

25
1 ejemplar

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

"CUAUTITLAN"



MODELOS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE
ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

ALEJO MACIAS NEGRETE

DIRECTOR DE TESIS: L.A. ENRIQUE ONTIVEROS JUNCO

CUAUTITLAN IZCALLI EDO. DE MEX.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

PROLOGO

Hoy día, el ritmo acelerado de los cambios que se gestan en el llamado mundo moderno, ubica como una constante la "revolución organizacional", que tiene inmersas a las empresas en cambios que modifican en forma cada vez más drástica sus principales sistemas: el técnico, el administrativo y el humano o personal y cultural; cuya acción recíproca afecta el rendimiento de las organizaciones.

Como parte de esa vorágine casi increíble de cambios que día a día se dan en los organismos sociales, a fin de que éstos logren su supervivencia, surge la demanda de recursos humanos con una formación profesional que los prepare para lograr los retos personales que a cada quien le correspondan en función de las responsabilidades adquiridas.

Lo anterior sin duda alguna describe un mercado potencial de oportunidades para todo profesionista que se desarrolle en el área de recursos humanos, ya que las organizaciones requieren de especialistas poseedores de amplios conocimientos, experiencia y con una real ética profesional, a fin de que sean capaces de proveer y desarrollar el factor humano que las empresas necesitan.

Evidentemente la planeación y desarrollo de los recursos humanos ha adquirido mayor importancia en toda organización que no solo busca la supervivencia, sino que planea su futuro mediano, al realizar una planeación integral de todos los factores que la constituyen.

Un elemento vital de todo sistema de planeación y desarrollo de los recursos humanos es el entrenamiento del personal, como parte de los esfuerzos orientados a movilizar la energía de los recursos humanos hasta lograr los niveles de desempeño esperados.

En años recientes se elevó a rango constitucional la obligación por parte de los patrones a proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, creando los procedimientos necesarios para su cumplimiento, así como un organismo dependiente de la Secretaría del Trabajo, el cual se encarga entre otros aspectos de su control y vigilancia.

El panorama descrito originó un mercado floreciente en el que abundan "capacitadores" que ofrecen sus servicios con el argumento de "cumplir con la Ley", incrementándose así la equivocada tendencia de "capacitar por capacitar".

Las razones anteriores y la experiencia adquirida por el autor en dicho campo de la capacitación, fueron elementos determinantes para que éste eligiera desarrollar su tesis sobre el entrenamiento del personal, concentrándose en la fase de "diagnóstico", por considerarla como una de las etapas más importantes de todo el proceso.

Para delimitar la naturaleza y el alcance de la labor se plantearon dos objetivos principales:

- Investigar que técnicas y modelos son utilizados para determinar las necesidades de Entrenamiento del personal.
- Orientar en el diseño de Modelos para determinar las necesidades de Entrenamiento del personal, con el propósito de que cada empresa utilice el modelo adecuado a sus características.

El trabajo comprende cinco capítulos y un apartado dedicado a conclusiones, a través de los cuales se satisfacen los objetivos antes citados.

En el primer capítulo se toca brevemente el tema de la Organización y el factor humano; principiando con un resumen del origen, desarrollo y naturaleza de la organización, se hace una descripción de las organizau

ciones a partir de la teoría de sistemas y como parte integrante de éstas el factor humano, se termina con las materias de Desarrollo Organizacional y la Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos, con el enfoque de encontrar respuestas para enfrentar el reto diario del cambio.

El segundo capítulo se ocupa de proporcionar los elementos básicos para entender el Análisis de Puestos, sus beneficios y destacando su importancia en el Entrenamiento.

En el capítulo tercero se establece un marco teórico que abarca principalmente los elementos involucrados en la investigación de necesidades de Entrenamiento.

En el cuarto capítulo se proporcionan los aspectos necesarios para identificar y elaborar las herramientas que requieren las técnicas de diagnóstico más utilizados, ilustrando con los ejemplos correspondientes; al final se incluye una tabla que orienta sobre el uso de las técnicas.

En el capítulo quinto se trata una parte medular del trabajo, la cual es sobre el diseño de modelos para determinar las necesidades de Entrenamiento, estableciendo que se trata de un proceso formal de investigación; se describen también los requisitos de todo modelo y algunas sugerencias, terminando con la presentación de algunos modelos que son representativos de las posibilidades existentes y de lo que generalmente se realiza en el medio.

Finalmente se presentan las conclusiones como producto de las reflexiones, la confrontación y los hallazgos logrados a través del trabajo realizado.

C O N T E N I D O

	Pág.
PROLOGO	v
CAPITULO I	
La Organización y el Factor Humano	
1.1. La Organización	1
1.1.1. Orígen, desarrollo y naturaleza de la Organización	1
1.1.2. La Organización social, formal e informal	3
1.1.3. La Organización como Sistema Social	9
1.1.4. Las Organizaciones Vs. el Cambio	14
1.1.5. El Factor Humano en las Organizaciones	18
1.1.6. El Desarrollo Organizacional (DO)	28
1.2. Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos	33
1.2.1. Definición y Objetivos	33
1.2.2. Componentes del Proceso de Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos	35
CAPITULO II	
El Análisis de Puestos en el Entrenamiento del Personal	
2.1. Definición y conceptos básicos	46
2.2. Necesidad y utilidad del Análisis de Puestos	47
2.2.1. Necesidad Legal	48
2.2.2. Necesidad Social	48
2.2.3. Necesidades de eficiencia y productividad	49
2.2.4. Utilidad del Análisis de Puestos	49
2.3. Fases de un programa de Análisis de Puestos	50
2.4. Elementos del Análisis de Puestos	59
2.4.1. Puestos Operativos	60
2.4.2. Puestos Técnicos o Administrativos	62
2.5. Importancia para el Entrenamiento	83

	Pág.
CAPITULO III	
Marco Teórico de la Educación de Adultos y el Entrenamiento del Personal	
3.1. La Educación	87
3.1.1. El Aprendizaje Significativo	94
3.1.2. Como aprenden los adultos	102
3.2. El Entrenamiento del Personal	106
3.2.1. Importancia del Entrenamiento	106
3.2.2. Aspectos Legales del Entrenamiento	109
3.2.3. Definiciones	113
3.3. Un Enfoque Sistemático del Entrenamiento	120
3.3.1. Fases	122
 CAPITULO IV	
Técnicas para la Determinación de Necesidades de Entrenamiento	
4.1. Definición	142
4.2. Importancia	142
4.3. Técnicas para DNE más utilizadas	143
4.3.1. Agenda de Adiestramiento	143
4.3.2. Análisis Comparativo de Perfiles	148
4.3.3. Cuestionario	151
4.3.4. Encuesta	157
4.3.5. Entrevista	161
4.3.6. Evaluación del Desempeño	167
4.3.7. Lista de Verificación	183
4.3.8. Observación	185
4.3.9. Pruebas de Desempeño	186
4.3.10. Simulación	193
4.3.11. Tarjetas	194
4.3.12. Tormenta de Ideas	196

	Pág.
CAPITULO V	
Diseño de Modelos para Determinar las Necesidades de Entrenamiento	
5.1. Definición	201
5.2. Su Necesidad	201
5.3. El Diseño de los Modelos	202
5.3.1. El Modelo como Proceso de Investigación	202
5.3.2. Requisitos de todo Modelo y algunas sugerencias	207
5.4. Ejemplos de Modelos	216
5.4.1. Modelo Armo	217
5.4.2. Modelo Auditoria del Desempeño	219
5.4.3. Modelo Banamex	228
5.4.4. Modelo Codeso	228
5.4.5. Modelo FIP	235
5.4.6. Modelo Mager y Pipe	238
5.4.7. Modelo Mendoza	243
5.4.8. Modelo UCECA	245
CONCLUSIONES	247
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	249

CAPITULO I

LA ORGANIZACION Y EL FACTOR HUMANO

1.1. La Organización.

1.1.1. Origen, desarrollo y naturaleza de la organización.

La historia de la organización se inicia con la misma evolución del hombre, la organización es tan antigua como la historia del hombre.

El hombre desde los tiempos remotos comprendió la necesidad de unirse y conjuntar esfuerzos, logrando inicialmente la subsistencia y después extraordinarios avances y descubrimientos, mismos que le fueron permitiendo su desarrollo; por la organización el hombre consiguió alimento, construyó viviendas, descubrió el fuego, inventó la rueda, construyó pirámides, templos, barcos; creó sistemas de gobierno, formas de cultivar la tierra, de comerciar y hasta de conquistar pueblos peleando con sus semejantes.

Así se origina el concepto de organización, el individuo comprendió que él era incapaz de satisfacer totalmente todas sus necesidades y deseos por sí mismo. En la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, consiguen más que si cada uno de ellos lo hace por su cuenta, la necesidad de la ayuda mutua, convenció al ser humano del trabajo en grupo, forma incipiente de una organización.

En sus primeras manifestaciones la organización, fué una respuesta espontánea e implícita que surgía entre sus integrantes, simplemente porque resultaba mejor el trabajo de grupo, que el trabajo individual.

Con la organización el hombre descubre que sus posibilidades para organizarse son ilimitadas y ésto lo demuestra la misma historia de la humanidad que a través de los años ve formarse: clanes, tribus, pueblos, países, organismos gubernamentales, partidos políticos, clases sociales,

asociaciones, instituciones educativas, centros de investigación, organizaciones religiosas, cooperativas, ejidos, etc.

La organización se ha tornado tan compleja como el mundo moderno y tiene al hombre ligado la mayor parte de su tiempo de una manera u otra a las organizaciones, como: miembro, estudiante, paciente, socio, trabajador, etc.

Pero, ¿Qué es la Organización?, actualmente se define como:

"La coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad." (Schein. 1975. Pág. 19).

La definición anterior ilustra perfectamente la transformación que sufrieron aquellas incipientes organizaciones, hasta lograr la formación de organizaciones tan complejas como las de hoy en día, p.e.: países, --empresas, la Organización de los Estados Americanos (OEA), la de las Naciones Unidas (ONU), la del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), etc.

Dentro de los ejemplos anteriores, sin duda destacan los países desarrollados (Estados Unidos, Rusia, Alemania, Japón, etc.) como muestra del extraordinario grado de desarrollo que las organizaciones son capaces de lograr en todos los campos del saber humano, lo cual también habla del vasto poder político, económico, social y cultural que éstas poseen.

Es evidente que las organizaciones han sido instrumentos vitales en la sociedad, sus éxitos en la industria, la educación, protección social, defensa, investigación, cultura, política, etc., brindan al hombre cada vez un mejor nivel de vida.

Sí a través de las organizaciones se proveen los bienes y servicios que la sociedad requiere, también es cierto que éstas han dejado de ser simples instrumentos proveedores de bienes y servicios. Ellas también --

crean la mayoría de lugares o sitios en donde la gente pasa la mayor parte de su tiempo, y en esta medida será la profunda influencia que las organizaciones tendrán en el comportamiento de las personas.

Hoy en día ya se escuchan reclamos en busca de que las organizaciones sirvan a la gente y no que la usen.

"La organización ... una vez que ha sido establecida firmemente tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron y de quienes constituyen su membresía". (Rodil 1974. Pág. 13).

"Debido a que una organización es, fundamentalmente una estructura constituida por roles y un esquema explícito de coordinación, existe independientemente de cualquier persona y puede sobrevivir a pesar de un cambio total de las personas que la constituyen". (Schein. 1975. Pág. 20).

1.1.2. La Organización social, formal e informal.

"Las organizaciones sociales son estructuras de coordinación que surgen espontánea o implícitamente de las interacciones de las personas, sin implicar una coordinación racional para la consecución de objetivos comunes explícitos". (Ibid)

"La evolución de la organización social surge mediante las propias necesidades del individuo en su desarrollo; la creación de ciertas organizaciones, no ya en forma espontánea, sino por la inventiva de los hombres que vienen a cumplir ciertos objetivos en la división del trabajo; así se crean las organizaciones comerciales, industriales, de beneficencia, religiosas, etc., cuyos objetivos precisos y previamente determinados, deben alcanzar los individuos que a ellas pertenezcan. En la creación de estas organizaciones se establece una jerarquía dada por las diferentes funciones (directivas, operativas) que deben desempeñar los indivi-

TABLA 1

CLASIFICACIONES DE LAS ORGANIZACIONES BASADAS EN EL TIPO DE
AUTORIDAD UTILIZADO

- A. Autoridad predominantemente coactiva
 campos de concentración
 instituciones penitenciarias y correccionales
 campos de prisioneros en tiempos de guerra
 hospitales mentales cerrados
 sindicatos obligatorios
- B. Autoridad predominantemente utilitaria, racional-legal
 utilización de recompensas económicas
 comercio e industria (con pocas excepciones)
 asociaciones comerciales
 organizaciones de granjeros
 organizaciones militares en tiempos de paz
- C. Autoridad predominantemente normativa, uso de la per
nencia del grupo, del status, de recompensas de valor
 intrínseco
 Organizaciones religiosas (iglesias, conventos, etc.)
 organizaciones políticas o partidos con una base ideo-
 lógica
 hospitales
 universidades
 asociaciones sociales
 asociaciones voluntarias y asociaciones de beneficio
 mutuo
 asociaciones profesionales
- D. Estructuras mixtas
 Normativa-coactiva: unidades de combate
 utilitario-normativo: la mayor parte de los sindicatos
 utilitaria-coactiva: algunas industrias pretéritas, -
 algunas granjas, empresas, barcos.
-

(Fuente: Schein. 1975. Pág. 64)

TIPOS DE AUTORIDAD Y DE PODERIO COMPARADO CON TIPOS DE IMPLICACION

	COACTIVO	UTILITARIO	NORMATIVO
ÁLIENADOR	X		
CALCULADOR		X	
MORAL			X

X representa los tipos dominantes

TABLA 2
(Fuente: Schein. 1975. Pág. 65)

duos para alcanzar los objetivos por los que fue creada la organización. A esta estructura jerárquica y al hecho de su creación por los hombres, es a lo que comunmente la teoría denomina: "Organización Formal". (Roddil 1974. Pág. 32).

El presente trabajo de tesis se ocupa del Entrenamiento del personal en las organizaciones formales, mejor conocida como Empresas, pero, ¿Qué es una Empresa?.. es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio ... en el que la empresa actúa" (Guzmán. 1963).

Por lo tanto ha sido seleccionada como clasificación de las organizaciones, la que hace A. Etzioni en su obra Organizaciones Modernas, ya que ésta se considera un intento para clasificar todos los tipos de organizaciones que existen en una sociedad.

Además, esta clasificación utiliza como una variable básica el tipo de poderío y de autoridad que la organización utiliza, lo cual es característico en las empresas. (Veáse Tabla N° 1).

Etzioni distingue tres tipos de implicación por parte de los miembros de la organización:

- . Alienativo, la persona no se halla implicada psicológicamente, sino que se siente obligada a permanecer como un miembro.
- . Calculativo, la persona se halla implicada hasta el punto de realizar cada tarea de cada día por una paga cotidiana.
- . Moral, la persona valora intrínsecamente la misión de la organización y su puesto de trabajo dentro de ella, realizando esa tarea principalmente porque la valora.

La tabla 2 muestra los nueve tipos lógicos de relaciones organizativas que podrían resultar de esta tipología. Etzioni señala, sin embargo, que el tipo de implicación personal posible depende, sobremanera, del -

tipo de poderío de autoridad utilizado por la organización. Por tanto, existe la tendencia por parte de las organizaciones a agruparse en ciertas celdillas de la tabla, principalmente a lo largo de la diagonal desde la izquierda superior a la derecha inferior. Si se observan los ejemplos de la Tabla 1, aparecen organizaciones dentro del poderío coactivo, las cuales tienden, sobre todo, a contar con miembros alienados - que querrían no pertenecer a la organización, pero a los que se les obliga a permanecer dentro. Por su parte las organizaciones utilitarias tienden a contar con miembros -calculadores- que esperan, principalmente, recompensas económicas por su rendimiento, pero que no consideran - que por eso tengan que amar sus puestos de trabajo o a sus patrones. Los tipos de organizaciones que aparecen en la categoría de organizaciones normativas tienden a contar con miembros que pertenecen a ellas, - porque aprecian sus valores y desean cumplir con los papeles que la organización les ha asignado; en otras palabras, consideran que moralmente es lícito pertenecer a ellas.

La tipología que se ha mencionado, representa tipos -puros- de organización que rara vez existen. La mayor parte de las organizaciones son - una mezcla de estos tipos. Sin embargo, es útil describir los tipos puros y considerar las dimensiones básicas de autoridad y poderío, así como el género de implicación psicológica. Desde el punto de vista histórico, se ha dado un cambio de los tipos coactivos y normativos de organización hacia diversas combinaciones de tipos utilitarios con formas - normativas o coactivas. Particularmente, en el desarrollo de la industria y comercio, se ha dado el paso de unas empresas coactivas que obligaban a trabajar en las condiciones que ellas querían y basándose en la escasez de puestos de trabajo y en el bajo nivel de vida, a otras empresas que intentan a toda costa proporcionar a sus empleados recompensas económicas idóneas, seguridad en el empleo y muchos otros tipos de beneficios. El crecimiento de los sindicatos y de los convenios colectivos ha promovido un tipo de interrelación utilitaria y racional-legal entre la dirección y los empleados.

A medida que el comercio y la industria se han ido haciendo más compli-

cados y más dependientes del rendimiento y de la calidad tanto por parte de los trabajadores como de los directivos, se ha reforzado la tendencia a convertir la interacción psicológica en una interacción utilitaria-normativa.

Otro factor que hace las interacciones psicológicas más complicadas y por consecuencia a las organizaciones, es el surgimiento de los grupos -informales-, relación que emerge espontáneamente en el seno de toda organización formal, en todos los niveles de la empresa, su origen se atribuye a las relaciones de amistad, respeto, camaradería, de defensa, del compartir valores morales, religiosos, culturales y políticos.

Las raíces de estos grupos informales están inmersas en la propia organización formal y se nutren de la propia formalidad de sus medidas, Las organizaciones informales se desarrollan en respuesta a las oportunidades creadas y a los problemas derivados del medio, ya que la organización formal constituye el ambiente inmediato de los grupos que contiene y en ella los individuos pasan la mayor parte de su tiempo.

Para el administrador moderno resulta necesario el conocimiento de las relaciones sociales que se den en lo formal e informal, a fin de conocer las expectativas, objetivos o razones que nutren especialmente los grupos informales, a fin de determinar el grado de comunión o choque con los objetivos organizacionales, el evitar lo segundo es el gran reto de cualquier empresa, lo cual es muy difícil de conseguirse.

A continuación se describen las características básicas de las organizaciones formales, aspectos a los que generalmente se enfrentan los grupos informales:

- .La coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua.
- .Que hay que alcanzar algunos objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades.
- .La división del trabajo, cada quien realiza actividades diversas de una manera coordinada.

.La jerarquización de la autoridad, hay la necesidad de someterse a cierto tipo de autoridad con el fin de conseguir algún objetivo común.

1.1.3. La Organización como Sistema Social.

La idea de la realización individual es muy fuerte en la cultura americana, e indudablemente es fuerte y popular hoy en día. Una gran cantidad de éxitos han sido realizados por esfuerzos individuales. Sin embargo la realidad, es que la inmensa mayoría de logros de la humanidad ocurren en la sociedad porque -grupos de gente- se comprometen en es --fuerzos-conjuntos.

Esta realidad tiene al ser humano, inmerso en una sociedad organizacional y es la historia misma la que le ha demostrado, que sus extraordinarios avances tecnológicos, culturales, económicos y políticos, fueron posible como resultado de las organizaciones, éstas formadas por individuos que son parte de una o varias organizaciones.

Y es la propia naturaleza de las organizaciones, la que las tiene interactuando con su medio ambiente, pues resulta evidente que ninguna organización existe en un vacío, diariamente está en contacto con su medio ambiente, con el individuo y con otras organizaciones.

Los factores que integran el medio ambiente de una organización la afectan en una u otra forma, siendo definitiva su influencia para el logro, o no de sus objetivos.

Los factores del medio ambiente son cosas, lugares, el clima, recursos naturales, las leyes, la cultura, la política, la economía, las personas, otras organizaciones, etc.

Lo anterior permite concluir que las organizaciones forman un sistema social, pero, ¿Qué es un sistema?

"... un conjunto de unidades interrelacionadas de una manera más o menos compleja, y que actúan en función del todo". (Michel, 1975. Pág. - 27).

Entonces, un Sistema Social es:

"Un conjunto de individuos o de grupos, con funciones específicas, independientes y complementarias, integradas para lograr un objetivo común. La coordinación de los esfuerzos individuales o grupales normalmente está a cargo de un líder". (Ibid).

Para entender mejor la existencia de las organizaciones como sistemas sociales es necesario mencionar los aspectos más relevantes de una organización:

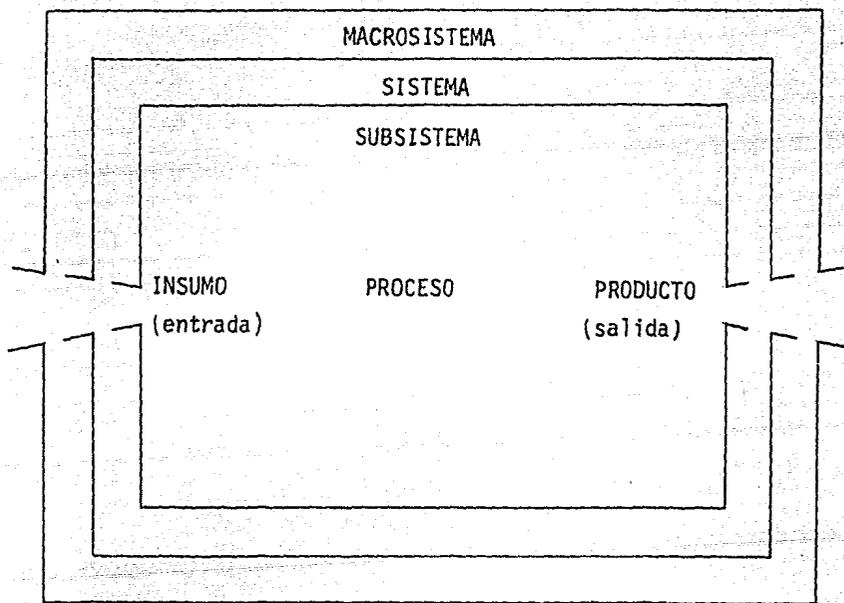
" -La organización debe concebirse como un sistema abierto, en interacción constante con su medio ambiente, del cual importa materias primas, gente, energía e información para convertir estos insumos o transformar los en bienes y servicios que serán exportados al medio ambiente.

-La organización debe concebirse como un sistema con múltiples propósitos o funciones, los cuales implican varias interacciones de ésta y - su medio ambiente. Muchas actividades de los subsistemas, dentro de la organización, no podrán comprenderse sin tener en cuenta esas innúmeras funciones e interacciones.

-La organización consiste en muchos subsistemas de mutua interacción dinámica. En lugar de analizar los fenómenos organizacionales en términos de conducta individual, se está haciendo cada vez más importante - analizar el comportamiento de dichos subsistemas.

-Dado que los subsistemas son mutuamente dependientes, los cambios en cualquiera de ellos afectarán el comportamiento de los demás.

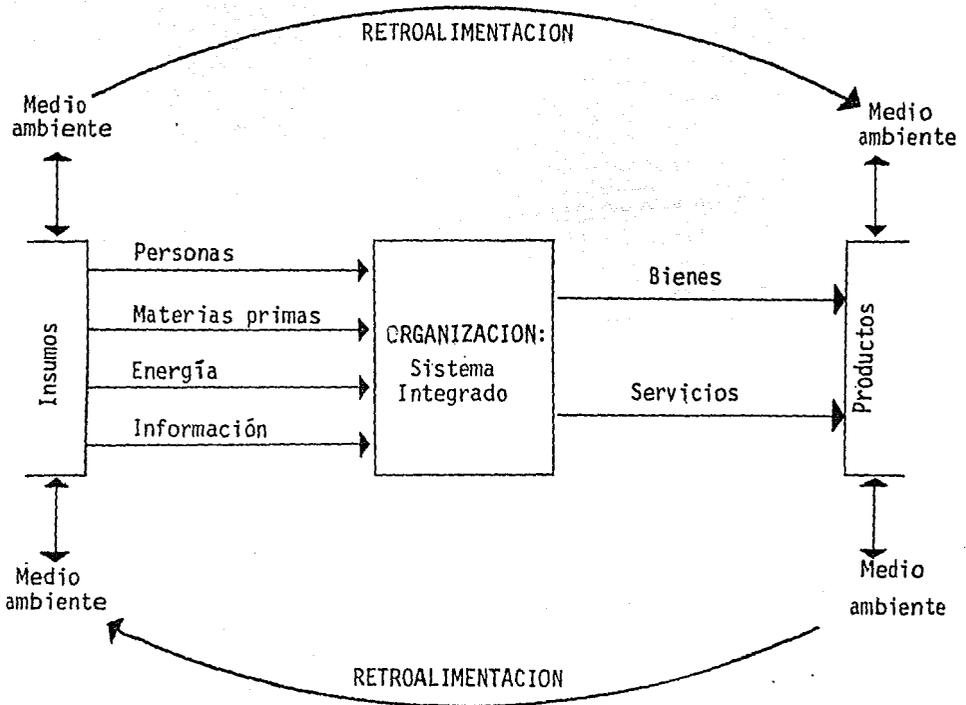
-La organización existe en un medio ambiente dinámico, el cual consta



UN SISTEMA Y SUS PARTES BASICAS

FIGURA 1

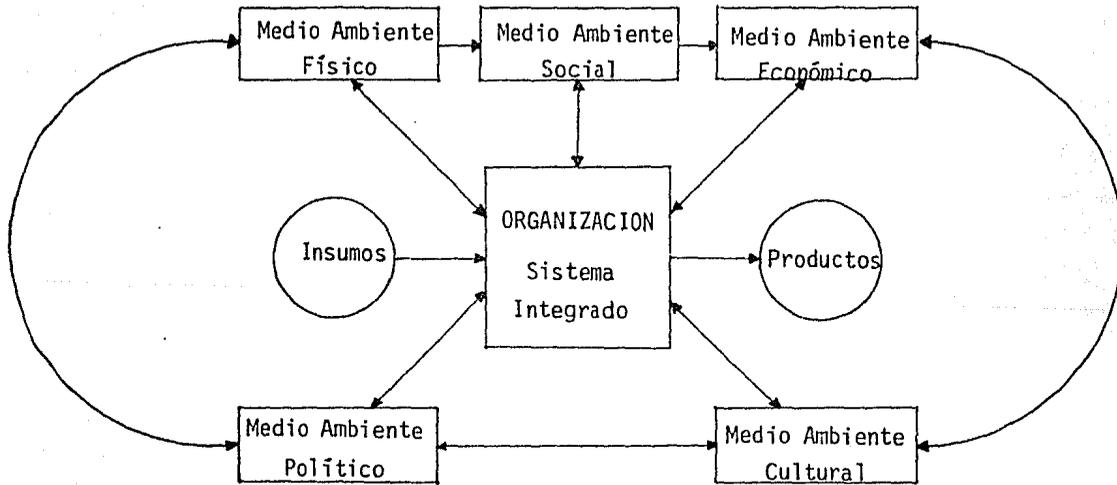
(Fuente: Hernández. 1980. Pág. 229)



LA ORGANIZACION Y SU MEDIO AMBIENTE

FIGURA 2

(Fuente: Michel. 1975. Pág. 30)



INTERACCION ORGANIZACION-MEDIO AMBIENTE

FIGURA 3

(Fuente : Michel. 1975. Pág. 40)

a su vez, de otros sistemas; algunos mayores y algunos más pequeños que la misma organización. (Macrosistemas, microsistemas).

-Finalmente, las múltiples relaciones entre la organización y su medio ambiente dificultan especificar claramente las fronteras de una entidad dada. En conclusión, tal vez sea mejor definir la organización como un conjunto de procesos estables de importación, transformación y exportación, más que hacerlo en relación a determinadas características como tamaño, forma, función o estructura. " (Schein. 1970. Págs. 115- - 116).

(Véanse figuras 1, 2 y 3)

1.1.4. Las Organizaciones Vs. el Cambio.

... Y, sin embargo "el medio ambiente se mueve". (Michel. 1975. Pág. - 38).

"Quizá el argumento más importante para una concepción sistemática de la organización es que el medio ambiente dentro del cual se da una organización es más inestable cada vez. Esto se debe al rápida crecimiento de la tecnología, la expansión de los mercados y a los cambios rápidos sociales y económicos, con lo cual se producen presiones constantes para que la organización cambie, se adapte y crezca, de tal forma que cumpla las exigencias del medio ambiente." (Schein. 1975. Pág. 117).

Es sin duda alguna, el de la adaptación, el gran reto que enfrentan las organizaciones y los individuos. El ritmo al que ahora se dan los cambios, demanda prontas respuestas, so pena de no lograr una relativa estabilidad o equilibrio.

"Lo permanente, hoy día, es el cambio muchas veces incontrolado, ...La solución puede ser frenar el cambio, estabilizarlo o, si no se puede - ésto, adaptarse. Más, para tener éxito en esta tarea ininterrumpida de adaptación-cambio-adaptación-cambio ..., es preciso, en primer lugar, -

redefinir las características de una organización cualquiera, en función del medio ambiente y, en segundo lugar, determinar los medios para llegar a aprehenderlo, a conocerlo. Y, una vez conocido, decidir si se actúa sobre el medio ambiente para modificarlo o si la organización se adapta a éste, aunque solo sea por simple necesidad de supervivencia, - por instinto de conservación". (Michel. 1975. Pág. 29).

Es tal la complejidad de la organización moderna, que grandes teóricos de las organizaciones construyen también modelos cada vez más complejos que intentan tomar en consideración las relaciones entre los sistemas y sus ambientes, logrando una aproximación más íntima de lo que el investigador encuentra cuando realmente estudia las organizaciones, tratando de encontrar la respuesta para que las organizaciones no solo logren su adaptabilidad, sino que puedan orientarse hacia la supervivencia.

Las siguientes son las características más relevantes de cinco modelos que Schein cita en su obra Psicología de la Organización:

"-Toda organización es un sistema social abierto -no cerrado en sí mismo ni autosuficiente- integrado por un sistema sociotécnico (equipo, --maquinaria, requerimientos de trabajo) y un sistema social, formado por grupos con relaciones e interacciones personales, entre las cuales destacan la gente clave, los hombres-enlace. A su vez este sistema social estructura organizacional- está condicionado por la tecnología, por el modo de producción y por la relación que tiene cada parte del sistema - (subsistema) con la parte (subsistema) correspondiente a la estructura social global.

La importancia de todo ello estriba en que la apertura -mayor o menor - de un sistema es lo que determina su grado de vitalidad, de flexibilidad, de adaptación al medio ambiente; a mayor apertura de un sistema social, mayor capacidad de innovación y mayor posibilidad de adaptación.

Es posible calcular el grado de apertura. La ausencia de apertura significa desconfianza, inseguridad, temor a la vulnerabilidad. La apertura

ra puede detectarse mediante la aceptación de innovaciones, no necesariamente tecnológicas, la beligerancia en la aceptación de críticas, y la capacidad de responder a las demandas y expectativas que surgen del medio ambiente y del propio sistema,

-Toda organización tiene un límite, no específico ni claro, y más allá de esa frontera se extiende el medio ambiente que la rodea. Pero por otra parte, existe un ambiente interorganizacional que consta de subsistemas, sean económicos, políticos, sociales, culturales o técnicos, dentro del cual se mueven los individuos y/o los grupos que integran la organización. Existe una interdependencia mutua de cada subsistema, de tal manera que puede decirse que "a mayor dependencia aceptada, mayor grado de cohesión".

Esta ausencia de precisión de fronteras obliga a delimitarlas en cada caso específico. Por lo que respecta al ambiente intraorganizacional, es obvio que si por ejemplo, el sistema o subsistema de producción no acepta voluntariamente su interdependencia con el sistema de ventas, sobrevendrá el conflicto entre ambos. Ahora bien, si en una organización social, política o económica, todas las decisiones son impuestas y lo único que se pide es el sojuzgamiento y la disciplina prusiana, puede producirse también un conflicto. Hay gerentes, líderes campesinos, líderes obreros, jefes de departamento o de oficina que piensan que "a mayor grado de dependencia no aceptada obtendrán mayor cohesión interna", y lo único que consiguen es centralizar todas las decisiones, impedir innovaciones, despertar odio y crear conflictos.

-En cada uno de los modelos expuestos aparecen diversos elementos complementarios. El modelo de Tavistock hace hincapié en los procesos de importación-exportación, a través del proceso de producción de bienes y servicios. Estos procesos, para su éxito, dependen de las capacidades, valores, preferencias y expectativas de los miembros de la organización (individuos o grupos).

Si se analizan las consecuencias para la organización, en cada uno de -

los modelos se enfatizan los siguientes aspectos: considerar y comprender la naturaleza del sistema interno, en sus dos aspectos (técnico y social), aunque Homans prefiere hacer hincapié en la interacción personal dentro de la organización. Likert, por su parte se orienta dentro y fuera de la organización, a detectar a los líderes de opinión y, por supuesto, la influencia que tienen en el medio ambiente. Kahan, a su vez concede suma importancia a la gente clave y a la interdependencia de diversas variables organizacionales. Por último, los neoestructuralistas hacen depender su modelo del grado de turbulencia del medio ambiente. Siendo complementarios, no es posible decidir cual modelo es el más apropiado; la utilización de uno o más dependerá de la organización misma y de lo que se quiera realizar en esa complicada relación organización-medio ambiente.

-Otro aspecto de esta complementariedad aparece al teorizar sobre la organización como sistema social integrado. El modelo de Homans enfatiza la dicotomía sistema interno/sistema externo, ya que para tal autor éste último está constituido por los sentimientos, la interacción y las actividades en relación recíproca, en cuanto postulan una solución al problema de como sobrevivir en el ambiente. Le llama externo, porque considera que está condicionado por el medio ambiente; y sistema, por la interdependencia de cada uno de los elementos. El sistema interno por su parte, constituye lo que para muchos sociólogos son los grupos formales, es decir, aquellos que surgen dentro de una organización con base en sentimientos recíprocos, de amistad, camaradería o compañerismo, producidos por la participación en una obra común: la interacción y el contacto frecuente. Ambos sistemas constituyen un todo y en su adaptación al ambiente se producen, ora de modo espontáneo, ora de manera planificada, sistemas de división del trabajo, de comunicación, de control, de liderazgo informal, de reconocimiento de lo que Likert y Kahan llaman gente clave, que sirve de enlace, de puente entre el propio conjunto y otros grupos u organizaciones. De esta espontaneidad brota, precisamente, el hecho de que se asignen roles (conductas esperadas) a determinados individuos (también gente clave) y que éstos se reúnan con --- otros para desempeñar su rol. A su vez, como los grupos les asignan ro

les conflictivos o ambiguos, surgen los roles conflictivos -o ambiguos- que determinan el modo de adaptación de una organización o de un grupo a su medio ambiente.

-Al producirse una serie de procesos de interacción con el medio ambiente; por ejemplo, ventas por un lado, e investigación por otro, cada uno de estos subsistemas se relacionan con una parte del medio ambiente y, de modo concomitante, tienen un conocimiento de esa parte del medio ambiente con la cual interactúa, a través de la cual se forma su propio punto de vista, que refleja su adaptación al medio ambiente. Todo ello es llamado por los neoestructuralistas proceso de diferenciación, puesto que los puntos de vista sobre el medio ambiente van siendo diferentes. A fin de obtener una mayor eficacia organizativa, se hace necesario que los diversos puntos de vista se complementen a través de lo que ellos mismos llaman un proceso de integración. El resultado será una mejor adaptación al medio ambiente, o una mejor forma de responder ante él.

-En conclusión: la interacción medio ambiente-organización no es fácilmente mensurable en términos cuantitativos y exige un sinnúmero de información precisa, indispensable y al mismo tiempo suficiente, para llegar a una toma de decisiones adecuada, en lo que respecta, por ejemplo, al sistema de producción, a la cantidad de producir, a los precios, a la "venta" de servicios o bienes producidos, al sistema de financiamiento o de adquisición de otros recursos materiales, técnicos y humanos; a los sistemas, canales y fuentes de información, con los respectivos de retroalimentación (feedback). Sistemas de promoción humana, no solo en lo que respecta al desarrollo de capacidades técnicas, sino, además al fortalecimiento de sistemas internos, de grupos informales que aporten, con su creatividad, innovaciones técnicas o culturales (normas, procedimientos, políticas)". (Michel. 1975. Págs. 32/37).

1.1.5. El Factor Humano en las Organizaciones,

El ahora también llamado: El Factor humano, recurso humano, capi

tal humano, es el hombre, ser viviente que integra un sistema complejo, al que le han dedicado y le dedicarán horas y horas de investigación, - análisis, conclusiones; toda clase de investigadores del comportamiento humano.

Se le considera al "homo sapiens", como un sistema biopsicosocial, como una unidad indivisible con tres grandes vertientes: biológica, psicológica y social. Esta concepción pretende que sea relativamente más fácil entender la conducta humana.

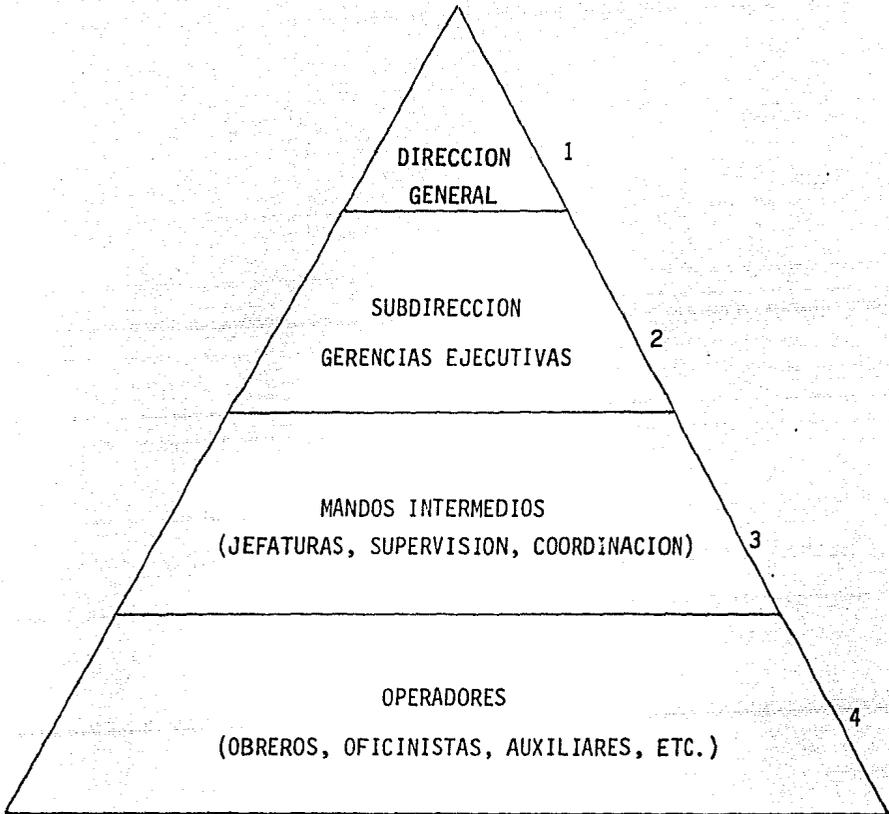
El hombre está ligado estrechamente a los ciclos biológicos, como cualquier ser vivo: nacer, crecer, reproducirse y morir, los cuales influyen sobre la conducta. Estos diversos mecanismos biológicos influyen sobre la conducta y viceversa, desarrollándose simultáneamente un proceso de socialización y aprendizaje en su interacción social.

Esta integración (biopsicosocial) es dinámica, nunca permanece igual, - experimenta cambios a cada momento, diariamente se asimilan experiencias y conocimientos, otros se olvidan, como resultado de que el medio cambia al igual que lo biológico y lo psicológico.

