenderá.

El puesto de un trabajador es un conjunto de - funciones constituidas por una serie de actividades, cada una de las cuales está formada por un grupo de ta- -reas. Si se realiza una detección de necesidades se - identificará en cuáles de esas actividades debe ser instruido el trabajador. Para capacitar y/o adiestrar, es importante establecer objetivos de aprendizaje o ins- -truccionales, que permitan la enseñanza en forma lógica y de acuerdo a las necesidades de los trabajadores.

Al definir los objetivos se facilita la tarea - de organizar un contenido temático; en el cual consiste en una relación de materias que se impartirán en las actividades de capacitación o adiestramiento, de acuerdo - a las necesidades que requieren ser satisfechas.

Ahora bien, para organizar ese contenido temático los objetivos pueden categorizarse en:

OBJETIVO GENERICO:

Enuncia las funciones que deberán desempeñar los participantes al final del curso, el cual deberá estar dirigido a un puesto específico de trabajo.

OBJETIVOS TERMINALES:

Enuncian las actividades que deberán dominar los participantes, como resultado de cada módulo de instrucción.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Describen las tareas que deberán desarrollar los participantes como resultado de cada evento de instrucción.

Con lo expuesto, puede establecerse una correlación que se representa en el siguiente cuadro:

ESTRUCTURA DE OBJETIVOS	NIVELES DEL PROCESO DE CAPACITACION Y - ADIESTRAMIENTO.	NIVELES FUNCIONALES DEL PROCE <u>SO</u> PRODUCTIVO.
Genérico	Curso	Puesto (funciones)
Terminal	Módulo	Actividades
Específica	Evento	Tareas

Además de auxiliar a la organización del contenido temático de los cursos, los objetivos cumplen tres funciones primordiales que son:

- 1) Comunicar al sujeto de instrucción, lo que se espera que realice durante y al final del proceso, para que él mismo vaya conociendo su adelanto y se comprometa en la actividad.
- 2) Auxiliar en la preparación de los materiales didácticos y de apoyo; en la selección de las técnicas de instrucción y en la adaptación del local.
- 3) Servir como guía para la evaluación de la instrucción ya que se especifican lo que deberán aprender los capacitados.

DURACION DE LOS EVENTOS

El tiempo de cada sesión se determina con base en la extensión del contenido y de la complejidad del tema procurando desarrollar eventos de duración tal, que permitan el aprendizaje.

Cuando la naturaleza de los temas a tratar requiera que el tiempo se prolongue más de dos horas por sesión, deberán incluirse actividades prácticas, para hacerlos más dinámicos. En caso contrario, los conceptos a impartir serán sencillos y fáciles de enlazar con los siguientes.

ELABORACION DE OBJETIVOS

Se ha venido hablando de objetivos y de la manera como éstos determinan la estructura del contenido de un proceso de enseñanza aprendizaje; sin embargo no se ha hecho referencia a la forma en que éstos deben pre--

sentarse.

Un objetivo de enseñanza es por definición: EL - ENUNCIADO DEL COMPORTAMIENTO QUE LOS CAPACITANDOS TENDRAN COMO RESULTADO DE LA INSTRUCCION.

Ahora bien, los objetivos tienen como función - primordial el comunicar a los sujetos a instrucción, lo que se espera que realicen al término de ésta y como se rán evaluadas sus actividades.

Por lo tanto deben reunir los elementos siguientes:

CAPACITANDO
ACTIVIDAD
NIVEL DE EJECUCION
CONDICIONES

Examinando cada uno de los incisos anteriores, - se tiene que:

CAPACITANDO.- Se refiere a la persona que va a - cumplir con el objetivo, en este caso el trabajador.

Un objetivo debe estar dirigido a la población - objeto de la instrucción, pues en última instancia, es ella la que va a demostrar que las actividades han sido aprendidas.

Por tanto es recomendable al fijar los objeti- - vos, analizar cuidadosamente a quién o a quiénes están dirigidos, y expresarlos de acuerdo con ello.

ACTIVIDAD.- Es necesario que los objetivos para ser medidos se enuncien en términos de un verbo activo.

Hay comportamientos que sólo pueden ser evaluados a través de los resultados de su práctica; es decir, lo que se observa son los resultados de las acciones, - mas no la acción misma.

Ejemplo:

El participante COMPRENDER el mecanismo de una sierra eléctrica.

El "COMPRENDER" es una acción no evaluable, directamente, sino a través de los resultados que se obtienen de una demostración teórica o práctica.

¿Cómo podríamos saber si el participante ha comprendido?. Las únicas maneras son: que describa las - partes del mecanismo o que corte una pieza; entonces, - el objetivo inicial sólo es posible evaluarlo si es descompuesto en dos objetivos que demuestran la "COMPREN--SION" del participante, o sea:

Que describa todas y cada una de las partes del mecanismo de la sierra eléctrica.

Que corte una pieza de madera, con las medidas que se indiquen, haciendo uso de la sierra eléctrica.

Analizando los enunciados anteriores, se hace - notorio que existen dos tipos de comprensión. El primero podría ser aplicable a los mecánicos en mantenimiento y el segundo a operadores de sierra. Por esto es importante el estudio de la población a la que va dirigida el curso, ya de sus necesidades, depende el tipo de objetivo que se proponga y se redacte.

Además, para la redacción es necesario que se - analice qué actividad es pertinente para instruir; es -

decir, qué conducta se espera que los participantes - aprendan en relación con el puesto que desempeñan, y en estos términos, enunciar los objetivos.

Nivel de Ejecución.- Este punto se refiere a la calidad o cantidad de actividad que se pide como muestra de que el objetivo se ha cumplido; esto es, el criterio para la evaluación.

Ejemplo (En un Departamento de Contabilidad).

El participante realizará un corte de caja limpio en un tiempo máximo de una hora.

Primero: El objetivo está enunciado en términos de la persona que lo demostrará (el participante).

Segundo: Está enunciado en términos de una conducta que es evaluable, tanto en el momento que se ejecuta, como por el producto a que da lugar (corte de caja).

Tercero: Se especifica que el producto debe estar limpio y debe concluirse en un tiempo límite de una hora.

En la tercera observación se está especificando el nivel de ejecución; es decir debe exhibirse la conducta pero con una modalidad "X" (limpio) y en el tiempo límite (una hora).

Con estos datos tanto el participante como el instructor están enterados de la forma que se determinará si el objetivo se ha logrado, es decir, saben en qué forma se evaluará el aprendizaje.

El nivel de ejecución cuantitativo, en este ejem

plo está dado por tiempo; y el cualitativo, por la espe
cificación que marca "limpio".