Se afirma que cada ser humano posee una personalidad, Allport la define como: "la integración dinámica de los mecanismos biopsicológicos que determinan la particular adaptación a su ambiente". (Arias. 1981. Págs. - 53 y 54).

La influencia del factor humano en la organización puede resumirse en los siguientes aspectos:

- " -Mediante el carácter individual y habilidad de cada uno de los miembros del personal desde la categoría más elevada hasta la más humilde;
- mediante la posición en la jerarquía y por las atribuciones de cada uno en la estructura orgánica de la empresa;
- a través de las relaciones cotidianas entre el personal dirigente, - los empleados y los obreros;



ESTRUCTURACION DE LA AUTORIDAD

FIGURA 4

(Basada en los conceptos de Renate Maynts, citados por HERNANDEZ. 1981. Pág. 202).

-por medio de las relaciones colectivas entre los empleados o directores y los trabajadores.

La habilidad individual (o la carencia de la misma) evidentemente influye de manera considerable en el éxito o fracaso de una empresa, puesto que, en último término, es la suma de habilidades, tanto naturales como adquiridas, la que determina la oportunidad de las decisiones, la calidad y la cantidad de trabajo efectuado, la apreciación correcta o incorrecta de las situaciones, y en suma, la naturaleza y calidad de toda actividad efectuada, tanto por parte de la dirección como por la de los trabajadores". (Rodil. 1974. Pág. 150).

En la figura N° 4, la clásica pirámide con que suele presentarse la estructura jerárquica típica de una empresa, se observan: sus niveles y - el tipo de impacto o influencia que tiene el factor humano de acuerdo a la autoridad conferida, en función del nivel que se ocupe:

-Autoridad

Toma de decisiones hacia el objetivo de la organización.

-NIVEL	ACCION
1	Toma de decisiones
2	Tienen autoridad compartida
3	Se les delega autoridad, pero sujeta a los niveles inmediatos superiores.
4	Ejecución.

Si una organización se ve fuertemente influenciada por el comportamiento de sus miembros, y éste surge de la relación entre la conducta y los mecanismos biológicos, así como de la influencia recíproca tanto del organismo como del ambiente, es evidente que toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que ésta surja de la nada, siempre existirá algún móvil, algún motivo detrás de ella.

Desde la antigüedad el hombre se ha interrogado sobre los motivos que - guían su acción, los filósofos de la antigüedad inician esa búsqueda, -

encontrando diversas respuestas propias de la época, actualmente los investigadores de las ciencias del comportamiento, coinciden en afirmar - que: El hombre es un sistema complejo, tan complejo como las organiza - ciones y la sociedad.

Los postulados que se han formulado para justificar esta complejidad - son:

" - El hombre no solo es complejo, sino que es muy variable; tiene mu - chas motivaciones que se hallan dispuestas en cierto escalafón de impor - tancia, pero esta jerarquía se halla sujeta a cambios de momento a mo - mento y de situación a situación. Además, los motivos se interrelacio - nan entre sí y se combinan en perfiles motivacionales complejos (por - ejemplo, puesto que el dinero puede facilitar la autorealización, para algunas personas las tensiones económicas equivalen a una autorealiza - ción).

- El hombre es capaz de aprender nuevas motivaciones a través de sus experiencias organizativas, y, por tanto en último término, su perfil - de motivación y la interacción psicológica que establece con la organi - zación es el resultado de una interrelación compleja entre las necesida - des iniciales y las experiencias de la organización.

- Las motivaciones del ser humano en los diferentes tipos de organi - zación o en las diversas subpartes de la misma organización pueden di - verger; la persona que se halla alienada en una organización formal - cumpliría sus necesidades esenciales y de autorealización en el sindi - cato o en las organizaciones informales. Si la tarea en sí es comple - ja, como, por ejemplo la de un directivo, algunas partes de la misma - pueden implicar ciertas motivaciones, mientras que otras implican moti - vos diferentes.

- El hombre se implica de una manera productiva con las organizacio - nes sobre la base de muchos tipos de motivaciones; su satisfacción úl - tima y la eficacia definitiva de la organización dependen solo en par -

te de la naturaleza de su motivación. La naturaleza de la tarea que ha de ser realizada, las habilidades y experiencias de una persona en el puesto de trabajo y la naturaleza de otras personas en la organización se interrelacionan de tal manera que producen un perfil determinado en cuanto al trabajo y los sentimientos concomitantes. Por ejemplo, un trabajador calificado pero con escasas motivaciones, puede ser tan eficaz y sentirse tan satisfecho como un trabajador no calificado, pero en cambio, muy motivado.

- El hombre puede responder a muchos tipos diferentes de estrategias directivas, y ésto depende de sus propias motivaciones y capacidades y de la naturaleza de la tarea que se realiza; en otras palabras, no existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda favorecer a todas las personas y en todos los momentos". (Schein. 1975. Págs. 82 y 83).

Hay coincidencia en el hecho de que hay móviles o motivos que guían la acción humana para externar comportamientos; se le conoce como Motivación, y el Dr. Arias Galicia la define así: La motivación está constituida por "todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo".

Afirma también que la sociedad (medio ambiente) va moldeando el comportamiento, que se nace sí, con un bagage instintivo, con un equipo orgánico; pero además, la cultura va moldeando en parte la personalidad (motivación adquirida).

Continúa expresando: "Es muy común escuchar en las organizaciones la sentencia: Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más."

Frecuentemente a este mandato se le da un cariz manipulatorio como si fueran marionetas, a quienes hay que "motivar". Generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción o excitación. Para hacer las cosas más difíciles, se destaca la "motivación hacia el trabajo"; pero en esta frase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor -

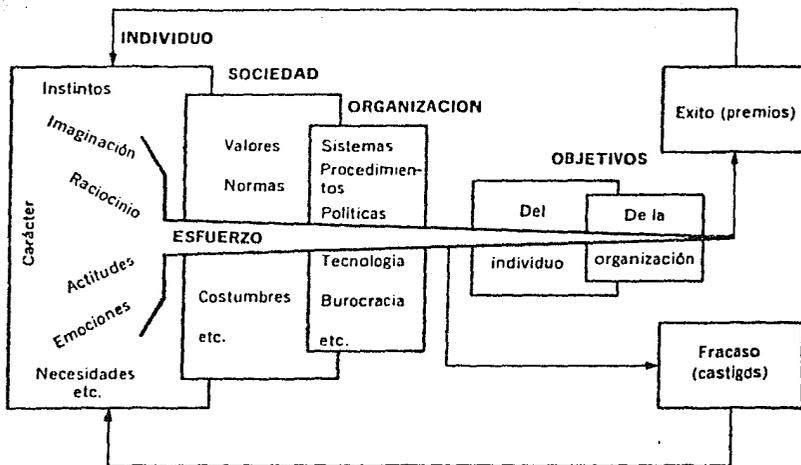


Figura 5 El esfuerzo se finca en la motivación individual, pero es matizado por la sociedad y la organización; está en relación a los objetivos individuales y de la organización y puede conducir a premios o castigos que afectarán los esfuerzos futuros a través de la motivación.

ELEMENTOS DEL PROCESO PRODUCTIVO

(Fuente: Arias. 1981. Pág 69)

hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de in citar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir el trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr - otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no se puede pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por lo contrario, se deben conocer cu les son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo.

... todavía en muchos libros se habla de que un trabajador "contento" - produce más y mejor. Es muy común caer en el error de que un elemento motivado produce más. A fin de cuentas muchos administradores se interesan por motivar a sus trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción ... la motivación es uno de los muchos elementos que es nece sario tomar en cuenta en el proceso productivo, lo cual se puede apre - ciar en la figura N° 5.

El individuo desarrolla un esfuerzo (es decir, manifiesta una conducta) que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su am- biente cultural y por la organización. Por ejemplo: un obrero puede - estar motivado para alcanzar una producción elevada, pero si sus compa- ñeros de trabajo lo presionan para que no lo haga, o si los procedimien- tos de la organización fallaron y no tiene materia prima, entonces no - logrará esa elevada producción. Si trabaja a un ritmo impuesto por la línea de montaje (tecnología) su motivación elevada no servirá de nada. Volviendo al esfuerzo, éste tiene por objeto alcanzar dos tipos de obje- tivos; los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos estén unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y lle- vará a premios. Entre más separados, menos se beneficiará la organiza- ción con ese esfuerzo (si es que lo hay). Por ejemplo: si una muchacha busca trabajo en un banco solo por huír de los quehaceres domésticos, - su escaso esfuerzo contribuirá muy raquiticamente a alcanzar los objeti- vos de la organización; éstos últimos la tienen sin cuidado. Si con- tribuye a alcanzar los objetivos de la organización, el trabajador reci

birá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.) pero en caso contrario, obtendrá sanciones, (castigos , carencia de ascensos, etc.) Tanto los premios como las puniciones van a redundar en su motivación.

La organización emplea esos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuales son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de desterrar los inoperantes. Desde luego, los que se consideran adecuados contribuyen de alguna manera a lograr los objetivos de la organización. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a éstos para lograr sus objetivos personales.

Ahora bien ¿cuáles son esos objetivos personales?. Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales. Sin embargo, ya sea tomando como base una "naturaleza humana" común a todos los hombres o bien recurriendo al concepto de cultura, se puede pensar en encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad .

La siguiente es una de las muchas teorías de la motivación que están actualmente en boga en relación a las organizaciones de trabajo:

"Teoría Maslow".

El Doctor Abraham Maslow (1954) postuló que el hombre posee una escala de necesidades, a saber:

- Fisiológicas (o primarias):

Las necesidades primarias son aquellas indispensables en la conserva -- ción de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc. Pueden saciarse a diferencia de las secundarias. Estas últimas específicamente son huma -- nas;

- De seguridad

El hombre desea estar, en la medida de lo posible, a cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores, para él y para su familia, de acuerdo a las necesidades primarias, necesita, igualmente, sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

- Sociales

Para sobrevivir el ser humano necesita, salvo raras excepciones, aliarse; requiere vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

- De estima

Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no solamente necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además, le precisa destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía. Dentro de la sociedad existen status adscritos y status adquiridos.

- De autorealización.

El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; asimismo, requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación. Esta necesidad, especialmente se ve frustrada en el trabajo industrial. La producción en serie, fragmentada en diversas operaciones repetitivas, impone un obstáculo a la satisfacción de esta necesidad.

Es importante hacer notar que en las brevísimas descripciones anteriores se han tomado las generalidades, dejando a un lado las excepciones. Conviene asentar, igualmente, que la satisfacción de estas necesidades

no se distingue diáfananamente en muchas ocasiones, sino se mezclan y se confunden, ofreciendo complejas formas de satisfacción moldeadas éstas en gran parte por la sociedad. Además, precisa enfatizar que las necesidades secundarias se manifiestan en grado diferente en los diversos individuos y en las diversas edades. Un niño no siente con la misma intensidad que un adulto la urgencia de autoexpresión.

Por otra parte, no todas las necesidades operan en un nivel consciente; en ocasiones, alguna o algunas, por diversos mecanismos psicológicos... funcionan fuera del campo de conocimiento del individuo, en un nivel inconsciente, cuyo estudio pertenece a la psicología patológica y cuya importancia resulta mayor entre mayor sea el desajuste entre el individuo y su medio.

Un concepto básico para la teoría de Maslow es el de prepotencia. Según él, cuando las primeras necesidades están razonablemente satisfechas, surge el segundo grupo. El tercer grupo de necesidades no es prepotente sino hasta que el segundo está razonablemente satisfecho, y así sucesivamente. En otras palabras, se establece una jerarquía en la cual las necesidades superiores no motivan, sino hasta que las anteriores han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción. (Arias. 1982. Págs. 65/71).

1.1.6 El Desarrollo Organizacional (DO)

Es en los Estados Unidos de Norteamérica, en 1957, donde se localizan los primeros intentos de lograr un cambio social planificado, que pretende perfeccionar la aptitud de las empresas u organismos para que resuelvan sus problemas; y para que enfrenten el ritmo acelerado de los cambios que se operan en la sociedad y que afectan profundamente a toda clase de instituciones sociales, mismas que se enfrentan no solo a las innovaciones en las ciencias y en la tecnología, sino también a las modificaciones en los principios y en los conceptos propios de la naturaleza del hombre.

Este cambio social planificado, al que se ha llamado Desarrollo Organizacional (DO), hace suyas numerosas disciplinas, entre ellas la Antropología, la Sociología, la Psicología y la Economía Política. Contiene generalmente conceptos y datos tomados de las ciencias de la conducta y su objeto es facilitar el proceso de los cambios proyectados o formulados de acuerdo con planes. Aunque profundamente enraizado en las ciencias de la conducta, el Desarrollo de la Organización ha evolucionado, no a causa de las teorías de la ciencia del comportamiento, sino en primer término como reacción a las exigencias crecientes de cambios propios de estos tiempos. Por lo tanto, la esencia del desarrollo organizacional se halla por lo común en el cambio y se encauza a perfeccionar la eficiencia en las organizaciones. Además de aprender nuevas formas de manejar las relaciones complejas en los organismos, éstos aprenden también a considerar los cambios como un proceso natural y no como un fenómeno especial. El proceso del cambio, por lo tanto, puede conjuntarse y fusionarse con los numerosos procesos restantes de la vida de los organismos.

El Desarrollo Organizacional es esencialmente un enfoque de sistemas con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos. La aplicación de la teoría de los sistemas a la administración no es cosa nueva. Puede considerarse que todo organismo es un sistema de actividades humanas coordinadas, un "todo" complejo que contiene cierto número de elementos o subsistemas que actúan y se relacionan entre sí. Todo cambio en cualquier sector del sistema repercute en uno o más de los otros.

En el enfoque de sistemas se considera que las organizaciones se integran por tres elementos principales o subsistemas: el sistema técnico, o de operación, que contiene el flujo de los trabajos, la tecnología, que le corresponde, el papel por desempeñar en la ejecución de las tareas y otros numerosos factores variables tecnológicos; el sistema administrativo en el que se incluye la estructura de la organización, las normas y reglas, las políticas, el sistema de premios y castigos, la forma en que se toman las decisiones y gran cantidad de otros elementos desti

nados a facilitar el trámite administrativo, y finalmente, el sistema humano o personal y cultural, cuyo interés principal radica en el aspecto "intelectual" del organismo, sus principios y normas, así como en satisfacer las necesidades personales. También están contenidos en el sistema humano la organización extraoficial, el nivel de motivaciones de los miembros y actitudes individuales. Lo que provoca la conducta y las relaciones de los papeles desempeñados es la acción recíproca de estos tres sistemas que afectan el funcionamiento de la organización en el logro, o no de los objetivos.

El D.O. se enfoca a la efectividad desde el punto de vista de los sistemas. En los cambios fruto de planes en la organización, por su índole misma, es preciso tomar en cuenta el impacto potencial sobre todos los elementos del sistema cuando uno de ellos o un subsistema sufre un cambio.

El desarrollo mismo de la organización puede considerarse como un sistema de tres elementos relacionados entre sí: valores (o principios), procesos (o trámite) y tecnología.

"Existe un conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, el cual ejerce una influencia poderosa en el proceso y en la tecnología para crear organismos más funcionales, los principios son:

- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
- Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.
- Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
- Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.

- Tratar a cada ser humano como una persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida". (Margulies. 1977. Págs. 13/15).

El proceso del Desarrollo Organizacional consta de las siguientes fases:

- Recopilación de datos.

La recolección y el análisis de datos son quizá las operaciones más incisivas del proceso del D.O. Implica determinar la índole y la disponibilidad de los datos necesarios y los métodos aplicables para recopilarlos. También se da gran importancia a los procedimientos técnicos y a los métodos usados para definir el sistema de organización, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y la manera de identificar los problemas y las cuestiones debatibles principales.

- Diagnóstico de las Organizaciones.

Esta fase es de investigación e involucra directamente a toda persona relacionada con el problema, para que al ser partícipes y ofrecer soluciones, ellas mismas estén contribuyendo a la decisión final, y por tanto ésta sea aceptable.

El hincapié primordial del diagnóstico recae en el proceso de solución de los problemas. El análisis de éstos en el desarrollo de los sistemas contiene numerosos procedimientos técnicos relativos a la identificación de cuestiones importantes y debatibles, a la implantación de prioridades y a su transformación en finalidades y objetivos. También implica formular estrategias optativas y desarrollar planes para su implantación. Se da gran importancia al desarrollo de nuevos enfoques y a someterlos a prueba para resolver problemas de organización y preparar el sistema a los cambios.

- Intervención Activa.

Es prácticamente la fase de implementación del proceso de D.O., actualmente se cuenta con un acervo creciente y razonablemente sólido de procedimientos técnicos para intervenir en cualquier organización. Estas intervenciones pueden cubrir la gama desde el adiestramiento en sensibi

lidad (reacción a estímulos) y el método de laboratorio, hasta la estructuración de equipos e intergrupos, reuniones de confrontación, etc.

Los siguientes son los objetivos más comunes de programas de D.O., con la aclaración de que éstos varían para cada organización:

"- Acrecentar el grado de confianza y de apoyo entre los miembros del organismo.

- Acrecentar la frecuencia de confrontaciones sobre problemas de organización, tanto internos de los grupos, como de los grupos unos con otros; en lugar de ocultar los problemas "barriéndolos debajo de la alfombra".

- Crear un medio ambiente en el que la autoridad conferida a los puestos se agregue a la autoridad basada en conocimientos y aptitudes.

- Extender las comunicaciones en sentido lateral, vertical y diagonal.

- Elevar el nivel de entusiasmo personal y el del bienestar en la empresa u organismo.

- Hallar soluciones sinérgicas a los problemas que más se repitan. - - (Las soluciones sinérgicas son las "creativas" en las que $2 + 2$ representa más que 4; y por medio de las cuales todos los interesados logran mejores resultados gracias a la cooperación, que a los conflictos).

- Elevar el nivel de responsabilidades de personas y de grupos en la formulación e implantación de planes". (Ibid. 1977. Pág. 49).

En la implantación de cualquier proceso de D.O. se requiere de la participación de "Agentes de cambio" (asesores), éstos pueden ser internos, externos o una combinación; generalmente se da la combinación. Es práctica común que los procesos de D.O. los realicen especialistas en ciencias del comportamiento; lo ideal es que actúen como líderes de un equipo interdisciplinario.

Las condiciones necesarias para que una intervención de D.O. tenga éxito son:

- Aceptar al D.O. como la estrategia que permitirá la supervi-

vencia organizacional.

- Aceptar que el cambio será una constante en la organización. (autorenovación).
- Convicción plena de la necesidad de cambiar para resolver - problemas.
- Total apoyo e involucración de todos los niveles clave de de cisión.
- Comprometerse internamente a la continuidad del D.O.
- Que los cambios a realizar sean propiciados y aprobados por quienes integran la organización.

En síntesis, el "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cam bio, una compleja estrategia cuya finalidad es cambiar las creencias, - actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, - así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo". (Bennis. 1973. Pág. 2).

1.2. Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos.

1.2.1. Definición y Objetivos.

Hoy más que nunca el reto de las organizaciones es la supervivencia, - ante lo cual es crucial adoptar el "cambio" como una constante organiza cional.

El adoptar el cambio como una constante organizacional implica que las empresas, saben hacia donde se dirigen y para lograrlo realizan Planes Integrales de Desarrollo.

Si el cambio es una constante, lo es también para el hombre, éste tiene que desarrollarse, y si el factor humano es vital para las organizacio nes, tendrán éxito aquellas empresas que desarrollen sus recursos huma nos.

Por lo tanto es una necesidad que toda empresa incluya la Planeación y

Desarrollo de los Recursos Humanos, como parte importante de sus planes generales de desarrollo.

Pero, ¿Qué es la Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos?

Es un proceso cuyas actividades están enfocadas a asegurar que la organización cuente oportunamente, con personal debidamente entrenado, para satisfacer sus necesidades presentes y futuras en materia de recursos humanos claves.

Objetivo General.

El siguiente es un ejemplo de objetivo general, para un modelo de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos:

- Lograr que la empresa cuente, en el momento oportuno, con las personas adecuadas, para ocupar puestos idóneos, desempeñando sus funciones con un alto grado de calidad y eficiencia, en beneficio de la empresa y de los propios individuos, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales.

A partir de un objetivo general, cada empresa señala objetivos específicos, variando para cada caso en particular; los siguientes son solo ejemplos:

- Lograr la utilización máxima de los recursos humanos
- Controlar la fuerza de trabajo de la empresa
- Identificar al personal con potencial, para su desarrollo
- Asesorar al empleado en el diseño de su carrera profesional
- Determinar necesidades reales de entrenamiento del personal con potencial
- Mantener programas continuos de promociones, transferencias, rotación, etc.
- Elaborar programas de capacitación y desarrollo, dirigidos a satisfacer específicamente necesidades del trabajo

- Desarrollar planes que venzan las dificultades de reclutamiento y selección
- Etc.

1.2.2. Componentes del Proceso de Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos.

Para describir los componentes del proceso de Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos, se tomaron las ideas fundamentales de un modelo presentado por el Dr. Edgar H. Schein en el 6° Congreso Internacional de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, por considerarse que dicho modelo es aplicable a todos los países, a todo tipo de compañía y a todo tipo de ser humano; variando en su aplicación de acuerdo a situaciones propias de cada compañía:

Propuestas del Modelo.

- Esta es la propuesta principal del modelo: Convertir el concepto del Desarrollo de los Recursos Humanos al concepto de la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, debiendo introducir el concepto de la Planeación a este campo.

Planeación de los Recursos Humanos, significa lo que el Gerente de la Empresa hace al convertir los planes estratégicos para su organización en las implicaciones de los Recursos Humanos en el sentido de que si se va a estar en un cierto negocio o se va a hacer cierto tipo de organización laboral, cuales van a ser los tipos de planes que van a operar, - cuales van a ser los requisitos para las personas que van a estar en los puestos, que tanto número de personas, de que tipo y como se van a obtener estos Recursos Humanos, ésto es un trabajo Gerencial donde los especialistas en capacitación pueden ayudar al Gerente General, para que la planeación de los Recursos Humanos resida en los Gerentes de línea, se debe encontrar la forma de convencer a estos Gerentes para que hagan este tipo de Planeación, porque si una organización no entiende - cuales son los tipos de trabajos que se tienen que hacer en el futuro,-

como es que se va a poder especificar que tipo de programas de desarrollo o de capacitación se deben tener,

- Dentro de un modelo de desarrollo y planeación de los recursos humanos deben tomarse en cuenta las metas de la organización, así como las del individuo incluyendo sus necesidades, no se puede estar completamente orientado hacia la organización y tener un trabajo deshumanizado, - por supuesto tampoco se debe ir al otro extremo, de ser completamente humanistas. Por tanto, hay que encontrar la forma de integrar y acoplarse las necesidades de la organización con las necesidades del individuo.

- Cada individuo debe ser considerado como una personalidad total y a través de todo su ciclo de vida, ya han sido muchos años hablando solamente de gente joven o solamente grande, o de solamente, hombres o mujeres, o de trabajadores, olvidando que una persona que llega a un puesto es un ser humano total que tiene una familia, una vida personal, que va a ser una persona distinta, conforme a la edad, y cuando se habla de -- las necesidades de la organización y del individuo, se debe considerar al individuo como a ese ser humano en su totalidad y se debe considerar como es que las necesidades de ese ser humano pueden influenciar el desarrollo personal o el desarrollo de todos sus talentos, e identificar si alguno de éstos está relacionado con su trabajo o con su carrera, y como es que actúa en la persona.

Con base en investigaciones recientes se ha comprobado que las personas son diferentes, por ejemplo, respecto al sentido que tiene el trabajo para ellas, para una persona el trabajo lo es todo, para otras personas es un medio para poder obtener dinero suficiente y así poder disfrutar de sus pasatiempos privados, para algunas, lo principal es su carrera y le brindan muy poca atención a su familia, otras primordialmente le brindan atención a su familia y muy poca a su carrera, por lo tanto, cualquier modelo de planeación y desarrollo de recursos humanos debe -- hacer notar que estas diferencias son reales y en base a eso definir el tipo de capacitación que debe llevarse a cabo, el tipo de sistemas de -

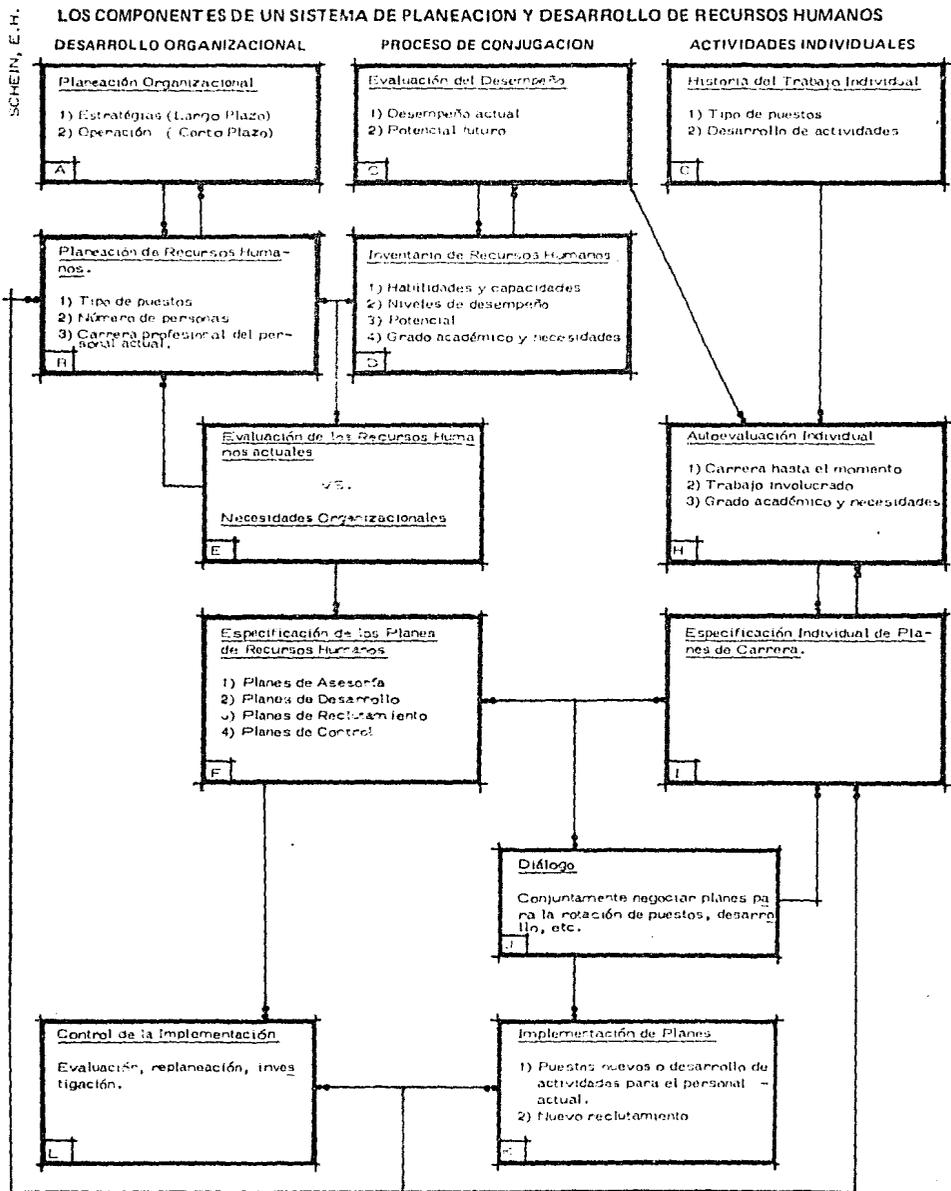


Figura No. 6
(Fuente: Schein.1978)

trabajo que se creen y el tipo de responsabilidades a definir, de tal forma que exista flexibilidad que permita la existencia de toda esa diversidad humana.

- Las actividades de desarrollo de una organización así como las actividades gerenciales en general, con respecto a los recursos humanos deben integrarse dentro de las actividades de la Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos.

Conclusión: "Que el Desarrollo de los Recursos Humanos debe convertirse en la Planeación y en el Desarrollo de los Recursos Humanos, donde tanto las necesidades de la organización como las del individuo como un ser humano total a través de todo su ciclo de vida y, que el desarrollo de las organizaciones y las actividades de los Gerentes de Línea deben estar explícitamente integradas dentro del desarrollo y organización de los Recursos Humanos.

Componentes.

(véase Figura N° 6).

Lo sensato, es que el proceso se inicie con la Planeación de la Organización, (A), una planeación estratégica: que es lo que se está tratando de hacer, cual es su negocio y hacia donde se dirige. Así será posible especificar lo que es necesario hacer dentro de la planeación de los Recursos Humanos una vez que se saben las metas organizacionales; dependiendo de los tipos de trabajo serán las características requeridas por las personas que van a desempeñar dichos puestos: p.e. si un Banco decide ampliarse estableciendo una red de sucursales locales, donde esté operando, porque ha tenido éxito, entonces se toma una decisión de organización, si se van a tener 10 nuevas sucursales se van a necesitar 10 gerentes de sucursal, y alguien debe sentarse y decidir exactamente que es un gerente de sucursal y cual es el perfil que debe poseer un individuo para ocupar dicha posición.

Aparece una flecha de retroalimentación de la casilla A a la B, ya que en muchas organizaciones se descubre que si no se lleva a cabo la pla -

neación de los recursos humanos, no contarán con personal suficiente y de calidad para cubrir sus necesidades en virtud de los planes de expansión, así que entonces las actividades de las casillas A y B son pasos claves en la planeación de recursos humanos.

Se necesita implantar (casilla C) un sistema de evaluación del desempeño, que permita determinar personal con potencial, registros que deberán formar parte de un inventario de recursos humanos (D), que además integrará otros datos de interés general. Las actividades hasta aquí descritas deben darse simultáneamente para hacer posible la comparación de las necesidades organizacionales en materia de recursos humanos contra los recursos humanos con los que actualmente se cuenta (E), de la comparación se tienen que generar los planes en materia de recursos humanos: como se van a desarrollar talentos, si es que todavía no se cuenta con personal preparado para satisfacer vacantes, será necesario reclutar del exterior, cuántos, con que perfil, etc., obviamente se debe ir evaluando todo el plan e ir haciendo las correcciones necesarias (control).

Muchas organizaciones empiezan en la casilla F sin haber realizado los pasos anteriores, con la consiguiente problemática que esto genera.

Todas las actividades descritas en relación a las casillas A, B, C, D, E y F, se refieren a la vez, a organización y planeación, dependiendo fundamentalmente de la gerencia de línea en su elaboración, el especialista en recursos humanos proporciona un apoyo o servicio.

El modelo contempla el aspecto individual del mismo, se tienen individuos dentro de las organizaciones, éstos tienen una historia personal en cuanto a: educación, conocimientos, experiencia y trabajos anteriores; esta información unida a la evaluación del desempeño, en donde se obtiene retroalimentación por parte del jefe inmediato, las propias conclusiones de la persona, etc., proporciona al individuo elementos valiosos para que haga una autoevaluación de lo que ha logrado hasta la fecha, que analice sus éxitos y fracasos, y finalmente que planee su ca-

rrera, hacia donde se va a dirigir, cuales son sus ambiciones, etc.

Si existe esta autoevaluación y su consiguiente plan de carrera, es en ese momento cuando se genera el diálogo (J), para negociar empresa-individuo, la oferta de un trabajo nuevo, una promoción, una transferencia o un entrenamiento; el individuo debe elegir en función de sus propias expectativas y planes.

Como está implícita la dificultad para la persona de saber o no saber - que decisión tomar, es necesario que las organizaciones, las escuelas, asociaciones, etc., tengan actividades que ayuden a las personas a esa autoevaluación y toma de decisiones tan trascendental.

Funcionará mejor el proceso en la medida en que exista negociación de los planes, y no se trate de decisiones unilaterales de los gerentes de línea o del especialista en recursos humanos.

La casilla (K) se refiere a la implementación de planes y enseguida su fase de control (L), las cuales permiten la retroalimentación a las casillas (B) e (I), puesto que es necesario evaluar el programa de entrenamiento, el movimiento, etc. e ir haciendo los cambios necesarios sobre la marcha tanto a nivel individual como de la organización.

La figura 7 explica el modelo en función de las etapas de carrera para el individuo (ciclo de vida), se señalan las necesidades de la organización, en la parte central de las distintas actividades que se realizan, a la derecha aparecen las necesidades individuales:

Se inicia obviamente, con un plan de arranque, o sea la planeación estratégica, misma que proporciona la planeación de puestos que se van a necesitar, especificando los diferentes trabajos que se requieren para la planeación del potencial humano a través del inventario de recursos humanos como resultado de la evaluación del desempeño que se realice.

En seguida se hacen ya, los programas reales de reclutamiento y selec-

UN MODELO DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS / EDGAR H. SCHEIN

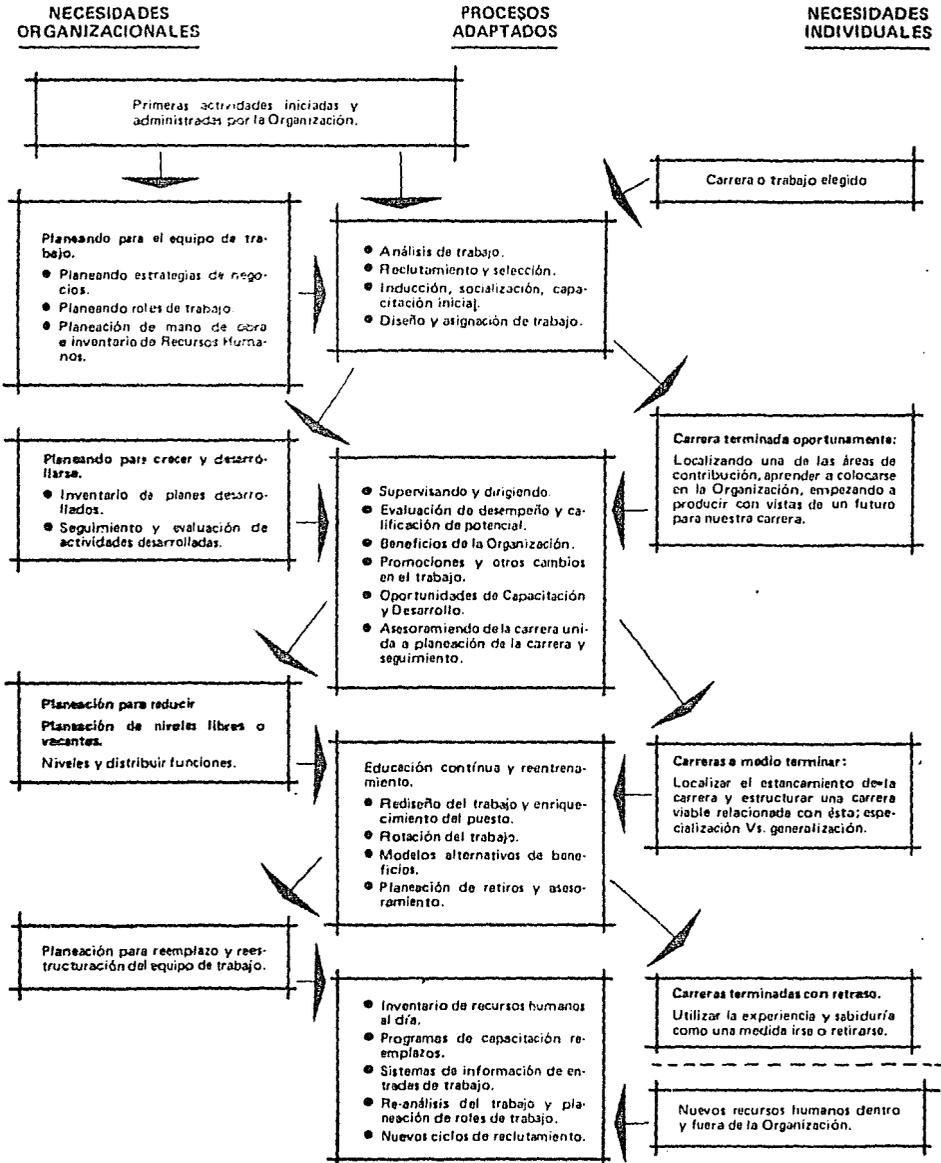


Figura No. 7
(Fuente: Schein.1978)

ción, introducir a la persona en la organización, una capacitación para el puesto, ayudarlo a que se integre fácilmente a su grupo, al departamento y a que conozca sus derechos y obligaciones.

Ahora, se realiza la actividad conocida de Planeación para el crecimiento y desarrollo, se parte del principio que es el inicio de carrera de la persona, dando por lo tanto, especial atención a una buena supervisión, a una objetiva evaluación del desempeño y a la identificación del potencial, es en esta etapa donde el individuo y la empresa validan la ubicación de la persona, "aprendiendo a colocarse" para que a través de una asesoría adecuada se de el diseño de carrera (negociación), es en estos primeros años donde se toman las decisiones que pueden ser difíciles de deshacer posteriormente, si es que se cometen errores en la evaluación, en la negociación, si se toman decisiones unilaterales, quizá se ubique a la persona en una posición o área donde jamás explote totalmente su potencial, por lo tanto esta etapa es de vital importancia.

Se llega a una etapa conocida como la parte media de su carrera, en donde el individuo ya hizo sus principales contribuciones, es a los 40 ó 50 años, cuando la persona se da cuenta que ya no hay las energías de antes, que ya no es tan productiva como antes y además que la pirámide de la organización ya es cada vez más estrecha, menos oportunidades, etc., la reflexión es si ya logró todo lo que podría, que ya no habrá promociones, cambios; es aquí donde los individuos empiezan a pensar más en su familia, el autodesarrollo se vuelve secundario. Es importante que a estas alturas ya se tengan planeadas alternativas para el aprovechamiento de sus recursos, muchas empresas han optado por los movimientos laterales, tratando de comprobar todavía la disposición para enfrentar retos, otra alternativa es ofrecer la reducción de jornada o de días, brindándole así al individuo tiempo para que éste lo dedique a cosas que ha deseado hacer, vacaciones, pasatiempos, iniciar un negocio, impartir clases, etc.; también es posible modificar los planes de beneficios o compensaciones atendiendo a los intereses de los individuos en comparación a los planes que se ofrecen cuando se es joven.

Es actividad de esta etapa y muy importante la planeación para el reemplazo por retiro o por jubilación, las personas se van por diferentes razones, la organización entonces debe tener un inventario de recursos humanos actualizado con candidatos para reemplazar, tener programas de entrenamiento para los reemplazos o también capacitar al que se retira, prepararlo para la jubilación, que para algunos es traumática, estos cursos deben combinar pláticas con períodos de adaptación, permitiendo a la persona ir 1 ó 2 días a la empresa y el resto ocuparlos para acostumbrarse a un estilo de vida diferente, sin la involucración del trabajo como algo esencial.

Aspectos Básicos del Modelo:

- Los gerentes deben aprender a planear para el cambio de puestos. Hay que preparar a las personas en cuanto a que es lo que les van a pedir - sus puestos en el futuro.

- Los gerentes deben aprender que las actividades de planeación y desarrollo deben estar unidas, una con otra, y coordinadas adecuadamente.

- Los gerentes deben entender y tratar los recursos humanos como una inversión de capital, se ha encontrado que los gerentes todavía no lo creen.

- Los gerentes deben aprender a sostener un diálogo con sus empleados - para asegurar que las necesidades individuales sean tomadas en cuenta y que haya un contrato real y psicológico, tomando en cuenta lo que se ha enfatizado de las necesidades humanas a través del ciclo de vida.

- Los gerentes deben aprender que los aspectos de la administración de los recursos humanos deben estar coordinados y deben tener un mensaje - consistente, se tiene que ir más allá del considerar que la capacitación es un lujo y que solo se debe capacitar como un "lujo" cuando hay grandes utilidades, en situaciones de crisis todos los programas de capacitación se abandonan, enviando un mensaje contradictorio a los emplea --

dos, por un lado se les vende la idea de la importancia de la capacitación, y por el otro se les muestra que es secundaria, por tanto, las actividades de capacitación y desarrollo deben considerarse como integrales de la actividad gerencial.

- Los sistemas de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos quizás de ban estar unidos a planes del gobierno, a la educación, cultura, etc., como un plan integrado, de tal forma que sean congruentes los proyectos de reeducación, los cambios de mitad de carrera y las otras formas de ayuda a los empleados que se retiran, se jubilan o que son despedidos, o sencillamente se trata de gentes que todavía no ingresan a las organi zaciones laborales y están en la etapa de organizar su carrera.

No se puede considerar un sistema integral de desarrollo y planeación de recursos humanos sin tomar en cuenta cual es el papel de la universi dad y de otras instituciones u organismos educativos del Estado, p.e., en los Estados Unidos, cuando se vió un gran cambio tecnológico en la industria aereoespacial, quedaron repentinamente miles de ingenieros sin empleo, fueron las Universidades con el apoyo gubernamental, que nie s crearon programas de recapitación para ayudar a esos profesionistas a localizar nuevas carreras y empleo, en ocasiones resulta demasiado costoso para que las empresas privadas lo realicen por su cuenta.

- Las organizaciones deben desempeñar un papel activo en el desarrollo de sus recursos humanos, las compañías deben tomar en serio su papel de desarrolladores de gentes, una vez que ingresa una persona a trabajar se tiene un empleado potencial para proporcionarle una carrera, se de ben esperar también cambios legales que obliguen a las empresas a tomar muy en serio este papel.

- La calidad del sistema de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos y su buen funcionamiento va a depender de un diagnóstico objetivo que de be elaborar la gerencia de línea con la colaboración de los especia listas, cada sistema deberá orientarse y adaptarse a las necesidades de tecnológicas y a la propia realidad socio-cultural y económica de la de

organización y su medio ambiente. Se debe lograr que la planeación gerencial de la Organización logre un balance adecuado, entre el desarrollo del individuo y el desarrollo de la propia organización.

Requerimientos de todo sistema o modelo de Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos:

- Que los planes organizacionales (planeación general) sean congruentes a la realidad socio-económica y cultural del país y de la localidad tomando en cuenta la planeación del Gobierno Federal (Planes Nacionales de Desarrollo).

- Que se determine específicamente el alcance del sistema de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, generando las políticas necesarias - que concreten responsabilidades de todos los niveles involucrados (Gerencias, el personal y los especialistas en Recursos Humanos).

- Que se creen todos los procedimientos que sean necesarios, los cuales facilitarán la labor informativa de todo el sistema (evaluación del desempeño, inventario de recursos humanos, comparaciones, etc.); se sugiere la utilización del Proceso Electrónico de Datos, lo cual garantizará la labor logística del sistema.

CAPITULO II
EL ANALISIS DE PUESTOS
EN EL ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

2.1. Definición y conceptos básicos.

Toda organización orientada al futuro, debe incluir en su Planeación Estratégica un "pronóstico de requerimientos en Recursos Humanos".

Así, como parte de la Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos se de finen los puestos que la organización tiene hoy, y los puestos que necesitará para el futuro, esta definición implica especificar el "que" y - "para que" de cada puesto, determinando también el perfil ideal de las personas que desempeñarán cada tipo de trabajo, en términos de los conocimientos, las habilidades, las actitudes y otras características personales que se requieren.

Como respuesta a esta necesidad, las empresas han incorporado a sus planes generales en materia de Administración de Recursos Humanos: políticas, normas y procedimientos de una función cada vez más importante denominada -Análisis y valuación de Puestos-

Este capítulo incluye solamente lo relativo al -Análisis de puestos-, -atendiendo solo a la mayor importancia que dicha subfunción tiene en el Entrenamiento del Personal; se reconoce de antemano que la función total es indivisible en cuanto a la administración de sueldos y salarios, ya que la primera define el trabajo y sus requerimientos, mientras que la segunda con base en la información obtenida, valúa los puestos en - términos de la remuneración que por su importancia se asigna, dentro de toda una estructura de sueldos y salarios para cada compañía.

Actualmente al Análisis de Puestos se le reconoce como una técnica através de la cual se hace la "separación y ordenamiento" de los elementos

que integran un puesto, así como de los requisitos a cubrir por quien - va a ocupar ese puesto; sin duda alguna sigue siendo válido el principio administrativo de "el hombre adecuado para el puesto adecuado".

Pero, ¿Qué es un puesto?, "es la unidad de trabajo específica e impersonal que existe en relación a los objetivos de una empresa". (Hay y Asociados).

Esa unidad de trabajo es la última división posible de la organización de una empresa, y es específica en cuanto a que es distinta a otros puestos dentro de la misma organización.

Un puesto es impersonal porque existe independiente de la persona o personas que lo ocupan, p.e.: se puede tener el puesto de -supervisor de -producción- y ocuparlo quince personas.

Es impersonal en cuanto que dos puestos o más pueden ser ocupados por - una misma persona, si entre sus actividades existen objetivos distintos que puedan ser susceptibles de agrupación.

Todo puesto no existe aislado, se da dentro de una empresa, la empresa está situada en un medio ambiente socio-económico y cultural determinado, por lo tanto cualquier influencia de éste en la empresa, afecta directa o indirectamente al puesto.

2.2. Necesidad y utilidad del Análisis de Puestos.

"... Todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto. Siendo esta la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizarán por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero estas siempre con

cretarán dichas labores a nivel de cada puesto."

Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito; para ésto, nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

2.2.1. Necesidad Legal.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". Asimismo, el artículo 47, fracción XI, ... dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado". Por último, el artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Las tres disposiciones señaladas requieren que se estipule con toda claridad y precisión cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de base para regular entre contratante y contratado.

2.2.2. Necesidad Social.

El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo. Si a ésto se agrega que las 8 horas diarias que destina a -- ello constituyen un 50% de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su

personalidad, intereses, sentimientos, etcétera, y que, por tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades. Si, por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre - que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva. Así, urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

2.2.3. Necesidades de eficiencia y productividad.

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente. Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización". (Arias. 1981. Págs. 174/176).

2.2.4. Utilidad del Análisis de Puestos.

El implantar un programa de Análisis de Puestos, puede representar grandes beneficios para las organizaciones, a continuación se citan las aplicaciones más representativas que se le ha encontrado en las empresas:

"-Para clarificar las relaciones entre puestos, evitando traslapes y brechas en la responsabilidad.

-Para establecer una base justa para la estructura interna de sueldos de la organización (comparación interna de compensación).

-Para ayudar a los empleados a adquirir una mayor comprensión de sus puestos actuales por medio del análisis de sus deberes.

-Para revisar la estructura básica de la organización y la división de la responsabilidad.

-Como base de comparación de puestos dentro de la organización con -

otros fuera de ella, a modo de pagar sueldos de acuerdo con las tasas - actuales (comparación externa de sueldos).

-Para evaluar el desempeño individual del trabajo de los empleados.

-Para familiarizar a los nuevos empleados en sus puestos.

-Como ayuda para la contratación y colocación del empleado adecuado en cada puesto.

-Para desarrollar líneas de ascenso dentro de la organización.

-Para predecir las clases y cantidades de ejecutivos que se necesitan en años futuros.

-Para determinar las necesidades de Entrenamiento de la organización.

-Para reacomodar el flujo del trabajo y revisar procedimientos". (American Management Association. 1978. Pág. 44).

"-Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.

-Para fines contables y presupuestales.

-Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.

-Para determinar montos de fianzas y seguros." (Arias. 1981. Pág. 178).

2.3. Fases de un Programa de Análisis de Puestos.

Cualquier organización, independientemente de su tamaño, el monto de sus recursos, sus planes de desarrollo, etc., debe considerar, a través de sus niveles directivos, la importancia o la no importancia de un programa de análisis de puestos, confrontando objetivamente los posibles beneficios vs. las desventajas o implicaciones del mismo.

Los beneficios se definen en función del uso que se dará a la información que se obtenga (Objetivos); y por lo que respecta a las implicaciones, a continuación se describen como ilustrativas, consideraciones hechas por empresas de Estados Unidos, para no tener el citado programa de Análisis de Puestos:

"-Muchas empresas no consideran de valor emprender las descripciones de puestos administrativos cuando la organización es pequeña (digamos, que no llega a 200 empleados); tienen un grupo de alta gerencia íntimamente

ligado; y tienen pocas perspectivas de expansión. Ante tal situación, los deberes y responsabilidades se comprenden bastante bien, y las delineaciones cuidadosamente escritas de ellos pueden ser superfluas. Por supuesto, las pequeñas compañías pueden desear cambiar las relaciones administrativas y el contenido de los puestos; en tal caso, las descripciones de puestos pueden ser herramientas útiles.

-Las descripciones que se escriben durante un período de crecimiento es pasmódico y no planeado, a menudo se desperdician ya que pronto pasan de moda y no contienen ninguna relación visible con el trabajo actual que se está desarrollando. Sin embargo, una compañía que desee emprender un programa de expansión de naturaleza organizada, planeada, puede usar ventajosamente las descripciones como un anexo de la organización planeada, p.e., puede redactarse un juego completo de descripciones antes de que se establezca un nuevo departamento o división; y si está bien concebida, pueden formar un bosquejo bastante satisfactorio de la nueva unidad cuando se combinen con una carta de organización bien dibujada. No es necesario decir que las descripciones escritas en estas circunstancias son invaluable como ayudas de inducción y adiestramiento.

-Las descripciones son, en cierto sentido, un espejo un medio por el que la compañía puede echarse un cándido vistazo a sí misma. A menudo, cuando se redacta el primer juego de descripciones para el grupo administrativo, cualquiera que las estudie llega a la conclusión de que hay considerables traslapamientos de autoridad y responsabilidad, ambigüedad en la cadena de mando, y aún duplicación de trabajo de departamentos completos. Las descripciones bien formuladas presentan esto como ninguna otra cosa puede hacerlo, siempre que alguien con autoridad se tome el tiempo y el esfuerzo necesario para estudiarlas todas. Si en este punto se encuentra una voluntad inquebrantable para no hacer cambios en la estructura básica de la organización, las descripciones pierden mucho de su valor. Dicho de una manera más simple, las descripciones pueden descubrir enfermedades orgánicas, pero si el doctor (o el paciente) no tienen suficiente valor para intentar la cura, se desperdiciará mucho esfuerzo.

-Las descripciones de puestos no parecen dar buenos resultados si se redactan apresuradamente para conformarse a una especie de "moda administrativa". Siendo esencialmente instrumentos de la misma (para el desarrollo administrativo, calificación de méritos, cartas de organización, investigación de operaciones, para nombrar unos cuantos usos) a veces pasan por un período en que son algo así como una novedad. Una organización puede decidir que parecerá atrasada si no va "en el carro de la banda". Así que las órdenes son "Póngalas en funcionamiento, comenzando ayer, si es posible". Si el propósito o la sinceridad se pierden con el apresuramiento, es probable que se pierda la mayor parte de su valor potencial. Verdaderamente, muchas empresas han encontrado utilidad real en las descripciones de puestos administrativos o ejecutivos; pero no parece inteligente pasar todo el largo y exigente proceso de formularlas sólo porque "es lo que se usa".

-Las descripciones de puestos administrativos probablemente no tengan valor si han de usarse únicamente en una ocasión. El esfuerzo que se necesita para prepararlas es demasiado caro y consume demasiado tiempo. Si, por ejemplo, se prepara todo un juego de descripciones administrativas solo para darle a un nuevo presidente una vista general de la organización, pueden estar pasadas de época para el momento en que las reciba o él pueda haber tenido la información solicitada a través de la observación personal antes de que estén listas. Sin embargo, esta situación es poco probable, simplemente porque la mayoría de las descripciones pronto se usan para una multiplicidad de propósitos, aun cuando al principio solo se hubiera tenido en mente un solo propósito.

-Un proyecto de descripciones bien considerado no es asunto breve. Es probable que tome un mínimo de tres meses para que se organice e inicie. Se necesitan varios meses más antes de que se terminen un número considerable de descripciones (que se escriban, comparen, corrijan, aprueben y distribuyan). Pueden pasar otros tres meses antes de que se eliminen todas las "chinchas" y de que el programa sea realmente una parte de las operaciones continuas, a modo de que las descripciones se revisen regularmente. Se necesita aproximadamente todo un año, desde el punto

de partida hasta el momento de llegar a un programa que funcione casi automáticamente. Esto se entiende si se recuerda que una descripción de la alta gerencia determina algunas veces la naturaleza de todo un departamento o división que emplea miles de personas. En realidad una descripción bien formulada en el nivel ejecutivo es sumamente importante y debe ejercerse considerable prudencia, especialmente porque la descripción constituye una especie de "carta de autoridad" para un gerente individual. Es de sabios ir despacio; puede ser enorme el daño resultante de malas descripciones.

-No planee usar las descripciones de puestos administrativos únicamente con propósitos de ajustes y comparación de salarios. Esto es más bien un lujo. Las descripciones son útiles para la planeación de la organización y con propósitos de esclarecimiento que se han escrito, y quizá sea mejor tener esto en mente aun cuando al principio el propósito principal sea el de los ajustes de sueldos. Bastantes compañías iniciaron sus programas teniendo en mente exclusivamente propósitos de sueldos. Casi todas ellas, posteriormente, usaron sus descripciones para otros fines. Esto es casi inevitable y quizá parecería mejor formular las descripciones desde el principio con la idea de que podrían usarse en áreas más amplias. Es innecesario decir que a menudo afecta esto el contenido de las descripciones de una manera muy marcada.

-Las descripciones de puestos administrativos no son una panacea. El proceso de elaborar una descripción es muy beneficioso tanto para quien ocupa el puesto como para la compañía. Las relaciones, traslapamientos y áreas sensitivas surgen a campo abierto y se discuten, provocando estímulo para el mejoramiento. Este es el "aspecto de adiestramiento" de las descripciones de puestos. Esto es muy real; sin embargo, las descripciones valen más si se conservan en buenas condiciones y se usan regularmente una vez que se han formulado. Debe hacerse una revisión minuciosa siempre que el contenido de un puesto cambie significativamente. Las descripciones que se arrumban en un expediente confidencial porque el trabajo necesario para ponerlas al día parece oneroso, no están cumpliendo totalmente con su deber.

¿Puede permitírseles su compañía?. Un buen programa necesita el esfuerzo de tiempo completo (o casi todo el tiempo) de una persona, cuando me

nos. También absorbe considerable tiempo de trabajo de los ejecutivos cuyos puestos se están describiendo. Los gastos reales aumentan si se llama a un especialista externo. A menudo se necesita considerable tiempo para convencer a un gerente individual del valor de las descripciones y también para convencerlo de que son instrumento de "continua utilidad". (American Management Association, 1978. Págs. 25/29).

Inicio del Programa.

Una vez que se tiene la decisión de implantar el programa de análisis de puestos (descripciones), éste se inicia formalmente con las siguientes actividades:

Nombrar un Líder del Programa.

Hay que seleccionar un ejecutivo de la empresa y asignarle como un proyecto el Programa de Análisis de Puestos, generalmente se elige a gerentes de Personal, Recursos Humanos o Relaciones Industriales, la persona designada debe tener experiencia en calificaciones, valuación de puestos y planeación organizacional.

Las compañías que no planean utilizar las descripciones de puestos con propósitos de compensación, prefieren ejecutivos de otras áreas y en algunos casos se llega a dejar el proyecto en manos de Directivos.

En algunos casos puede ser mejor escoger un ejecutivo de nivel inferior, quien tiene más tiempo para dedicarle al proyecto. Sin embargo, es mejor evitar poner a un ejecutivo "junior" a cargo del proyecto, ya que inevitablemente tendrá problemas para describir los puestos de niveles superiores y tal vez no sea capaz de obtener la cooperación necesaria. Una alternativa es realizando una delegación inteligente y que el Líder del Proyecto sea del nivel Directivo.

La persona que guía o coordina el programa debe tener gran comprensión y entender la trascendencia del proyecto, conocer detalladamente descripciones de puestos (análisis) sobre todo de niveles administrativos los cuales revisten mayor complejidad que trabajos de oficina o de ta-

llos que son de tipo operativo; las primeras generalmente involucran factores de posición y prestigio. El ejecutivo líder de preferencia - debe tener la personalidad adecuada para manejar conflictos de prestigio y también la habilidad para retocar los detalles técnicos de las descripciones de puestos en poco tiempo.

El Líder del proyecto elabora un anteproyecto, mismo que presenta a - los niveles Directivos que sea necesario, hasta que obtenga la aprobación definitiva de su proyecto.

Desde el anteproyecto el líder tiene que lograr definir la naturaleza y alcance de su proyecto, para lo cual es necesario:

Especificar el uso de las descripciones

La experiencia de infinidad de empresas demuestra que es de más valor un programa de Análisis de Puestos en la medida en que se pretendan va rios propósitos, y no sólo para fines de comparación y asignación de compensaciones.

Al proponer alternativas de los objetivos, en el anteproyecto conviene presentar también los modelos alternativos de las descripciones, ya que dependiendo de los propósitos es el contenido, formato, extensión, etc.

Seleccionar los puestos que se analizarán.

Naturalmente en razón de los objetivos a cubrir será el número y tipo de puestos que se analizarán.

Si como objetivo primario se pretende establecer una base justa para la estructura de sueldos y salarios, de toda la compañía, en esa medida se rá el número mayor de puestos, abarcando todos los puestos que existan en la empresa, incluidos desde los niveles directivos hasta los puestos operativos.

Es posible que determinada clase de puestos queden fuera del programa, en cuyo caso deberán tenerse criterios válidos para ello, ya que los ocupantes de los puestos excluidos se preguntarán por ello y pedirán ex-

plicaciones, so pena de provocar desaliento y campañas en contra del -- programa.

Establecer el Contenido de las descripciones.

Ya se mencionó que para poder especificar el contenido de las descripciones o análisis de puestos, será necesario tener claramente definidos los diferentes usos que se dará a la información por obtener; también se requiere conocer los puestos que se cubrirán, pues de ésto depende el formato, extensión e inclusive el estilo de redacción.

Definir quienes participan en el programa.

Parte importante del éxito del proyecto es que el lider defina quienes serán sus colaboradores; para lo cual es interesante considerar la participación de externos a la empresa, ya sea como consultores, asesores o simplemente como analistas, la consideración es si los internos tienen la habilidad y el talento para realizar el programa, o es necesaria una combinación de recursos.

El ejecutivo a cargo del proyecto debe en todo caso argumentar sólidamente los pros y contras de las alternativas que elija.

En esta parte el jefe o coordinador del programa tiene que considerar su propio papel, definiendo hasta donde llega su responsabilidad, indicando la delegación si la hay, y en quienes delega.

Elaborar un Plan de Acción.

El ejecutivo a cargo debe apoyarse en alguna técnica de manejo de proyectos (ruta crítica, Edap, Gantt, etc.) que le permita tener un control y seguimiento de las principales etapas del programa: (1) recolección de la información sobre el contenido del puesto; (2) escribir un primer borrador de la descripción; (3) revisar, aprobar y/o corregir esta versión preliminar; y (4) escribir la versión final y recabar su autorización. En general son tres personas las que son más activas en todas las etapas, son el especialista en descripciones que no es necesariamente el lider del proyecto, el ocupante del puesto en turno y su jefe inmediato.

Los siguientes son los puntos relevantes del Plan de Acción:

-Justificación del Programa

Se refiere a la exposición del porque del programa.

Se deben considerar en la justificación, los recursos con que se cuenta.

-Objetivos

Son las metas o fines que se deben alcanzar, con la realización del programa o en otras palabras, lo que se quiere lograr con su aplicación.

Deben ser realizables, precisos, cuantificables. Se dividen en mediatos e inmediatos.

-Limitación del programa

Area donde se desarrollara la acción. Límite geográfico. Determinación de actividades y su precisión.

Comprende la especificación de las actividades que necesitan efectuarse para alcanzar los objetivos, en otras palabras, que es lo que se va a hacer para obtenerlos.

Se debe especificar la precisión o exactitud que se considere necesaria para cada una de las actividades.

Tiempo y calendario de las actividades. Se refiere a los días, meses, o años, durante los cuales se llevará a cabo el programa, o sea el tiempo que llevará realizarlo.

En este punto también se señala la distribución de las actividades en relación con el tiempo.

Universo de trabajo. Es la determinación del número de individuos y cosas sobre los que se ejercerá la acción.

-Organización

Método de las actividades. Se refiere a la manera de como se llevarán a cabo cada una de las actividades que se hayan considerado.

Es aquí en donde se debe especificar cual es la metodología que se ha seccionado para el levantamiento de los análisis de puestos (observación cuestionarios, entrevistas libres o dirigidas, combinación de las técnicas

cas.)

Hay que especificar también materiales involucrados, tales como: formas, manual si lo hay, modelos de descripciones, etc.

En cuanto al personal que participa, se debe mencionar quienes participan, indicando las funciones que a cada uno le corresponden (supervisión, control, ejecución, etc.)

-Financiamiento

Mencionar el presupuesto asignado al proyecto, desglosando cada uno de los puntos que lo integran: sueldos, honorarios, papelería, etc., así mismo indicar quien administra los recursos involucrados.

-Evaluación

La evaluación requiere un adecuado sistema de registro de las actividades que se vayan efectuando, aquí se especificará como se hará la valoración del programa, con que periodicidad, quienes la realizarán y cuales serán los criterios de la misma.

La valoración puede realizarse simultáneamente al programa o por fases predeterminadas, y al final del mismo.

Será evaluación cuantitativa cuando se valore la cantidad de lo realizado y cualitativa, cuando se estime la calidad de las actividades.

El programa tiene cuatro momentos importantes de los cuales depende el éxito del mismo, éstos quedan involucrados en los puntos del plan de acción que se ha mencionado, pero dada su trascendencia se destacan ahora.

Implementación:

Su valor radica en el grado de compromiso que se logre por parte de los ejecutivos clave de la empresa, en lo claro de los logros que se persiguen (objetivos), en la adecuada selección del Líder a cargo, así como del equipo que colaborará con él.

Implantación.

Su importancia está dada porque es la acción del proyecto, es donde se obtendrá la información para la elaboración de los análisis de puestos por lo que será necesario una previa difusión del programa entre todos los que participarán, desde jefes directos, indirectos, y los propios titulares de los puestos elegidos, se requiere mucho profesionalismo por parte de los analistas, quienes deberán recibir un entrenamiento y los instructivos necesarios para su labor, en ocasiones se les llama Manuales para la elaboración de análisis de puestos y éstos incluyen - un glosario con los términos que más se utilizan en los puestos y el mismo formato de las descripciones.

Es vital la revisión que harán los jefes inmediatos, y los titulares - da cada unidad de trabajo, quienes no deberán autorizar los análisis - si no son reales y objetivos.

Presentación del estudio.

Es la presentación de la información obtenida una vez que ésta está de bidamente avalada por los responsables de cada sección o departamento y por los jefes inmediatos, previamente se determina si los datos obtenidos se presentan parcialmente o en forma total, la presentación del estudio debe incluir las sugerencias que se consideren convenientes para la mejor marcha de la organización.

Actualización del estudio.

Debido a los cambios característicos de las organizaciones será necesario fijar plazos para que permanentemente se revisen y actualicen las descripciones de puestos lo cual dará actualidad a la información.

2.4. Elementos del Análisis de puestos

Dada la notable diferencia que existe entre puestos de tipo operativo (operarios, secretarias, recepcionistas, etc.) y los de carácter técnico o administrativo (supervisores, coordinadores, jefes, gerentes, etc.) se han seleccionado dos métodos diferentes, por ser los más recomendables dada la diferenciación que se ha señalado.

2.4.1. Puestos Operativos.

Para la recopilación de los datos se sugiere la combinación de las técnicas: observación directa, informes del trabajador, informes de los - supervisores directos, cuestionarios y la entrevista.

El análisis de puestos para este caso, consta de cuatro partes que son:

- Encabezado
- Descripción Genérica
- Descripción Específica
- Especificación del puesto

El Encabezado contiene todos los datos de identificación del puesto:

- Título del puesto
- Número o clave que se asigna al puesto
- Ubicación, se indicará el departamento, sección, taller, nave, etc., tratándose de trabajadores que desempeñan sus labores fuera de la oficina o taller, se designará el lugar en que reportan, y donde están - sus supervisores, documentos, etc.
- Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador, tanto para fijar su responsabilidad si están a su cargo, como - principalmente para precisar mejor el tipo de trabajo que se realiza.
- Jerarquía y contactos. Suele añadirse el título del puesto a quien re porta, los de los trabajadores a su cargo, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.
- Puestos que constituyan el inmediato superior e inferior (Organigrama)
- Puestos que representan la mayor afinidad del trabajo y cualidades, - para fines de substituciones temporales.
- Número de los trabajadores que desempeñan el puesto.
- Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
- Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez.

La Descripción Genérica es una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo, debe ser muy breve.

La Descripción Específica es una exposición detallada de las operacio-

nes que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.

Debe procurarse la separación de las actividades continuas de las periódicas o eventuales, se sugiere seguir un orden lógico, partiendo de las funciones más generales a las más concretas.

Pueden incluirse dibujos de las piezas manufacturadas, esquemas de las máquinas empleadas, etc., si con esto se facilita la comprensión del trabajo.

La especificación del puesto indica los requisitos mínimos para desempeñar eficientemente el puesto, aún cuando se refieren al trabajador, son conocimientos, habilidades, experiencia y características personales en general, no de una persona determinada.

Este apartado cita aspectos como:

- Los conocimientos básicos que son necesarios
- La experiencia previa y la que se requiere acreditar en la empresa como adiestramiento en el puesto.
- El criterio para interpretar y aplicar instrucciones verbales o escritas, organización del trabajo propio y de otros, la toma de decisiones y la solución de problemas inherentes al trabajo mismo.
- La iniciativa que las labores requieren, sugerencia de mejoras, procedimientos, etc.
- Los requisitos físicos requeridos.
- El esfuerzo mental y/o visual necesario para la ejecución.
- Responsabilidad en bienes (equipo, mobiliario, materiales, piezas terminadas, dinero o documentos).
- Responsabilidad en trámites y procesos, en cuanto a la trascendencia de errores.
- Responsabilidad en supervisión, directa e indirecta, número de personas y el tipo de trabajo que se supervisa.
- Responsabilidad en discreción, acceso a información considerada como confidencial, del propio puesto, del departamento, etc.
- Responsabilidad en contacto con el público, que se espera en cuanto a la actitud para con los usuarios y los riesgos que implicaría un mal -

trato.

-Medio ambiente y posición, posiciones propias de las labores y las -- condiciones del local, equipo, etc., así como las características del trabajo (normal, rutinario, variado, etc.)

Una parte muy importante es la que se refiere a los riesgos y enfermedades como consecuencia misma de las operaciones y que se manifiestan en accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Cada vez existirán más y más reglamentos y leyes que el gobierno a través de sus dependencias (Secretaría del Trabajo, I.M.S.S. etc.) implanta buscando presionar a las empresas para que le brinden la importancia necesaria a estos aspectos, existiendo sanciones muy fuertes para quienes no cumplan.

Finalmente se dedica un espacio para observaciones generales, donde se anotarán datos relevantes que no hayan sido considerados anteriormente.

A continuación se muestran:

-Ejemplo de cuestionario para recoger datos (Tabla 3)

-Ejemplo de análisis de puesto (Tabla 4)

El cuestionario sirve de guía para su elaboración. (Los puntos expresados se basan en las ideas expuestas por Reyes. 1980. Págs. 22/25).

2.4.2. Puestos Técnicos o Administrativos.

Se incluirán aquí todo tipo de puestos cuyas actividades no se consideran de tipo rutinario, repetitivas, etc., sino más bien que involucren factores relativos a los conocimientos requeridos, a la calidad y cantidad de problemas que se enfrentan y cuales son los resultados que se espera que cada puesto produzca.

El proceso de análisis de puesto aquí descrito comienza con la entrevista personal que el analista desarrolla con el titular del puesto, -

**MODELO DE UN CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA EL
ANÁLISIS DE PUESTO**

C.I.A.

I

ENCABEZADO

1.—Nombre del puesto Clave

¿Suelen dársele otros?:

a) En la empresa

b) En otras

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes? ¿En qué difieren del que se analiza?

¿ Cuáles ?

Diferencia

.....

.....

.....

2.—Ubicación:

División:

Departamento:

Sección a que pertenece:

Secciones a su cargo:

.....

.....

Puestos bajo su mando:

.....

.....

.....

3.—Jefe inmediato:

4.—Reporta además a:

..... para

..... "

..... "

..... "

5.—Contactos permanentes:

Internos

Con para

" "

" "

Externos

Con para

" "

" "

" "

- 6.—Puestos inmediatos:
 Inferiores: _____
 Superiores: _____
- 7.—Número de empleados en el puesto: _____
- 8.—Jornada normal de trabajo: De _____ a _____
 Jornada especial de sábados: De _____ a _____
- 9.—Persona analizada: _____
 Tiempo en la empresa: _____ tiempo en el puesto: _____
- 10.—Analizó: _____ Fecha: _____
 Revisó: _____ Fecha: _____

II

DESCRIPCION GENERICA

(Pregúntese: en qué consiste el trabajo; qué función llena; qué fin tiene, etc.)

Describe brevemente _____

III

DESCRIPCION ESPECIFICA

A.—Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué).

Hrs. Dns.
 Aprox.

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

B.—Actividades periódicas (Repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias).

Aprox. cada: Hrs. Aprox.

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

C.—Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares).

.....

.....

.....

.....

D.—¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?

.....

.....

E.—Observaciones generales:

.....

.....

I V

ESPECIFICACION DEL PUESTO

A.—Conocimientos necesarios:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	Oc. 10%	Fr. 50%	Cn. 75%
Leer y escribir
Ops. Aritméticas.
Matemáticas de taller
Taquigrafía.
Mecanografía.
Manejo archivos.
Manejo máquinas.
Manejo coche.
Contabilidad.
Dibujo.
Idiomas.
Otros conocimientos.
Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a:					
4o. Primaria	Preparatoria
Primaria completa	Carrera corta
Oficio	Carrera profesional
Secundaria

B.—Experiencia:

1.—Previa:

a) Fuera de la empresa:		
En qué puestos	Por qué tiempo

b) En la empresa:		
En qué puestos	Por qué tiempo

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

2.—En el puesto:

Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma de que su desempeño sea satisfactorio.

Días (8, 15, etc.) Años (1, 2, 3, etc.)
Meses (1, 2, 3, 4, etc.)

C.—Criterio:

- a) El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida. Describa en alguna forma esa rutina:
- b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo Describa esa organización:
- c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros. Describa esa organización:
- d) ¿tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

	Tipo de decisiones y/o problemas.			
	Rutinarios.	Importantes.	Difíciles.	Trascendentales.
Eventual.				
Poco frecuente.				
Frecuencia normal.				
Constante.				

- e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta.
- f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:
Puede consultar Sólo en casos difíciles
Debe consultar Debe decidir por sí mismo

D.—Iniciativa:

- a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo.
- b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo.
- c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc., para varios puestos.
- d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc.

- e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc. _____

E.—Requisitos físicos:

- a) El puesto exige:

	Tipo de cosas.	Peso Aprox.	Dist. Aprox.	Frecuencia
Cargar.	_____	_____	_____	_____
Jalar.	_____	_____	_____	_____
Empujar.	_____	_____	_____	_____
Sujetar.	_____	_____	_____	_____

- b) Otros tipos de esfuerzo:

	% Aprox.
Manejo de automóvil.	_____
Manejo de maquinaria.	_____

- c) Exige determinados requisitos de:

	Presentación.
Edad.	_____
Sexo.	Voz. _____
Edo. civil.	Don de mando. _____
Nacionalidad.	Otros tipos. _____

F.—Esfuerzo mental y/o visual:

Requiere:	Razón	% Aprox.		
		Oc. 15%	Fr. 50%	Cn. 75% o más
Ligera atención refleja.	_____	_____	_____	_____
Atención refleja constante.	_____	_____	_____	_____
Atención concentrada pero intermitente.	_____	_____	_____	_____
Atención concentrada y constante.	_____	_____	_____	_____
Atención dispersa.	_____	_____	_____	_____
Esfuerzo visual.	_____	_____	_____	_____
Esfuerzo auditivo.	_____	_____	_____	_____

G.—Responsabilidad en bienes:

- a) Equipo:
- | | | | |
|------------------------|-------|----------------------|-------|
| Despacho propio. | _____ | Teléfono | _____ |
| Escritorio-silla. | _____ | Papelera. | _____ |
| Archivo. | _____ | Arts. de escritorio. | _____ |
| Materiales. | _____ | | |
| Productos terminados. | _____ | | |
| Herramientas. | _____ | | |
| Máquinas y/o aparatos. | _____ | | |
| Utiles específicos. | _____ | | |
| Otros. | _____ | | |
- b) Dinero: _____ Cantidad \$ _____
- Documentos: Al portador _____
- Nominativos _____
- c) Posibilidad de pérdidas: Remoto _____ Fácil _____

- d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre se causa. \$ _____
- e) Anotaciones especiales: _____

H.—Responsabilidad en trámites y procesos:

Para considerar este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra muy posteriormente. Monto aproximado: \$ _____

Tipo de trámite o proceso	Causas que originan el daño.	Posibilidad
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

I.—Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata	Cuántas personas
_____	_____
Supervisión indirecta	" "
_____	_____
Tipos de trabajo que supervisa:	
_____	_____
_____	_____

J.—Responsabilidad en discreción:

- a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como:
 - Métodos y procesos de fabricación. _____
 - Pronósticos de venta. _____
 - Patentes y fórmulas. _____
 - Políticas generales de la Cia. _____
 - Políticas de ventas. _____
 - Nuevos productos. _____
 - Nómina confidencial. _____
 - Otros. _____
- b) ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción? _____
- c) Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, ¿puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente? _____ Importancia de los mismos. _____

K.—Responsabilidad en contacto con el público:

Contactos con público	Frecuencia del contacto (%)
_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿Qué daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas? _____

L.—Medio ambiente y posición:

a) Posición en que se desarrollan las labores:

(%)	(%)
De pie (sin caminar)	Sentado,
Caminando.	Agachándose,
Otras posturas molestas.

b) Medio en que se desarrollan las labores.

	% Aprox.
Bien ventilado y templado.
Frío.
Caliente.
Extremoso.
Húmedo.
Trabajo a la intemperie.
Otros medios molestos.

c) El trabajo se considera:

Muy monótono.	Normal.
Rutinario.	Variado e interesante.

Riesgos y enfermedades:

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad (días-enfermos).
a) Aplastamiento de dedos.
b) Cortaduras.
c) Caídas.
d) Hernias.
e) Tensión nerviosa.
f) Enfermedades de la vista.
g) Otras enfermedades o lesiones.

Observaciones generales:

.....

.....

Termina Tabla No. 3

(Fuente: Reyes. 1980. Págs. 43/56)

**MODELO DE DESCRIPCION LIBRE
(TALLER)**

I.- TITULO: Cortador
 II.- CLAVE: D-II-7
 III.- UBICACION: Imprenta, Depto. de Corte, 2°
 Piso
 IV.- MAQUINA: Oswego-234875, Modelo Semiauto
 mático
 V.- REPORTA: Jefe del Depto. de Corte
 VI.- FECHA DE ANALISIS 19 de octubre de 1961.

Preparó:

Revisó:

Conforme:

.....

Firmas de:

.....

Supervisor

.....

Rep. Sindical

DESCRIPCION GENERICA:

Corta papel, cartulina y cartón por medio de una guillotina semiautomática, en medidas que se le señalan.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

A.- Operaciones Continuas

- a).- Toma un grupo de hojas del material que se le ha llevado al sitio de su trabajo y, colocándolo sobre la plancha de la máquina, la oprime contra la guía del fondo para emparejar sus bordes.
- b).- Por medio de una manija circular que adelanta o atrasa la guía, coloca las hojas en el sitio apropiado para que la cuchilla corte en el lugar preciso que exijan las medidas que por escrito se le indican, leyendo al efecto la dimensión en la regla adaptada a la guía.
- c).- Con la palanca de pie oprime el material para tenerlo fijo mientras se hace el corte
- d).- Con ambas manos oprime la palanca que baja la cuchilla y corta las hojas en el sitio deseado.

- e).- Suelta la palanca de pie y deja que la cuchilla vuelva por sí sola a su posición normal, separando las tiras de desperdicio.
- f).- Repite las operaciones anteriores para hacer el siguiente corte en la segunda dimensión de las hojas.
- g).- Retira el material cortado, y lo coloca en la carretilla en que será transportado para procesos ulteriores.
Tiempo de un ciclo: 5 minutos. Se repito todo el tiempo de su jornada.

B.- Operaciones Periódicas.

- a).- Diariamente, antes de iniciar sus labores asea el área de su trabajo. 15 minutos.
- b).- Cada tercer día, aceita totalmente su máquina antes de iniciar sus labores. 30 minutos.

C.- Operaciones eventuales.

- a).- Ajusta la guía de la máquina en caso de que se afloje
- b).- Cuando la cuchilla se ha mellado, la separa, valiéndose de una llave de tuercas
- c).- Lleva la cuchilla al taller de afilado y cuida de que se le dé el filo conveniente.
- d).- Coloca la cuchilla afilada en la máquina, ajustando sus tuercas
- e).- Realiza cualquier otra compostura que implique solo el ajuste de la máquina
- f).- Realiza cualquier otra actividad similar o conexa con su puesto que se le señale.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

A.- Habilidad

- a).- Instrucción: necesita solamente sabe leer, escribir, sumar y restar números enteros y decimales.
- b).- Experiencia: requiere un mínimo de tres meses para hacer bien los cortes y ajustar debidamente su máquina.
- c).- Destreza: requiere la necesaria para distribuir sus cortes en forma de evitar desperdicios de material.

B.- Esfuerzo

- a).- Físico: presiones ligeras con el pie, e intensas con los brazos.
- b).- Mental: requiere atención continua, aunque no intensa. Necesita coordinación de manos, pies y vista al hacer cortes.

C.- Responsabilidad

- a).- Del equipo: con un cuidado normal, es eventual el daño que pueda causar a la máquina, y su monto no pasa ordinariamente de 300 pesos.
- b).- Del material: una incorrecta distribución o colocación de las hojas puede hacer que se desperdicien fácilmente. Su monto no pasa ordinariamente de 20 pesos.

D.- Condiciones de trabajo.

- a).- Ambiente circundante: el sitio de trabajo es templado y está bien ventilado. Existe ruido considerable y continuo, proveniente del trabajo de las máquinas cercanas.
- b).- Posición: realiza su trabajo de pie o caminado pero en un área muy reducida.
- c).- Riesgos: con gran facilidad puede ocasionarse cortaduras en las manos. Un descuido puede dar lugar a la pérdida de los dedos.

auxiliándose con una guía, y termina con la redacción, revisión y autorización. En ocasiones se utiliza un cuestionario que el titular llena previamente a la entrevista.

Las siguientes son las partes principales que contiene una descripción, simultáneamente a la explicación se ilustra con un ejemplo, la información se ha tomado de los apuntes de un Seminario (Taller) sobre Análisis y Descripción de Puestos impartido por especialistas de 'Hay y Asociados'.

-El Encabezado.

Sirve para identificar el puesto descrito. Dependiendo de cada organización, el encabezado debe contener como mínimo la siguiente información:

- .Nombre de la compañía
- .El título aprobado del puesto
- .El nombre del empleado que ocupa el puesto
- .La Unidad Organizacional a la que pertenece el puesto descrito, incluyendo la división, departamento, sección, etc. (Organigrama).
- .La localización física del empleado. Vgr. Oficina Central o Planta Atzacapotzalco.
- .La clave del empleado o número asignado para la información del personal, su clave en la nómina, etc.
- .La fecha de la entrevista, no la fecha en que la descripción fue escrita.
- . El nombre del analista que preparó la descripción.
- .Firma del empleado entrevistado y del superior, para mostrar que la descripción ha sido revisada por ambos y que están de acuerdo con su contenido.