Sin embargo, hay actividades que sólo pueden -
ser evaluadas cuantitativamente.

Por ejemplo:

El participante identificará entre diez sustan-
cias, por lo menos a cuatro que se utilizarán para el -
teñido del algodón.

Ahora se ejemplificará un objetivo de evalua- -
ción cualitativa.

El participante elaborará una pieza de cerámica
original y con valor estético.

Este objetivo puede ser evaluado cualitativamente
según el juicio del instructor; por lo tanto no comu
nica al participante el criterio que determinará si ha
cumplido el objetivo.

De los dos ejemplos anteriores se concluye que:

- a) La evaluación cuantitativa se basa en:
 - a.1 Número, proporción o porcentaje de respuestas co
rrectas.
 - a.2 Límite de tiempo.
 - a.3 Tolerancia de errores.
 - a.4 Número, porcentaje o proporción de principios, -
criterio, conceptos, leyes, etc., que se aplica-
rán.

- b) La evaluación cualitativa, se basa en el juicio del
evaluador. Obviamente no conviene redactar objeti--
vos que sólo puedan evaluarse de una manera.

CONDICIONES.- Las condiciones se refieren a los elementos técnicos que van a permitir que la actividad se realice.

Ejemplo:

El participante comprobará la calidad de una pieza fabricada; se aceptará un índice de error de .002%.

En este objetivo, se habla de la comprobación de la calidad de una pieza, pero no se especifica cuál o cuáles, son los instrumentos por medio de los que sería posible hacer tal comprobación; es decir no se definen las condiciones que permitirían realizar la actividad.- Para esto existen tres fases que hacen más específico el objetivo.

Las condiciones implícitas en los objetivos, pueden ser de tres tipos:

Condiciones inductoras.- Son aquellas que dan lugar a que la conducta se realice; es decir, los elementos que provocan la actividad deseada (reglamentos, instrucciones y manuales).

Condiciones de ayuda.- Son las que se definen qué materiales se necesitan para efectuar la actividad (herramienta, papelería, etc.).

Condiciones de restricción.- Son aquellas que indican dónde y cómo deben realizarse la actividad (taller, duración de la actividad).

Examinando el siguiente objetivo:

El participante aplicará todas las reglas de seguridad establecidas en el taller de carpintería, haciendo

do uso del equipo destinado para ello.

Capacitando. ("El participante"). Por medio del objetivo, se establece comunicación con la persona que lo cumplirá y se le compromete en la actividad.

Actividad. ("Aplicará"). El objetivo se refiere a una actividad susceptible de ser reconocida en el momento en que se esté ejecutando: deben incluirse, además, los aspectos de duración.

Nivel de Ejecución. ("Todas"). La aplicación se medirá, cuantitativamente hablando, en una categoría absoluta; o sea, que se aceptará como adecuada siempre y cuando se de en su totalidad.

Condiciones. ("Regla de Seguridad", "en el taller de carpintería", "haciendo uso del equipo"). Los elementos apropiados para realizar la acción, están especificados; y permitirán al participante diferenciar; el por qué ("reglas de seguridad"); el dónde ("en el taller de carpintería"); y el con qué ("haciendo uso del equipo"), se realizará la mencionada actividad.

Con los conceptos expuestos hasta el momento, es posible contar con los elementos que integrados, sirven de base para proyectar la instrucción, que se traducirá en la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores de la empresa.

TECNICAS DE INSTRUCCION

La naturaleza pedagógica de la formación profesional, es la parte modular para que ésta alcance el objetivo que pretende; es decir, mediante una enseñanza - sistematizada se podrá lograr el aprendizaje esperado.- Pero para ello, se debe determinar la estructura del - contenido, y después, establecer las técnicas de ins- - trucción que se usarán en cada inciso o actividad de - cualquier curso, evento de capacitación o adiestramiento.

Al elegir las técnicas de instrucción es recomendable considerar los factores que se señalan a continuación.

Las técnicas pueden ser semejantes en principio; la diferencia reside en su objetivo y en la forma en ... que se aplican, esto es, al seleccionarlas, debe tomarse en cuenta, si son las mas adecuadas. Estas técnicas se han dividido en tres clases "por áreas de aprendizaje".

Cognoscitiva, psico-motriz y afectiva, clasificación que hasta cierto punto es arbitraria, pero recomendable para los efectos de funcionalidad y organización.

Es posible que una combinación de técnicas sea - la mejor en una situación determinada.

Para determinar cuál o cuáles técnicas podrán - usarse, deben tomarse en cuenta los aspectos sobre costos y condiciones administrativas. Por lo tanto, se - pueden plantear interrogantes como éstas; ¿cuáles son - menos costosas?, ¿cuáles se amoldarán con mayor facilidad a las circunstancias?, ¿qué material está al alcance?, etc.

Como punto más claro debe entenderse que no tiene importancia la técnica que se use, siempre que llene las siguientes condiciones:

- a) Que tenga un objetivo de aprendizaje claro y preciso.
- b) Que vaya de acuerdo al tipo de materia y/o contenido que se pretenda impartir.
- c) Que puedan controlarse dentro de lo posible las condiciones del medio ambiente, para que no se elimine o disminuya su efectividad.

En seguida, se hará una clasificación de las técnicas habituales para la formación profesional, por área de aprendizaje.

AREAS DE APRENDIZAJE	T E C N I C A S
COGNOSCITIVAS	Expositiva (Clase formal) Lectura comentada o Estudio supervisado Instrucción programada Discusión dirigida Panel de discusión Corrillos Diálogos simultáneos Tormenta de ideas Estudio de casos
PSICO-MOTRIZ	Demostrativa o taller de aprendizaje Estudio de casos
AFECTIVA	Estudio de casos Juegos vivenciales Dramatización Tormenta de ideas

Ya que se han clasificado las técnicas de ins- -
trucción, pasaremos a hacer una descripción de cada una
de ellas, y aunque sabemos que no son todas las que -
existen, sí son las que se consideran más habituales.

EXPOSITIVA (clase formal).

Es la presentación oral de un tema o actividad -
que el instructor hace ante un grupo de personas para -
generar conocimientos por medio de la información.

El instructor es la parte activa: habla, pregun-
ta, ejemplifica e ilustra acerca del tema; por supuesto_
que apoyado en un material didáctico, regularmente, se
trata de un pizarrón y colocado frente a un grupo. Bá-
sicamente los participantes reflexionan lo que escuchan,
contestan las preguntas que les formula el instructor, -
además de hacer planteamientos acerca de la información
recibida.