CORPORACION x, y, z	
Descripción de Puesto	
Posición: Gerente de Planta	Clave
Nombre: Juan Ruíz	Fecha
Unidad Organizacional: Manufactura	Analista
Localidad: Guadalajara	Revisado por

TABLA 5

-Propósito General

Es un enunciado específico del "Resultado Final" esperado de ese trabajo, es decir que en forma no detallada, pero clara y específica se relacione al puesto con los objetivos finales de la organización. El propósito es calibrar el significado global del puesto, desde el punto de vista de la organización total, es decir, determinar la parte que, de la totalidad de objetivos de la compañía, deberá ser cubierta por el puesto, para que existe el puesto y porque logros se le paga. Generalmente se formulará en una oración o dos.

PROPOSITO GENERAL

Planea, organiza y dirige la fabricación de metales no ferrosos, para venta directa a la industria del transporte o embarque a los almacenes de x, y, z; y del almacenaje y venta de los productos x, y, z, a clientes locales para asegurar la óptima utilización del material usado, capital y recursos humanos en el logro de los objetivos de manufactura.

TABLA 5 (Continúa)

-Dimensiones del puesto

Lista sumariada de datos cuantitativos del trabajo, que da al lector una clara visión de la operación. Deben incluirse entre otros datos, ventas, costo de operación, presupuesto, créditos y número de subordinados; en suma deberá contener todos los datos estadísticos que den sentido al puesto y clasifiquen sus áreas de impacto.

DIMENSIONES	
Ventas	60 millones
Costo de material y manufactura	46 "
Inventario	6.5 "
Maquinaria y equipo	14 "
Personal	170 "
Tamaño de planta	20,000 M2

TABLA 5 (Continúa)

-Naturaleza y Alcance.

Representa el corazón de la descripción de puestos. Si está bien hecha, por medio de la descripción se entenderá la mayor parte de lo que es necesario asignar al puesto con considerable precisión. Dirá al lector de que trata el puesto, cómo encaja en el esquema total de la compañía, que clase de subordinados se involucran y que es lo que hace, cuales son sus interrelaciones, etc.

Deberá mostrar aspectos significativos de las siguientes facetas del puesto:

La posición del puesto dentro del marco estructural de la organización. Esto incluye:

- A quien reporta
- Otros puestos que reporten al mismo superior
- De que comités forma parte y que función tienen estos comités.

Organización de los subordinados y composición del staff soporte. De-

berán incluirse breves bosquejos de las mayores funciones y grupos que estén bajo la dirección del puesto descrito enfatizando el tamaño, alcance y razón de la existencia de cada una. Si alguna de estas funciones requiere especialización por parte del ocupante, este hecho se debe sacar a la luz. Esta Sección debe delinear brevemente:

- Los puestos que reportan a este puesto
- El alcance de cada puesto subordinado y el tipo de subordinación, indicando la cualificación y experiencia necesarias.
- El método de control que se ejerce sobre el trabajo de los subordinados.
- La información necesaria para mantener el control
- El puesto subordinado con el cual se tiene mayor contacto y la razón del mismo.
- Si es o no necesario para el ocupante del puesto, tener habilidades técnicas, en conocimientos especializados, tanto como sus subordinados.

Factores ambientales, aquí se incluirán:

- Contactos frecuentes dentro y fuera de la compañía.
- La razón de estos contactos.
- Cantidad de viajes necesarios y el propósito de los mismos.

Naturaleza de los conocimientos técnicos, gerenciales y de relaciones humanas requeridos por el puesto. Cuales son los retos básicos del puesto, por ejemplo, si es un puesto de Mercadotecnia, esta sección de berá relatar que es lo que se vende, la naturaleza de la distribución de productos, la promoción, fuerza de la competencia y otros retos del puesto, esta parte deberá indicar:

- Potencial de crecimiento y complejidad del puesto.
- Sumario de aspectos económicos y ambientales del puesto, incluyendo aspectos únicos sobre tecnología o competencia.
- Que entrenamiento y/o capacitación y experiencia son necesarias.
- Que aspecto de especialización técnica es el más importante.
- Si el puesto es más administrativo que técnico o viceversa.
- Si la supervisión de subordinados es directa o motiva a los mismos para que se autodirijan.

Naturaleza de la solución de problemas.

Una indicación de los problemas claves que deben ser resueltos por el ocupante del puesto y la medida de variabilidad de estos problemas.

Determinar:

- el mayor reto del puesto
- que parte del puesto proporciona mayor oportunidad de creación o innovación
- tipo de problemas que el puesto tiene autoridad para resolver
- tipos de problemas que deben referirse a una autoridad superior o que deberán manejarse consultando a otros.

Libertad para actuar.

Es una descripción de los controles que limitan la libertad para actuar, para desarrollar el trabajo o para solucionar problemas relativos a él. Estos controles pueden ser de procedimiento, política, supervisión o por la naturaleza misma del puesto. Se deberán incluir por tanto, temas como:

- Frecuencia con la que el ocupante deberá reportarse con su superior.
- Tipo de problemas que deberá reportar al superior.
- Autoridad que tiene el ocupante para contratar o despedir subordinados, para gastos de capital, gastos corrientes, aumento de salarios, cambiar métodos de mercadeo o distribución, etc.
- Reglas, regulaciones, precedentes, y controles personales dentro de la operación del puesto (los sistemas de administración y políticas y las condiciones externas que limitan la autoridad y libertad de acción del ocupante.

Si la sección de Naturaleza y Alcance está bien organizada, deberá contener enunciados concisos de como el trabajo llega al puesto y como el puesto se relaciona con puestos subordinados, compañeros del mismo nivel y superiores. Deberá especificar el mayor reto del puesto, y las oportunidades y requerimientos que el ocupante enfrenta para adoptar nuevos enfoques o modificar los ya existentes. Deberá mostrar las clases de políticas, procedimientos, y controles administrativos que afectan el proceso de toma de decisiones.

NATURALEZA Y ALCANCE

Este puesto reporta al Vicepresidente de Manufactura, junto con el Gerente General de la Región Sudeste y otros siete directores de planta de fabricación. Al ocupante del puesto le reportan, el Gerente de Producción, el Ingeniero Industrial, el Supervisor de Orden e Ingreso, el Agente de Compras de la Planta y el Supervisor de envíos.

La industria de fabricación de metales no ferrosos, es altamente competitiva en productos, precios y servicios. Los clientes locales, insisten particularmente en reducir sus costos de inventarios lo que en el contexto de la operación de trabajo de la planta, -- crea problemas de planeación y operación específicos. Los clientes mantienen una relación muy cercana y personal con sus proveedores de x,y,z, y se muestran comprensivos ante algunas limitaciones. -- El mayor volumen de ventas se hace a fabricantes del propio vecindario; sin embargo, la mayoría de las plantas almacena una larga -- línea de productos x,y,z.

Existe una fuerza de ventas nacional que representa la totalidad de los productos x,y,z, a través de todo el país sobre bases re -- gionales, y se surte de la red nacional de almacenes, tanto como de las plantas, detrás de esta organización nacional, están ocho Directores de Producto que son responsables de las utilidades por producto.

Es dentro de este contexto global que el ocupante dirige las siguientes funciones clave:

Gerente de Producción (149 empleados) responsable por la manufactura de paneles de aluminio para la Industria del Transporte. -
Asiste al ocupante en programas, balanceando los requerimientos de los clientes con la capacidad de la planta y la disponibilidad

de la mano de obra. Asegura que la producción esté dentro de los estándares de control de calidad. Maneja los problemas de quejas con el Sindicato.

Supervisor de Orden e Ingreso (5 empleados). Responsable del orden en el ingreso y procesamiento. Abarca el contacto con clientes, recibo de órdenes, procesamiento, programación, registro y contabilidad (incluyendo caja chica y nómina); la documentación para la contabilidad central y facturación; envío de documentación incluyendo trámites de exportación. Programa pedidos capacidad de la planta de acuerdo con el staff y sujetas al visto bueno del ocupante. Procesa órdenes de almacenaje externos, para intercompañías o cargas mixtas para envíos, cuida de los niveles de inventarios y determina los montos de pedidos. Ingeniero Industrial (3 empleados). Desarrolla y mantiene métodos y tiempos estándares para las manufacturas, tanto las nuevas como las existentes para asegurar alto nivel de eficiencia y productividad. - Lleva los records de los empleados de producción para administrar el sistema de incentivos de producción. Monitorea el control de desechos.

Agente de Compras de la Planta (7 empleados). Con el visto bueno del ocupante programa las compras de material necesario para producción, y compras de material necesario en la planta pero no ocupado en producción. Mantiene y registra inventarios y balances para pronósticos de ventas. Responsable de recibir materiales, abastecimiento y equipo.

Supervisor de Entregas (6 empleados). Programa y embarca productos a clientes y al almacén x,y,z. Mantiene el stock circulante de la planta y vigila el cumplimiento de las regulaciones locales sobre transportación. Vigila la documentación y reportes de vehículos y viajes. Además de guiar a los subordinados clave para que alcancen los objetivos funcionales, el ocupante juega un papel preponderante en el contacto y venta con clientes. La naturaleza de la industria es tal, que el lapso entre la recepción de una orden de compra y el envío de ésta es corto. (De uno a cinco días). El ocupante debe operar de manera de

satisfacer las necesidades del cliente. Para lograr los resultados finales, el ocupante se coordina en forma cercana con el Vicepresidente de Ingeniería a nivel Corporativo, para productos y procesos con el Director de Compras, con el Departamento de Relaciones Industriales Corporativo, con contabilidad y asesoría legal; con los otros directores de planta, con el Vicepresidente de Ventas y su fuerza de ventas regional y con el Director de Transportación Industrial de Productos.

El ocupante participa, junto con el Vicepresidente de Manufactura, en la planeación a corto plazo. Los presupuestos los formulan juntos y las desviaciones mayores de los planes, son discutidas para establecer acciones correctivas. El ocupante se coordina en forma estrecha con el Vicepresidente de Manufactura para determinar predicciones de ventas, volúmenes de acuerdo con la capacidad de la planta y para nuevos productos o modificación de los ya existentes. El puesto es más administrativo que técnico aunque es necesaria experiencia en manufactura.

El mayor reto es conservar el servicio excelente a los buenos clientes, reducir costos en el contexto de productividad y menor desperdicio, y surtir un mercado de temporada en relación con el mercado de trabajo. El desarrollo de personal administrativo calificado es muy importante para el logro de objetivos futuros.

TABLA 5 (Continúa)

-Principales Finalidades.

Escribir las finalidades principales es probablemente la parte más difícil al elaborar una descripción del puesto, porque por lo general éstas deben derivarse de la información recogida y de aquello que aparece en la sección de naturaleza y alcance.

Las principales finalidades son afirmaciones de los resultados finales

importantes, algunos traslapes con las afirmaciones hechas en la sección de Naturaleza y Alcance se permiten, pero las dos secciones deben ser mutuamente excluyentes como es razonable, haciendo más énfasis -- aquí, en los resultados finales específicos, en oposición con el material descriptivo general de la sección de Naturaleza y Alcance. Las finalidades son el esqueleto de un trabajo al cual se le da forma en la sección de Naturaleza y Alcance.

Cada finalidad debe relacionarse con un resultado final, o un objetivo que debe lograrse y contra el cual se pueda aplicar alguna medida de desempeño. Si no se puede obtener un objetivo claro con lo hecho, la finalidad debe ser omitida.

Los puestos gerenciales deben ser responsabilizados por finalidades específicas en: Organización, Planeación Estratégica, Ejecución, Revisión y Control. Los puestos más altos probablemente tendrán pesada responsabilidad en sus finalidades en cuanto a organización, fijación de políticas y planeación. En puestos muy bajos los requerimientos para ellos apenas si existirán. Si el puesto no está significativamente ligado con los objetivos, entonces no se debe hacer ninguna finalidad.

Por lo general, las finalidades de un puesto pueden expresarse en un juego de cuatro a ocho oraciones.

Las finalidades, para su redacción, siempre:

- Deben comenzar con un verbo que describa el tipo de actividad realizada.
- Deben contener una función a la que afecta la actividad.
- Deben identificar las consecuencias, es decir, los resultados a lograr mediante la actividad.

El siguiente es un ejemplo de finalidad que podría corresponder al puesto de Gerente de Personal en alguna empresa:

"Coordinar la planeación de los Recursos Humanos, para asegurar su óptima utilización en toda la empresa".

Identificando sus partes, serán:

Verbo (acción)	Coordinar
Función (afectada)	Planeación de los Recursos Humanos
Consecuencias (resultados)	Optima utilización en toda la empresa.

PRINCIPALES FINALIDADES

Obtener el óptimo uso de los recursos asignados a través de la coordinación de los objetivos de la planta de manufactura y el desarrollo y jerarquización de planes tácticos dentro de la administración de la compañía x, y, z.

Alcanzar los objetivos de la planta de fabricación a través de una organización de las funciones operativas y de soporte.

Satisfacer las necesidades de producto del cliente contribuyendo a la identificación de oportunidades específicas de fabricación y participando en el desarrollo de nuevos productos o productos modificados.

Alcanzar eficiencia y reducción de costos innecesarios por dirección y revisión de actividades clave de los subordinados en el área de Ingeniería Industrial, Tráfico, Compras, Orden de Entrada y Producción.

Satisfacer requerimientos de ventas locales a un costo mínimo de almacenaje de inventarios a través de la aplicación de prácticas de administración de almacén.

Propiciar buenas relaciones obrero-patronales a través del Sindicato asegurándose que se cumplen las obligaciones contractuales en el logro de los objetivos de productividad.

2.5. Importancia para el Entrenamiento.

Actualmente algunas empresas que tienen implantados sus programas de análisis de puestos, han dividido el análisis en dos partes:

-A la primera la conocen como "Descripción de Puesto" y exclusivamente describe información que define el trabajo en términos del qué y para-qué del mismo, así como las condiciones bajo las cuales se desarrolla.

-La segunda la identifican como "Perfil del Puesto" y es la que contiene todos los datos relativos a los requerimientos del puesto, son los conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes y características, (edad, sexo, presentación personal, etc.) que deberá cubrir el ocupante del puesto. (Véase ejemplo en la Tabla 6.)

Si bien el análisis de puestos en general, es importante durante el proceso de Administración de Personal, es en especial el "Perfil del Puesto" lo que será más útil, servirá de base para realizar el reclutamiento, selección y contratación del personal, en función de que el perfil indica la persona ideal que se debe encontrar.

Una vez que la persona fue contratada, desde sus primeros pasos y durante su carrera en una organización realiza permanentemente actividades de Entrenamiento que le permitirán su supervivencia en el cada vez más competitivo mercado de trabajo, merced a la creciente falta de empleos que se da en todos los campos de la actividad humana.

Estas actividades de capacitación, adiestramiento o desarrollo serán efectivas en la medida en que realmente satisfagan necesidades reales de entrenamiento, y que éstas se tengan descritas en términos de objetivos de aprendizaje a cubrir.

Obviamente las necesidades de Entrenamiento surgen de la comparación del "perfil del puesto" contra el "perfil de la persona" que lo ocupa, de la confrontación afloran las necesidades a satisfacer mediante acti

SUPERVISOR CARTERA
Perfil Tipo

SABER		SABER HACER		SABER SER	
. Escolaridad		. Manejo de efectivo	B	. Capacidad de aprendizaje	B
				. conocimientos generales	
				. comprensión de vocabulario	
				. razonamiento verbal	
				. razonamiento abstracto	
				. razonamiento numérico	
Mínima:		. Manejo de máquinas	B		
		. calculadora			
		. sumadora			
		. de escribir			
Secundaria y/o Comercio				. Equilibrio emocional	B
				. confianza en sí mismo	
				. capacidad para relacionarse	
. Aritmética	B	. Verificación de números	B	. Adaptabilidad	B
. Ortografía	B			. aceptación normas establecidas	
. Ortografía numérica	B	. Traducción de claves	B	. capacidad para integrar nuevas situaciones	
. Mecanografía	B	. Destreza manual	B	. capacidad para trabajar bajo presión	
. Contabilidad	B	. Percepción alfabética	B		
				. Actitud de servicio	B
				. Honradez	B
				. Salud	B

B - Básico
D - Deseable

O T R A S C A R A C T E R I S T I C A S

Edad: 21 a 25 años

Nivel socioeconómico: Medio

Sexo: No importa

Edo. civil: No importa

Presentación personal

- . Con experiencia en los puestos de: controles, diversas, auxiliares operador cartera.
- . Facilidad para seguir procedimientos y realizar actividades claramente definidas, pero algo diversificadas.
- . Seleccionar entre situaciones semejantes en las que la solución requiere una elección juiciosa entre cosas aprendidas.
- . Ejercer un liderazgo positivo en su grupo de trabajo.
- . Ser un agente de cambio .
- . Conocer y aplicar adecuadamente las políticas institucionales de la operación.

TABLA 6 (Termina)
EJEMPLO DEL PERFIL DEL PUESTO

(Fuente: Banamex)

vidades educativas,

Este sencillo pero importante principio de comparación de los perfiles será válido durante toda la carrera de cualquier persona, lo cual ratifica la importancia que tiene para el propio titular de un puesto, para su jefe inmediato y para el especialista responsable de la función de Entrenamiento en la organización, el tener la información que concentra el análisis de puestos, ya que si no se tienen elementos que definan el trabajo y los requerimientos que hagan posible un desempeño eficaz, seguramente se caerá en la muy socorrida tendencia de "capacitar por capacitar."

CAPITULO III

MARCO TEORICO DE LA EDUCACION DE ADULTOS Y EL ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

3.1. La Educación

El proceso educacional de la humanidad ha sido muy largo.

Comenzó el primer día en que apareció el ser humano tal y como se le conoce hoy sobre la faz de la tierra y ha continuado a través de la Historia, con retrocesos transitorios, en una línea ascendente, tanto en extensión como en calidad.

Año tras año, es mayor el número de personas que reciben una educación sistemática y, en términos generales, esa educación se perfecciona cada vez más. El resultado, la marcha del progreso de la humanidad a lo largo de los siglos.

Y sin embargo, hay un asunto fundamental que, incomprensiblemente, se ha pasado por alto.

Hay algo de vital importancia que no ha sido enseñado sistemáticamente hasta hoy.

Hasta ahora se han enseñado conocimientos, pero no se ha enseñado a pensar.

Se ha enseñado incluso donde y como encontrar todo tipo de conocimientos, pero no se ha enseñado la manera de combinar conocimientos para obtener otras ideas.

Se han enseñado las reglas del pensamiento lógico, pero no se han enseñado las de la producción de pensamientos nuevos.

Se ha enseñado cultura, pero no se ha enseñado originalidad.

Se han enseñado los frutos de la inteligencia, pero no se ha enseñado a tener más inteligencia.

No es suficiente con enseñar conocimientos de diverso tipo bien sean generales o específicos, si no se enseña también como adquirir una mayor capacidad mental para entender mejor, para pensar mejor, para ---- crear mejor.

Hasta hace pocos años, era criterio prácticamente de la humanidad incluidos los científicos de todos los campos, el de que el grado de inteligencia de una persona estaba previamente establecido por la naturaleza y evolucionaba naturalmente, según la edad, dentro de los límites - igualmente determinados. Hoy, a medida que las investigaciones pro - gresan, cada vez son menos los hombres de ciencia que sostienen esa - tesis.

Nadie ha podido aducir ninguna demostración científica que demuestre que la mujer tenga menos capacidad mental que el hombre; existen más - bien, algunos indicios que podrían llevar a la conclusión contraria.

El cerebro de una mujer no es superior ni inferior al del hombre.

El hecho de que el hombre tenga mayor disposición en unos campos del intelecto y las mujeres en otros parece deberse a factores de índole cultural.

Ya está suficientemente demostrado que, dentro de las mismas condiciones, la efectividad intelectual de los hombres puede ser la misma, - cualquiera que sea la raza a la que pertenezcan.

Es cierto que de hecho la efectividad intelectual de los hombres es distinta, pero su capacidad es semejante.

Es necesario romper las ataduras de que la inteligencia está prefijada al nacer.

Aún aquellos que creen que la inteligencia depende en buena medida de la disposición hereditaria, admiten que más importante todavía es la formación recibida al comienzo de la vida.

Nunca puede perderse de vista la importancia vital que para cualquier aprendizaje, en primer lugar el de la vida misma, tienen los siete primeros años de la existencia de un ser humano.

El niño está capacitado para aprender de todas las fuentes de conocimiento que tiene a su alrededor.

De hecho lo hace mientras crece en el proceso de perfeccionamiento más asombroso que los ojos humanos pueden contemplar.

Un niño normal al que, recién nacido, se le cortará todo contacto con el ambiente humano que requiere para su desarrollo natural, no solo no lograría nunca ser un hombre normal, sino que ni siquiera evolucionaría como un ser humano.

Y ese mismo niño, en el medio que le es propio, seguiría siendo un niño como todos los demás.

Algo tan importante en el hombre, como su aptitud para comunicarse, se atrofia irremisiblemente si no es ejercitada en sus primeros años, y lo mismo sucede con las demás cualidades innatas si, mediante el aprendizaje, no se hacen efectivas a tiempo.

En la primera etapa de la vida no hay aprendizaje sin alguna forma de enseñanza.

Se necesita de la enseñanza para vivir como hombres.

Y más todavía para ser hombres como los de nuestro tiempo.

Un niño del Siglo XX no nace siendo un niño del Siglo XX.

Si naciera en las cavernas sería un niño de las cavernas.

Se podría definir al hombre como el animal con mayor capacidad de aprender. Justamente porque puede aprender es por lo que es hombre. De la naturaleza aprende a ser.

Por la educación ha aprendido a aprender.

Los investigadores de todas las corrientes están de acuerdo en reconocer que en seres normales la inteligencia no se determina hereditariamente, y que, en este caso, y por lo que a la herencia respecta, padres e hijos serán igualmente normales.

Lo que un padre inteligente sí le suministra a su hijo son medios de expresarse, hábitos de aprendizaje, facilidades materiales, orientación, en fin: unas enseñanzas y un medio apropiado para facilitar el desarrollo de la inteligencia.

Este se encuentra influido por todo aquello que en los primeros años contribuye fundamentalmente a formar la personalidad, el primer "entorno cultural": el lenguaje, los modos, las creencias, las costumbres, los prejuicios y por las condiciones en que ese desarrollo se realiza.

Quien ejercita los valores intelectuales está en mejores condiciones que nadie para fomentar en otros el ejercicio de esos valores.

Quien ha tenido éxito sabe estimar el éxito, y esa estimación es un estímulo para otros.

Son abrumadoramente más los hijos de profesionales, comerciantes, industriales, funcionarios y empleados, que llegan a terminar estudios universitarios, que los hijos de obreros y campesinos.

Este hecho no es debido a diferencias de orden intelectual de ningún tipo entre ellos.

Son factores económicos, sociales y psicológicos los que aquí tienen importancia.

Tiene mayor oportunidad de triunfar aquel que se encuentra rodeado por seres humanos que estima semejantes a él y quienes han alcanzado objetivos para los que se requieren grandes esfuerzos.

Inconscientemente se irá creando en él la idea de que las cosas cuestan. Y de que vale la pena pagar ese precio.

Necesariamente tiene que brotar alguna vez en su mente un pensamiento parecido a éste: "Si ellos lo lograron, ¿porqué no lo puedo lograr yo también?".

La inercia lleva al hijo del barrendero a ser barrendero.

Por eso, en la formación de la personalidad es imprescindible que ese pensamiento llegue a formularse de una manera consciente.

Se trata fundamentalmente de un problema de voluntad.

Y la voluntad está condicionada por factores tanto internos como externos al propio individuo.

Lo que hay que lograr es la transformación de estos factores, en forma directa en lo que se refiere a los externos e indirectamente en los de más para obtener la requerida igualdad de oportunidades para todos los seres humanos.

No basta que las oportunidades estén allí, abiertas para todos aquellos que quieran optar a ellas.

Ha de procurarse que crezca cada vez más el número de los que se encuentren en verdadera opción de querer.

En este sentido, la tarea fundamental de la educación es la de indu-

cir posibilidades.

Todo hombre normal puede aprender cualquier cosa, prácticamente a cualquier edad, si se le presenta en un lenguaje adecuado.

Todo hombre normal puede alcanzar cualquier meta que cualquier otro -- hombre normal haya alcanzado. Y la gran mayoría de los hombres son normales.

La inteligencia, fundamentalmente, es resultado de la educación.

Y por eso, la educación del mañana será de la competencia de los padres y maestros, y también de psicólogos y neurólogos y bioquímicos y pensadores.

Ni la raza, ni la herencia, ni el sexo, ni la edad, determinan la capacidad intelectual de un ser humano.

"Si a la orilla del mar encuentras alguien con hambre, no le regales un pez; enséñale a pescar".

El mensaje de esta frase es resumen de sabiduría, es universal y constante.

Esa es la única forma como los individuos y los pueblos pueden alcanzar el progreso.

Educar significa "sacar afuera" lo que la persona lleva por dentro.

Al educar, por tanto, es imprescindible el más absoluto respeto por la personalidad de cada quien, para que sea ella misma quien logre su propio perfeccionamiento y desarrollo.

La función del Estado es la de contribuir con su intervención determinante de la vida política, económica y social de la colectividad a crear el "clima", la "atmósfera", las condiciones externas necesarias

para que los ciudadanos, libremente, puedan buscar con facilidad, por sí mismos y de acuerdo con sus respectivas capacidades, la plena realización de su ser integral.

La educación abarca la personalidad completa del hombre, corporal, intelectual y espiritual, en todas sus facetas.

Hasta ahora la educación ha tenido por fin formar hombres moralmente mejores e intelectualmente más ilustrados. Fin loable, pero, sin duda alguna, incompleto.

La educación es liberadora o no es educación, luego entonces, cualquier concepción de modelos educativos que pretenden la manipulación del hombre, terminando por "domesticarlo y condicionarlo", responderá exclusivamente a la permanencia de estructuras de dominación de la sociedad actual.

La verdadera educación es aquella que logra hacer del individuo un hombre libre.

La auténtica educación será humanista en la medida en que procure la integración del individuo a su realidad nacional y provoque una acción eficaz y transformadora.

"No existe educación sin sociedad humana y no existe hombre fuera de ella".

Para concluir esta ubicación teórica de la educación, se parafrasea la respuesta de Paulo Freire a la pregunta: ¿Qué se entiende por Educación?, y él contesta: "La educación verdadera es praxis, reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo".

Para proporcionar una concepción actual de lo que es la Educación, se han tomado las ideas básicas que sobre el tema vierten: Luis Alberto Machado (intelectual venezolano) en su obra "La Revolución de la Intelectual" y Paulo Freire, investigador brasileño, quien ha obtenido -

brillantes resultados en la educación de adultos en Brasil, sus principios son motivo de estudio y aplicación en países con características similares a las de su país, y aún en naciones consideradas como desarrolladas.

Freire expone parte de sus experiencias en dos obras: "La Educación - como práctica de la Libertad" y "Pedagogía del Oprimido".

Para Freire la educación de las masas es el problema fundamental de los países en desarrollo, una educación que, liberada de todos los rasgos alienantes, constituya una fuerza posibilitadora del cambio y sea impulso de libertad.

Para él, solo en la educación puede nacer la verdadera sociedad humana y ningún hombre vive al margen de ella.

Por consiguiente, la opción se da entre "educación" para la "domesticación" alienada y una educación para la libertad.

"Educación para el hombre-objeto o educación para el hombre-sujeto".

3.1.1. El Aprendizaje Significativo.

Actualmente, se experimenta una corriente psicológica que cada vez adquiere mayor presencia en el ámbito educacional, se trata del sistema educativo "centrado en la persona", el cual es también una respuesta a las inquietudes por obtener un aprendizaje personalizado y creador de quienes han sido objetos, mas no sujetos del proceso educativo y que buscan una participación más activa, más responsable y más orientada a la vida.

Hay gran similitud entre las teorías y enfoques que maneja esta corriente, misma que es liderada por Carl R. Rogers, con los que maneja el sistema Montesori y la pedagogía de Paulo Freire. Todas ellas consideran a la educación como un proceso encaminado a facilitar el máximo desarrollo posible de las potencialidades de los educandos; un

proceso que abarca a toda la persona en sus diferentes dimensiones - intelectual, afectiva, social, política, axiológica, etc.; un proceso valioso en sí mismo, que es vida para los educandos y no sólo una preparación para el futuro. Por ésto, el centro de este tipo de educación - es cada uno de los educandos, que son considerados como personas valiosas en sí mismas sin importar su edad, raza, religión, sexo, nacionalidad o nivel socioeconómico; con una tendencia innata al crecimiento y con capacidad crítica suficiente para hacer decisiones y evaluaciones - adecuadas en relación con las actividades que realicen.

En la enseñanza tradicional se considera que los conocimientos son algo perfectamente definido que hay que enseñarle al estudiante para evitar que éste se extravíe y se vaya por caminos equivocados, para evitar que se aparte de los puntos de vista ya establecidos oficialmente. Cuidado con que los estudiantes quieran tener experiencias distintas o conocimientos diferentes; cuidado con que se entusiasmen demasiado explorando sus intereses cuando éstos se apartan del programa; solo el maestro sabe que es conveniente y que no; a él le toca determinar que y como aprender. El conocimiento es algo más o menos estático y permanente.

El problema es que el "conocimiento solo puede adquirirse en una postura de autenticidad: es decir, todo conocimiento va unido a situaciones que sentimos como expresión de necesidades y problemas personales. Tanto su vivacidad como su carácter experimental aseguran una exacta fijación". (De Peretti, 1971. Pág. 64); ésta es la posición del enfoque centrado en el estudiante.

Tal como afirma Rogers, (1969a. Pág. 332), las escuelas y universidades actuales están dentro de la descripción dada de la educación tradicional, persiguen objetivos distintos a los del enfoque centrado en la persona. Ellas están "más orientadas a producir un alumno que pueda reproducir cierto material informativo, que tenga habilidad para realizar ciertas operaciones intelectuales prescritas, y que pueda reproducir el pensamiento de sus maestros". Es decir, están encaminados a producir - "sujetos" pasivos, conformistas, acríticos, dependientes, inseguros de

sí mismos y de sus capacidades, con grandes cantidades de información que no son capaces de utilizar en forma personal y socialmente constructiva. Sin embargo presentan su producto como "personas útiles a la sociedad" en cuanto que son capaces de adaptarse y funcionar dentro del sistema, sin intentar modificaciones realmente substanciales que ayuden a construir una sociedad más democrática y más justa para todos.

La escuela y todas aquellas instituciones que pretendan educar de acuerdo a las nuevas teorías, han de tener en cuenta esta visión de las personas y de la educación; por lo tanto su función no será enseñar en el sentido tradicional de transmitir conocimientos, sino facilitar el aprendizaje significativo, establecer condiciones y situaciones que lo promuevan, ofrecer cursos y experiencias que los educandos puedan utilizar y vivir porque ellos mismos los consideran útiles y valiosos en términos de su propio crecimiento y aprendizaje.

Deben tener una organización tal que permita la participación activa y responsable de todos los educandos como sujetos de su propio aprendizaje, en la que todos y cada uno de ellos vayan aprendiendo a pensar por sí mismos, a darse cuenta de sus sentimientos y valores, de sus convicciones y acciones, en una palabra, que aprendan a valerse y a vivir por sí mismos en comunidad con otras personas.

El contenido de las materias, los métodos, la disciplina, etc., no son sino recursos que deben estar al servicio del aprendizaje de los alumnos. No son un fin en sí mismos. El mismo maestro se convierte en un sujeto activo que aprende junto con los estudiantes, que se esfuerza por promover un clima adecuado que estimule y facilite el aprendizaje.

Este tipo de aprendizaje es el que Rogers llama "Aprendizaje Significativo" (1972. Pág. 247), en sus propias palabras:

" Al decir aprendizaje significativo, pienso en una forma de aprendizaje que es más que una mera acumulación de hechos. En una manera de aprender que señala una diferencia -en la conducta del individuo, en sus actividades futuras, en sus actividades y en su personalidad-; en un aprendizaje penetrante que no consiste en un simple aumento del -

caudal de conocimientos, sino que se entreteje con cada aspecto de su existencia".

En el enfoque que habla de un aprendizaje significativo, la conducta - de una persona depende de la forma como ésta percibe la realidad interna y externa. "La conducta es básicamente el esfuerzo intencional del organismo para satisfacer sus necesidades tal como las experimenta, en el campo tal como los percibe". (Rogers. 1969. Pág. 417). Y todo aprendizaje significativo implica una modificación en esta forma de percibir; o sea, es algo más que una modificación de la conducta observable.

-Hipótesis básicas del aprendizaje significativo (Moreno. 1979. Págs. 41/47).

-Los seres humanos tienen una potencialidad natural para aprender.

Ellos tienen una curiosidad innata que los lleva a una búsqueda constante y a un deseo de aprender continuamente. Claro que el desarrollo de esta curiosidad puede ser bloqueado por las condiciones medioambientales; el sistema educativo, por ejemplo. Además, este deseo de aprender lleva consigo una ambivalencia de sentimientos, ya que "cualquier aprendizaje significativo incluye cierta cantidad de dolor, ya sea por el aprendizaje mismo o por diferir de aprendizajes anteriores que tienen que ser abandonados". (Rogers. 1969b. Págs. 157/158).

Un niño pequeño, por ejemplo, cuando está aprendiendo a caminar, por un lado disfruta de una nueva habilidad pero, por otro, sufre con las caídas y los golpes. Lo mismo sucede a la joven que intenta aprender a andar en bicicleta. Se siente ilusionada y disfruta a medida que se sostiene más tiempo en la bicicleta, pero también tiene que soportar los golpes de las caídas. Si alguien escribe a máquina con un solo dedo y quiere aprender a escribir con todos los dedos, ello puede implicar que gane en rapidez -lo cual le da mucho gusto-, pero también requiere de un esfuerzo para lograr modificar la conducta.

Esta ambivalencia de sentimientos es más clara cuando el nuevo aprendizaje requiere de un gran cambio en los valores o en la forma de per-

cibir el mundo.

-No se puede enseñar a otra persona directamente, solo se puede facilitar su aprendizaje.

Cada una de las personas aprende por sí misma aquello que es significativo para ella. Es inútil gastar tiempo y preocupaciones en determinar cual va a ser el programa a seguir y en cuanto tiempo se cubrirá. En definitiva, cada quien aprende a su paso y a su modo. La pregunta importante no es ¿cómo vamos a enseñar? sino ¿cómo vamos a facilitar el aprendizaje?.

-Una persona aprende significativamente solo aquellas cosas que percibe como vinculadas con su propia supervivencia o su desarrollo.

Cada una de las personas han experimentado esta hipótesis. En realidad, lo que se ha aprendido y forma parte de la vida, es aquello que ha sido interesante e importante para cada quien. Por ejemplo, la información que se almacena es aquella que es útil en el trabajo y actividades. Lo demás se ha olvidado. ¿Qué ha pasado con todo lo que se "aprendió" a través de los años de primaria y secundaria" ¿Cuántos nuevos países han surgido desde entonces a la fecha?... Y las normas de "buena conducta" que se enseñaban en las clases de civismo... En verdad, ¿Cuánto se ha olvidado!.

-El aprendizaje que implica un cambio en la organización del auto-concepto -en la percepción de uno mismo- es amenazante y tiende a ser resistido.

Con frecuencia los nuevos aprendizajes suelen estar en contradicción o conflicto con la organización del autoconcepto o la percepción de uno mismo, con los valores, creencias y costumbres que han dado algún sentido a nuestra vida. Resulta explicable, entonces, que sea difícil el asimilar una nueva experiencia que sea incoherente con ellos. Un estudiante que ha aprendido que el hombre fue creado directamente por Dios puede tener mucha dificultad en aprender las teorías evolucionis

tas que entran en conflicto con sus creencias y valores anteriores.

Esta hipótesis puede ayudar a comprender la resistencia al cambio que se observa en muchas personas e instituciones. La imagen de sí mismas resulta amenazada por las innovaciones. ¿Cómo modificar profundamente la educación y la escuela sin modificar la imagen y la concepción social de ellas? ... ¿Cómo modificar las actitudes, creencias y conductas de los educadores? Si se ha vivido tantos años con una determinada imagen de sí mismo, es fácil entender que sea difícil y doloroso el cambio, que se sienta miedo y temor de cambiar. Sin embargo, éste no es motivo válido para no hacerlo.

-La situación educativa que promueve más eficientemente un aprendizaje significativo es aquella en que: las amenazas al autoconcepto del alum no se reducen a un mínimo, y se facilita la percepción diferenciada del campo de la experiencia.

Las dos partes de esta hipótesis son complementarias, puesto que la percepción diferenciada de la experiencia se facilita cuando las amenazas son reducidas al mínimo.

Hay pruebas que hablan en favor de estas hipótesis y que muestran como un ambiente donde existen las burlas, las agresiones, los ridículos, los castigos, donde el alumno puede cometer errores sin ser sancionado es mucho más favorecedor de un aprendizaje significativo, que aquel donde el maestro es percibido como una autoridad-juez, donde se castiga o se pone en ridículo a los alumnos, donde se les considera unos pobres ignorantes!

Citando a H. D. Williams, Rogers dice que "hay evidencia de que los estudiantes menos prometedores aprenden rápidamente cuando simplemente se les dan oportunidades para aprender y no se hace ningún intento por enseñarles algo". (1969. Pág. 16).

Es frecuente también observar como las amenazas dificultan la percepción diferenciada del campo de la experiencia. Así, el chico que tie-

ne dificultades para leer, al sentir la presión del grupo y del maestro, le parece como que las letras se mueven, lo cual a su vez aumenta la tensión, generándose así un círculo que bloquea la percepción diferenciada.

Aquí seguramente se levantará una objeción "Muchas veces el aprendizaje se produce a pesar de las amenazas, incluso a causa de ellas". El miedo a los exámenes, a los castigos en la escuela o a los regaños de los papás contribuye a que el alumno estudie y aprenda. En realidad, lo - que aprende en tales circunstancias son formas diversas de escapar de - esas amenazas y de esa manera mantener al organismo, más no se habrá - dado un aprendizaje significativo que desarrolle y haga crecer al estu- diante; no se facilitará el desarrollo de su creatividad, de su sentido crítico ni de su responsabilidad.

- Una gran cantidad del aprendizaje significativo se adquiere "hacien- do".

Colocar al estudiante en una confrontación personal con problemas prác- ticos, concretos y vitales, con problemas sociales relevantes, con in- quietudes personales y con problemas a investigar es uno de los modos más efectivos de promover el aprendizaje significativo.

Lo importante es que el estudiante esté y se sienta activamente involu- crado en las distintas etapas y en los diferentes aspectos de su aprendi- zaje. Que sea el quien, individualmente o en colaboración con otros establezca lo que quiere aprender, planifique las actividades necesa- rias para aprender, las lleve a cabo y evalúe el resultado final del - proceso así como el proceso mismo.

Tener la vivencia personal de una actividad o experiencia de aprendiza- je es importante para que dicho aprendizaje pueda abarcar las diferen- tes dimensiones del ser humano y así pueda haber una integración de - ideas, sentimientos y acciones, que facilite la asimilación del nuveo aprendizaje.

- El aprendizaje se facilita cuando el estudiante participa responsable

mente en el proceso mismo del aprendizaje.

Es decir, si el estudiante tiene oportunidad de planear sus actividades, definir sus objetivos, seleccionar los recursos, formular los problemas, plantear sus inquietudes y tiene la responsabilidad de cada una de sus decisiones. entonces se facilita mucho su aprendizaje.

-El aprendizaje iniciado por el mismo estudiante, que incluye a toda la persona del que aprende, tanto en sus sentimientos como en sus ideas actitudes y acciones, es el aprendizaje mejor asimilado y el más duradero.

Esto viene a enfatizar lo ya mencionado en las dos hipótesis anteriores. Y refleja la concepción que el enfoque centrado en la persona tiene del ser humano como un organismo integral, como una "gestalt", como una totalidad organizada en la que todos los elementos son importantes.

Además, refleja la importancia de tener a la experiencia personal como una fuente de validación del conocimiento y como un punto de referencia para asimilar e integrar aprendizajes posteriores.

-La independencia, la creatividad y la confianza en sí mismo se facilitan cuando la autocrítica y la autoevaluación son las más importantes, y la evaluación de otros tiene una importancia secundaria.

La creatividad florece en una atmósfera de libertad. La evaluación externa es un obstáculo si lo que se trata de conseguir es un trabajo creativo. Los niños y adolescentes a quienes se les permite hacer sus propios juicios y elecciones, así como evaluar las consecuencias de ello, son quienes van siendo cada vez más independientes. En cambio, aquellos que viven como muy importantes las evaluaciones dadas por sus maestros, padres o adultos significativos, viven en una continua dependencia y casi nunca se atreven a ser originales y creativos, a obrar por sí mismos, puesto que siempre necesitan la aprobación o el visto bueno de otros.

Es por ésto que en la educación centrada en la persona la evaluación externa, los exámenes y las calificaciones otorgadas por el maestro, tienen una importancia secundaria, la evaluación que cada estudiante hace de su propio aprendizaje es la más importante y la más valiosa.

-Desde un punto de vista social, el aprendizaje más útil, en el mundo moderno, es el aprender a aprender, lo cual implica una continua apertura a la experiencia y una incorporación dentro de uno mismo del proceso de cambio.

La época actual, está caracterizada, entre otras cosas por los rápidos y continuos cambios que se presentan en todas las esferas de la vida. Esta situación requiere, también un cambio de enfoque en la educación. Hasta ahora, se ha insistido más en la acumulación de los hechos ya conocidos, de las teorías ya elaboradas, de las clasificaciones ya hechas, de las técnicas ya utilizadas.

Pero, dados los cambios tan acelerados en que se vive, parece ser más provechoso ayudar al estudiante a que aprenda a observar los fenómenos a descubrir nuevos conocimientos, a elaborar mejores teorías; a que, día a día, vaya modificando su visión del mundo, sus conocimientos y sus relaciones con los demás, a ir tomando en cuenta los nuevos datos que le ofrece la naturaleza y sus siempre diferentes experiencias personales. Que aprenda a aprender en su vida diaria.

3.1.2. Como aprenden los Adultos.

Son determinantes los resultados obtenidos por modernas ciencias de investigación, los cuales demuestran que la edad no es un factor que determine la capacidad intelectual del hombre. Ha quedado entonces a la zaga la teoría que afirmaba que los adultos no pueden aprender con la misma facilidad que los niños.

Sin duda alguna son múltiples los ejemplos de los filósofos, escritores, artistas, científicos, y hombres de Estado que han producido su mejor obra en temprana edad.

Pero mucho más grande todavía es la lista de aquellos que les han ofrecido a los demás hombres el mejor fruto de su trabajo, después de los cincuenta, de los sesenta, de los setenta y aún más años de edad.

Platón muere, en plena capacidad creadora, a los 80; Leibniz, en igual forma, a los 70;

- y Kant, a los 80;
- y Bergson, a los 72;
- y Victor Hugo, a los 83;
- y Verdi, a los 80;
- y Wagner, a los 70;
- y Matisse, a los 83;
- y Pasteur, a los 73;
- y Fleming, a los 74;
- y de Gaulle, a los 82;
- y Adenauer, a los 91;
- y Churchill, a los 91;
- y Casals, a los 96;

La capacidad intelectual no depende de los años. El genio es joven a cualquier edad.

Franklin empieza a estudiar electricidad cuando ya había cumplido los cuarenta años.

Gauguin llega a descubrir la pintura a la edad de treinta y cinco años y Fra Angélico comienza a pintar a los cuarenta y seis.

La edad más bien puede convertirse en una ventaja, porque a mayor edad mayor experiencia; y a mayor experiencia, mayor diversidad de ideas relacionables. Por eso, si se fuera a determinar la edad promedio de las más grandes creaciones de la humanidad, tal vez estaría situada alrededor de los sesenta años. (Machado. 1975. Págs. 16/17).

Sin embargo, la forma en que aprenden los adultos requiere ciertas condiciones especiales, como son:

-Los adultos deben desear aprender. Ellos no estudian solamente porque alguien les dijo que deberían hacerlo, deben tener el deseo de adquirir nuevas aptitudes o conocimientos.

-Los adultos aprenden solamente cuando sienten la necesidad de aprender. Son prácticos en su enfoque del aprendizaje. Desean saber en que les va a ayudar ese adiestramiento ahora. No les interesa algo que será de posible utilidad dentro de diez años. A veces, mediante consejos, se puede persuadir a los adultos a aprender algo para el futuro; pero, aprenderán mejor cuando pueden esperar beneficios inmediatos.

Esto significa que los adultos quieren aprender algo en cada sesión de adiestramiento. Es muy importante que los adultos salgan de cada reunión de adiestramiento con la impresión de que han adquirido algo útil en ella. Además, los adultos se impacientan cuando hay mucha teoría o información preliminar. Responderán mejor si se les enseña en forma simple y directa lo que ellos quieren aprender.

-Los adultos aprenden mejor con la práctica. Las investigaciones han demostrado que si los adultos practican de inmediato lo aprendido, y continúan haciéndolo, el aprendizaje y la retención serán mucho mejores. En diversos estudios se ha demostrado que si los adultos no tienen la oportunidad de participar activamente en el aprendizaje, en el plazo de un año habrán olvidado el 50% de lo que aprendieron pasivamente o sea simplemente leyendo o escuchando. En dos años, habrán olvidado el 80%. De hecho, algunos estudios han demostrado que, en un lapso de 24 horas, habrán olvidado el 50% de lo que oyeron el día anterior, a las dos semanas, habrán olvidado un 25% más.

Los adultos pueden aprender oyendo y observando; pero, aprenderán mejor si participan activamente en el proceso de aprendizaje. Esto explica porque se debe estimular a los adultos a discutir el problema, a pensar en una solución, a practicar una habilidad manual. Los adultos deben tener la oportunidad de aplicar lo aprendido antes de que lo olviden o simplemente lo "den de baja" en su memoria".

-Los adultos aprenden mediante la resolución de problemas apegados a la

realidad. Sin embargo, si los problemas no son reales, no corresponden a la vida cotidiana, los adultos no trabajarán en su solución. Se les deben plantear problemas reales y prácticos.

-La experiencia suele afectar el aprendizaje en los adultos. Ellos relacionan su aprendizaje con lo que ya saben. Si el nuevo conocimiento no concuerda con sus conocimientos previos, probablemente lo rechazarán o lo pasarán por alto.

Los adultos han tenido más experiencia que los niños, y esto puede ser una ventaja o un obstáculo. Es una ventaja cuando tienen la oportunidad de relacionar sus nuevos conocimientos con lo que ya sabían. Es un obstáculo cuando los nuevos conocimientos no se relacionan con el nuevo aprendizaje.

El aprendizaje se basa en la experiencia. Por lo tanto, cuando los adultos han de enfrentarse a una nueva experiencia, la interpretarán sobre la base de sus experiencias anteriores. Para ello, cualquier información o adiestramiento nuevos, deberán tener relación con lo que ya sabe el individuo. En otras palabras, los adultos construyen el aprendizaje sobre las bases de lo que ya conocen.

-Los adultos aprenden mejor en un ambiente informal. Si el ambiente tiene mucho de salón de escuela, los adultos no aprenderán igual de bien. Muchos adultos tienen recuerdos desagradables de sus días de estudiante; otros opinan que ya ha pasado la época de ir a la escuela y no quieren que se les recuerde. Además si el ambiente es demasiado "colegial", los adultos pensarán que es una situación demasiado infantil. El lugar de reunión debe estar arreglado informalmente. Las sillas pueden colocarse formando una U o una V; debe permitirse fumar (si no hay algo especial que lo prohíba). Debe eliminarse la atmósfera no deseable de salón de clase.

-Los adultos responden a una gran variedad de métodos de enseñanza. Los adultos, al igual que los niños, aprenden mejor si se les instruye en diversas formas; en otras palabras, cuando la información es -

captada a través de más de uno de los canales de los sentidos. Desde luego, el método que debe utilizarse depende de lo que se está enseñando y de los objetivos deseados.

-Los adultos buscan orientación; no calificaciones. Quieren saber lo que están haciendo y el progreso que realizan. Esto es muy importante para ellos, aunque estén atemorizados por un exámen o una calificación. Los adultos tienden a huir de los exámenes por el temor de ser humillados o de no hacerlo bien. Quizá puedan pensar que no podrán aprobar un exámen porque han pasado muchos años fuera de la escuela o porque están muy viejos para aprender. Quieren que alguien les haga sentirse seguros de que van adelantando satisfactoriamente. Quieren saber que van por el buen camino. Los adultos pueden y deben medir su propio adelanto. Sin embargo, en muchas ocasiones las normas que se han fijado ellos mismos son muy elevadas y se descorazonan.

El elogio sincero y la orientación por parte del instructor ayudarán a evitar esta situación. (En el desarrollo de este punto se tomaron las ideas básicas de: International Correspondence Schools. 1968. Págs. 11/13).

3.2. El Entrenamiento del Personal.

3.2.1. Importancia del Entrenamiento.

Debido a lo rápido de los cambios que se dan en este mundo moderno, en todos los campos de la actividad humana, en la ciencia, la cultura, la economía, la educación, en la tecnología, etc., cada vez es más importante la demanda de todo tipo de organizaciones, por encontrar personal altamente calificado.

Esta vorágine del cambio ha tornado a las organizaciones en organismos cada vez más complejos como la sociedad misma, y obviamente las empresas ahora más que nunca consideran de vital importancia el entrenamiento de su personal.

Si bien la capacitación y el adiestramiento han existido desde que el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas, y su lenguaje, es con su mismo desarrollo que el entrenamiento se convirtió en un factor muy importante para alcanzar los niveles de crecimiento que se han alcanzado.

Generalmente se piensa que el hombre empezó a amasar conocimientos en el principio de la época de piedra. Por razones lógicas, pero más especialmente por el advenimiento de la Revolución Industrial, muchos pensadores han escogido la fecha de 1750 como el término del primer período de acumulación de conocimientos del hombre y también como el principio de una nueva fase.

La curiosidad técnica y mecánica del ser humano tuvo un tremendo desarrollo después de 1750, haciendo que sus conocimientos totales se duplicarían en solamente 150 años; esto es, hacia 1900. En los siguientes 50 años, hacia 1950, volvieron a duplicarse. La década de los cincuenta fue ya testigo del lanzamiento del primer cohete, y una vez más los conocimientos del hombre se duplicaron.

"Pero, el hombre y con él la ciencia han proseguido su inexorable marcha. Y ahora se plantea ya la cuestión de los pulsar, los orificios negros, la deriva de los continentes, los hombres en la Luna, el sueño REM, las oleadas gravitacionales, la holografía, el AMP cíclico..., todo ello posterior a 1965". (Asimov. 1979. Pág. 9).

Y la lista de descubrimientos y avances interdisciplinarios se vuelve interminable y con ellos aumenta el caudal de conocimientos y experiencias del hombre.

Pero esto plantea el gran reto, ¿Cómo lograr la supervivencia intelectual?, lo cual implica que el Estado, los países, el científico, el educador, el estudiante, el hombre común, etc., se comprometan en lograr el gran dilema de enfrentarse al cambio.

Este panorama impresionante tiene a las modernas empresas realizando

actividades de entrenamiento cada vez más organizadas a partir de la hipótesis de que "las personas más satisfechas con su trabajo son aquellas que utilizan al máximo sus habilidades para hacer contribuciones realistas e identificables a sus organizaciones".

El entrenamiento tiene cada vez mayor importancia dentro de la Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, no es posible esperar que las escuelas y universidades preparen personal para tareas específicas. Esto queda como responsabilidad de las empresas que lo emplean.

Ya no es posible pensar en que lo más "barato" es dejar que el empleado por iniciativa propia y como mejor le parezca adquiera los conocimientos y las habilidades que sus responsabilidades requieren.

Si anteriormente se afirmaba que la capacitación era un "lujo" que solo podían darse las grandes corporaciones, ahora se considera necesario que toda empresa, grande o pequeña, entrene a su personal si quiere trabajar con índices de productividad que le permitan mantenerse firmemente en un mercado altamente competitivo.

En resumen la importancia del Entrenamiento del Personal es dada por:

- La fuerte demanda de obreros, empleados y profesionistas calificados para satisfacer los requerimientos tecnológicos y de expansión de las organizaciones.
- La necesidad de tener fuentes de reclutamiento internas para cubrir vacantes.
- La obtención de mejores índices de productividad como producto del entrenamiento
- La contribución en la mejora de niveles de vida y su consecuencia en el ámbito socio-económico
- La creación de oportunidades de crecimiento para su personal y su consiguiente repercusión en la propia organización
- La necesidad de tecnificar las actividades de entrenamiento, como parte de la Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos
- La actualización e incorporación de nuevos equipos, conocimientos, téc

nicas, etc. que requieren permanentemente actividades de entrenamiento.
 -La necesidad de introducir al nuevo personal e integrarlo rápidamente a través de orientaciones, información y el entrenamiento sobre las tareas específicas que desarrollará.

-Resultados aleatorios que se obtienen como subproducto del entrenamiento, como: reducción de accidentes, desperdicios, y daños a maquinaria y equipo.

-La satisfacción que experimenta el personal, con un sentido de logro al sentir que está desarrollando sus capacidades inherentes al trabajo.

-La orientación que se logra hacia el autodesarrollo del empleado.

-La influencia positiva que se logra a través del empleado "entrenado" en el ámbito familiar, social y cultural.

3.2.2, Aspectos legales del Entrenamiento.

El capacitar y adiestrar a los trabajadores en México no es una actividad nueva, ya que existen referencias históricas que datan de la Epoca de la Colonia en donde ya se registran actividades en esta materia.

Sin embargo es con el crecimiento de la Industria, que se logra a fines del siglo pasado e inicios del presente, que se provocó la formalización de las actividades de capacitación, pues comenzó a existir fuerte demanda de trabajadores calificados para satisfacer los requerimientos que originaban la tecnología y la expansión de las empresas.

Por ello, fueron apareciendo diversas disposiciones legales que pretendieron reglamentar el fenómeno: en 1870, el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje; en 1931, la Ley Federal del Trabajo destinó su Título Tercero al Contrato de Aprendizaje; con la Nueva Ley Federal del Trabajo (1970) se suprime el Contrato de Aprendizaje y se establece a través de la Fracción XV del Artículo 132, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.

Sin embargo, dichas disposiciones no dejaron de ser un bello principio retórico, fundamentalmente porque no existía la contraparte legal que exigiera su observancia.

En la década de los 70 se inicia una etapa de desarrollo con relación a estas materias, ya que el concepto de educación; los nuevos enfoques para el desarrollo de los recursos humanos; así como las aspiraciones de orden personal y social, adquieren gran significación al comenzarse a detectar deficiencias en el aparato productivo nacional, debido al acelerado avance tecnológico y a la gran cantidad de mano de obra no calificada.

Finalmente el Gobierno Mexicano elevó a rango constitucional el Derecho Obrero a la capacitación y al adiestramiento, es en el Diario Oficial de la Federación del 9 de enero de 1978, donde se adiciona la -fracción XII y se reforma la Fracción XIII ambas del Apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que expresa:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a -proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

El siguiente paso fue la emisión de las reglamentaciones al mismo, estas fueron publicadas el 28 de abril de 1978, en el Diario Oficial, entrando en vigor el 1o. de mayo del mismo año.

Estas destacan que se considera como "de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores", evidentemente con la intención de enfatizar la importancia que ésto reviste para las autoridades.

Las obligaciones que la Ley impone a los patrones en este renglón son las siguientes:

- "Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores" Frac. XV del Artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo.

- "Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que

deben formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley". Artículo 132, fracción XXVIII.

- "Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento". Artículo 153-0.

- "Atender la convocatoria lanzada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de las mismas ramas industriales o actividades de que forman parte". Artículo 153-K.

- Incluir en el contrato colectivo de trabajo, en su caso, "las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda". Artículo 391, fracción VII.

- Incluir en el contrato individual de trabajo "la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley". Artículo 25, fracción VIII.

- Incluir en el contrato colectivo de trabajo, en su caso, las "disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar, a la empresa o establecimiento". Artículo 391, fracción VIII.

- "Presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer". Artículo 153-N. "Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por la empresa". Artículo 153-Q.

- "Mantener un contacto permanente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social informándole de los avances y/o modificaciones a los planes y programas autorizados". Artículo 153-H.

"Las empresas están obligadas a enviar a la UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento) para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores". Artículo 153-V.

De manera implícita, queda entendido que todos los costos que el programa signifique son cargo única y exclusivamente de la empresa, sin que ello implique el derecho de impartir libremente la clase de capacitación que ella desee.

Al mismo tiempo, se entiende que en la empresa recae la responsabilidad de hacer funcionar la Comisión Mixta que elabora los planes de capacitación y supervisa su cumplimiento.

El artículo 153-F señala que "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 de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador".

El aspecto costo/beneficio de la capacitación se encara directamente en la definición misma del Artículo 153-A, el cual señala que el sistema ha de repercutir en estas dos maneras sobre el trabajador:

"Elevar su nivel de vida". La manera directa de conseguir ésto es a través del mejoramiento de sus ingresos.

- "Elevar su productividad". Cuando se logra este propósito es indudable que el beneficio es para la empresa.

Entre los deberes que corresponden a los trabajadores se pueden mencionar los siguientes:

- "Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.

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

- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos". Artículo 153-H.

La capacitación y el adiestramiento implican un reto para los mexicanos, ya que siendo una garantía en favor de los trabajadores y un beneficio para los empresarios, resulta evidente que de la participación comprometida y responsable de ambas partes dependerá el éxito a lograr.

Si el país necesita mayor productividad; una mejor calidad de vida de los mexicanos; mano de obra suficientemente calificada y en general, un bienestar social, político y económico con la finalidad de aspirar a un desarrollo integral como nación, es imperativo que estrategias como la capacitación y el adiestramiento sean verdaderos factores que provoquen el cambio en los individuos a los cuales se dirigen. (Este punto se desarrolló extractando lo expuesto por Esponda, A. 1979. Págs. 3/13).

3.2.3. Definiciones.

- Áreas de Aprendizaje.

Los especialistas en Educación para identificar la influencia del aprendizaje en las distintas manifestaciones del comportamiento humano, han determinado la existencia de tres áreas, las cuales son:

- Cognoscitiva** Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción, y reflexión. Abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.
- Psicomotriz** Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos son físicamente observables. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.
- Afectiva** Comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca básicamente el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística, la expresión y sensibilidad estéticas, etc. (UCECA. 1981. Págs. 21/22).

-Taxonomía de los Objetivos Educativos.

Un grupo de investigadores universitarios, bajo la guía del Dr. Benjamín S. Bloom, intentaron crear algunos medios que permitieran lograr una mayor precisión en la comunicación respecto de los objetivos educativos, en relación con las tres áreas de aprendizaje citadas, al conjunto de medios le llamaron Taxonomía.

Le llamaron Taxonomía porque es un esquema de clasificación de los objetivos de la educación, además de las categorías y los términos descriptivos de los tipos de conducta que se buscan obtener en los estudiantes.

La Taxonomía se basa en la suposición de que es posible concebir el programa educativo como un intento para cambiar la conducta de los estudiantes respecto a algún tema de estudio. Cuando se describe la conducta y la materia, se elabora un objetivo educativo.

La Taxonomía se divide en tres campos: cognoscitivo, afectivo y psi - comotriz. El cognoscitivo incluye aquellos objetivos relacionados con pensar, saber, y resolver problemas. El afectivo incluye aquellos objetivos relacionados con actitudes, valores, intereses y apreciación. El psicomotor abarca objetivos relacionados con habilidades manuales y motoras. (Krathwohl. 1973. Págs. 25/45).

-Capacitación

Aplicación del proceso educativo para lograr la adquisición de los conocimientos y habilidades intelectuales necesarios para desempeñar eficazmente las funciones de un puesto. El área de aprendizaje que se involucra principalmente es la cognoscitiva. Suele identificársele como el "saber".

-Adiestramiento

Es el proceso educativo orientado hacia la obtención de destrezas, - rapidez y las habilidades para realizar actividades repetitivas o me - cánicas. Se involucra fundamentalmente el área psicomotora del que - aprende. También se le conoce como el "saber hacer."

-Desarrollo

Cambio integral del individuo que involucra el área afectiva y comprende sus actividades, valores, decisiones, compromisos, sentimientos, y motivaciones, suele llamársele el "ser" o "saber ser".

El desarrollo "comprende íntegramente al hombre en toda la formación - de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cul - tivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, ca -

pacidad para dirigir, etc.).

Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano." (Arias. 1981. Págs. 319/320).

Hay una corriente que identifica el Desarrollo como "Formación" y argumentan que:

- La palabra "formar" evoca una intervención profunda y global que produce en el sujeto un desarrollo en el campo intelectual, físico o moral, así como un cambio en las estructuras correspondientes a dichos dominios, de manera que ese desarrollo no sea un añadido transplantado a la estructura existente sino una integración a estructuras nuevas - más generales, que a cualquiera le permitan alcanzar, según sus aptitudes, un nivel cultural pluridisciplinario capaz de hacerle comprender mejor los fenómenos de la vida.

- Como tal, la formación no es ya un simple fenómeno de adquisición, como lo concebía la mayoría de los pedagogos, sino que implica una -- transformación de la personalidad; por tanto, hace intervenir "mecanismos" psicológicos mucho más vastos en otro nivel. (Goguelin. 1974. - Págs. 9/10).

Es conveniente aclarar que a las actividades de Desarrollo de Ejecutivos, Diseño de Carrera, Desarrollo Humano, que supuestamente realizan algunas organizaciones, no son, más que mínimos intentos de Desarrollo por lo tanto, no es desarrollo sino más bien Entrenamiento de Ejecutivos, puesto que el Desarrollo o Formación es un proceso más profundo que involucra una autodeterminación del individuo en su interacción no solo en la organización, sino en: la familia, grupos sociales, culturales, y la propia sociedad en su conjunto.

-Entrenamiento

Con este término se identifica comúnmente a la actividad de educación que las organizaciones realicen, refiriéndose por tanto a un término

AREAS DE APRENDIZAJE

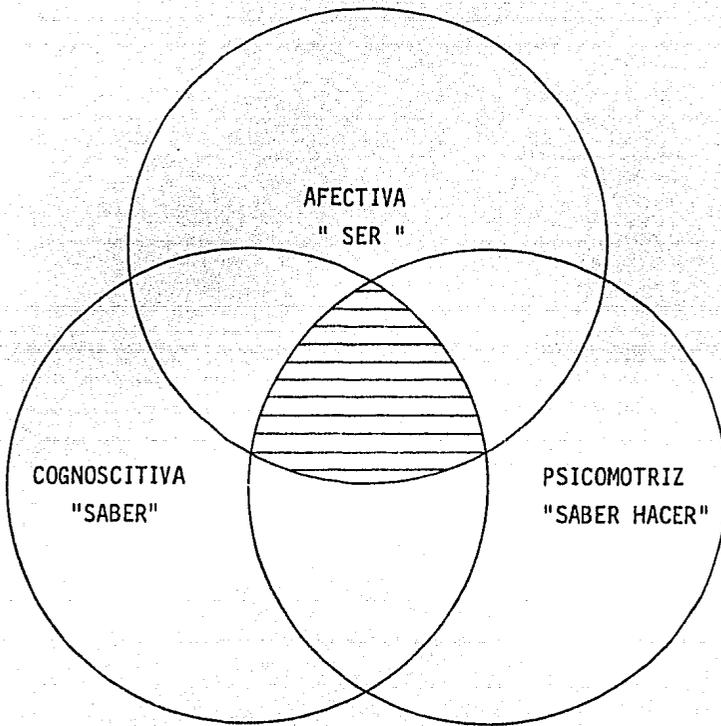


FIGURA 8



Interrelación

AREAS APRENDIZAJE	CONTENIDOS	CONCEPTOS	E N T R E N A M I E N T O
SABER / COGNOSCITIVA	CONOCIMIENTOS	CAPACITACION	
SABER HACER / PSICOMOTRIZ	HABILIDADES	ADISTRAMIENTO	
SABER SER / AFECTIVA	Actitudes Valores Decisiones Compromisos Sentimientos Motivaciones	DESARROLLO	

EL ENTRENAMIENTO Y
SUS ELEMENTOS

TABLA 7

genérico que agrupa la capacitación, el adiestramiento, y el desarrollo como ejecutivos.

A manera de síntesis en la figura 8 y en la Tabla 7, se muestra, primero:

- De manera gráfica, utilizando un diagrama de Venn, las áreas de aprendizaje y su interrelación (intersección):

En seguida:

- En un cuadro se resumen todos los términos que se han definido,

observándose por supuesto, que involucran el marco teórico sobre el que se argumenta el trabajo motivo de esta tesis, el cual se complementa - con los aspectos generales de la Educación y el Aprendizaje Significativo, y con los específicos que se refieren al aspecto legal de la capacitación y el adiestramiento, así como algunas argumentaciones sobre el aprendizaje de los adultos.

El vocablo "Entrenamiento" se adopta en el sentido en que arriba se describe, como denominador de conjunto.

-Necesidades de Entrenamiento.

La palabra necesidad normalmente se asocia a: algo que falta de un conjunto, una limitación, o la ausencia de algún elemento dentro de un - sistema.

"Entonces al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento ... éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada... p.e. si se dijera que una mecanógrafa debe escribir 50 palabras por minuto sin cometer errores - y si escribe REALMENTE 20 palabras por minuto con un número "x" de e - rrores, se encuentra una deficiencia cualitativa y cuantitativa, de lo que se deduce la necesidad de aumentar su velocidad y mejorar la calidad al escribir a máquina. Este tipo de comparaciones en la ejecución

son las que van a detectar las necesidades de formación existentes. (UCECA. 1979. Pág. 11).

-Necesidades Manifiestas

Son las necesidades obvias, p.e. las del empleado de nuevo ingreso, - las del que fue transferido o ascendido, las que surgen de cambios en equipo o procedimientos, etc.

-Necesidades Encubiertas

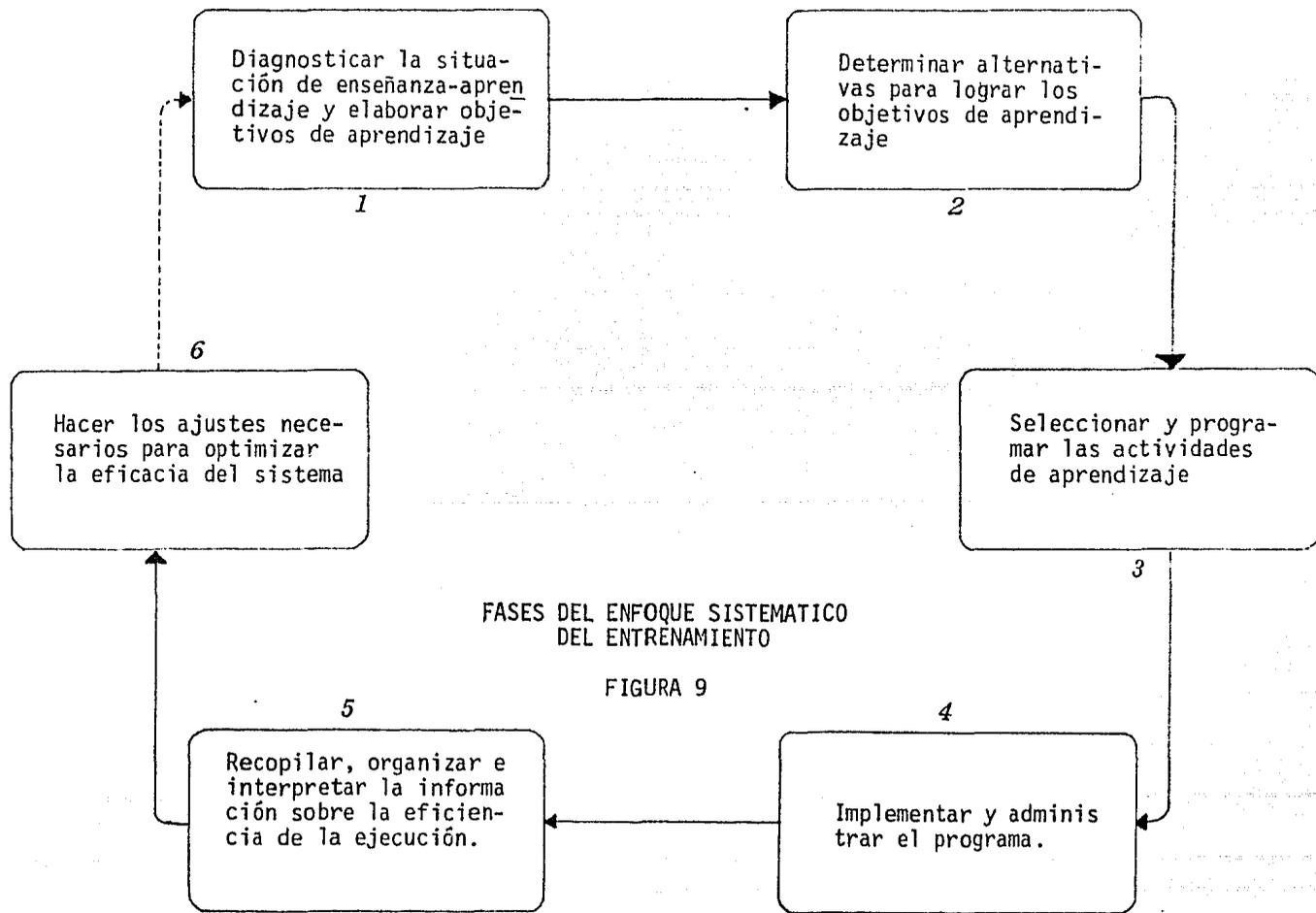
Carencias que no son detectables fácilmente, su identificación requiere mayor profundidad en la investigación, p.e. al observar a un empleado de mostrador se notó una actitud de molestia, la respuesta obvia - fue, "necesita un entrenamiento en como atender al cliente", al preguntarle ¿Que pasa? él respondió: es que no se me ha enseñado el funcionamiento de esta nueva máquina registradora, y me lo exigen; naturalmente no lo hace correctamente y ha recibido como premio, regaños y malos tratos; cuando en realidad lo que él necesita es que se le entrene en el manejo del nuevo equipo.

En función de lo encubierto de las necesidades, será lo sofisticado de la técnica a utilizar, en ocasiones se requiere la aplicación de - dos o más.

3.3. Un Enfoque Sistemático de Entrenamiento.

Un enfoque sistemático es el que permite:

- la identificación de necesidades o problemas
- la presentación de alternativas de solución, describiendo sus ventajas, riesgos y limitaciones
- la elección de las alternativas adecuadas y la obtención de - los recursos necesarios



FASES DEL ENFOQUE SISTEMATICO DEL ENTRENAMIENTO

FIGURA 9

- la ejecución de lo planeado
- la evaluación constante de los resultados
- la realización de los ajustes necesarios durante todo el proceso
- la retroalimentación permanente.

3.3.1. Fases.

Tal y como se observa en la figura 9 las fases del Entrenamiento con un enfoque sistemático son:

- Diagnosticar la situación de Enseñanza-Aprendizaje y Elaborar Objetivos de Aprendizaje. (1)
- Determinar alternativas para lograr los Objetivos de Aprendizaje (2)
- Seleccionar y programar las actividades de aprendizaje (3)
- Implementar y administrar el Programa (4)
- Recopilar, organizar e interpretar la información sobre la eficiencia de la ejecución (5)
- Hacer los ajustes necesarios para optimizar la eficacia del Sistema.(6)

Atendiendo al propósito principal de este trabajo se hará una amplia explicación de la 1a. fase, en tanto que de la 2a. a la 6a. fase solo se mencionarán aspectos que permitan identificar en que consiste cada una de ellas.

La 1a. fase en realidad consta de dos partes, las cuales se complementan:

- Diagnosticar la situación de Enseñanza-Aprendizaje y

-Elaborar los Objetivos de Aprendizaje.

Por varias razones es importante esta fase:

-Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.

-Porque el éxito de las organizaciones exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en Entrenamiento.

-Porque actualmente las personas desean hacer un buen trabajo y lo harán si tienen la oportunidad. Esta oportunidad se da, en parte, cuando la empresa prevé la necesidad de que las personas mejoren sus conocimientos y habilidades, así como sus actitudes. Al hacerlo, la compañía aumenta su productividad en la misma proporción que los individuos crecen.

-Porque se puede desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando el entrenamiento no está basado en necesidades que existen o que van surgiendo.

-La detección de necesidades orienta sobre la forma, contenidos, objetivos y recursos a utilizar en el entrenamiento, evitando así el usar "cursos mágicos" que generalmente aceptan las empresas sin saber si los necesitan, quien los necesita, por que y para que los necesitan.

-Para verificar si los problemas son atribuibles a la falta de capacitación o adiestramiento.

-Para localizar desviaciones atribuibles a la falta de entrenamiento mismas que no permiten alcanzar los estándares mínimos de eficacia.

-Para eliminar la tendencia a capacitar por capacitar.

-Al establecer objetivos de aprendizaje se clarifica el alcance del Entrenamiento, desmitificando así a la capacitación y el adiestramiento, de ser la "panacea" para resolver todos los problemas de las organizaciones.

-Para asegurar mejor la relación con los objetivos generales de la empresa, y en especial con los que se relacionan a la Planeación y el Desarrollo de los Recursos Humanos.

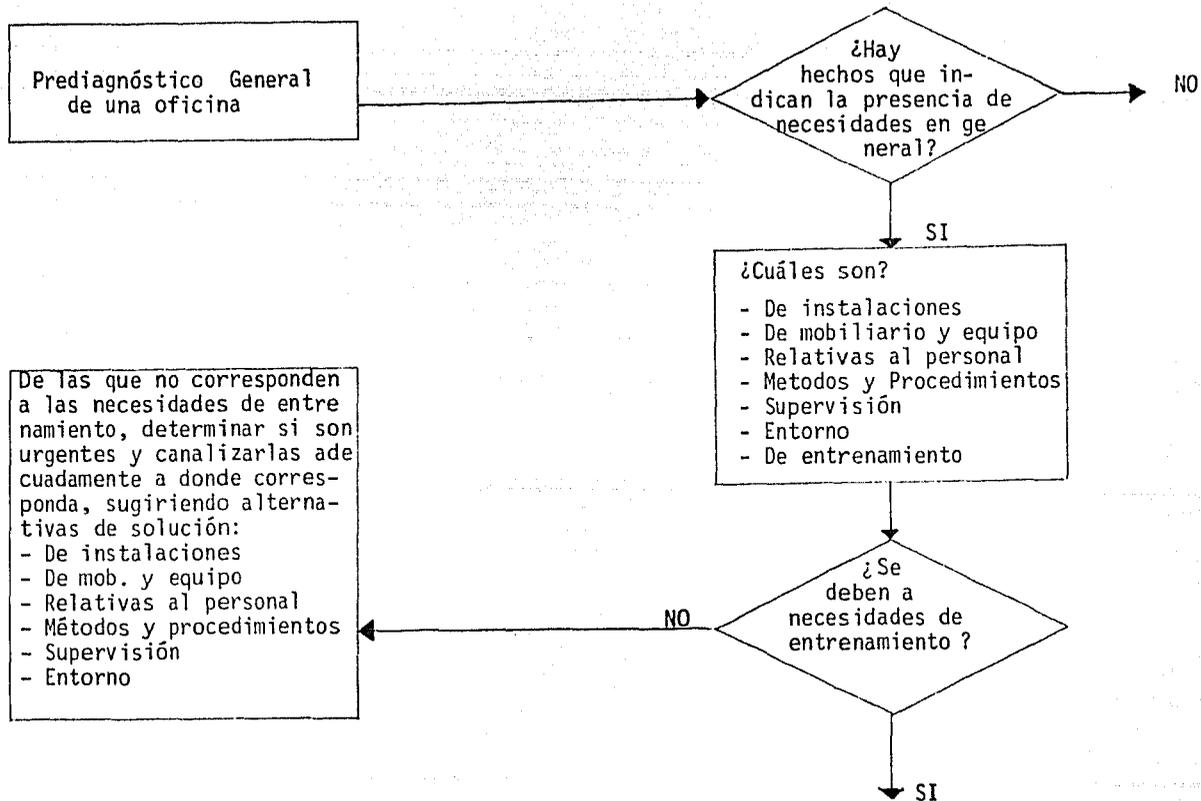
La primera de las dos partes de esta fase -Diagnosticar la situación - de Enseñanza-Aprendizaje, requiere previamente de una serie de actividades de planeación y organización de las cuales depende el éxito del "diagnóstico", generalmente son:

- Especificar un plan de trabajo
- Plantear los objetivos a lograr
- Determinar el universo de trabajo
- Especificar el costo de proyecto
- Determinar la metodología de trabajo y sus recursos
- Citar el tipo de evaluación que se hará y
- Negociar la autorización del plan

En los capítulos IV y V se cubre el aspecto de la Determinación de la metodología de trabajo y sus recursos, lo cual es medular en cualquier trabajo de investigación, el "diagnóstico" no es la excepción, y éste es el motivo principal de esta tesis.

En ocasiones dentro de la metodología general de trabajo se incluyen instrumentos específicos (entrevistas, cuestionarios, encuestas, etc.) orientados a localizar problemas no atribuibles a las carencias del personal en conocimientos o habilidades.

Otras veces se sugiere una etapa previa llamada Prediagnóstico (veáse figura 10), generalmente se maneja en juntas de trabajo en las que participan:



PREDIAGNOSTICO

FIGURA 10

-primero, todos los responsables de unidades de trabajo liderados por el titular (gerente, jefe o coordinador).

-después, una muestra representativa del personal, o todos, dependiendo del número de gentes.

Una vez reunidos trabajan utilizando una técnica muy sencilla llamada "lluvia de ideas", y la labor consiste en anotar todas las ideas por más disparatadas que parezcan, sobre un problema que se trata de resolver, una vez que todos han contribuido, se trabaja sobre la información reunida, se agrupa y se critica en pleno, hasta llegar a conclusiones.

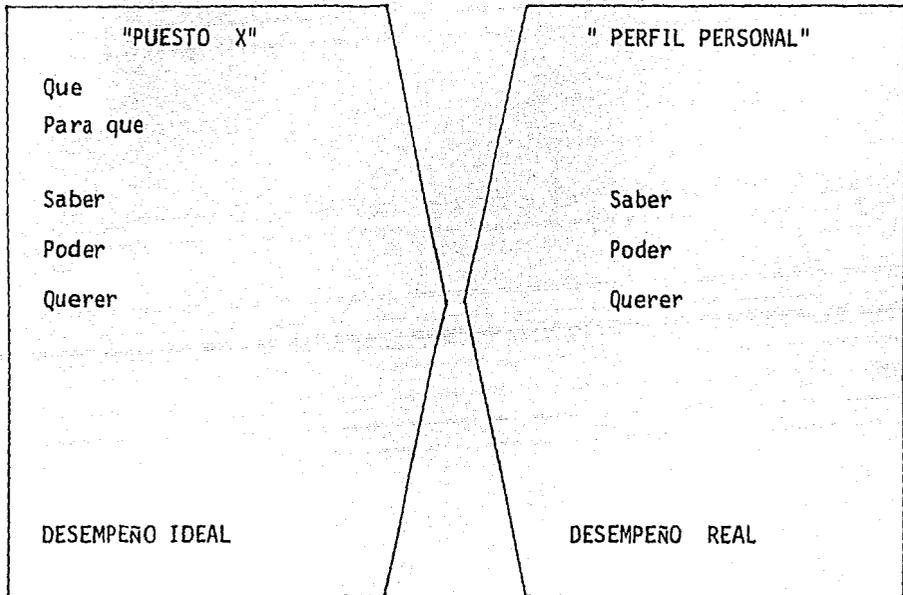
Existe la tendencia generalizada en las organizaciones por parte de los Directivos, a dejar para mejor momento o en manos de especialistas (internos o externos) el trabajo de investigar cualquier aspecto que no se trate de Entrenamiento.