LECTURA COMENTADA O ESTUDIO SUPERVISADO

Aquí la característica más importante es, que el
educando es la parte activa; diferencia muy clara en re-
lación con la anterior. El participante progresa a su
propio ritmo, siguiendo una serie de instrucciones gene-
ralmente impresas en materiales autoadministrables, que
presentan toda la información del tema o contenido a -
tratar.

Constituyéndose de parte teórica y de una o va--
rias preguntas y/o ejercicios acerca de lo que se haya
estudiado para practicarlo.

Una vez presentados los ejercicios, se comentan_
los resultados correctos para que el participante se au

toevalué. El instructor supervisa y estimula el estudio de los participantes y cuando éstos terminan de utilizar el material, hace comentarios y va resolviendo las dudas que se hayan presentado, procurando de alguna manera, aplicar la información a problemas reales.

INSTRUCCION PROGRAMADA

Al igual que en la lectura comentada, el participante progresa en el aprendizaje según su propio ritmo, ya que resuelve las cuestiones que contienen los materiales impresos y obtiene información inmediata sobre sus respuestas en el mismo material, que es autoadministrable.

El material de aprendizaje tiene que ser preparado por una persona que conozca las técnicas de la instrucción programada, que consiste en presentar información en documentos impresos de una manera sistemática y ordenada, paso por paso, el participante tiene que dar una respuesta; si acierta se le indica que pase a la siguiente, en caso contrario, recibe otra respuesta o se le indica el error.

DISCUSION DIRIGIDA

El instructor trata un tema o contenido, planteando preguntas a cada interrogante del grupo. Anotando las respuestas en el pizarrón o en el rotafolios, para que en la unión del grupo se obtengan conclusiones.

Aquí la función del instructor es principalmente estimular la participación, estructurar y jerarquizar las respuestas, para alcanzar los conceptos esencia

les del tema tratado.

Esta técnica es aplicable a un grupo que tiene - información elemental sobre el tema de que se trate.

PANEL DE DISCUSION

Un grupo de expositores expertos en un tema, comentan y discuten sobre él, frente a un grupo de participantes.

Cada expositor interviene durante determinado - tiempo; presenta sus puntos de vista, los demás hacen - comentarios y así sucesivamente hasta concluir con la - información sobresaliente. El grupo de educandos participa con preguntas a los expositores para actuar, aclarar o comentar aspectos relevantes.

En esta técnica se requiere de un moderador, que no toma parte en la discusión sino que participa otorgando la palabra a expositores y/o educandos, aclarando conceptos y sintetizando los puntos de vista planteados.

CORRILLOS

Esta técnica consiste en formar pequeños grupos para analizar y discutir cierto tema o contenido. Se nombra un moderador y un secretario por cada corrillo, - cuyo número de integrantes varía de acuerdo con la cantidad de estudiandos del grupo.

Al secretario se le entrega una tarjeta en la - que se enumerarán las actividades a realizar; un cues-

cionario guía del análisis y la discusión; un documento informativo sobre el tema. Y distribuirá todos los materiales entre los integrantes del corrillo.

Una vez que todos los integrantes conocen los - objetivos y las actividades a realizar, se inicia el análisis y la discusión. (El moderador controla la participación).

Terminado el tiempo fijado, el instructor suspende el trabajo de los corrillos y pide cada secretario exprese las conclusiones de su grupo, para después presentarlas en un pizarrón de manera ordenada y resumida. - Posteriormente se aclaran dudas y se obtienen conclusiones finales.

DIALOGOS SIMULTANEOS

La técnica que aquí se utiliza consiste en discutir un tema por parejas, y así poder obtener una opinión sobre determinado punto.

Un moderador (que casi siempre es el instructor) expone conceptos o ideas, que son dialogadas por la pareja durante dos o tres minutos. Aclarando que el diálogo se realiza en voz baja para no interferir en los comentarios de los demás participantes.

Estas técnicas de diálogo simultáneo pueden - aplicarse en combinación con otras y sirve para aumentar o reafirmar conocimientos, e imprimir dinamismo en las - tareas de aprendizaje.

TORMENTA DE IDEAS

Esta técnica se basa en formar grupos, para que

cada integrante manifieste ideas que ayuden a resolver problemas o a desarrollar un proyecto o actividad. Es útil porque estimula la participación y creatividad, desarrolla la toma de decisiones y acciones que mejoren la productividad en cualquier campo.

En cada grupo debe haber un coordinador que anote las ideas en el orden en que van surgiendo, para que posteriormente se analicen sus ventajas y limitaciones y seleccione la mejor respuesta.

La principal recomendación es que, todas las ideas de los participantes sean tomadas en cuenta y no juzgadas.

DEMOSTRATIVA O TALLER DE APRENDIZAJE

Esta técnica consiste, como su nombre lo indica, es la demostración de una actividad determinada. El instructor (quien puede ser el supervisor o un trabajador calificado), realiza las funciones de un puesto de trabajo para que el grupo lo observe; explica las tareas, dando relevancia a los pasos claves y los detalles importantes del puesto. Repite la demostración tantas veces como sea necesario, para resolver dudas y asegurarse que los participantes han comprendido.

Una vez que se ha logrado lo anterior, cada participante explica la operación y la ejecuta con la ayuda del instructor quien señala los aciertos y corrige los errores.

ESTUDIO DE CASOS

En esta técnica, un grupo estudia y analiza ex--

haustivamente un caso dado para proponer soluciones. El estudio de casos está formado de tres partes.

- Elaboración de un documento que describe el caso que va a estudiarse éste, se distribuye a cada uno de los integrantes del grupo (en algunas ocasiones se puede sustituir con dramatización, película, televisión, grabación, etc.).
- El grupo estudia el caso, identificando el problema, acumulando todos los pasos o datos y considerando las soluciones posibles.
- Se inicia una discusión dirigida al instructor, para poder seleccionar y aplicar la mejor solución.

Una variación de la técnica sería, formar dos grupos de participantes, donde cada uno defiende su posición después de un corto debate, para presentar soluciones por separado de ahí en concurso, y seleccionar las alternativas adecuadas.

El caso presentado debe ser real y estar de acuerdo con situaciones o problemas que el grupo haya experimentado.

JUEGOS VIVENCIALES

Esta técnica consiste en una serie de dinámicas de grupo y se le llama juego, pues tiene como base la competencia entre los grupos o participantes. Su objetivo es crear conciencia, sensibilizar y cambiar actitudes.

Se utilizan principalmente para que los integrantes, tengan la vivencia de hechos previamente conocidos y así comprendan su comportamiento y el de los de

más. En ocasiones aunque no se cuente con la información previa, el juego vivencial ayuda a generar información.