En este caso deberá quedar claro en el plan de trabajo y mencionar exclusivamente objetivos sobre capacitación y adiestramiento.

Independientemente de la metodología que se utilice en el "diagnóstico" la base será obtener las necesidades de entrenamiento, las cuales serán la diferencia que resulta al confrontar el puesto, unidad impersonal, determinando si es posible los estándares de ejecución del mismo; contra el desempeño real que haga determinada persona, para tal labor como ya se mencionó en el capítulo II es importante contar con los análisis de los puestos investigados y compararlos contra la actuación de los individuos, involucrando obviamente todo su "perfil personal". (véase figura 11.)

No todos los problemas atribuibles a la persona, a través de su desempeño, son necesariamente debidos a la falta de conocimientos o habilidades, por tanto el objetivo del diagnóstico es muy concreto y consiste en determinar las necesidades de entrenamiento en términos de los objetivos de aprendizaje que se derivan de estas necesidades, para su correcta satisfacción deben separarse los que se tratan de conocimientos, de las habilidades y de las actitudes. (véase figura 12).

ANALISIS COMPARATIVO



RESULTANTE



LAS NECESIDADES DE
ENTRENAMIENTO

FIGURA 11

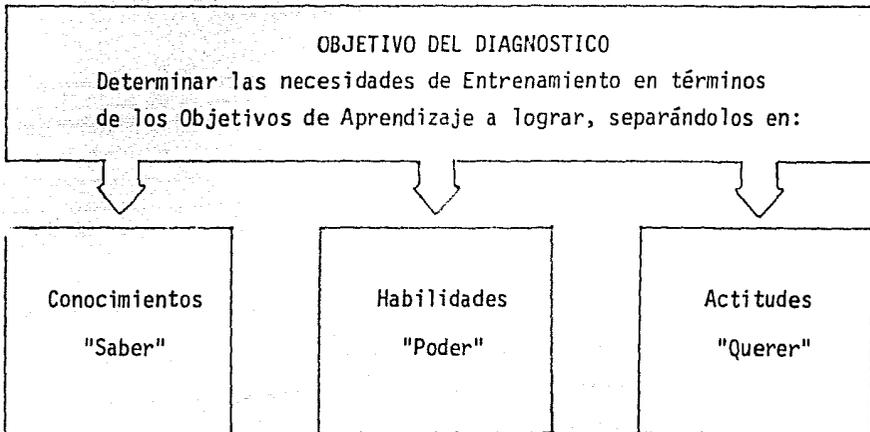


FIGURA 12

Conocimientos "saber"	Habilidades "poder"	Actitudes "querer"
4) Localizar los requisitos esenciales en un cheque	3) Aumentar la velocidad de recuento de billetes en un 20% o más	1) Atender adecuadamente a los clientes 2) Entablar relaciones interpersonales adecuadas con jefes y compañeros

TABLA 8

EJEMPLO DE "DIAGNOSTICO DE NECESIDADES"

Para dejar perfectamente aclarado ésto último en la Tabla 8 se ilustra un ejemplo de las necesidades que se detectaron en una persona que desempeña labores como "cajera".

Los números que aparecen se refieren a la importancia que para el pues to tiene cada necesidad, por lo que las actividades de aprendizaje que se planeen deben considerar la prioridad que se señala, o atacarlas si multáneamente.

De acuerdo a las fases del Enfoque Sistemático del Entrenamiento, la primera incluye la Elaboración de los Objetivos de Aprendizaje, a partir de que previamente se hayan determinado las necesidades.

Se considera que uno de los puntos decisivos que han de definirse en un proceso educativo es: aclarar y señalar los objetivos. ¿A dónde se quiere llegar? ¿Qué se pretende alcanzar?; por tanto el Entrenamiento que una persona recibe en la empresa se ubica dentro del proceso educativo general en el que participa, debiendo por tanto la capacitación y el adiestramiento cubrir este aspecto.

"Un objetivo es la descripción de una conducta determinada que el indi viduo deberá demostrar una vez terminada su instrucción. Al enunciar o establecer un objetivo será necesario especificar las destrezas, actitudes y conocimientos en términos observables y medibles que habrá de adquirir un sujeto durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para que un programa sea eficaz, debe cumplir al pie de la letra con los objetivos que conducen a la persona a adquirir una nueva habilidad o nuevos conocimientos. El éxito y la eficacia de un programa giran al rededor de la claridad y grado de comprensión de los objetivos". (ARMO. 1980. Pág. 15).

El establecer objetivos de Aprendizaje es importante para:

- Satisfacer realmente necesidades detectadas.
- Tener perfectamente identificadas las necesidades.
- Precisar si el entrenamiento será a través de actividades de capacita

ción, adiestramiento o desarrollo.

- La planeación adecuada de las actividades de aprendizaje
- Tener puntos de medición (pre-evaluación y post-evaluación).
- Determinar los recursos que será necesario utilizar para lograr dichos objetivos.
- Que el educando se autoevalue durante todo el proceso.
- Que el educando se comprometa a partir de la seguridad de que recibirá entrenamiento sobre carencias reales.
- Garantizar a la empresa el éxito del aprendizaje.

Se toman las ideas básicas que propone ARMO en su Manual para elaborar programas de Adiestramiento.

Los objetivos se clasifican en:

- Generales y
- Específicos

Los Objetivos Generales expresan, de manera global, lo que el participante sabrá hacer al término del Adiestramiento.

Al desglosar los Objetivos generales se determinan los objetivos específicos, es decir, se precisan las actividades detalladas que es necesario dominar para alcanzar los objetivos generales.

Ejemplo:

En una investigación de necesidades de adiestramiento, se encontró que los paileros (trabajadores que trazan las plantillas para ductos y depósitos en lámina y chapa), no sabían leer planos. Se establecieron los siguientes objetivos:

El trabajador, después del adiestramiento leerá dibujos técnicos de tanques cilíndricos, identificando los elementos de las piezas y sus características.

El análisis de estos objetivos generales proporciona los objetivos es-

pecíficos siguientes:

- Interpretará el cuadro de referencias
- Identificará por su nombre y posición las vistas del dibujo de un tanque cilíndrico
- Identificará las líneas normalizadas
- Identificará los sistemas de unión
- Obtendrá las medidas del tanque y de sus elementos por medio de las cotas.

Al desglosar cada uno de los objetivos específicos se obtendrán los contenidos. En ocasiones no basta con el primer análisis sino que hay necesidad de hacer desgloses sucesivos hasta determinar conocimientos o habilidades precisos, que son los contenidos.

Ejemplo:

- Interpretará el cuadro de referencias del dibujo:
 - . Localización del cuadro
 - . Datos que contiene
 - . Material del que se construye la pieza, acotaciones en mm. o - en pulgadas
 - . Escala: número de veces que la pieza es mayor o menor que el dibujo.

Tomando el ejemplo anterior, para efectos de establecer objetivos de aprendizaje en función de necesidades de entrenamiento detectadas, sería suficiente con considerar la redacción de un Objetivo General a partir de la necesidad detectada, quedando así:

Leer dibujos técnicos de tanques cilíndricos, identificando los elementos de las piezas y sus características.

Las actividades que se han explicado: desglosar cada objetivo general en objetivos específicos, hasta que se obtengan conocimientos y/o habilidades concretas y; obtener los contenidos al desglosar los objetivos específicos; forman en realidad parte de la planeación de las ac -

tividades de instrucción, la cual se incluye en la 2a. fase denominada: Determinar alternativas para lograr los objetivos de Aprendizaje.

Hay una tendencia a identificar las necesidades de entrenamiento, listando las actividades, conocimientos o conductas en las cuales se considera hay deficiencias, dejando para una etapa posterior la elaboración de objetivos y en general la planeación de alternativas de solución.

Sugerencias para la redacción de Objetivos:

Datos: Lista de actividades, conocimientos, conductas, materias; con lo cual se considera se describen las necesidades

Condiciones de Operación Se precisan para cada necesidad las condiciones en que debe realizarse, a partir de que información, con que equipo, etc.

Nivel de Eficiencia: Se fija la exactitud o rapidez que se requiere

Redacción: Generalmente se inicia:
Al terminar el curso (lección, unidad, etc.) Usted será capaz de...

a continuación se indica:
-con un verbo en futuro de indicativo la conducta requerida anotando
.las condiciones de operación, y
.el nivel de eficiencia.

Ejemplo: Al terminar el Adiestramiento Usted será capaz de leer dibujos técnicos de tanques cilíndricos, identificando los elementos de las piezas y sus características.

En las siguientes tres páginas se localizan tablas de verbos que pueden ser utilizados para la redacción de objetivos de aprendizaje de cada una de las categorías, según la Taxonomía de Benjamín S. Bloom, misma que se refirió oportunamente. (Págs. 114 y 115)

Siendo los Objetivos la base para planear y elaborar la evaluación, es necesario analizar y determinar los tipos de conducta que incluyen los objetivos, y de acuerdo con eso, preveer las actividades que será conveniente proponer a los participantes para evaluar el aprendizaje.

De acuerdo con la forma de conducta por explorar, la evaluación utiliza diferentes actividades. Las formas de conducta se clasifican de acuerdo a la Taxonomía ya citada.

Ejemplos de
Objetivos:

-Conocimientos o habilidades intelectuales:

- .Verificará los objetivos del programa y determinará si coinciden con la lista de actividades;
- .explicará que es y como funciona un puente de corriente alterna;
- .calculará el presupuesto para una instalación eléctrica.

-Destrezas manuales o motoras:

- .Cortará, labrará y ensamblará piezas de madera;
- .hará ranuras y agujeros para el paso de tubos;
- .soldará acero, en posición horizontal, vertical, y sobre cabeza.

-Actitudes

- .Demostrará interés y comprensión hacia los problemas de sus compañeros;
- .aceptará las recomendaciones de trabajo que le haga el supervisor;
- .cooperará con su grupo de trabajo en la solución de problemas.

DOMINIO COGNOSCITIVO

CONOCIMIENTO	COMPRESION	APLICACION	ANALISIS	SINTESIS	EVALUACION
apuntar	asociar	aplicar	analizar	arreglar	acordar
citar	codificar	calcular	calcular	categorizar	apreciar
contar	comparar	cambiar	categorizar	conceptuar	aprobar
definir	concluir	construir	comparar	combinar	apoyar
describir	contrastar	delinear	contrastar	compilar	basar
designar	convertir	demonstrar	criticar	componer	calificar
determinar	criticar	describir	debatir	concebir	categorizar
distinguir	deducir	despejar	descomponer	construir	comparar
enumerar	definir	determinar	describir	crear	concluir
enunciar	describir	discriminar	designar	definir	contrastar
escribir	discriminar	diseñar	detallar	demonstrar	criticar
evocar	discutir	distinguir	determinar	descubrir	defender
explicar	distinguir	dramatizar	diferenciar	determinar	demonstrar
exponer	ejemplificar	eliminar	discriminar	dirigir	descubrir
identificar	ejemplificar	emplear	dividir	diseñar	discriminar
indicar	estimar	encontrar	enunciar	ensamblar	elegir
jerarquizar	explicar	esbozar	especificar	erigir	escoger
enlistar	expresar	estimar	examinar	escribir	estimar
localizar	generalizar	estructurar	experimentar	esquematzar	evaluar
marcar	identificar	explicar	explicar	estructurar	explicar
mencionar	ilustrar	ilustrar	fracccionar	explicar	fundamentar
nombra	inferir	interpolat	identificar	formular	justificar
reconocer	interpretar	manejar	ilustrar	generar	juzgar
registrar	jerarquizar	manipular	inferir	integrar	medir
	juzgar	medir	investigar	modificar	modificar
	localizar		parafrasear	modificar	probar
				narrar	reafirmar
				organizar	refutar
				planear	relacionar

TABLA N° 9 (Continúa)
(Fuente: CADA UAM Azc.)

CONOCIMIENTO	COMPRESION	APLICACION	ANALISIS	SINTESIS	EVALUACION
relatar describir repetir reproducir seleccionar señalar subrayar	narrar ordenar organizar parafrasear predecir pronosticar reafirmar relacionar resumir revisar sintetizar sostener transcribir traducir transformar	modificar mostrar obtener operar organizar practicar preparar probar producir relacionar representar reproducir seguir transferir usar resolver tabular trazar utilizar	probar relacionar seleccionar señalar separar subdividir	producir proponer proyectar reacomodar recabar reconstruir redactar reescribir relacionar relatar reorganizar revelar revisar reunir simbolizar sintetizar	revisar seleccionar sustentar tasar valorar valuar verificar

TABLA N° 9 (Termina)

DOMINIO PSICOMOTOR

**RESPUESTA
COMPLEJA
OBSERVABLE**

PERCEPCION

comparar
diferenciar
discriminar
distinguir
escuchar
observar

DISPOSICION

aceptar
apreciar
asistir
describir
escoger
participar
permitir

**RESPUESTA
GUIADA**

comprender
continuar
describir
ejemplificar
mostrar
parafrasear
seguir
señalar
usar

MECANIZACION

acoplar
asir
brincar
caminar
combinar
continuar
cortar
demostrar
interactuar
levantar
manejar
manipular
marchar
martillar
operar
patear
practicar
saltar
usar

asir
combinar
danzar
dibujar
escalar
esquiar
manejar
nadar
organizar
patinar
usar
variar

**TABLA N° 10
(Fuente: CADA UAM Azc.)**

DOMINIO AFECTIVO

CARACTERIZACION

			ORGANIZACION	actuar adoptar calificar cuestionar declarar discriminar ejecutar influir modificar practicar verificar
		VALORACION	combinar comparar completar defender explicar generalizar integrar modificar ordenar organizar preparar resumir	
	RESPUESTA	completar describir diferenciar explicar iniciar investigar justificar		
RECEPCION	asistir contestar discutir ejecutar enunciar leer practicar recitar redactar registrar relatar seleccionar			
atender colocar conceder contestar describir escoger mostrar observar otorgar seleccionar				

TABLA Nº 11
(Fuente: CADA UAM Azc.)

Si la determinación de necesidades de Entrenamiento es vital para la realización de las siguientes fases, conviene elaborar un informe de los resultados obtenidos, el cual puede contener los siguientes aspectos:

- Datos de identificación: empresa, fechas de iniciación y terminación areas investigadas, participantes en el proyecto y Departamento a cargo.
- Metodología empleada, citando las técnicas utilizadas.
- Análisis de la información recabada: presentación de los datos obtenidos, tabulación y su interpretación.
- Resultados: propuestas de solución, planteando alternativas iniciales.
- Problemas que requieren soluciones y que no son de Entrenamiento y sus posibles propuestas.
- Observaciones Generales.

A continuación se hace una breve explicación de la 2a. a la 6a. fase, las cuales completan el sistema de Entrenamiento:

-Determinar alternativas para lograr los Objetivos de Aprendizaje
El trabajo de esta fase se basa en los resultados obtenidos en el diagnóstico y es la etapa creativa o de planeación de todo el sistema.

Requiere la presentación de un proyecto que generalmente contiene:

- Antecedentes: alusión breve al diagnóstico y sus resultados
- Justificación: se describen argumentos sobre las consecuencias de las necesidades detectadas.
- Objetivos: resultados que se pretenden.
- Alcance: definir la población participante
- Propuestas: alternativas que se consideran resuelven los problemas detectados, cada una debe considerar sus costos, tiempo y recursos humanos, materiales y técnicos
- De entrenamiento
- De otro tipo

cas que involucran.

Anexos: material de apoyo relacionado al diagnóstico o a ejemplos relativos a las propuestas.

-Seleccionar y programar las actividades de aprendizaje.

En primer lugar consiste en decidir que alternativas se eligen como las adecuadas, a partir de ésto se derivan las siguientes labores:

- .determinar objetivos y contenidos de las actividades de Entrenamiento
- .seleccionar metodologías y sus recursos
- .determinar y elaborar instrumentos y criterios de evaluación
- .producir, adaptar o conseguir materiales de instrucción
- .reclutar y seleccionar instructores internos y externos
- .preveer la coordinación técnica y administrativa de eventos
- .preveer instalaciones, equipos y servicios
- .preveer la difusión e inscripciones
- .programar los eventos.

-Implementar y administrar el programa.

Etapa que descansa básicamente en proveer de los recursos involucrados depende de la actuación del líder del proyecto, coordinadores, instructores y participantes, es la prueba de fuego del sistema.

-Recopilar,organizar e interpretar la información sobre la eficiencia de la ejecución.

Fase de evaluación y control de las actividades que se estén realizando.

Previamente se habían definido los instrumentos y criterios de evaluación, elaborándose los materiales necesarios.

Se aplican pre-evaluaciones y post-evaluaciones teórico prácticas en todos los eventos, se tabula y analiza la información obtenida y final

mente se hace un reporte destacando aspectos sobresalientes (desviaciones) que requieren acciones correctivas.

La función general de la evaluación es conocer cuantitativa y cualitativamente los resultados que se vayan logrando.

-Hacer los ajustes necesarios para optimizar la eficacia del sistema.

Con base en la información obtenida de la fase anterior se hacen los ajustes necesarios para garantizar el logro de los objetivos buscados; es la retroalimentación que permite optimizar los resultados.

CAPITULO IV

TECNICAS PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

4.1. Definición.

"Desde un punto de vista administrativo, se entiende por técnica el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos". (Mendoza. 1982. Pág. 69).

Las técnicas para determinar necesidades de Entrenamiento (DNE), al contener las dos características que se citan, quedan incluidas dentro de la definición descrita.

4.2. Importancia.

Es tan variada la clase de técnicas para diagnosticar necesidades de entrenamiento que pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito o hecha oralmente, hasta estudios psicológicos.

De igual manera, las necesidades de Entrenamiento son diferentes, p.e. la aplicación de los débitos como créditos en libros de contabilidad; y una actitud de molestia por parte de una recepcionista ante cualquier persona que le pregunta algo.

Por tanto, es de vital importancia que se haga una adecuada selección de las técnicas para DNE tomando en cuenta el universo de personas que se investiga y el tipo de necesidades que estarán en relación directa al tipo de trabajo que cada persona realice.

Si las técnicas para DNE utilizadas en un diagnóstico son las correctas se obtendrá información objetiva y confiable, de lo cual depende -

el éxito de las siguientes fases del sistema de Entrenamiento.

Son, entonces, los aspectos esenciales que califican a una técnica para DNE: la objetividad y la fiabilidad; la objetividad se dará en la medida en que en la investigación se eliminen factores subjetivos no controlables por el investigador; y la fiabilidad de una técnica se com - prueba cuando ésta se aplica en dos ocasiones, con idénticos resulta - dos poco después de que se obtuvieron los primeros.

Debe tenerse especial cuidado en que cada técnica se utilice con el sujeto apropiado, dependiendo del puesto que ocupe, el cual estará pre - sentando necesidades de entrenamiento en función de la posición que - sus funciones ocupen dentro de toda la organización de la cual forma - parte.

Así, los conocimientos, habilidades o actitudes que cada puesto requie - re, girarán alrededor de aspectos conceptuales, humanos, técnicos y o - perativos; los conceptuales son de suma importancia en posiciones Direc - tivas, mientras que los operativos son la esencia del trabajador que - se desempeña como obrero.

4.3. Técnicas para DNE más utilizadas.

Varias de las técnicas que aquí se describen son utilizadas también - para propósitos diferentes a la Determinación de Necesidades de Entre - namiento; ya sea porque originalmente fueron diseñadas para otros fi - nes y se les encontró utilidad en el diagnóstico de necesidades de ca - pacitación; o bien se crearon para investigar carencias atribuibles al entrenamiento y además han resultado prácticas en otros usos. Algunas desde su origen fueron pensadas para cubrir varios aspectos.

4.3.1. Agenda de adiestramiento.

-Descripción.

La agenda de Adiestramiento es muy útil para determinar las Necesida - des de Adiestramiento de los Obreros.

La técnica consiste en una serie de registros que hace el supervisor a partir de un análisis del trabajo que desempeña cada una de las gentes, permitiéndole lo anterior la planeación y ejecución de acciones en materia de Adiestramiento, movimientos de personal y otros.

Utilizando esta herramienta es posible determinar; a quién debe adiestrarse; en que tareas o trabajos; y cuando debe adiestrarse.

La agenda permite preveer la solución de problemas actuales, resolver situaciones futuras por movimientos planeados del personal o por cambios en los procesos o métodos de trabajo.

-Destinatarios.

- . Individual
- . para operarios de cualquier tipo

-Requerimientos para su aplicación.

- . la labor debe ser responsabilidad del supervisor
- . determinar las actividades u operaciones que en cada puesto se realizan
- . diseñar el formato que se utilizará, el cual debe incluir el criterio de evaluación. (vease el ejemplo de la Tabla 12)
- . Inicialmente llenar la forma con los datos que permitirán el diagnóstico
- . Completar el llenado del formato conforme se vayan dando las acciones que se derivan. (véanse Tablas 13 y 14).
- . Se requiere que el supervisor tenga un dominio profundo de los trabajos que sus gentes realizan.
- . Tomar en cuenta para la evaluación hechos y no apreciaciones subjetivas derivadas de otros factores.

-Ventajas

- . La técnica es fácil en su elaboración y aplicación.

	TAREA - TRABAJO - ESPECIALIDAD						
PERSONAL							
<input type="radio"/> Tarea que ejecuta la persona RENDIMIENTO: B - Bueno R - Regular M - Malo							Observaciones del Persona  Observaciones de Producción 

Una agenda de adiestramiento puede prepararse en una forma como la mostrada en la figura, tiene una columna para el personal, otra para las tareas, trabajos o especialidades.

EJEMPLO DE
FORMATO PARA AGENDA DE ADIESTRAMIENTO
TABLA 12

(Fuente: Armo. 1979. Pág. 6)

PERSONAL	TAREA - TRABAJO - ESPECIALIDAD						
	ESMERILADO	TALADRADO	TORNEADO	CEPILLADO	FRESADO		
LUNA	B	B	B	B	(R)		Se retira el 30 de octubre
TENA	B	B	(R)				
ALBA	B	B	R	(B)			
POLO	B	B	(B)				
RUBIO	B	(R)					
ALVAREZ	(R)						
 Tarea que ejecuta la persona B - Bueno R - Regular M - Malo							Observaciones del Personal  Observaciones de Producción 

Ejemplo de Agenda de Adiestramiento

Tabla No. 13

(Fuente: Armo. 1979 pág. 7)

En la retícula formada se anota lo que el personal hace y lo que el personal sabe hacer marcando al mismo tiempo el rendimiento con que lo hace. En las columnas para observaciones se anota lo relacionado con el personal y lo relacionado con la producción.

PERSONAL	TAREA - TRABAJO - ESPECIALIDAD						
	ESMERILLADO	TALADRADO	TORNEADO	CEPILLADO	FRESADO		
LUNA	B	B	B	B	(R) (1)		Se retira el 30 de oct.
TENA	B	B	(R) (2)				
ALBA	B	B	R	(B) (3)			Promovido a la tarea subsecuente el 30 de oct.
PULO	B	B	(5)	(B) (4)			Promovido a la tarea subsecuente el 30 de oct.
RUBIO	B	(7)	(R) (6)				Promovido a la tarea subsecuente el 30 de oct.
ALVAREZ	(R)	(8)					Promovido a la tarea subsecuente el 30 de oct.
NUEVO	(9)						Contratar para marzo 15
NUEVO			(10)				Contratar para junio 20
○ Tarea que ejecuta la persona RENDIMIENTO: B - Bueno R - Regular M - Malo	Equipo nuevo se instalara el 15 de marzo.	Aumento desde el 20 de junio: un turno mas.					Observaciones del personal  Observaciones de Producción 

Termina Ejemplo de Agenda de Adiestramiento
 Tabla N° 14

(Fuente: Armo, 1979. p. 8)

Analizando el problema planteado se toman las decisiones para cubrir las nuevas situaciones tanto por movimientos de personal como por necesidades de la producción.

- . Al utilizar los recursos internos se cubre rápidamente a la mayoría de los trabajadores
- . Se promueve un acercamiento supervisor-trabajador, generándose respeto y reconocimiento en ambas direcciones.

-Desventajas

- . La técnica se centra en el dominio de las habilidades y deja fuera el manejo de los conocimientos que son necesarios para cada operación.
- . Existe el riesgo de que el supervisor maneje situaciones subjetivas al calificar a cada trabajador a partir de que considere que alguien es el mejor y por lo tanto el resto tiene carencias.

4.3.2. Análisis comparativo de Perfiles.

-Descripción.

Es una técnica basada en el Análisis de Puestos, en especial aprovecha la parte llamada "Perfil del Puesto" y la compara con el "Perfil Personal" de quien ocupa u ocupará el puesto, es por lo tanto la confrontación del "desempeño ideal" contra el "desempeño real", obteniendo por diferencia las necesidades de Entrenamiento del sujeto.

Si se quiere dar totalmente la orientación de comparar lo que se "debe hacer" contra lo que se "hace" es conveniente apoyarse en estadísticas que apoyen ciertas calificaciones en las que está implícita la cantidad de piezas producidas, piezas defectuosas, etc.

-Destinatarios

- . Individual
- . Hasta el nivel de supervisión

-Requerimientos para su aplicación

.Se requiere trabajo conjunto del supervisor, jefe, gerente, etc., y el especialista de capacitación, para la elaboración de las descripciones y perfiles de puestos.

.Diseñar la forma que se utilizará, misma que debe incluir los criterios de calificación; se sugiere apoyarse con otras técnicas (cuestionarios, encuestas, listas verificables, etc.) sobre todo para aquellos aspectos en que se corra el riesgo de obtener opiniones subjetivas por parte del evaluador.

.Llenar la forma para cada persona, obteniendo así su diagnóstico de necesidades.

.Una variante que puede ser incorporada para calificar aspectos con riesgo de subjetividad, es pedirle al trabajador que se califique y confrontar sus resultados con los de su jefe, los cuales se confrontarían en una entrevista, que si es bien conducida por el evaluador funcionará.

-Ventajas

.Proporciona información más objetiva y específica sobre el desempeño real que se espera de un puesto

.Desglosa los puestos en términos de los conocimientos, habilidades y actitudes que en cada función se requieren.

.Se le confirma al personal lo que se espera de él.

-Desventajas

.Toma tiempo

.difícil su elaboración, lo que implica asesoría y entrenamiento en el manejo de la técnica y en la elaboración de los análisis de puestos si éstos no se tienen.

.A ciertos supervisores les disgusta ser ellos los que señalen las fallas de su personal, por más objetivo que lo estén haciendo.

INVENTARIO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES
PUESTO VS. PERSONA

HOJA N° 1

PUESTO NOMBRE	DEPTO. NUMERO			AREA FECHA EVALUO	N E C E S I D A D		
	MUCHA	POCA	NINGUNA		MUCHA	POCA	NINGUNA
Inducción a la Seguridad							
Inducción General							
Mecanografía				Uso adecuado de la máquina de escribir; sus cuidados			
Taquigrafía				Toma de dictados			
Gramática				Escribir correctamente, utilizando puntuaciones, mayúsculas, etc.			
Redacción				Formación de cartas y memoranda			
Control de documentos				Manejo de flujo de documentos departamental			
Archivo				Registro y control de correspondencia			
Uso del Teléfono				Utilización adecuada del teléfono			
				Interrelación con terceras personas			

ESCALA:

0

8

9

10

0

8

9

10

Ejemplo de Análisis comparativo de perfiles
Tabla N° 15

4.3.3. Cuestionario

-Descripción

Técnica a través de la cual se plantean una serie de preguntas para - que el sujeto las responda, siendo el propósito determinar que tanto conocimiento se tiene sobre temas predeterminados.

La presentación del cuestionario varía dependiendo del tipo de preguntas que se utilicen:

- Tipo suministro (el investigado suministra las respuestas)
- Respuesta breve (palabra o frase, o un resultado numérico)

Ejemplos:

¿Tiene dificultades para desarrollar bien su trabajo?

Resuelva la siguiente operación:

$$283.5 \times 10$$

R_____

Completación (llenar espacios)

Ejemplos:

Dos cables de polaridad opuesta provocan un_____circuito.

Un_____es una colección bien definida de objetos.

Respuesta abierta (explicaciones breves o extensas)

Ejemplos:

¿Qué fórmula se utiliza para calcular las RPM?

Explique ampliamente qué es la simbología de soldadura?

Tipo selección (el evaluado escoge la respuesta)

Verdadero-Falso

Ejemplos:

Dos cables de polaridad opuesta provocan un corto circuito

() verdadero

() falso

Los cojinetes de antifricción de las máquinas-herramientas requieren una lubricación a base de grasas

() verdadero

() falso

Correspondencia

Ejemplo:

Relacione los símbolos de la columna de la izquierda con los significados de la derecha.

- | | |
|------|------------------|
| 1. < | a. Mayor |
| 2. = | b. Menor o igual |
| 3. ≥ | c. Igual |
| 4. > | d. Mayor o igual |
| 5. ≤ | e. Menor |

Opción Múltiple

Ejemplos:

Los conductores de electricidad, generalmente se hacen de ()

1. hierro
2. latón
3. plomo
4. cobre

Dos cables de polaridad opuesta provocan un

1. circuito en serie
2. corto circuito
3. toma de tierra
4. circuito paralelo

Las preguntas de tipo suministro presentan una tarea menos estructurada que las de tipo de selección y, consecuentemente es más difícil controlar la naturaleza de las respuestas.

-Destinatarios

- .Individual
- .Desde el primer nivel hasta supervisores

-Requerimientos para su aplicación

- .Se requiere preparación o asesoría técnica para la elaboración correcta de los cuestionarios
- .Determinar que aspectos se incluirán en la herramienta.
- .Elaborar las preguntas y su clave de respuestas
- .Pilotear los cuestionarios para detectar incidencia de error y hacer las correcciones necesarias
- .Es necesaria la participación del supervisor y de los operarios más calificados en su elaboración.

-Ventajas

- .Son relativamente baratos
- .Alcanzan a mayor número de personas en menor tiempo
- .Proporcionan datos fáciles de utilizar
- .Pueden elaborarse cuestionarios exploratorios
- .Es la forma más objetiva de evaluar conocimientos

-Desventajas

- .Dan poco margen para expresar libremente respuestas no previstas.

Ejemplo de Cuestionario
Materia: Estadística Descriptiva

1. Al resultado de un experimento se le llama _____
2. El grupo de todos los resultados posibles al realizar una secuencia exhaustiva de experimentos, se denomina _____
3. Un grupo de datos constituyen una _____
4. Relacione los nombres de la columna de la izquierda con las descripciones que aparecen a la derecha, y que están asociadas al experimento que consiste en extraer una carta de un juego de 52 naipes, - sin regresar cada carta extraída.

1. Población	a. Cada uno de los resultados
2. Muestra	b. Menos de 52 observaciones
3. Dato	c. 52 observaciones
5. Dependiendo del número de elementos que contienen, las poblaciones se clasifican en _____ e _____
6. Diga a qué tipo de población se asocian los siguientes experimentos:
 - a. Lanzamiento de un dado
 - b. Extracción de una bola de una urna que contiene 150 blancas y 50 negras
 - c. Medición de la longitud de espigas de trigo
 - d. Medición del peso de 500 cabezas de ganado vacuno
 - e. Registro del número de defectos en todas las piezas de casimir que se producen en una fábrica.
7. Una muestra puede ser _____ o _____
8. ¿Cuáles son los dos requisitos que necesita satisfacer una muestra para ser aleatoria?
9. Una tabla de _____ sirve para obtener una muestra aleatoria
10. Una hacienda exportará 3,200 cabezas de ganado vacuno; para tener una idea de la ganancia que se obtendrá, se seleccionan al azar 10 animales y se pesan; para lo cual se enumeran en orden progresivo empezando por el 1.
 - a. ¿Cuántos elementos tiene esa población?
 - b. ¿La población es finita o infinita?
 - c. La muestra consta de _____ observaciones
 - d. ¿Cuáles son las observaciones que interesan; los animales o sus pesos?
 - e. Use la tabla de números aleatorios para obtener la muestra aleatoria que se desea. Use los renglones non empezando con el renglón 11.

Continua Ejemplo de Cuestionario

11. ¿Con qué nombre se conoce una muestra que no es aleatoria?
12. Las observaciones originales que constituyen una muestra se conocen como datos _____.
13. Para que los estudios estadísticos sean válidos, se requiere que las muestras sean _____.
14. La rama de las Matemáticas que estudia las reglas para trabajar con muestras aleatorias, se llama _____.
15. La Estadística se clasifica en Estadística _____ e _____.
16. La rama de la Estadística que proporciona las reglas para recolectar, organizar y procesar los datos, se llama _____.
17. La rama de la Estadística que estudia las reglas para inferir características de una población, a partir de una muestra, se denomina _____.

Total: 40 puntos.

Ejemplo de Cuestionario

Tema: Detección de necesidades de Entrenamiento

Nombre:

Puesto:

Depto.:

Fecha:

Favor de contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué dificultades tiene para el desempeño de su puesto?
2. Utilizando una escala del 1 al 10 ¿Cómo se calificaría en su trabajo?
3. ¿Qué conocimientos o habilidades considera usted que necesita mejorar?
4. ¿Qué apoyos por parte del supervisor le ayudarían a mejorar su desempeño?
5. ¿Cómo son sus relaciones con compañeros, supervisor, y en general en la empresa?
6. ¿Estaría dispuesto a capacitarse en horas fuera de su jornada normal?
7. ¿Qué sugerencias nos hace para que la Gerencia de Relaciones Industriales mejore sus servicios?

- .Si los trabajadores no saben leer y escribir no son utilizables.
- .Son difíciles de construir

(Véanse ejemplos de cuestionarios en las Tablas núms. 16 y 17.)

4.3.4. Encuesta.

- Descripción.

Esta técnica utiliza al igual que el cuestionario preguntas, solo que su propósito se enfoca a recabar simplemente opiniones respecto a cierto tema en particular.

Una característica de la encuesta es el ser generalmente "anónima", solamente requiere datos que permitan ubicar al sujeto en la población - que previamente ha sido determinada.

Es un instrumento muy utilizado para conocer la opinión de la gente respecto de: productos o servicios, medios de comunicación, funcionarios - públicos, empresas, clima de trabajo, etc.

Para la Determinación de necesidades de Entrenamiento se le ha encontrado útil, atendiendo a las características del universo de trabajo se - usa en forma "anónima", o no.

En su construcción se utilizan preguntas de tipo:

- respuesta breve (palabra o frase)
- verdadero-falso, o la variante SI, NO, NO SE u otras similares.
- opción múltiple
- otras escalas de opinión

Ejemplos:

¿Cómo califica en general su desempeño?

() Excelente () Bueno () Regular () Malo

Audacia o capacidad de riesgo

Muy cauteloso 1 2 3 4 5 6 7 Muy audaz R _____

¿Cómo vino usted al centro? Automóvil () camión ()
 (marque uno) a pie () otro ()

¿Con qué frecuencia durante el último mes ha comprado en el centro?

Ninguna

1 a 3 veces ()

4 a 6 veces ()

7 a 9 veces ()

10 ó más ()

- Destinatarios

- . Individual
- . Para cualquier nivel

- Requerimientos para su aplicación

- . Se necesita entrenamiento o asesoría técnica para su elaboración.
- . Determinar aspectos a investigar.
- . Elaborar la encuesta.
- . Tabular, analizar, interpretar y elaborar informe.

- Ventajas

- . Facilidad de aplicarse simultáneamente a varias personas
- . No es difícil su tratamiento estadístico
- . Relativamente económica

- Desventajas

- . Se requiere tiempo para su preparación, así como el entrenamiento y asesoría técnica.
- . No resulta rentable para pequeños grupos.

GERENCIA DE CAPACITACION Y DESARROLLO
 INVESTIGACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION
 NIVEL SUPERVISION

159

 NOMBRE

 DEPARTAMENTO

El número de personas que dependen de mí son : _____ Sindicalizados
 _____ Confianza

El grado de necesidad que yo considero tener de cada una de las siguientes materias es:

N°	MATERIA	NECESIDAD			N°	MATERIA	NECESIDAD		
		MUCHA	POCA	NINGUNA			MUCHA	POCA	NINGUNA
	Fraciones y números decimales.					Relaciones Interpersonales.			
	Seguridad Industrial e Higiene.					Instrumentos de Medición.			
	Motivación					Manejo de Juntas			
	Forja					Especificaciones de Materiales.			
	Comunicación					Administración del Tiempo.			
	Soldadura					Metalurgia			
	Técnicas de instrucción al trabajador.					Control de Producción.			
	Geometría y Trigonometría.					Tratamientos Térmicos.			
	Análisis de problemas y toma de decisiones.					Mantenimiento.			
	Manejo de materiales								
	Administración básica.								
	Lectura e interpretación de planos.								
	Relaciones Laborales y C.C.T.								
	Recubrimientos (Pintura, fosfatizado...								

TABLA 18
 Ejemplo de Encuesta

Ejemplo de Encuesta

Tema: Comunicación

A continuación encontrará una serie de preguntas relativas a la Comunicación en su Departamento, y como el objetivo que se pretende es mejorarla, le agradeceremos respuestas sinceras, no es un exámen, no hay respuestas "buenas" o "malas", lo importante es su opinión.

Conteste encerrando en un círculo su respuesta, marque solo una a la vez.

Muy poco poco algo mucho

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 1. ¿Qué tanta libertad le da su jefe para comunicarse con él? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. ¿Qué tan abierto es su jefe cuando usted se acerca para opinar sobre cosas que andan mal en su trabajo? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. ¿Qué tanto le hace sentir su jefe que las cosas que usted expresa son importantes? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. ¿Qué tanto puede decirle a su jefe que no está de acuerdo con él? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. ¿Qué tan franco y sincero considera que es su jefe? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. ¿Qué tan amistoso es su jefe con sus compañeros? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. ¿Qué tanto lo mantienen informado sobre aspectos que afectan su trabajo? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. ¿Recibe usted retroalimentación positiva respecto de su trabajo? | 1 | 2 | 3 | 4 |

4.3.5. Entrevista.

- Descripción.

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, un diálogo y su propósito es obtener determinada información merced a la cual se toman ciertas decisiones (contratación, evaluación, despido, diagnóstico, etc.).

Es un instrumento que, empleado adecuadamente, puede proporcionar datos suficientes, no solo respecto a la persona, sino también sobre aspectos relativos a su desempeño, al de sus compañeros o jefes, problemas comunes para un grupo, etc., la mayoría de los trabajadores de inmediato asocian la entrevista con la oportunidad que les da la empresa para sugerir posibles soluciones a problemas.

La entrevista es, sobre todo, una relación humana en la que dos personas se encuentran, se comunican e intercambian algo muy personal. Cada uno puede acercarse a la entrevista con ideas preconcebidas y con ciertas expectativas, tanto de su papel que debe desarrollar como el de la otra persona.

En la determinación de necesidades de Entrenamiento es la comunicación que el empleado sostiene con quien lo entrevista (su jefe, un especialista, etc.) con el propósito de que se obtenga información que permita identificar sus necesidades en materia de capacitación, adiestramiento o desarrollo.

Para el diagnóstico de necesidades de capacitación se consideran útiles dos tipos de entrevista:

- dirigida
- semidirigida

La entrevista dirigida contiene preguntas específicas que se plantean rápidamente al sujeto, tan rápidamente como éste las pueda comprender y responder, esta modalidad obliga al entrevistado a responder espontáneamente, sin mucha premeditación.

En la entrevista semidirigida solo se utilizan preguntas de tipo general, las cuales demandan mayor tiempo para el sujeto, brindándole la libertad de abundar en donde él considere importante hacerlo.

- Destinatarios

Individual y recomendable a todos los niveles

- Requerimientos para su aplicación

. Guión de la entrevista, según el tipo seleccionado

. Grabadora si previamente se determinó la conveniencia de usarla, lo cual también estaría condicionado a la aceptación del entrevistado.

El entrevistador debe estar consciente de que su actitud tiene un efecto definitivo en el comportamiento del entrevistado; y que éste último va también a afectar el comportamiento del entrevistador. Si el entrevistador es capaz de controlar esta interacción, podrá dirigirla y obtener la información del entrevistado en diferentes situaciones.

La primera tarea del entrevistador es establecer la clase de atmósfera que quiere para la entrevista. Empieza con la reacción del solicitante al aparecer en la oficina y la forma como es recibido. El entrevistador puede hacer mucho para influenciar estas reacciones y de él depende la atmósfera que quiere producir, algunas sugerencias son:

- Relajada, casual, informal
- Digna, formal, reservada
- "En mangas de camisa", práctica, sencilla
- De status alto
- Exuberante, agresiva

Mientras que la atmósfera relajada, casual, sencilla es usualmente la que pone cómodo al solicitante, pueden existir fundadas razones en el entrevistador para querer ver sus reacciones en otras atmósferas. Esto puede ser especialmente útil cuando el trabajo requiere el desenvolvimiento en clases particulares de atmósfera.

El vestido, el lenguaje, los modales y los alrededores de la oficina - determinarán el efecto producido en el entrevistado.

El éxito de la entrevista depende de la habilidad del entrevistador en el dominio de las fases de la entrevista.

- Rapport

El término significa "concordancia", "simpatía"; lo cual para la entrevista consiste en disminuir las tensiones del sujeto, algunas clases de comportamiento que contribuyen a lograrlo son: tratar con cortesía, interesarse al escuchar, la privacidad de la entrevista, explicar la razón del diálogo, ganar la confianza comentando tópicos de interés para cada sujeto, etc., en ocasiones el escritorio significa una barrera y el elegir un lugar apropiado de la zona de trabajo un acercamiento.

El "romper el hielo" como también suele llamársele al rapport puede ser alterado por: el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, la petulancia etc.

- Cima

Se refiere en sí a la realización de la entrevista, se requiere detectar el momento apropiado, cuando se ha logrado este punto como resultado de la fase anterior (véase la figura No. 13).

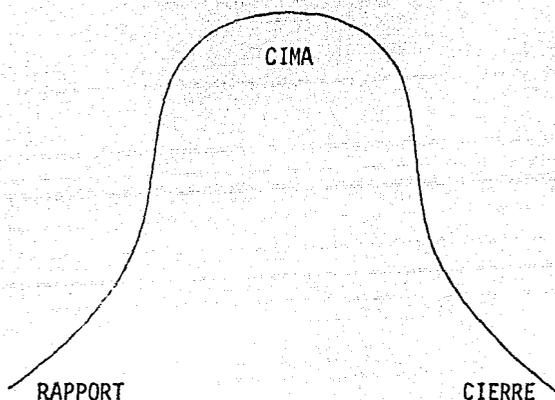
La entrevista se desarrollará de acuerdo al guión previsto, es factible hacer cambios de última hora a fin de lograr los resultados previstos, hacer una pregunta de forma diferente, omitir preguntas que ya fueron respondidas, etc.

- Cierre

Cinco o diez minutos antes de terminar la entrevista es conveniente anunciar que se acerca el final. Frases como: "antes de terminar voy a hacerle dos preguntas más", "nos estamos acercando al final, pero antes quisiera que me diga ...", ayudan al individuo a prepararse para terminar con éxito la entrevista.

Como salida puede funcionar el citar algún comentario importante de la entrevista, recordar el motivo, felicitar por la colaboración recibida, etc., y finalmente mencionar la posibilidad de platicar posteriormente para verificar algunos datos o bien explicar las siguientes acciones.

Si no se utilizó grabadora, se deben ir haciendo las anotaciones necesarias de tal manera que no surja la necesidad de pedir explicaciones innecesarias.



Fases de la entrevista

Figura No. 13

- Ventajas

- . Su aplicación fomenta la creación de un adecuado clima de comunicación en el trabajo, al ofrecer una situación cara a cara en la que el entrevistado puede presentar libremente sus dudas e inquietudes.
- . Permite vencer algunas resistencias de los sujetos al enfrentarlos a un contacto directo, personal, en el que ellos juegan un papel muy importante para el logro de los objetivos de la empresa.

Ejemplo de preguntas para la
Entrevista Semidirigida.

¿Qué conocimientos y habilidades le ayudarían a ser el mejor mecánico de su Depto.?

¿Qué herramientas se le dificulta utilizar?

¿Cuáles son las actividades que más se le dificultan?

¿Qué otros aspectos considera que entorpecen su trabajo?

¿Cómo considera su relación con su jefe y compañeros?

¿Su lugar de trabajo es apropiado?

¿Si estuviera en sus manos, qué modificaciones haría a su trabajo en general?

¿Se siente satisfecho en su trabajo?

TABLA N° 21

- . Revela sentimientos, causas y soluciones posibles de problemas, así como hechos.
- . Proporciona el máximo de oportunidades para expresar opiniones y dar sugerencias.
- . Ayuda a que el empleado sienta que se le toma en cuenta.

- Desventajas

- . Su uso, toma tiempo, si se trata de abarcar a gran cantidad de personas y demanda varios entrevistadores.
- . Puede ocasionar que los sujetos se sientan juzgados.

Los resultados pueden ser difíciles de cuantificar e interpretar si se quiere una imagen de grupo.

- . Requiere el adiestramiento previo de entrevistadores.

4.3.6. Evaluación del Desempeño.

- Descripción.

La evaluación del Desempeño es la actividad por medio de la cual todo jefe determina el grado de efectividad con que cada uno de sus colaboradores realiza sus funciones.

Regularmente en las empresas existen dos tipos de evaluación, la informal y la formal. La informal se basa en la idea de que tan bien o mal trabaja una persona, y se nutre del trabajo y relación del subordinado-jefe, éste método generalmente se ve influenciado por la simpatía y otros procesos de interacción social, resultado que unos trabajadores resultan favorecidos sobre otros.

La evaluación formal es un sistema creado por las organizaciones, para que de una manera objetiva se haga una confrontación útil tanto para el

evaluado como para el evaluador.

Hoy en día, las empresas deben ser capaces de demostrar que sus evaluaciones de actuación, son confiables y razonablemente válidas, para que sea una evidencia del éxito o del fracaso de las personas en su trabajo; por tanto se debe tener un sistema objetivo y justo de evaluación, así como evaluadores conscientes de su responsabilidad como tales.

La evaluación de actuación tiene varios objetivos:

- Validar la selección de personal
- Determinar el grado de efectividad con que se realiza un puesto, retroalimentando objetivamente al evaluado.
- Identificar el potencial de promoción para su adecuado aprovechamiento.
- Retribuir al personal equitativamente en función a resultados dados.
- Determinar Necesidades de Entrenamiento.

Existen diversas alternativas para medir el desempeño logrado, las cuales atendiendo al tipo de trabajo que se realice pueden ser:

- Cantidad de producción
- Promedio de producción
- Promedio por grupos seleccionados
- Extrapolación a partir de otras tareas semejantes
- Estudios de tiempo
- Calidad de producción
- Productividad

Cada uno de ellos representa ciertas ventajas y desventajas que enumerarlas, así como el tratar sobre cada uno de los tipos de evaluación mencionados sería motivo de un tratamiento más detallado.

Como parte de ese universo de posibilidades para medir el desempeño del personal se cuenta con la Evaluación del Desempeño, también conocida como "calificación de méritos", la cual se basa en una serie de factores o características que se refieren en su gran mayoría a la calidad con

que se desarrolla cierto trabajo, por ejemplo: criterio, iniciativa, previsión, administración del trabajo, etc.

La evaluación del desempeño permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador, y por ello se puede conocer la forma en que este desempeña su trabajo.

Los factores que analiza esta técnica son calificativos en un campo muy concreto de la actividad humana: la realización de un trabajo. Esto hace de una persona un buen trabajador o un trabajador deficiente, independientemente de que él sea, en otras esferas de su vida, una buena persona o no.

A fin de evitar, hasta donde es posible, una apreciación subjetiva, la calificación técnica del desempeño se auxilia de todos los medios que permiten evaluar separadamente, en un período preciso, y con la mayor objetividad, aquellas cualidades del trabajador que influyen sus labores. La calificación constituye una evaluación separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina una apreciación conjunta que es, por lo mismo, vaga e imprecisa. Un obrero puede ser excepcional respecto de alguna cualidad y mediano o hasta deficiente en relación con otra.

El apoyarse con datos estadísticos y elementos tales como unidades producidas, errores que comete, material que desperdicia, aciertos e innovaciones que logra, etc., orienta el juicio de quien califica con información objetiva.

La evaluación del desempeño toma como norma o estándar el análisis de puestos, contra la cual va a compararse. Para la calificación solo se consideran aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo.

Para determinar los puntos que deben incluirse en la evaluación del desempeño, se requiere de un estudio que considere:

- Los fines que se persiguen

- Los niveles en que se encuentran los trabajadores calificados.
- El análisis de puestos.

Se sugiere manejar en la técnica un mínimo de 5 y un máximo de 15 características o factores, siendo el número óptimo de 7 a 8.

La periodicidad recomendable de la evaluación, en situaciones normales es de 1 a 3 veces al año.

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño, los cuales varían - en calidad, precisión, complejidad, etc., se describirán los más conocidos en el medio, iniciando por los más sencillos hasta llegar a los más complejos; variando en ese sentido el entrenamiento y asesoría técnica para su elaboración.

- Método de comparación.

Este método compara el desempeño de los trabajadores, utilizando tres formas:

Alineamiento

Se determinan previamente las características a evaluar enseguida tomando una a la vez, se enlista a todos los sujetos del más útil o satisfactorio, al poco útil; es muy sencillo de hacerse, pero obliga a poner en diferente posición a personas que posiblemente tengan el mismo nivel.

Ejemplo de Alineamiento
Tabla No. 22

Puntualidad	Iniciativa	Responsabilidad
1. Hurtado	1. Carrillo	1. Rocha
2. Villarreal	2. Colunga	2. Gómez
3. Carrillo	3. Villarreal	3. Colunga
4. Colunga	4. Hurtado	4. Medina
5. Herrera	5. Rocha	5. Hurtado
6. Gómez	6. Popoca	6. Popoca
7. Medina	7. Medina	7. Herrera
8. Popoca	8. Gómez	8. Portillo
9. Portillo	9. Portillo	9. Villarreal
10. Rocha	10. Herrera	10. Carrillo

Comparación por pares

Se elabora una lista del personal, también por característica, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalando en cada par quien posee la característica en cuestión; como consecuencia, será mejor aquel que resulte con mayor número de estas relaciones. Aunque el método es muy sencillo, tiene como principal inconveniente que se está determinando quienes son los mediocres y no los más sobresalientes, al tiempo que aumenta considerablemente el número de las comparaciones por cada trabajador que se incluye.

La fórmula para encontrar el número de comparaciones es:

$$\frac{N(N-1)}{2} \quad \text{donde } N = \text{número de cuestiones (trabajadores a comparar).}$$

Debido a lo laborioso de la tarea muchas veces este método se limita a la evaluación del trabajo en general más que a características específicas.

Ejemplo:

De cada uno de los pares de nombres listados a continuación señale con una cruz aquel que posea en mayor medida las características que está usted evaluando.

Conocimientos Técnicos

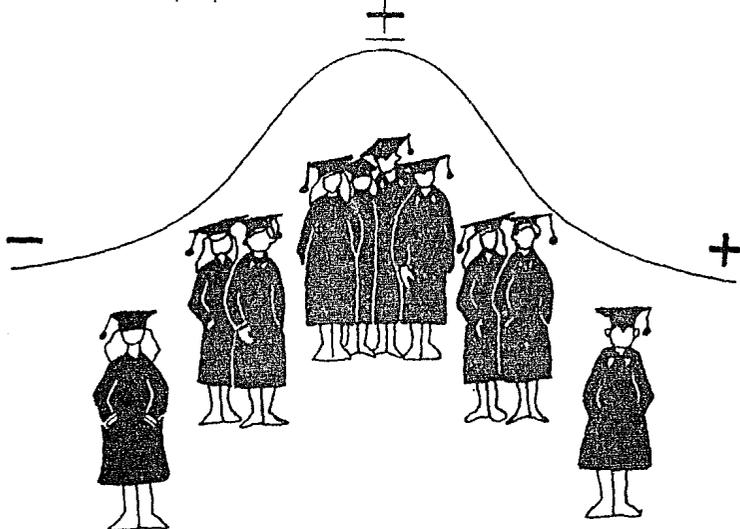
1. Fernández	vs.	1. Meraz
2. Gutiérrez	vs.	2. Flores
3. Meraz	vs.	3. Gutiérrez
4. Flores	vs.	4. Magaña
5. Gutiérrez	vs.	5. Fernández
6. Meraz	vs.	6. Magaña
7. Fernández	vs.	7. Flores
8. Magaña	vs.	8. Gutiérrez
9. Flores	vs.	9. Meraz
10. Magaña	vs.	10. Fernández

Distribución forzosa.

Este tipo de distribución se basa en el principio de la curva normal de Gauss, en la que los individuos quedan distribuidos aproximadamente en las siguientes proporciones:

- 10% con puntuación muy inferior
 - 20% con puntuación inferior
 - 40% con puntuación media
 - 20% con puntuación superior
 - 10% con puntuación muy superior
- (véase figura N°14).

Para que resulte práctica la aplicación de este sistema es necesario - que el grupo que va a ser calificado sea grande, pues así el calificador queda obligado a distribuir a los individuos en determinada característica utilizando la proporción anterior.



Curva Normal de Gauss
Figura N° 14

- Métodos de escalas

Se califica al individuo en relación no a su grupo de trabajo, sino a una escala previamente determinada y en la que se representa cada ca-

Ejemplo de escala continua

	Optimo	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Conocimiento del puesto	10	9 8	7 6	5 4	3 2 1
Calidad del trabajo	10	9 8	7 6	5 4	3 2 1
Cantidad de trabajo	10	9 8	7 6	5 4	3 2 1
Rapidez en el trabajo	10	9 8	7 6	5 4	3 2 1
Dedicación al trabajo	10	9 8	7 6	5 4	3 2 1

Definiciones

- Optimo : El mejor grado posible en la ejecución del trabajo.
- Bueno: Sin ser excepcional, es satisfactorio, superior al promedio.
- Regular: El rendimiento clásico, a manera de regla, sin que surjan quejas del trabajo, pero sin tampoco poner en evidencia ninguna aptitud especial.
- Malo: Comportamiento que deja qué desear, bien en cuanto a capacidad o a buena voluntad.
- Pésimo: Rendimiento absolutamente negativo, propiamente nulo.

Ejemplo de escala discontinua

Personal administrativo. Calificación correspondiente al (1º), (2º) semestre de 19_____

Nombre _____ Suc., Div. o Depto. _____ Categoría _____

	<i>Inferior</i>	<i>Regular</i>	<i>Bueno</i>	<i>Superior</i>
Conocimiento del trabajo a su cuidado	Solo conoce lo mínimo del trabajo de rutina.	Conoce a medias su puesto; desconoce otras labores relacionadas con él.	Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con él.	Conoce perfectamente su trabajo así como todas las demás labores en relación con éste.
Calidad	Comete errores constantemente no puede confiársele un trabajo. Es descuidado.	Comete pocos errores. De cuando en cuando es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar.	Es exacto; raras veces comete errores. Buena presentación de su trabajo.	Muy buena precisión. No es necesario verificar su trabajo, excepto cuando entran en la rutina.
Cantidad	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco.	Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde el tiempo.	Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día. Salvo en ocasiones extraordinarias.	Su trabajo nunca se atrasa; aun en situaciones extraordinarias cumple su cometido.
Sentido de responsabilidad	Necesita supervisión constante. Si se le deja, no es capaz de continuar solo su trabajo.	A veces es irresponsable, necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	No requiere supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	Muy responsable, no requiere supervisión alguna. Es un ejemplo para el Departamento.
Iniciativa	Raramente tiene sugerencias; frecuentemente necesita recordatorios y dirección.	Acción adecuada por iniciativa propia.	Propia iniciativa. Ingenioso, asume responsabilidades por sí mismo. Resuelve los problemas adecuadamente.	Dinámico. Asume responsabilidades más allá de las requeridas en su trabajo. Resuelve adecuadamente los problemas.
Disciplina	Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las disposiciones generales parecen no importarle.	En alguna ocasión protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales.	Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales. Muy cuidadoso en su observancia.
Espiritu de colaboración	Se aísla. No es capaz de formar un equipo de trabajo. No se presta a realizar una labor fuera de su rutina. A veces se convierte en un obstáculo.	Se integra al grupo de trabajo con cierta dificultad. Algunas veces se presta, aunque con cierta renuencia, a realizar alguna labor fuera de su rutina.	Se integra adecuadamente al grupo de trabajo. Brinda su ayuda sólo cuando se le pide realizar alguna labor fuera de su rutina.	Se integra perfectamente al grupo de trabajo. Brinda espontáneamente su ayuda en relación con otras labores fuera de su rutina. Siempre puede contarse con este(a) empleado(a).

Tabla No. 25
(Fuente: Arias. 1981. Pág.345)

racterística por una línea horizontal, uno de sus extremos corresponde al grado mínimo del atributo en cuestión y otro al grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado que de dicha característica posee el trabajador a juicio del calificador.

- Contínuas

Reciben este nombre cuando el paso de un grado a otro de la misma característica se efectúa de manera imperceptible. Esto permite que exista flexibilidad en los juicios, aunque tiene la gran desventaja de que es muy difícil que el calificador logre una precisión máxima en sus juicios pues los grados no tienen divisiones que ayuden a una mejor apreciación.

- Discontínuas

Se identifica a estas escalas por que cuentan con divisiones verticales cuya finalidad es integrar unos cuantos grados. Por tal motivo, dichas divisiones ocasionan que el paso de un grado a otro sea brusco.

Este método de calificación, uno de los más usuales por su fácil manejo tiene el inconveniente de que la evaluación que se hace de una característica determinada puede influir sobre la calificación de las restantes ("efecto de halo"), para evitarlo, se aconseja calificar a todos los individuos del grupo sobre una característica, antes de pasar a evaluar la siguiente. Otro error que se comete es el llamado de "tendencia central", que consiste en considerar a todos los calificados como normales o promedios, por lo cual se recomienda utilizar números impares de grados, para evitar la tendencia de calificar en el centro o punto medio de la escala.

- Métodos de listas de comprobación.

Con ellos se pretende que el evaluador no se dé cuenta exacta de cual será el resultado de su calificación, para evitar así el grado de preferencia o de rechazo que se tenga o sienta, irremediabilmente, hacia los trabajadores.

Listas checables ponderadas

Consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas y no son inferiores a 25 ni superiores a 100; correspondiendo a cada una de ellas un valor diferente, que el calificador desconoce.

Ejemplo

Lista checable ponderada

Nombre del empleado

Período a que se refiere la opinión:

Calificado por:

Instrucciones: A continuación encontrará una lista de frases acerca del rendimiento en el trabajo, en el lado derecho de cada una hay un espacio para que usted marque con una cruz aquellas que considere puedan ser aplicadas al trabajador en cuestión.

Lista de frases	Marque
1. Utiliza eficientemente su área de trabajo	_____
2. Muestra moderado interés en su trabajo	_____
3. No es muy cuidadoso con su equipo	_____
4. Trabajo sistemáticamente bueno	_____
5. Trabaja con ritmo lento, pero estable	_____
6. Se ausenta con frecuencia de su trabajo	_____
7. Difícilmente cambia su modo de hacer las cosas	_____
8. Cambia a otros trabajos sin perder rapidez, etc.	_____

Tabla No. 26

(Fuente: Arias. 1981. Pág. 346)

Listas checables de preferencia.

A diferencia de las anteriores, éstas contienen frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables y en las que el evaluador tiene que señalar de cada grupo, únicamente las dos frases que considera que describen mejor al calificado. Con esto, se pretende contrarrestar la actitud favorable o desfavorable que exista

hacia los trabajadores, en virtud de que solo una de las expresiones - positivas y una de las negativas tiene un valor determinado y las otras dos restantes carecen de éste. Es importante evitar que el calificador conozca cuales declaraciones se tienen en cuenta y cuales no, pues de otra manera podría "controlar la calificación". Este método, según diversos estudios, desagrada a los supervisores precisamente porque no les permite conocer los resultados de la evaluación.

Ejemplo de un conjunto de expresiones para calificar los méritos, de acuerdo al método de selección forzada.

Marque con una X dos de las afirmaciones. La primera debe ser la que mejor describa al subordinado que está calificando, y la otra la que menos se asemeje a la conducta o manera de ser del mismo.

- a) Tiene capacidad para atender situaciones de emergencia _____
 - b) Generalmente no ofrece buenas ideas _____
 - c) Se propone metas definidas y por lo común las alcanza _____
 - d) Cuando siente alguna presión sobre él, se confunde y "no ata ni desata" _____
-

TABLA No. 27
(Fuente: Arias. 1981. Pág. 347)

- Administración por Objetivos.

De acuerdo con el concepto que maneja Peter Drucker y por Douglas Mc.-Gregor, otro enfoque para evaluar el desempeño en el trabajo es la Administración por Objetivos, el cual brevemente consiste en:

El primer paso en este proceso es llegar a un claro establecimiento de las principales características del puesto.

Más bien que una descripción formal del mismo, es un documento extraído por el subordinado después de estudiar el análisis del puesto aprobado por la organización. Define las amplias áreas de su responsabilidad tal

como realmente operan en la práctica.

El jefe y el empleado discuten ampliamente el escrito y lo modifican si es necesario hasta que ambos están de acuerdo en que resulta adecuado. Fijan, a partir de esta declaración de responsabilidades, sus metas para un período de, digamos seis meses. Estas metas son acciones específicas que el trabajador se propone llevar a cabo. Al término de seis meses, el subordinado hace su propia apreciación de lo que ha obtenido en relación con las metas establecidas. Se efectúa una entrevista, exámen que hace el superior conjuntamente con el subordinado, de la autoapreciación, y culmina con el establecimiento de nuevas metas para los siguientes seis meses.

- Destinatarios

- . Individual
- . A todos los niveles

- Requerimientos para su aplicación

- . Entrenamiento y asesoría técnica para su elaboración
- . Seleccionar el método que se va a utilizar
- . Elaborar los instrumentos
- . Verificar su eficacia en aplicaciones experimentales para que se hagan los ajustes necesarios.
- . Auxiliarse de la técnica de entrevista.

- Ventajas

- . Permite la autoevaluación y retroalimentación de los jefes
- . Utiliza y proporciona información precisa y específica sobre los puestos y el desempeño que se espera.
- . Relaciona objetivamente los trabajos reales comparándolos contra el desempeño ideal.

- Desventajas.

Evaluación de resultados para puestos de mando

Nombre Puesto Núm.

División Departamento

Fecha de ingreso Calificación

1. Antes de marcar un cuadro, estudie cuidadosamente cada factor. No permita que la calificación de un factor influya sobre la de otros, juzgue la actuación de la persona durante todo el periodo. No se base sólo en sus últimas impresiones o experiencias. Procure ser lo más exacto y justo posible.

GRADOS DE EVALUACIÓN	EXCELENTE La ejecución con respecto a los requerimientos es excepcional, lo mejor posible para el puesto.	MUY BUENO La ejecución supera los requerimientos necesarios para el buen desempeño del puesto.	BUENO La ejecución satisface los requisitos normales del puesto. Esta es la norma básica para calificar cada factor.	INSATISFACTORIO La ejecución con respecto a los requisitos es baja; deberá mejorar en un plazo breve.	
FACTORES	ACTUACIÓN				COMENTARIOS
CONOCIMIENTOS Considere el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que posee en relación con los requeridos por el puesto. <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Muy bueno <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Insatis- factorio <input type="checkbox"/>	
COORDINACIÓN Habilidad para planear y organizar sus actividades y la de sus subordinados, para el logro común de los objetivos de su sección de trabajo. <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Muy bueno <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Insatis- factorio <input type="checkbox"/>	

Tabla No. 28

<p>DIRECCIÓN</p> <p>Considere la medida en que dirige y supervisa a su personal hacia el logro de una máxima eficiencia, en grupo e individual.</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Excelente Muy bueno Bueno Insatis- factorio</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>TOMA DE DECISIONES</p> <p>Es la capacidad para resolver problemas dentro del tiempo necesario y con el mínimo de riesgo, con apego a las normas y políticas establecidas.</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Excelente Muy bueno Bueno Insatis- factorio</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>RESULTADOS</p> <p>Compare los resultados obtenidos finalmente y la calidad de su trabajo, con lo establecido por su superior.</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Excelente Muy bueno Bueno Insatis- factorio</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>LIDERAZGO</p> <p>Es la capacidad para delegar responsabilidad y autoridad en sus subordinados, de acuerdo con las necesidades del trabajo, así como la habilidad para motivar, capacitar y desarrollar a éstos.</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Excelente Muy bueno Bueno Insatis- factorio</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	

Continúa Tabla No. 28

Evaluación de factores = 100					
Asigne valores a los factores de acuerdo con la importancia del puesto que se califica, para totalizar 100.					
2. POTENCIA: Marque con una X el cuadro que corresponda. (Puede marcar más de uno).					
No apto para el puesto	Adecuado al puesto	Progresando en el puesto	Listo para promoverse	VALUACIÓN	
				Máximo	Mínimo
				\$	\$
3. PARA USO DE RECURSOS HUMANOS					
Sueldo Actual	ÚLTIMO AUMENTO		AUMENTO EN RELACIÓN A LA CALIFICACIÓN		
	Fecha	Cantidad	%	Cantidad	
\$		\$		\$	
4. AUMENTO CONCEDIDO		Sueldo a partir De \$	AUMENTO PROPUESTO		
\$			(Por el jefe del depio)		
			\$		

Evaluado por

Firma del Empleado

Fecha

Revisado por

Fecha

Autorizado por

Fecha

Recursos Humanos

Fecha

Tabla 28 (Termina)
Ejemplo de Evaluación del Desempeño
(Fuente: Grados. 1980. Págs. 100/102)



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE	No.	PUESTO	FECHA DE ELABORACION
DEPARTAMENTO	AREA	FECHA DE INGRESO	
PERIODO DE LA EVALUACION DE 198__ A 198__		A FIP	AL PUESTO

FACTORES		CALIFICACION				
		A	B	C	D	E
GENERAL	INTEGRACION					
	RELACIONES INTERPERSONALES					
	COLABORACION					
	SENTIDO DE RESPONSABILIDAD					
	ADMINISTRACION DEL TRABAJO					
	INICIATIVA					
	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO					
DE SUPERVISION	CALIDAD					
	LIDERAZGO					
	TOMA DE DECISIONES					
	LOGROS					
	COSTOS					
SEGURIDAD E HIGIENE						

P O T E N C I A L

EL EVALUADO: PROMOVIBLE EN () MESES

() NO ES APTO PARA EL PUESTO A:

() ES ADECUADO PARA EL PUESTO JUSTIFICACION

() PROGRESA EN EL PUESTO

() DEBE.....

COMENTARIOS DEL EVALUADO Y COMPROMISOS (DESPUES DE LA ENTREVISTA)

FIRMA

COMENTARIOS Y COMPROMISOS DEL JEFE INMEDIATO

FIRMA

RESULTADO GENERAL DE LA ACTUACION (A) (B) (C) (D) (E)

SUELDO ACTUAL \$ _____ FECHA DE ULTIMO AUMENTO _____

(SI) (NO) SE PROPONE HACER EFECTIVO AUMENTO DE SUELDO SEGUN PRESUPUESTO

GTE. DEL DEPARTAMENTO GTE. DE AREA GTE. DE RECURSOS HUMANOS

- . Toma tiempo
- . Requiere entrenar a los jefes como evaluadores objetivos

4.3.7. Lista de Verificación.

- Descripción

La técnica consiste en descomponer una tarea (o un proceso, programa, actividad o área de responsabilidad) en una lista detallada de sus partes o pasos lógicos. A la derecha se deja una columna para responder anotando una marca (generalmente es una X).

La lista se les entrega a cada una de las personas que desempeñan determinada labor y se les pide contestar atendiendo las instrucciones que se dan.

El evaluador puede ser el jefe, quién podría contestar simultáneamente el instrumento y simplemente confrontar resultados o llegar inclusive a una negociación con el trabajador para que ambos lleguen a conclusiones.

- Destinatarios

- . Individual
- . Desde el primer nivel hasta el de supervisión.

- Requerimientos para su aplicación.

- . Hacer la lista de actividades o temas que se incluirán
- . Elaborar el formato, incluyendo las instrucciones necesarias. (véase ejemplo de la tabla N° 30).

- Ventajas

- . Su aplicación es sencilla y rápida
- . Los resultados son fáciles de tabular
- . Para su elaboración no se requieren conocimientos especiales.

Ejemplo de Lista de Verificación
Propósito: Determinar las necesidades de entrenamiento

Favor de indicar si requiere Usted Adiestramiento en cada una de las actividades que se indican, marque una X.		
Nombre	Depto.	
Actividad	Requiero Adiestramiento	
	SI	NO
1.- Dimensionar placa		
2.- Cortar con soplete manualmente		
3.- Biselar con soplete manualmente		
4.- Cortar en círculo manualmente		
5.- Cortar con tortuga		
6.- Maniobrar la grua viajera		
7.- Identificar electrodos		
8.- Identificar alambres para soldadura automática		
9.- Identificar fundentes		
10.- Ajustar controles (amperaje y voltaje)		
11.- Puntear con electrodo revestido		
12.- Armar cuerpos de válvulas		

Tabla No. 30

- Desventajas

- . No es aplicable la técnica en sujetos que no saben leer y escribir
- . La pueden encontrar demasiado simplista algún tipo de supervisores que sean profesionistas.

4.3.8 Observación.

- Descripción.

La técnica consiste en las observaciones que se hacen directamente en - el lugar de trabajo en relación al trabajo que realizan determinados su jetos.

Esta labor la puede realizar el entrenador (supervisor o especialista)- al tener libertad de movimiento, en sus "paseos" puede observar muchas cosas indicadoras de necesidades de entrenamiento, especialmente nece sidades que no se detectan por otros medios, los requisitos son: una men- te alerta y creativa, ojos y oídos atentos, y boca cerrada. En el caso de los supervisores y para contrarrestar la "ceguera de taller" se su- giere elaborar una lista de los puntos a observar.

Ejemplo de guión
para observar a un ayudante de soldador
Tabla No. 31

Lugar:	Hora:	Observado:
1. conseguir materiales		
2. buscar herramientas		
3. encajar esmeril y manguera en broca		
4. colocar esmeril y manguera en broca		
5. ajustar la mesa		
6. poner en marcha la máquina		

- Destinatarios
 - . Individual o pequeños grupos
 - . Para niveles operativos

- Requerimientos para su aplicación
 - . Determinar los sujetos a observar
 - . Elaborar el guión de observación, dando especial importancia a situaciones que no se obtendrán por otras técnicas.
 - . Se sugiere actuar discretamente manifestando una conducta natural.
 - . Si el observador es ajeno al área investigada deberá previamente recabar información de supervisores o jefes.

- Ventajas
 - . Permite detectar necesidades encubiertas
 - . Es sencilla para su aplicación.

- Desventajas
 - . Por si sola la técnica no proporciona suficiente información para considerar que se tiene un diagnóstico completo.
 - . Si el investigador es externo al grupo observado, se tendrá una variable importante para que se adopten conductas diferentes a las normales.

4.3.9. Pruebas de desempeño.

- Descripción

Técnica que consiste en calificar al trabajador directamente en su área de trabajo, auxiliándose de registros basados en estándares de producción o simplemente apreciaciones plasmadas a través de escalas estimativas o registros más objetivos como parte de toda una prueba de ejecución contemplando la exactitud, acabado, método de trabajo y la rapidez, asignando puntuaciones previamente determinadas.

El hacer pruebas es, probablemente, una costumbre anterior a la historia escrita. Los chinos ya probaban a sus ciervos civiles desde el año 200 A.C. Los pueblos primitivos usaban pruebas para determinar cuando un muchacho podía llamarse hombre: se asignaba al joven una tarea, como transportar una piedra pesada a cierta distancia con el fin de medir su hombría. Parece que la prueba ha sido, desde los tiempos prehistóricos, un proceso selectivo natural y universal.

Con el tiempo, el sistema de prueba, se ha hecho más científico, preciso y objetivo, sobre todo los "tests" psicológicos.

Como una especialidad de los "tests" o pruebas en general, se tienen las pruebas que dicen lo que una persona puede hacer en este momento, llamándoles pruebas de rendimiento, lo cual se basa en la argumentación que los tests además de medir la inteligencia, lo hacen también con la aptitud. Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo.

Así a los llamados "tests de aptitud" utilizados originalmente para la selección, se les ha encontrado aplicación para: realizar promociones y determinar las necesidades de entrenamiento, lo cual hace necesario que las propias empresas elaboren sus pruebas, enfrentando entonces la dificultad de tener medidas objetivas para calificar al trabajador en su tarea.

Existen en el mercado materiales que han sido preparados por un organismo creado por la OIT en Montevideo, denominado Cinterfor, los cuales incluyen pruebas de ejecución y de conocimientos, así como elementos de apoyo para diseñar cursos de adiestramiento. Estos apoyos tendrían que adecuarse a las necesidades de cada empresa. En la Tabla No. 32 se muestra un ejemplo de prueba de ejecución y en la No. 33 el registro que resume la evaluación.

Una alternativa que se ha desarrollado en algunas empresas es calificar las tareas con el apoyo de escalas estimativas, mismas que consis-

HOJA DE EVALUACIÓN DE LA PRUEBA DE EJECUCIÓN												CIUD: 8-33 20/12			
Nombre del trabajador _____				Firma _____											
Ocupación _____				Empresa _____				Documento de identidad _____							
Nombre de los evaluadores _____				Firma _____											
Lugar y fecha del examen _____															
Puntaje		Factores		Exactitud			Acabado			Método de trabajo					
Máx.	Obt.														
		Actividades													
10		Regulación de la máquina		Logra la velocidad y los avances correctos	Logra algunas velocidades y avances correctos	No logra velocidades ni los avances correctos				Utiliza calculos o tablas para la regulación de la máquina	2		1		
10		Montaje de piezas								Adecuados para el sujec.	5	Mediana mente bien cuadrada	3	Injecuaciones	0
		Herramientas		Selecc. y coloc. correctas de herr.	Selecc. y coloc. herr. no correctas	Selecc. y coloc. incorrectas									
				5	3	0									
75		Torneado de superficies		Dentro de las tolerancias		Fuera de las tolerancias	Est. sup. bueno	Est. sup. regular	Est. sup. malo						
		Cilindros Ø 30g7		0-40 ± 50	0	5	0	0	5	3	0				
		Cilindros Ø 30g7		15 ± 50	0	4	0	0							
		Cilindros Ø 30g7		22 ± 20	0	6	0	0							
		Cilindros Ø 30g7		10 ± 20	0	3	0	0							
		Cilindros Ø 30g7		20 x 20	0	3	0	0							
		Cilindros Ø 30g7		30 ± 50	0	3	0	0							
		Cilindros Ø 30g7		45 ± 50	0	3	0	0							
		Cilindros Ø 30g7		5-50	0	3	0	0							
		Cilindros Ø 30g7		80 ± 100	0	5	0	0							
		Ajuste		Correcto	15	Incorrecto	0	0							
5		AGUJERADO		Adecuado	5	Inadecuado	0	0							
		CONSTRUCCIÓN DE CENTROS													
20		ROSCADO		Ajuste correcto	15	Entorpecimiento	9	Pérdida de flujo	0	Estado sup. hueco	5	Estado sup. regular	3	Estado sup. malo	0
10		PROCED. Y SEGURIDAD													
20		Rápidez		Máx. 5 h.	Entre 5 h. y 6 h.	Entre 6 h. y 7 h.	Entre 7 h. y 8 h.	Entre 8 h. y 9 h.	Entre 9 h. y 10 h.	Entre 10 h. y 11 h.	Entre 11 h. y 12 h.	Entre 12 h. y 13 h.	Entre 13 h. y 14 h.	Entre 14 h. y 15 h.	Entre 15 h. y 16 h.
		Máx. 5 h.		20	18	16	14	12	10	8	6	4	2	0	
150		Total													

Tabla No. 32
Ejemplo de Prueba de Ejecución
(Fuente: Mendoza. 1981. Pág. 101)

RESUMEN DE LA EVALUACION				
FACTORES	PUNTAJE		PORCENTAJE. P.Ob./PM	CONCEPTO
	Máximo	Obtenido		
Exactitud	103			
Acabado	10			
Método de trabajo	17			
Rapidez	20			
T O T A L	250			

Tabla No. 33

Ejemplo de: Resumen de la Evaluación

(Fuente: Mendoza, 1982, pág. 102)

sisten en desglosar los pasos lógicos o actividades de un proceso, observar al trabajador sobre la marcha e ir marcando la calificación asignada, con base en grados predeterminados, éstos pueden ser números o una combinación de números y términos.

Al elaborar la escala se deben considerar actividades relacionadas con calidad, rapidez y precisión.

- Destinatarios

- . Individual
- . Para niveles operativos

- Requerimientos para su aplicación

- . Determinar los sujetos a investigar y sus puestos
- . Elaborar o adaptar los instrumentos
- . Si se cuenta con Depto. de Ingeniería Industrial será necesario su apoyo.

- Ventajas

- . Proporcionan una evidencia aceptable de las necesidades de entrena miento.
- . Útiles para seleccionar candidatos con mejores posibilidades de ser entrenados y promovidos.
- . Los resultados son fáciles de comparar y reportar.

- Desventajas

- . Son difíciles de construir
- . Riesgo de manipulación por parte del trabajador
- . Requiere el apoyo de cuestionarios para evaluar conocimientos.

EVALUACION DE LA HABILIDAD PARA ARMAR UN CUERPO PARA VALVULANOMBRE ROQUE ESPARZA NUMERO 4444 PUESTO AYUDANTE DE SOLDADORDEPARTAMENTO NT.SOLDADURA EVALUADO POR JOSE L.ROMO FECHA 5-7-82

INSTRUCCIONES: Observe al trabajador en la ejecución del armado de un cuerpo para válvula calificando la realización de cada actividad, con una "X" según corresponda en cada columna .

ACTIVIDADES	G	R	A	D	O	S	
	4	5	6	7	8	9	10
1. Corta las piezas con tortuga					✓		
2. Bisela las placas que lo necesitan					✓		
3. Verifica medidas conforme al plano				✓			
4. Coloca las placas en la mesa de trabajo						✓	
5. Puntea con electrodo revestido		✓					
6. Verifica el armado conforme al plano		✓					
7. Checa que existan las tolerancias especificadas	✓						
8. Refuerza los puntos de soldadura			✓				
9. Marca el cajón con su No. de serie			✓				
10. Estiba el cajón armado					✓		
11. Limpia su área y prepara la próxima operación	✓						
12. Utiliza equipo y sigue las medidas de seguridad				✓			

SUMAR LAS CALIFICACIONES: $8 + 10 + 12 + 14 + 24 + 9$

DIVIDIR EL TOTAL ENTRE EL NUMERO DE ACTIVIDADES CALIFICADAS

77

ENTRE

12

=

6.4

PROM.

Tabla No.34

Ejemplo de: Escala Estimativa
(Fuente: FIP, S.A. de C.V.)

Si le resulta más fácil evaluar incluyendo, además de un número, términos que le ayuden a calificar, anótelos en las columnas en cada variable que está calificando, a continuación se relacionan los más usuales.