DRAMATIZACION

La técnica de dramatización consiste en la presentación por alguno de los participantes del grupo, de personajes convencionales que actúan un tema o situación hipotética o real. El resto de los integrantes son observadores que hacen anotaciones sobre lo que ocurre, para posteriormente analizarlas. El objetivo es sensibilizar sobre el comportamiento ante determinadas situaciones o problemas, y de alguna manera, estar en posibilidades de corregir errores y plantear soluciones.

La aplicación de la técnica tiene dos variaciones: la dramatización estructurada y la dramatización espontánea.

La primera consiste en que el instructor elabora un guión de cada uno de los papeles o "roles" esbozando determinado tema para que los participantes "actúen", controlando así el contenido del ejercicio y la discusión posterior.

La segunda, trata de cada uno de los papeles no sean preparados de antemano y los "actores" los representen según crean deba ser su actitud o comportamiento.

Este ejercicio concluye con una discusión controlada por el instructor.

MEDIOS DE COMUNICACION

Los medios de comunicación son materiales, equipo y accesorios que permiten proveer de conocimientos a los educandos, ya que estimulan los sentidos, de tal manera que imprimen realismo y significado a las actividades del proceso enseñanza-aprendizaje.

Ahora bien, ningún medio de comunicación por - más eficiente que sea, posee valor por si mismo; es decir no es por si solo, los objetivos instruccionales; - esto es que al seleccionar cualquiera de ellos, no debe olvidarse que son solo medios para lograr determinados objetivos.

La inadecuada selección y adaptación de los medios, tenderá a establecer barreras en la comunicación, lo que significa obstaculizar la transmisión de lo que se pretende y no cumplir con los objetivos del curso.

Se debe señalar que es imposible desligarlos de las técnicas de instrucción, pues son su complemento; y su utilización, como ya se dijo anteriormente, no se - justifica sino es para apoyar una técnica de instruc- - ción.

Por esto se determina que, los medios de comunicación son recursos concretos, observables y maneja- - bles, que propician la comunicación entre el instructor y los participantes, y hacen mas objetiva la informa- - ción.

CARACTERISTICAS

Las condiciones que deben cumplir los medios de

comunicación para ser considerados como tales, son las siguientes:

- Proporcionar la información que deben conocer, manejar o aplicar los participantes.
- Poder ser empleados durante el momento mismo de la enseñanza.
- Poder utilizarse en presencia de los participantes, a quienes en ocasiones, se permitirá su manejo.

De lo anterior se desprende que, de acuerdo con el uso que se les de, los medios podrán ser o no considerados como comunicadores.

Selección de los medios de comunicación.

Para seleccionar los medios de comunicación adecuados, tienen que darse los siguientes pasos:

- Analizar qué área de aprendizaje comprenden los objetivos: ¿obtener conocimientos?, o ¿modificar actitudes?.

Ejemplo:

Si el objetivo de los cursos es que los participantes, identifiquen las partes de un radio transistor, se trata de adquirir conocimientos.

Si lo que se persigue es que se manejen las partes de un radio transistor, el objetivo es desarrollar habilidades.

Si se pretende que tengan un concepto sobre los radios de transistores, sus ventajas, utilidad en el mercado, etc., los participantes van a modificar actitudes.

- Determinar, de acuerdo al tipo de instrucción, las actividades a realizar para alcanzar el aprendizaje.

Las actividades pueden clasificarse en:

- | | |
|-------------------|---------------------------|
| Directas | - Hacer |
| De observación | - Ver cómo se hace |
| De interpretación | - Explicar lo que se hace |

Ejemplo:

Si el objetivo es el desarrollo de habilidades (aprender a manejar un torno), la técnica de instrucción será "la demostrativa o taller de aprendizaje", las actividades directas serían "manejar el torno", las de observación "cómo se maneja el torno"; y, las de interpretación "explicar las operaciones que se pueden realizar en el torno". Para este caso los medios de comunicación a utilizar podrían ser:

- a) Para la actividad "directa" (manejar el torno), la propia máquina será el medio de comunicación.
- b) Para la actividad de "observación", podrían utilizarse: películas o filminas, el instructor manejando el torno o cualquier ayuda que muestre la imagen en movimiento.
- c) Para la actividad de "interpretación", se puede utilizar el propio torno o un diagrama que le represente.

MEDIOS DE COMUNICACION MAS FRECUENTEMENTE UTILIZADOS

Pizarrón:

Es considerado como uno de los materiales más comunes para los sistemas de aprendizaje, existen con diferentes características que van desde pentagramas hasta mapas.

Generalmente se utiliza cuando se desea manejar información que surge del grupo, o que no ha sido presentada previamente, entonces permite la discusión inmediata.

Rotafolios

Es un sistema que permite la presentación de la información que tiene que seguir una secuencia lógica - de los contenidos, y en la que generalmente la presentación del material se ha preparado con anticipación, y es expuesto en forma rotativa.

Franelógrafo

Recibe este nombre por el lienzo de franela del que está constituido, en el que se colocan piezas adheribles que pueden ser movidas con facilidad, permitiendo así la exposición de información gráfica. Es considerado un medio muy útil para presentar la secuencia de los puntos principales de un tema.

Magnetógrafo

Es una combinación del pizarrón y el franelógrafo, con la diferencia de que las piezas que se utilizan para la instrucción, se adhieren por medio de material imantado. Presenta información por medio de imágenes y textos que pueden ser fácilmente intercambiables.

Pantalla

Es considerado únicamente como medio de soporte,

ya que, es una superficie en la que se hace cualquier -
proyección.

Proyectores

Estos son la secuencia lógica de la "pantalla", para que en ella se muestre la información estática o -
dinámica. Los tipos de proyectores son muy variados:

Los de proyección de imágenes en movimiento, -
los de cine, los que proyectan una imagen amplificada -
de cuerpos opacos mediante un juego de lentes y luz.

Las llamadas transparencias o diapositivas, con un funcionamiento similar al anterior, pero con mayor -
versatilidad, ya que puede mostrar continuidad.

Existen además otros materiales y equipos de -
proyectores mas complejos o que funcionan mediante -
otros métodos, por ejemplo: retroproyectores, circuitos cerrados de T.V., etc.

Grabadoras

Son aparatos de sencillo funcionamiento, y cuya aplicación refuerza el empleo de otros medios de comunica
ción.

Máquinas-Herramientas

Se puede considerar como uno de los equipos más imprescindibles en los procesos productivos, y su principal función es mostrar prácticamente a los capacita--
dos su manejo adecuado.

Simuladores

Su empleo, es de gran utilidad ya que, el empleo de estos aparatos o instalaciones simula situaciones - que pueden presentarse en su puesto de trabajo, fingiendo un fenómeno o reproducción del funcionamiento de una máquina o un vehículo.

Gráficas

Es la representación esquemática del comportamiento de un fenómeno específico. Concentra y resalta - aquella información que el instructor considere más importante.

Manuales

Son también considerados muy importantes, porque concentran la información referente a políticas, procedimientos, objetivos y funciones, además de contener - instrucciones generales, para que se desempeñen eficientemente los puestos de trabajo, para conocer plenamente la organización de una empresa, etc.

INSTALACIONES PARA LA CAPACITACION

Habiendo seleccionado los medios de comunicación adecuados, el siguiente paso es habilitar las instalaciones que respondan a los requerimientos de los grupos que van a ser capacitados.

Como instalaciones se considera al conjunto formado por los inmuebles; la iluminación, al acondicionamiento del local; pupitres; etc., así como la maquina--

y los equipos auxiliares. Las empresas deben proveer, con estos equipos, los locales destinados para la capacitación, a fin de facilitar los trabajos a los instructores y a los capacitandos y obtener buenos resultados.

En este sentido, no puede subestimarse la importancia de contar con un local, aulas, talleres, laboratorios, etc., ya que estos elementos contribuyen para alcanzar los objetivos del programa. Un lugar agradable donde recibir instrucciones, motiva a la mayoría de los participantes. De allí que debe contar con adecuada ventilación, suficiente luz, limpieza y responder a las necesidades de cada empresa.

Por otra parte, se procurará que los equipos de apoyo, como escritorios, pupitres, mesas de trabajo, herramientas e instrumentos, etc., sean adecuados.

EVALUACION

La evaluación es el proceso a través del cual, - tanto instructores como participantes, pueden medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

Sus propósitos son:

- Determinar la eficiencia del curso de capacitación o adiestramiento y de cada uno de los eventos y módulos.
- Motivar al participante, dándole la oportunidad de conocer su nivel de instrucción y así mejorarlo.
- Diagnosticar el nivel de conocimiento de los participantes, las destrezas y capacidades y los conocimientos que deben adquirir para dominar la materia.
- Estimar las diferencias individuales entre los participantes.

Para que la evaluación permita verificar si efectivamente se cumplen los objetivos del aprendizaje, deberá realizarse en varias etapas del proceso.

EVALUACION INICIAL O DIAGNOSTICA

Es la que mide cuantitativa y cualitativamente, - los conocimientos y habilidades que poseen los participantes al principio del curso, en relación al tema que va a tratarse; a la experiencia laboral; y a las actitudes respecto al mismo.

A partir de ella, se establecerá el nivel al que debe iniciarse el curso.

EVALUACION DURANTE EL PROGRAMA O DE AJUSTE

Es la que proporciona al instructor información_

constante acerca de los logros que van teniéndose, para hacer los ajustes necesarios.

De esta manera, el instructor obtiene información acerca de los conocimientos adquiridos por los participantes y del nivel de ejecución de los mismos.

EVALUACION FINAL

Es la que permite medir el grado en que se cumplieron los objetivos del curso.

Es importante hacer hincapié en que, a través - de estas experiencias, el instructor obtendrá datos para la formulación de cursos futuros.

ANALISIS DE LOS COMPORTAMIENTOS

Otros de los pasos básicos para la evaluación, - es analizar y determinar los tipos de comportamiento - que incluyen los objetivos; y con esta base, listar todas las actividades que el participante tendría que realizar durante el aprendizaje.

Las áreas del aprendizaje son tres:

- Cognoscitiva: donde el participante debe ofrecer señales y claves en relación con el conocimiento adquirido.
- Psicomotriz: en la que el participante tiene que demostrar sus destrezas y habilidades.
- Afectiva: Que es la evaluación del conjunto de actitudes, intereses, creencias, opiniones y valores del individuo.

En la práctica, es difícil que alguna de las áreas opera aisladamente; pero para fines de evaluación habrá que analizar los objetivos y clasificar las conductas que intervienen en cada una de ellas.

PASOS PARA PLANIFICAR LA EVALUACION

El instructor debe proponer actividades adecuadas para que el participante compruebe si ha logrado los objetivos. Para esto, deberá recurrir al análisis de los objetivos del curso, y, con base en ellos, relacionar la técnica de instrucción más apropiada.

Como segundo paso, deberá hacer un listado de herramientas y materiales necesarios para la evaluación, tomando como referencia las condiciones en que van a operar los objetivos.

Por último deberá construir las pruebas o instrumentos de evaluación, que son el conjunto de operaciones específicas que va a realizar el participante para demostrar cuantitativamente, si adquirió o no el grado de aptitud para desempeñar una actividad determinada.

Ahora bien, para fines de control de los objetivos del proceso enseñanza-aprendizaje, es conveniente que el instructor conozca y sepa elaborar algunos instrumentos que le permitan conocer los resultados que pueden arrojar los diagnósticos evaluados y de ajuste, que son los que auxilian y conforman el contenido de los diferentes eventos del curso así como de la final, que permite conocer el grado de éxito del curso.

CONSIDERACIONES GENERALES

Cuando el instructor posea el conjunto de evaluaciones que haya aplicado durante el curso sabrá cuántos y cuáles objetivos de aprendizaje no se cumplieron y a qué nivel de evaluación, diagnóstico, de ajuste o final, y podrá determinar en qué lugar del proceso estuvo el error.

Ejemplo:

Si se diagnosticaron mal los conocimientos de los participantes puede suceder que los objetivos de los contenidos hayan sido de poco interés para ellos, por no haber partido del nivel real de conocimientos que poseían.

Si no se realizaron evaluaciones de ajuste, es probable que el instructor y los participantes no hayan sabido cuánto y qué estaban aprendiendo, ni qué tan lejos o cerca se mostraban de los objetivos.

Si en la evaluación final el grado de aprendizaje no fué el esperado, pudo haber sucedido que:

- Las pruebas no hayan estado correctamente elaboradas;
- La elaboración del diagnóstico de conocimiento haya sido incorrecto.
- Las selecciones de medios de comunicación no haya sido adecuada.
- La preparación del instructor sea insuficiente.

Con lo anterior quiere decirse que, como la evaluación es la que permite analizar y verificar la eficiencia del proceso enseñanza-aprendizaje, debe ponerse mucho cuidado en su elaboración, para que realmente mi-

da los resultados alcanzados y no se obtenga información que se coadyuve a la toma de decisiones inadecuadas, ni a la pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo, por parte de trabajadores y empresas.

MATRICES PARA INTEGRACION DE LOS CURSOS

Una vez que se cuente con todos los elementos y se haya integrado el curso, se vacía la información en dos matrices que facilitan el manejo de los elementos, ya que se presentan de manera que auxilien en la integración de los programas.

La matriz No. 1 es un concentrado en el que se presentan todos los aspectos administrativos del curso, a partir de los elementos técnicos previamente desarrollados.

En la matriz se anota:

1. NOMBRE DEL CURSO. Título con el que se denominará a la actividad de enseñanza-aprendizaje que se ha proyectado.
2. POBLACION. Denominación del puesto o puestos al que será dirigido el curso.
3. OBJETIVO GENERICO. Será el enunciado de los alcances que se pretende que logren los participantes.
4. OBJETIVOS TERMINALES. Actividades que darán como resultado el objetivo genérico.
5. CONTENIDO. Incisos temáticos de cada objetivo terminal, los cuales en un momento dado, pueden traducirse en objetivos específicos.

6. TECNICAS DE INSTRUCCION. La que vaya a utilizarse - al alcanzar los objetivos.
7. MEDIOS DE COMUNICACION. Los que sean necesarios, de acuerdo a las técnicas seleccionadas.
8. TIEMPO. Duración de cada evento.
9. EVALUACION. Instrumentos para calificar cuantitativa y/o cualitativamente el grado de aprovechamiento esperado.
10. OBSERVACIONES. Comentarios acerca de cualquiera de los aspectos mencionados.
11. NUMERO DEL CURSO. Sólo para efectos de organización es conveniente numerar los cursos de acuerdo a características propias.

A partir del llenado de la Matriz No. 1 (tantas como cursos haya), pueden distribuirse en términos de - tiempo (días), los temas del curso de una segunda matriz, que contiene:

1. NOMBRE DEL CURSO. El mismo de la matriz No. 1.
2. PERIODO. Fechas que abarcará el curso.
3. 1o., 2o., ..., n DIA, punto del temario que se abarcará según el día y la hora.
4. T. (TIEMPO). Duración que tendrá el desarrollo del tema.
5. RECESO. Se incluye este punto, ya que se calcula - que por cada dos horas de instrucción, debe existir un tiempo de descanso intermedio de 15 a 20 minutos

en caso de que las sesiones sean mas cortas, se reco
mienda reducir el receso, mas no eliminarlo.

6. NUMERO CURSO. El anotado en la matriz No. 1.

MATRIZ Nº 2

Organización y Distribución Temporal de Curso de

Periodo : de _____ a _____

1º DIA	2º DIA	3º DIA	4º DIA	5º DIA	6º DIA	7º DIA

RECESO

Nº DEL CURSO: _____

INTEGRACION DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Un plan de capacitación y adiestramiento está formado por el conjunto de programas que intervienen en su desarrollo. Estos a su vez, se integran por cursos. Por tanto para conformar un plan, son necesarios los elementos (cursos-programas) que van a definir como tal de esta manera se alcanzan todos los eslabones para proporcionar capacitación y adiestramiento.

El objetivo del plan es cubrir las necesidades de capacitación y adiestramiento, de trabajadores y empresa.

Un plan de capacitación y adiestramiento está compuesto por unidades tales que, conforme desciende el nivel, se definen con mayor facilidad, y su naturaleza va especificándose más claramente. El patrón del cual se desprenden los niveles, hacia arriba y hacia abajo, está definido como curso. El primer nivel corresponde al plan de capacitación y adiestramiento; el segundo, a los programas que integran el plan; el tercero, a los cursos que integran los programas; el cuarto, a los módulos que integran los cursos, y el quinto; a los eventos que integran los módulos.

Con este espíritu, se hace necesario indicar el mecanismo a seguir para la integración de dicho plan.

En virtud de que en las anteriores páginas se ha ido explicando cómo se elaboran los cursos, toca ahora exponer el desarrollo de los programas.

PROGRAMAS

Una vez que se tienen proyectados los cursos, -

se conforman los programas. Estos pueden ser de tres tipos:

- Por etapas.
- Por niveles ocupacionales.
- Por la naturaleza de los cursos.

POR ETAPAS

Es la agrupación de los cursos que se impartirán en un período determinado. Así se tendrá una programación bimestral, trimestral, tetramestral, etc.

POR NIVELES OCUPACIONALES

Es la agrupación de cursos, para un mismo nivel ocupacional; están dirigidos a trabajadores de una misma categoría en el organigrama de la empresa (incluyendo el puesto). Entonces se tendrá un programa para empleados de oficina y administrativos, uno para personal de servicios, otro para obreros, etc.

POR LA NATURALEZA DE LOS CURSOS

Es la agrupación de los grupos que, independientemente de la periodicidad y nivel ocupacional al que se dirigen, se refiere a un mismo tema o aspecto. Entonces se tendrá un programa de Relaciones Humanas, uno de Normas de Seguridad e Higiene, otro de Control de Calidad, etc.

En la programación de las acciones de capacitación y adiestramiento, deben considerarse los aspectos fundamentales; el primero se refiere a los cursos nece-

CURSOS QUE COMPO- NEN EL PROGRAMA	NOMBRE DEL PROGRAMA	ETAPAS	GRUPOS OCUPACIONA- LES	PUESTOS
MOTIVACION COMUNICACION SUPERVISION	RELACIONES HUMANAS	ENE_ABR MAY_JUN SEP_DIC	DIRECTORES, GERENTES Y JEFES DE DEPAR/ TAMENTO	GTE? FINANZAS GTE, PERSONAL JEFE DE COMPRAS
EQUIPOS DE SEGURIDAD SEGUROS DE VIDA EQUIPOS DE PROTECCION	NORMAS DE SEGURIDAD	FEB_MAR MAY_JUN AGO_SEP	SUPERVISORES, OBREROS AYUDANTES, INTENDENCIA	SUPERVISORES DE PRODUCCION PLOMERO VELADOR
PRODUCCION PRODUCTIVIDAD INDICES DE CALIDAD	CONTROL DE CALI- DAD	ENE_JUN JUL_DIC	SUPERVISORES, OBREROS	SUPERVISOR DE PRODUCCION TORNERO

sarios para instrumentarlas; el segundo, al desarrollo de las herramientas administrativas para su organización y control.

RECURSOS

Para llevar a cabo los programas de capacitación y adiestramiento es necesario inventariar los recursos con que se cuente, para abastecerse de los que hagan falta. Es indispensable calcular su precio, para considerarlo en el costo de los programas y el plan. Es conveniente administrar estos recursos de manera racional, procurando adaptarlos para obtener el máximo rendimiento y funcionalidad.

Los recursos para instrumentar la capacitación y el adiestramiento son de tres tipos:

- Humanos
- Materiales
- Técnicos

HUMANOS. Son los encargados directos de planear, organizar, ejecutar y controlar el proceso completo de la capacitación y adiestramiento. Por ejemplo: adiestradores, personal de apoyo técnico y administrativo; instructores internos y habilitados además de especializados; instructores externos o instituciones de capacitación; y los integrantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

MATERIALES. Son aquellos medios físicos, muebles o inmuebles, instalaciones (edificios, aulas, auditorios, talleres) y equipo (proyectores, sillas, escritorios, pizarrones, fotocopiadoras, etc.).

TECNICOS. Son aquellos objetos, cuya utilidad -

TIPO	RECURSOS ACTUALES	COSTO	RECURSOS ADICIONALES	COSTO	COSTO TOTAL
HUMANOS	UN INSTRUCTOR HABILITADO	100.00	UN INSTRUCTOR ESPECIALIZADO	200.00	1300.00
	UN INSTRUCTOR ESPECIALIZADO	200.00	INSTITUCION DE CAPACITACION "A"	400.00	
	UN ADMINISTRADOR	<u>250.00</u>	UNA SECRETARIA	<u>150.00</u>	
		<u>550.00</u>		<u>750.00</u>	
MATERIA/ LES	20 SILLAS CON PALETA	400.00	DOS PIZARRONES	100.00	2250.00
	UN ESCRITORIO	100.00	UN PROYECTOR DE TRANS PARENCIAS	200.00	
	2 EQUIPOS DE INST. DE PRECISION	600.00	UN ESCRITORIO	<u>150.00</u>	
		113.88	UN EQUIPO DE SOLD.	<u>700.00</u>	
			<u>1150.00</u>		
TECNICOS	METODOLOGIA PARA D.N.C.A.	100.00	MATERIALES DIDACTICOS	800.00	1200.00
	PLANOS PARA LECTURA	<u>300.00</u>			
		400.00		800.00	
TOTALES	TOTAL	2050.00	TOTAL	2700.00	4750.00

se mide por el contenido o fondo y no por la forma. Por ejemplo; planos, textos, mapas, material didáctico, etc., para clarificar lo expuesto es necesario revisar los objetos.

NOTA: Es necesario ir determinando, paralelamente al desarrollo del procedimiento, el costo de cada una de las actividades, así como el del material necesario, de manera que, al llegar al planteamiento del costo total, se tengan los datos para ello.

ORGANIZACION Y CONTROL

Para que el plan y los programas de capacitación y adiestramiento sean eficaces y eficientes, es necesario el soporte administrativo que permita organizar, en términos de tiempo y recursos, su seguimiento y detectar de inmediato las desviaciones, que desde su planeación hasta su ejecución puedan presentarse. Esto con el fin de aplicar los correctivos o ajustes necesarios.

Los instrumentos administrativos que ayudan a una mejor coordinación son, entre otros, los siguientes:

GRAFICAS DE GANTT

Describen el seguimiento cronológico de las actividades de cada uno de los cursos. Este instrumento es muy práctico y completo por presentar, en forma ordenada, las fases y etapas del plan.

INSTRUCTIVOS

Establecen los lineamientos generales a que deberán ajustarse los diferentes programas del plan.

PRESUPUESTOS

Permiten asignar, equitativamente y en detalle los gastos que tendrán que erogarse por cada uno de los cursos.

INFORMES

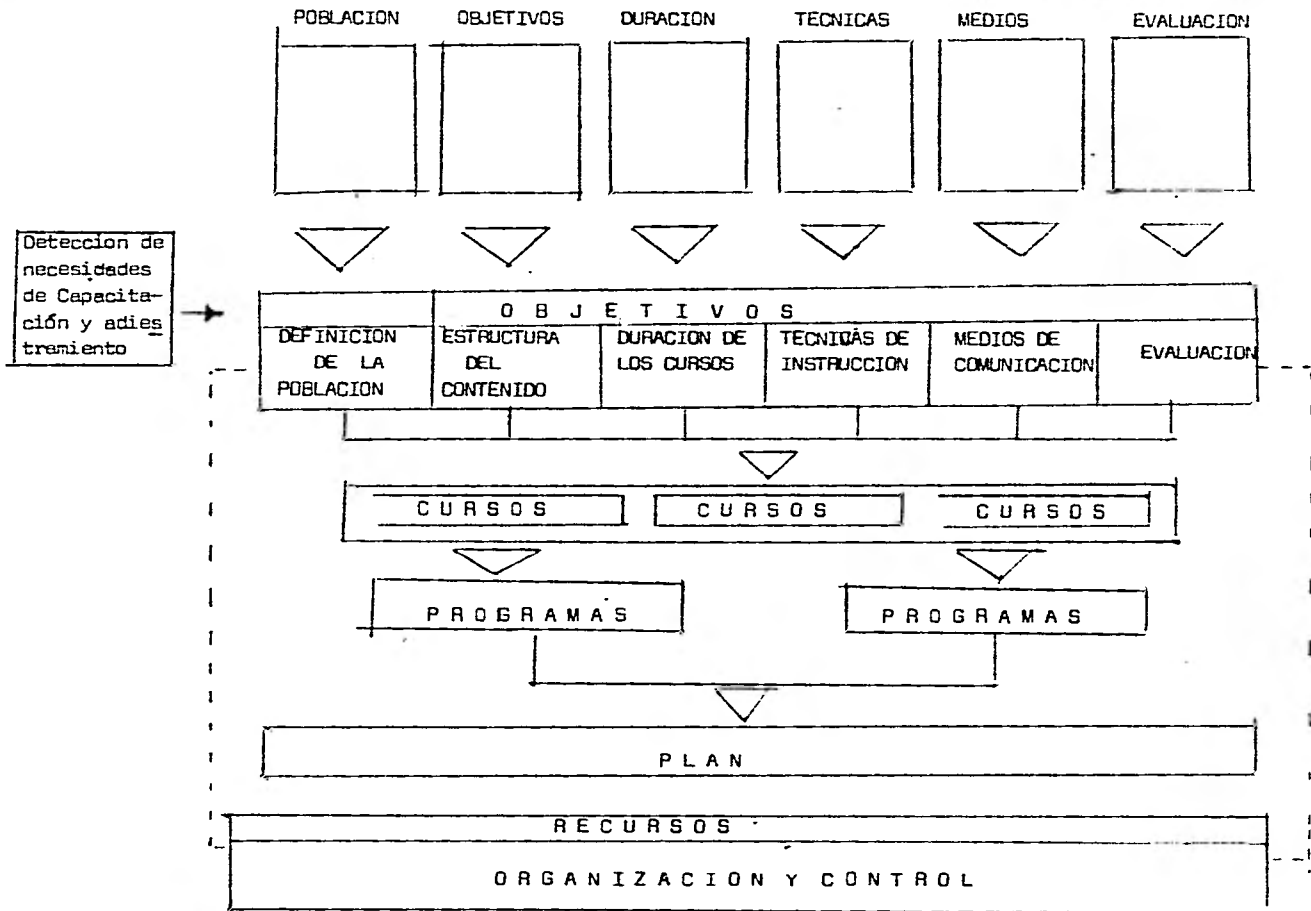
Mantiene periódicamente informado al responsable de la ejecución de los programas, y permiten los ajustes oportunos.

REGISTROS

Son importantes porque presentan la información estadística, cuantitativa que sirva para analizar si los resultados fueron los esperados.

Con la aplicación de estos instrumentos, se puede evaluar los resultados, cualitativos y cuantitativos, que se obtengan del plan de capacitación. Por otra parte sirven, para hacer los ajustes y modificaciones que vayan requiriéndose la cual es de gran importancia para los futuros planes de capacitación y adiestramiento.

PROCEDIMIENTO DIAGRAMADO PARA LA FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS



APLICACION

Para normalizar la información de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, que las empresas tienen que presentar ante la UCECA en los términos de la Ley Federal del Trabajo, así como facilitar su trámite y registro, se han formulado criterios que ayuden al desarrollo de la tecnología necesaria en la materia y agilicen los trámites administrativos ante las autoridades competentes.

La forma UCECA-2 cuenta con once módulos cuyas características generales son:

MODULO 1.- En el cual se solicitan los datos generales del patrón o empresa, tales como: nombre, ubicación, rama industrial o actividad a la que pertenece, giro, tipo de contrato y número de establecimientos que la integran, así como las características del plan; si modifica uno anterior, si rige en todos los establecimientos y el período que abarca.

MODULO 2.- Pide el número total del personal ocupado en la empresa por puestos de trabajo, introduciendo las variables; por tiempo u obra determinada; por tiempo indetermⁱⁿado; por/o de confianza; de base y el sexo de los trabajadores. Incluye además el número de los trabajadores a capacitar, ya sea por programas específicos de la empresa o bien por adhesión convencional a sistemas generales.

MODULO 3.- Pide la relación de los cursos/eventos a impartir por puestos de trabajo y desglose por materias de cada curso/evento de capacitación y adiestramiento.

MODULO 4.- Pide la misma relación del curso/evento a impartir, señalados en el módulo anterior y los objetivos específicos que se persiguen.

MODULO 5.- Pide la duración de cada curso/evento en horas, así como la fecha de iniciación y de terminación.

En columnas aparte debe aclararse si los cursos/eventos se impartirán dentro de la jornada de trabajo, fuera de ella o en forma mixta y la causa de ello.

MODULO 6.- Pide los números de registro ante la UCECA deberán tener los agentes de la capacitación externas para poder impartir cursos/eventos.

MODULO 7.- Solicita algunos datos de identificación de instructores internos tales como: nombre del instructor y curso que va a impartir, registro federal de -causantes y puesto de trabajo que desempeña en la empresa, así como también si el instructor es habilitado o -especializado.

MODULO 8.- En este módulo, se anotará cuando así se requiera, la adhesión de los patrones a los sistemas -generales que están registrados ante la UCECA, incluyendo el nombre del sistema y su número de registro, así como también el nombre y el número de registro de la institución capacitadora que imparta.

MODULO 9, 10 y 11.- Cuestionan lo relativo a las etapas -durante las cuales se impartirán la capacitación y el -adiestramiento al total de los trabajadores; el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un -mismo puesto y categoría; y la metodología que se utilizará para detectar necesidades de capacitación y adies-tramiento.

Para la Forma UCECA-2 el objetivo principal es,--
conocer con precisión el mecanismo para formular un -
plan y los programas, cursos, etc., que lo integren.

C O N C L U S I O N

Después de haber llegado, al término de nuestro estudio, hemos confirmado una vez mas que nuestra sociedad depende básicamente de la productividad, entendida como los resultados que las diferentes empresas deben lograr para el bien común.

Para que las empresas puedan alcanzar eficazmente sus objetivos, deben contar con el elemento humano suficientemente motivado e interesado en su trabajo y a su vez preparado y actualizado humana y técnicamente, para que desempeñe con éxito sus funciones presentes y futuras.

Para lograr estas disposiciones es necesario un sistema permanente a través de un programa efectivo y verdadero de capacitación por parte de las empresas y el estado.

Este programa de capacitación, aplicado adecuadamente permitirá una comunicación más amplia entre los miembros de la organización, los estimula a una mayor cooperación, los prepara para poder decidir y solucionar problemas y permite una similitud en el nivel cultural de los integrantes de la compañía.

La capacitación representa para el patrón, un aprovechamiento al máximo de los recursos técnicos y materiales, ya que el trabajador capacitado no va permitir el desperdicio de éstos, y para el trabajador representa el desarrollo personal y a su vez identificar sus objetivos con los de la empresa.

Por último diremos, que lo mas importante en -
nuestro estudio, no es solo capacitar al personal para -
mejorar sus posibilidades económicas, conocimientos o -
habilidades. Sino porque es el único ser capaz de sen-
tir y razonar, es el elemento primordial de la produc-
ción y como tal tiene derecho de ser considerado y dar-
le la oportunidad de prepararse y mejorar en todos los -
niveles jerárquicos de la organización.

R E C O M E N D A C I O N E S

- Que los programas sean debidamente planeados, para poder cumplir con los objetivos fijados y resulten altamente satisfactorios para la organización.
- Los programas deben estar enfocados a la estructura orgánica con el fin de obtener un mejor rendimiento.
- Realizar diferentes programas de capacitación en cada uno de los departamentos y así evitar la dualidad de funciones en determinado momento.
- Que estos programas sean a un año para poder revisar y corregir errores que se presenten en el transcurso de éste.
- Capacitación permanente al personal que ya se encuentra trabajando, que consistiría en lo siguiente:

En proporcionar las técnicas mas actualizadas para que permitan aumentar el conocimiento al personal dentro de la organización.
- Que los centros de capacitación sean aprovechados al máximo.

B I B L I O G R A F I A

- Lic. Alfonso Siliceo.- Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Limusa. Edición 1980.
- Arias Galicia Fernando.- Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas.
- Chruden y Sherman.- Administración de Personal.
- Agustín Reyes Ponce.- Administración de Personal. Editorial Limusa. Edición 1973.
- Dalton E. Mc Ferland.- Administración de Personal. Editorial Fondo Cultura Económica.- Edición 1973.
- Lic. Alfonso Siliceo.- Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Limusa. Edición 1976.
- Rafael Barrón y Compañeros.- (Tesis) UNAM. México, 1972. La Capacitación de los Recursos Humanos en las Empresas.