PARA CALIFICAR	GRADOS							
	4	5	6	7	8	9	10	
CALIDAD	MAL			REGULAR			BIEN	
RAPIDEZ	LENTO			REGULAR			RAPIDO	
PRECISION	INCORRECTO			REGULAR			CORRECTO	

Tabla No. 35

Ejemplo de evaluación combinada

4.3.10 Simulación.

- Descripción

Un sujeto, o un grupo, son sometidos a una situación que aunque es simulada, psicológicamente se acepta como real, y en la cual se consideran que aspectos que en la realidad se dan, y que en la simulación no están, se suplen por otros que tiene la experimentación. Su propósito es evaluar o conocer el desempeño del sujeto o sujetos ante determinadas tareas, con la información que se obtenga se toman ciertas decisiones; Selección, evaluación de actuación, entrenamiento, etc.

Los ejercicios de simulación van desde los muy sencillos hasta los complejos que requieren hasta apoyo de computadores, algunos son:

- Juegos vivenciales
- dinámicas de grupo
- juegos de negocios
- centros de evaluación, etc.

En el mercado existen diversas publicaciones especializadas, las cuales contienen gran variedad de juegos, listos para ser utilizados. Si se desea desarrollar sus propios ejercicios resulta un proceso que requiere tiempo y entrenamiento.

- Destinatarios

- . Individual o para grupos
- . Depende del ejercicio a quien se aplica

- Requerimientos para su aplicación

- . Determinar la necesidad de tener simulaciones
- . Proveerse de los juegos o desarrollarlos
- . Entrenar moderadores de los ejercicios
- . Pilotear su aplicación para adquirir la práctica necesaria.

- Ventajas

- . Facilidad de apreciar conductas que no fácilmente afloran
- . Permiten el autoconvencimiento de carencias vividas
- . Algunas modalidades son muy útiles para desarrollar ejecutivos

- Desventajas

- . El preparar materiales propios requiere la participación de especialistas
- . Existe la tendencia a hacerle al psicólogo por parte de los moderadores.

4.3.11 Tarjetas

- Descripción

Esta técnica utiliza un procedimiento de selección forzada. Consiste en preparar una serie de tarjetas y en cada una de ellas se anota una actividad, conocimiento, habilidad, actitud, etc., que se relacione con el trabajo que se investiga, se pide a cada individuo que las ordene empezando por aquellas en las que requiere entrenamiento, dejando al final o separándolas del primer grupo aquellas en las que se considera no necesitar capacitación.

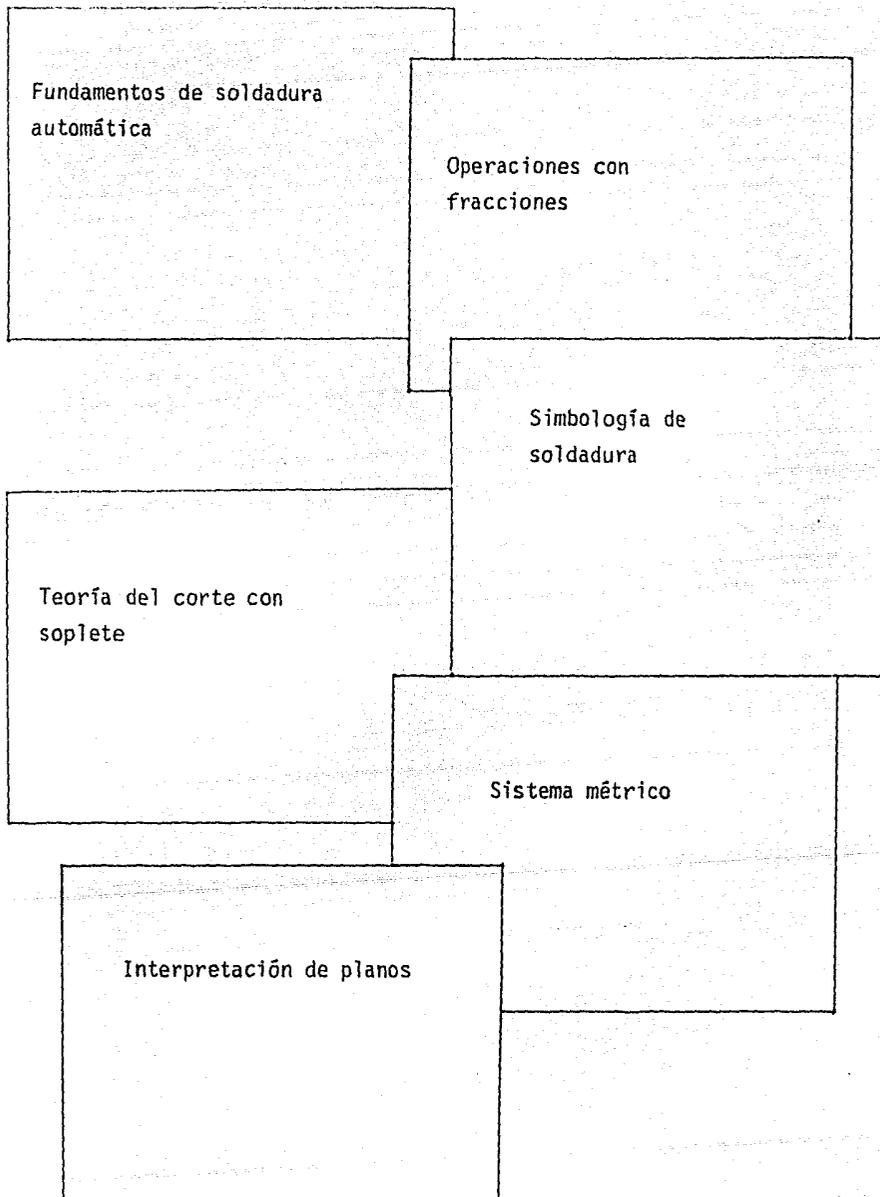
El instrumento rápidamente indica las necesidades de entrenamiento y el orden en que se requiere proporcionarlo.

- Destinatarios

- . Individual o para grupos
- . Primeros niveles hasta el de supervisión

- Requerimientos para su aplicación

- . Determinar el universo a investigar
- . Elaborar las tarjetas a partir de un detalle de labores o basadas



Ejemplo de Tarjetas

Tabla N° 36

en el análisis de puestos si se tienen

- . Aplicar la técnica
- . Tabular, analizar e interpretar y rendir informe

- Ventajas

- . Instrumentos muy sencillos de elaborar y aplicar
- . Fáciles de administrar
- . A pesar de lo sencillo resulta atractivo

- Desventajas

- . No aplicable a sujetos que no saben leer y escribir
- . Se basa en meras opiniones de los sujetos
- . Poca objetividad de la información que se obtiene como para a partir de ella ya diseñar satisfactores.

4.3.12 Tormenta de ideas (brainstorming)

- Descripción

Técnica muy utilizada por lo sencilla y efectiva para encontrar la solución a problemas en general.

El también llamado análisis ilimitado: es un enfoque colectivo franco de todos los aspectos relacionados con algún tema, sin intento alguno por limitar la libertad de expresión absoluta. En este ambiente exento de toda inhibición se desarrollan las ideas y estimulan nuevos descubrimientos. El análisis ilimitado armoniza lógicamente con otras técnicas cuyo enfoque sea la solución de problemas.

La técnica comienza con la selección de un problema o tópico específico propuesto por el jefe o un miembro. Todos participan, puesto que se respeta el orden a cada quien, por parte del moderador. Después de que el punto a tratar se ha definido cada miembro del grupo expresa su parecer sobre el tema. No se permiten las críticas, durante las etapas i -

niciales, el significado o el contenido de lo que ha dicho cada miembro no es sometido a análisis alguno.

Todos hablan sobre el tema como mejor les parezca.

Si en determinado momento durante la sesión los miembros agotan sus ideas sobre un tema, puede ayudar al grupo generarse ideas utilizando la norma del Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Porqué y Cómo, para activar nuevamente el flujo de aportaciones.

Cuando el flujo de ideas cese, los miembros procederán a ordenar los diversos comentarios y seleccionar aquellas ideas que se consideren de real valor a criterio de todo el grupo. Estas se analizarán en detalle y enumerarán en una tabla asignándoles un orden de importancia determinado por los participantes.

A partir de que se tiene la tabla se tienen varias alternativas: formar equipos y asignarles determinados puntos para seguir trabajando en ellos hasta encontrar soluciones; avocarse a dos o tres puntos, los más importantes, todo el grupo o bien trabajar con la información que se tiene y asignarle al coordinador la redacción de un informe, respetando la información tal y como se obtuvo.

En la determinación de necesidades de Entrenamiento el propósito de utilizar la técnica sería detectar necesidades de entrenamiento a través de problemas planteados, hay diferentes posibilidades de formar los grupos con este enfoque: reunirse el jefe exclusivamente con los supervisores; reunirse los supervisores, reunirse cada supervisor con su gente, etc.

- Destinatarios

- . Grupos pequeños
- . A todos los niveles

- Requerimientos para su aplicación

- . Determinar los aspectos a tratar

- . Seleccionar el tipo de formación de grupos
- . En algunos grupos conviene la participación de un moderador externo
- . Explicar las reglas del juego y la modalidad de la junta
- . Algunas dificultades a vencer por parte del coordinador son:
 - El miembro que anota las ideas en la pizarra es demasiado lento y omite comentarios importantes.
 - Algunos participantes se inhiben ante el público.
 - Los miembros tienden a seguir la tradición y analizar cada idea, tal como ésta se sugiere, en vez de esperar que se presente la etapa adecuada.
 - Los miembros combinan varias ideas en lugar de una sola.
 - Las ideas sugeridas tratan trivialidades en vez del tópico sugerido.
 - Los miembros sacan conclusiones precipitadamente y piensan haber encontrado la solución antes de emprender las siguientes fases.
 - Un miembro tiende a dominar a los demás.
 - El jefe o moderador es incapaz de mantener el orden del grupo y lograr que cada uno participe cuando le corresponde.

Por tanto se requiere al principio ayudar a los grupos a utilizar adecuadamente la herramienta.

- . Es más recomendable utilizar hojas en un rotafolio, que el pizarrón, en ocasiones se requiere revisar las anotaciones originales por dudas o porque un miembro del grupo lo exige ante una confusión.
- . Si el tema tratado consume más de una junta, se harán tantas minutos como sean necesarias, hasta llegar a un reporte final.

- Ventajas

- . Proporciona información rica respecto de evidencias de problemas y sus posibles soluciones.
- . Facilita la libre participación.

- Desventajas

- . Se tendrán necesidades de entrenamiento de tipo general
- . Requiere práctica el manejo de la reunión
- . Si no es bien llevada se obtendrán meras opiniones superficiales para salir del paso

Tabla que orienta sobre la aplicación de las Técnicas para Determinar Necesidades de Entrenamiento

T E C N I C A	N I V E L E S			
	Operati vos	Supervi sión	Gerencia Media	Dirección
Administración por Objetivos			x	x
Agenda de Adiestramiento	x			
Análisis comparativo de perfiles	x	x		
Cuestionario	x	x		
Encuesta	x	x	x	x
Entrevista	x	x	x	x
Evaluación del Desempeño		x	x	x
Lista de Verificación	x	x		
Observación	x			
Pruebas	x			
Simulación			x	x
Tarjetas	x	x		
Tormenta de Ideas	x	x	x	x

CAPITULO V

DISEÑO DE MODELOS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

5.1. Definición.

En el Diccionario de la Lengua Española que edita la Real Academia Española se expresa que uno de los significados de la palabra Modelo es: "Ejemplar o forma que uno se propone y sigue en la ejecución de una -- obra artística o en otra cosa".

Hoy en día, están muy en boga, términos tales como: Modelos Económicos, Modelos Educativos, Modelos Matemáticos, etc., que en esencia se refieren a la existencia de un plan o estrategia para el logro de objetivos predeterminados, para cada caso.

Por lo tanto, un Modelo para Determinar las Necesidades de Entrenamiento, se refiere al plan que se elabora para que a través de una investigación sistemática se identifiquen las necesidades de Entrenamiento.

5.2. Su necesidad.

Los Modelos para Determinar las Necesidades de Entrenamiento tienen como objetivos:

-Obtener evidencias de problemas que directa o indirectamente inciden en el desempeño de los trabajadores, pero que son ajenos a los sujetos, y que para resolverlos se requiere tomar decisiones relativas a la organización, a los sistemas y procedimientos, a la maquinaria y equipo, etc.

-Recabar información objetiva y confiable respecto a deficiencias en el desempeño de los trabajadores, debidas a la falta de conocimientos, habilidades o actitudes, describiendo estas carencias en términos de los

objetivos de aprendizaje que se requiere satisfacer.

De ahí, que sea de vital importancia que cada empresa deba diseñar el Modelo que le garantice los resultados esperados.

5.3. El Diseño de los Modelos.

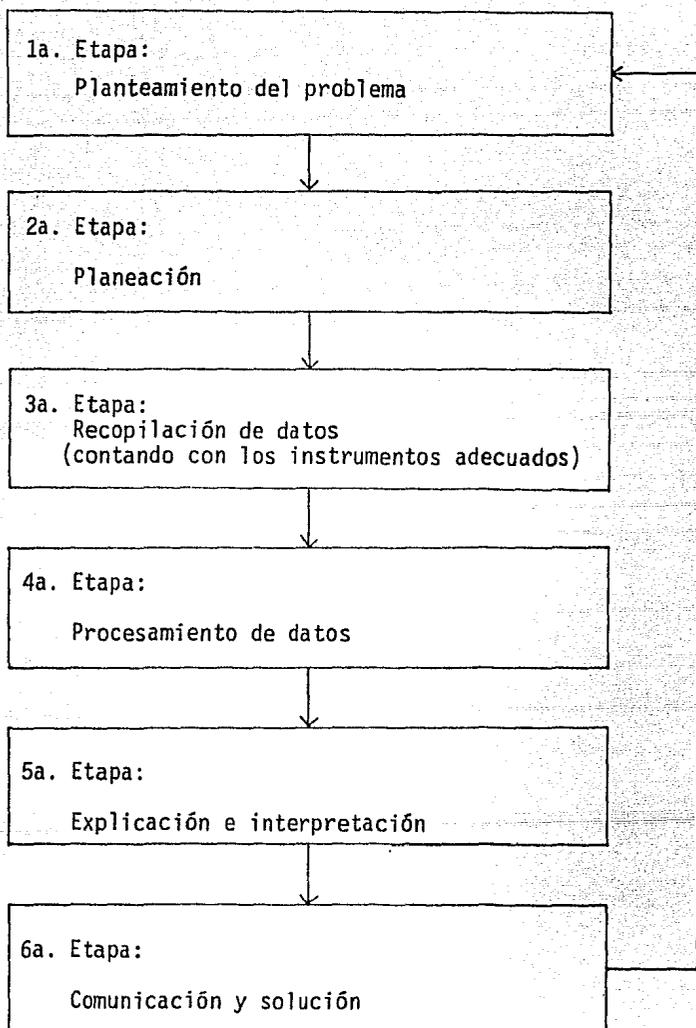
5.3.1. El Modelo como proceso de investigación.

Un Modelo para determinar las necesidades de Entrenamiento al igual - que cualquier indagación que se realice con fines científicos, políticos, económicos, administrativos, etc., debe contemplar tanto en su - planeación como en la ejecución que toda acción que se genere sea parte de un proceso formal de investigación.

Para fundamentar lo anterior se han tomado los conceptos y un ejemplo que sobre el tema expresa el Dr. Fernando Arias Galicia, en su obra: Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. (1979. Págs. 32/36).

"La investigación puede ser definida como una serie de métodos para - resolver problemas cuyas soluciones necesitan ser obtenidas a través de una serie de operaciones lógicas, tomando como punto de partida datos objetivos. Los datos a considerar en la investigación pueden ser opiniones expresadas, acontecimientos históricos, registros o informes, respuestas a cuestionarios, resultados experimentales, y así sucesivamente. El propósito final de la investigación estriba en descubrir - principios y leyes, y desarrollar procedimientos para aplicarlos en un campo de la actividad humana. (Monroe, citado por Whitney, 1963). Es - decir, la investigación constituye el principal instrumento de trabajo del científico.

Para cumplir su cometido, la mayoría de los científicos avanzan mediante una serie de etapas sistemáticas, a fin de ir dando solidez a su tarea. A grandes rasgos, esas etapas (véase la figura No. 15) pueden -



ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE INVESTIGACION

FIGURA Nº 15

(Fuente: Arias Galicia, 1979, Pág. 36)

describirse así: el científico inicia su investigación con el planteamiento de un problema significativo al cual debe buscar solución; después, recolecta los datos inherentes al problema, valiéndose de una serie de instrumentos metodológicos; posteriormente resume y compara sus datos y, mediante métodos estadísticos determina si puede depositar un cierto grado de confianza en sus resultados; en seguida, engarza sus hallazgos en una estructura teórica que le permita explicarlos e interpretarlos y la cual le ha servido también para plantear su problema; y por último, comparte con la comunidad científica sus trabajos a fin de que puedan ser discutidos y criticados.

Para ilustrar estas etapas del proceso de indagación, tomemos el ejemplo siguiente: el Gerente de una fábrica se da cuenta que los obreros dejan de asistir a sus labores en un porcentaje que considera elevado, lo cual incrementa los costos de la fábrica al tener que trabajar horas extraordinarias, al retrasar la producción, etc.

1a. Etapa. Planteamiento del Problema.

Ahí tiene un problema (¿Cómo disminuir esas ausencias?), el cual lleva aparejado otro: ¿A qué se debe el ausentismo?. El Gerente de nuestro ejemplo, tomando como base su experiencia, piensa que la mayor parte de las ausencias se deben a accidentes de trabajo.

2a. Etapa. Planeación.

Entonces planea investigar si esta conjetura es válida o no. Para este efecto define lo que se entiende por ausentismo y por accidente de trabajo. Pero debe establecer un programa de trabajo, el cual contemple el tiempo que le tomará realizar el estudio, el lapso que abarcará el mismo (¿Tomará en cuenta un mes, un año, o tres años anteriores a la fecha?); los registros que debe consultar, la forma en que tabulará los datos, la forma de allegarse los recursos necesarios para el estudio, de organizar las actividades, etc.

3a. Etapa. Recopilación de datos.

En esta etapa recolecta los pormenores de los registros; para ello se vale de una serie de métodos lógicos. Además requiere de ciertos procedimientos e instrumentos.

4a. Etapa. Procesamiento de datos.

Al terminar la recopilación tiene una masa de datos que no aportan toda la información que desea aunque estén clasificados. Debe, entonces, analizarlos estadísticamente mediante pruebas de significación para determinar si su hipótesis o conjetura inicial es cierta. Para fines de nuestro ejemplo supondremos que la hipótesis resultó ser válida.

5a. Etapa. Interpretación.

Una vez en posesión de la información requerida, y a fin de poder ofrecer una solución, debe tratar de explicar las razones existentes para que se produzca el fenómeno en cuestión. Podría deberse a un inadecuado entrenamiento en las reglas básicas de seguridad, o a un deseo inconsciente de autodestrucción por parte de los obreros, o la incomodidad de algunos equipos de protección contra accidentes, etc. Fincando su conclusión sobre su propia experiencia, conocimientos y otros datos adyacentes, decide que la primera explicación es la adecuada. Obsérvese en este punto que las otras posibles explicaciones son situaciones problemáticas que demandarían investigaciones adicionales.

6a. Etapa. Comunicación y solución.

La interpretación de los resultados de la indagación lleva inmediatamente a la solución que, en este caso, sería entrenar a los operarios en el conocimiento y práctica de las reglas de protección contra accidentes. Es muy frecuente que se preparen informes escritos sobre los resultados obtenidos y la interpretación de los mismos a fin de que otras personas (superiores, colegas y/o subordinados) puedan opinar

sobre el estudio y la solución ofrecida, así como para que sirvan como antecedente a las personas en la puesta en escena de la posible solución; por ésto se colocan en la misma etapa tanto la solución como la comunicación".

De acuerdo a los conceptos que se manejan en el Capítulo III de este Trabajo, sobre las Fases del Enfoque Sistemático del Entrenamiento, corresponden a la 1a. Fase "Diagnosticar la situación de enseñanza aprendizaje y elaborar objetivos de aprendizaje", las 6 etapas del Modelo de investigación que se ha explicado; aunque de su fase Comunicación y solución, precisamente lo relativo a soluciones es ya el propósito de la 2a. fase "Determinar alternativas para lograr los objetivos de aprendizaje".

Hecha la aclaración anterior, todos los pasos u operaciones lógicas que han sido descritos son elementos indispensables en la construcción de cualquier Modelo para determinar Necesidades de Entrenamiento: Únicamente deberán hacerse las modificaciones o adaptaciones que sean necesarias, ya que en algunos casos no será necesario dar al diagnóstico un enfoque tal como si se tratara de una investigación científica, lo cual sería necesario en trabajos realizados por Institutos de Investigación privados, estatales o de universidades, sobre Tecnología, Comportamiento Humano, Política, etc.

Para dejar bien aclarado este punto se maneja el ejemplo de dos tipos de investigación en una empresa; una para determinar el Adiestramiento que necesita un grupo de operarias de máquinas inyectoras de plástico; la otra es Determinar el clima organizacional (toda la empresa); naturalmente los problemas descritos varían muchísimo en complejidad, por supuesto es más sencillo realizar la primera investigación mientras que la segunda indagación requiere: mayor preparación técnica de los especialistas internos o externos; que ellos definan si el trabajo se hará en toda la organización o por un muestreo de áreas y de personal, a través de que técnicas, cuantas variables se manejarán, etc.

5.3.2. Requisitos de todo Modelo y algunas sugerencias.

El desarrollo de este apartado consistirá en explicar los aspectos importantes y elementos que son necesarios para realizar cada una de las etapas en el Esquema General del Proceso de Investigación, ya aplicado a la Determinación de Necesidades de Entrenamiento.

También, oportunamente, se harán sugerencias y recomendaciones útiles para el diseño de los Modelos.

Generalmente son indicadores de problemas determinadas situaciones, las cuales todavía no permiten precisar si se deben directamente a deficiencias en el desempeño de los trabajadores, o bien, inciden directa o indirectamente en la ejecución de los trabajos, pero se deben a otro tipo de factores, por ejemplo:

- . Baja Productividad
- . Incremento de los accidentes de trabajo
- . Constantes consultas sobre su trabajo por parte de los trabajadores
- . Incremento de rechazos y/o desviaciones.
- . Quejas de los clientes o de los responsables de los diferentes departamentos
- . Etc.

De acuerdo a lo que se trató en el Capítulo III (Pág. 120) de las situaciones anteriores se derivan necesidades de entrenamiento "encubiertas", las cuales requieren la aplicación de los Modelos de Investigación.

Existen otro tipo de necesidades a las que se les denomina "manifiestas", mismas que surgen de situaciones normales y que no requieren o no justifican el desarrollo de procesos de investigación, éstas son evidentes desde su origen, y generalmente basta con tener descripciones y perfiles de los puestos, así como estándares de desempeño; para poder

planear ya las actividades de Entrenamiento necesarias conforme se vayan presentando esos problemas ya previstos, algunos ejemplos son:

- . Planes de expansión
- . Entrenamiento de personal interno o externo que cubre vacantes por renuncias, despidos, promociones, etc.
- . Personal al que se le hace su diseño de carrera
- . Modificaciones en los procesos.
- . Cambio de maquinaria y/o equipo
- . Programas de Actualización al personal
- . Etc.

En conclusión la investigación se ocupará de situaciones relacionadas - con necesidades "encubiertas", de las cuales para poder llegar a plantear con mayor certeza los problemas latentes y otros que deben estar implícitos, se necesita el acceso a fuentes de información que hagan posible su verificación; a continuación se describen nuevamente las situaciones problema, agregando ahora del lado derecho las posibles fuentes de información:

<u>Situaciones</u>	<u>Fuentes</u>
Baja Productividad	Registros de personal Ingeniería Industrial Sistemas de costos Planeación de la producción El Gerente de Producción Los responsables de Departamentos Evaluaciones del Desempeño.
Incremento de los accidentes de trabajo	Reportes de accidentes Depto. de Seguridad e Higiene Industrial Comisión Mixta de Seguridad e

Constantes consultas sobre su trabajo por parte de los trabajadores	Higiene Los propios accidentados Jefes Registros de Biblioteca Instructores Internos Comisión Mixta de Capacitación
Incremento de Rechazos y/o desviaciones	Depto. de Control de Calidad Reportes Jefes Gerente de Producción
Quejas de los Jefes o de los clientes	Jefes Clientes Registros de Quejas Depto. de Relaciones Depto. de Ventas

Atendiendo a las características de cada empresa, será la cantidad de fuentes de información con las que se cuente, por lo que el responsable del diagnóstico podrá seleccionarlas de acuerdo a sus necesidades, lo importante es decidir objetivamente no perdiendo de vista el objetivo principal de tener el planteamiento de los problemas y otros aspectos involucrados.

Una vez que se han logrado definir los problemas, se tendrá un panorama que incluye: problemas que se atribuyen a la falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal; problemas que se refieren a otras áreas de responsabilidad (sistemas, inventarios, comunicación, etc.); y dentro de esa realidad se detecta que hay determinadas unidades de trabajo que requieren una intervención inmediata, mientras que otras pueden esperar. El líder del diagnóstico tiene que decidir aquí:

- Si la investigación será general
- Si solo se hará en áreas críticas
- Si se desarrollará por etapas.

Cualquiera que sea la decisión, conviene tomarla sin perder de vista, el marco legal que en materia de capacitación y adiestramiento existe; así como los lineamientos organizacionales que se tengan.

Al tener definido el universo de trabajo (puestos, departamentos, áreas etc.) y puesto que alrededor de ello girará la indagación, se requiere reunir los siguientes elementos de trabajo:

<u>Universo de puestos</u>	<u>Elementos:</u>
Operativos	Descripciones de puestos ó Listas de Tareas Perfiles de los puestos. Estándares de ejecución o desempeño
Supervisión	Descripciones de los puestos Perfiles de los puestos Evaluación del desempeño
Gerencia Media y Dirección	Descripciones de los puestos Perfiles de los puestos Evaluación del Desempeño o Planes de Acción (Axo)

Obviamente cualquier otra información de carácter general o específico que en la empresa se tenga, será útil. (Manual de Objetivos, políticas y procedimientos; instructivos, proceso, etc.)

El siguiente paso a realizar es planear toda la investigación, para lo cual se requiere:

- Establecer los objetivos
- Seleccionar las técnicas a utilizar (veáse Pág. 200)
- Considerar la elaboración de los instrumentos que apoyan las técnicas (cuestionarios, encuestas, tarjetas, etc.)

- Elaborar las descripciones y perfiles de puestos o listas de tareas, si no se tienen.
- Determinar los estándares de desempeño.
- Establecer los recursos humanos que realizarán la investigación (Selección y Entrenamiento).
- Determinar el presupuesto
- Desglosar el plan en actividades, asignando responsables y los mecanismos de control necesarios.
- Incluir en el plan de trabajo hasta la 5a. etapa (Interpretación) y parcialmente lo relativo a comunicación y solución (6a. etapa).
- Determinar como se hará el Procesamiento de Datos.
- Prever la realización de pruebas piloto
- Determinar qué cálculos, mecanografía, tabulación, gráficas, etc., deben efectuarse (¿Quién los hará? ¿En qué tiempo?).
- Cuestionar y considerar acciones en relación a si el Investigador (lider del proyecto) y su equipo de colaboradores: ¿Tienen el conocimiento suficiente del campo para comprender y evaluar los aspectos significativos del mismo? ¿poseen los conocimientos necesarios para planear y llevar a cabo el estudio? ¿cuentan con la capacidad profesional para diseñar, administrar e interpretar los métodos, los instrumentos y los procedimientos de recolección de datos? ¿tienen el conocimiento requerido para el manejo de técnicas estadísticas necesarias?.

Evidentemente después de revisar los puntos arriba mencionados se concluye que la Planeación es la fase en la cual se fundamentan lógicamente los problemas, las hipótesis y los métodos de estudio.

La planeación como primer paso del Proceso Administrativo fija objetivos a lograr y la forma en que se van a alcanzar. Se adelanta al tiempo, visualizando los pasos sucesivos que es necesario dar para llegar al objetivo, y se previenen posibles dificultades que puedan presentarse, planeando alternativas a fin de que no haya interferencias durante la investigación.

En una gran mayoría de proyectos de investigación, la planeación requiere

re más tiempo que las otras etapas de la investigación, lo cual es razonable si se toma en cuenta que se trata de la fase del razonamiento y la previsión, aspectos que son trascendentales durante todo el proceso.

Cuando existe una planeación adecuada, las actividades que siguen a la Planeación; mismas que son la Recolección y Análisis se convierten generalmente en labores casi mecánicas.

Así la recopilación depende básicamente al aplicar cada una de las técnicas previamente seleccionadas para la indagación.

Le acompaña a la recopilación el procesamiento de datos, de acuerdo a lo previsto; comunmente en un diagnóstico la información recabada se agrupa atendiendo a: los problemas; las áreas afectadas y los grupos investigados.

Para el procesamiento de datos por lo regular se depende de sistemas manuales para su tabulación. Los datos obtenidos se cuantifican adecuadamente, para someterlos a un análisis, comparación y presentación, de tal forma que lleven a la confirmación o al rechazo de las hipótesis planteadas.

Se recurre para lograr lo anterior a cálculos y técnicas que permitan compendiar y presentar la información, aspectos que corresponden a la Estadística Descriptiva.

A continuación se mencionan las medidas que generalmente pueden aplicarse en una investigación de este tipo, no se entrará en detalles sobre los cálculos requeridos para obtenerlos ni sobre su empleo.

-Medidas de tendencia central

Indican los valores donde se concentran las mediciones, son tres: el modo, la mediana y la media aritmética. El modo precisa cual es el valor de las mediciones que se encuentran con mayor frecuencia. La Mediana divide el número de casos estudiados en dos partes iguales; es decir, la

mitad de las mediciones se encuentra por debajo de este valor y la otra se localiza por encima. La media aritmética es la más empleada por sus propiedades matemáticas, se le conoce también comunmente con el nombre de promedio; es el centro de equilibrio de la distribución de los valores de las mediciones.

-Medidas de dispersión

Indican la forma en la cual los datos se distribuyen alrededor de la tendencia central. Se emplean comúnmente tres: la oscilación total, la desviación cuartil y la desviación estándar. La primera es, sencillamente, la diferencia entre el número máximo y el valor mínimo encontrada en las mediciones. En la desviación cuartil, las mediciones se dividen en cuatro partes iguales, y cada una contiene el 25% de los casos (la cuartil número 2 corresponde exactamente a la mediana). La desviación estándar posee características matemáticas que le hacen ser muy valiosa para el investigador, pues, con el auxilio de la desviación estándar, pone a prueba sus hipótesis en el caso de los métodos paramétricos.

-Otras medidas

Resulta muy común también el empleo de porcentajes para establecer parangones; de esta manera se logran confrontar cantidades que no podrían ser relacionadas si se compararan basándose en sus valores absolutos.

Otras mediciones muy comunes son los índices; o sea, combinaciones de los valores de diversas variables para dar una sola cifra. Así, se habla del "índice de precios al mayoreo", o del índice de gravedad de los accidentes, o del índice de frecuencia del ausentismo.

Para aquellas empresas que cuenten con sus propios centros de cómputo, es conveniente considerar la posibilidad de emplear la computadora en la tabulación y análisis de la información, lo cual debe preverse desde la planeación. Se requiere negociar tiempo de computadora y los servicios de ingenieros, y programadores para realizar los programas respectivos.

Una vez que la información es procesada y sometida a su análisis estadístico, se inicia de hecho su interpretación, confrontando datos, con base en los hechos obtenidos se tratan de explicar las razones por las que se dan los problemas planteados, pues la razón de la investigación es poner a prueba las hipótesis o conjeturas y tomar decisiones al respecto con la orientación de resolver problemas.

En ocasiones resulta muy común el que una vez tabulados y analizados los datos surjan nuevas hipótesis que pueden ser puestas a prueba con los mismos datos y cuya verificación arroja otras luces sobre el problema. El investigador debe explorar esas nuevas posibilidades y trabajar nuevamente con sus datos, buscando nuevas relaciones entre ellos.

"Un ejemplo aclarará lo anterior: un estudioso levantó una encuesta entre ingenieros y contadores del sector público y del sector privado, en relación al grado de satisfacción que experimentaban en diversas necesidades sociales: seguridad, estima, autonomía y autoexpresión. Su hipótesis nula inicial era que no existían diferencias entre los profesionales del sector público y los del privado. Encontró que, en promedio, los ingenieros del sector privado se encontraban significativamente más insatisfechos que los del público en cuanto a las necesidades de autonomía y autoexpresión. ¿A qué se debía este hecho? Tratando de interpretar los resultados, formuló una nueva suposición: los ingenieros de la iniciativa privada que trabajan en compañías transnacionales se sienten más insatisfechos porque de las empresas matrices les envían estándares de producción, normas, procedimientos, especificaciones, materia prima que debe ser empleada, etc.; pudo identificar aquellos cuestionarios que pertenecían a ingenieros que trabajaban en empresas transnacionales -- (que son la mayoría de los del sector privado) y comparó los promedios de insatisfacción con los de aquellos que trabajaban en empresas nacionales. Encontró que los primeros estaban más insatisfechos que los segundos, confirmando su segunda hipótesis. Póngase atención al hecho de que ya no levantó una segunda encuesta, sino sencillamente clasificó los datos que ya tenía, de acuerdo con una nueva variable para poner a prueba una hipótesis surgida después de que fueron analizados por primera vez. En este caso estuvo alerta y pudo perfeccionar su estudio". (Arias 1979, Págs. 176 y 177).

Toda investigación que resulte de aplicar un Modelo para determinar necesidades de Entrenamiento, en las etapas de interpretación y conclu- siones, debe conducir a:

- La confirmación o rechazo de los problemas planteados.
- Localizar problemas que originalmente no habían sido contempla- dos.
- Estimar la repercusión de los problemas en los objetivos de las áreas investigadas y de la organización en general.
- Separar los problemas en: los que requieren acciones de Entrena- miento y los que demandan soluciones de otro tipo.
- Identificar con hechos objetivos las causas de los problemas.
- Determinar causas que pueden eliminarse total o parcialmente con adiestramiento.
- Determinar quienes tienen necesidad de Entrenamiento, en que y con que prioridad.
- Determinar causas que requieren soluciones ajenas al Entrenamien- to, en que y con que prioridad.
- Clasificar las necesidades de Entrenamiento en tal forma que se muestre el panorama total de la indagación, éstas pueden presen- tarse como siguen:

Las que tiene un individuo

Las que tiene un grupo

Las que requieren solución inmediata

Las que demandan solución futura

Las que piden actividades informales de entrenamiento

Las que requieren actividades formales de entrenamiento

Las que exigen instrucción "sobre la marcha"

Las que precisan instrucción fuera del trabajo

Las que la compañía puede resolver por sí misma

Aquellas en que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas

Las que un individuo puede resolver en grupo con otros

Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

Otro aspecto importante de estas etapas es la elaboración de los obje- tivos de aprendizaje de las necesidades de Entrenamiento encontradas.

Como se recordará la etapa final del proceso de investigación es la que se refiere a la comunicación y solución. Ya en la página 139 se hizo referencia a la elaboración de un informe en el que se plasman los resultados obtenidos durante la realización del diagnóstico.

Se mencionó también que dicho reporte debe incluir: la metodología empleada; como se hace el análisis de la información recabada; los resultados, propuestas de solución y finalmente, observaciones generales.

El informe de una investigación representa la concentración de los resultados obtenidos a través de las diferentes etapas del estudio. Este deberá guardar un ordenamiento tal que permita visualizar fácilmente la metodología seguida y los resultados obtenidos en cada etapa, lo cual constituirá las evidencias que justifiquen las soluciones y recomendaciones tanto en materia de Entrenamiento como de otros factores que inciden directa o indirectamente en el desempeño de los trabajadores.

Sin duda alguna un informe que reúna los requisitos mínimos que se han citado, permitirá al líder del proyecto tener éxito en las difíciles presentaciones y negociaciones que tendrá que realizar para dar a conocer los resultados del trabajo, a fin de continuar por un lado con lo que corresponde a soluciones que demandan acciones de aprendizaje; y también para canalizar lo respectivo a las áreas afectadas de donde emanen otro tipo de respuestas.

5.4. Ejemplo de Modelos.

En las siguientes páginas de este capítulo se presentan algunos Modelos para determinar necesidades de Entrenamiento, los cuales se consideran representativos del medio; la idea básica es observar sus elementos y el matiz especial que cada quien le pone; se da preferencia a la presentación gráfica y cierta información complementaria sin entrar en detalle. El autor se toma la libertad de manejar como Modelo lo que en las fuentes originales se identifica como Procedimientos, Metodología, etc.

5.4.1. Modelo Armo

El modelo se diseñó para aplicarse principalmente dentro del sector industrial, pero los planteamientos son aplicables a otros sectores.

El procedimiento puede aplicarse utilizando diferentes estrategias, en tendiendo estrategia como la modalidad o forma en que se desarrollará el procedimiento. Se proponen dos modalidades: prescriptiva y participativa.

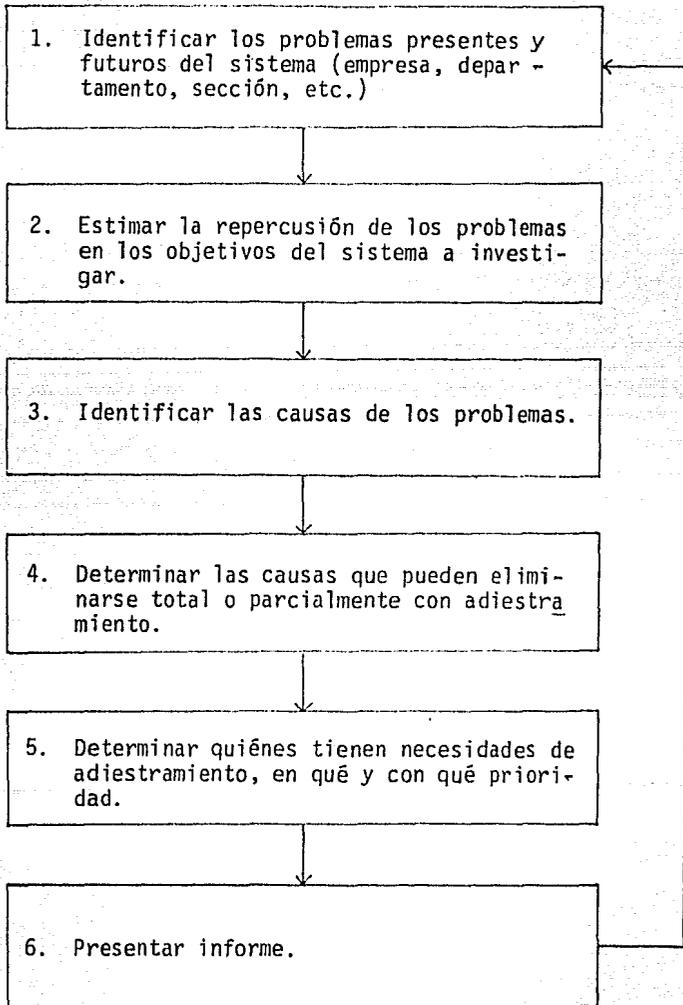
En la estrategia prescriptiva, la investigación está centrada en una o varias personas quienes en función de su percepción, experiencia y análisis de la situación por la que atraviesa el sistema a investigar, de terminan las necesidades de adiestramiento. Estas personas pueden ser por ejemplo el gerente de personal, el jefe de capacitación y desarrollo, el consultor, el gerente o director de planta, etc., o un grupo de personas de alto nivel jerárquico.

Este tipo de estrategia será de gran aceptación sobre todo en organizaciones donde la autoridad, la comunicación y la información estén centralizadas.

La estrategia participativa no centra las actividades y decisiones en la o las personas responsables de la determinación de necesidades sino que comparte la responsabilidad con los integrantes del sistema a investigar. Esta participación produce un diagnóstico más realista y una mejor toma de decisiones.

Con esta estrategia se logra que intervengan tanto los interesados como sus jefes y directivos asegurando con ésto una mayor confiabilidad en los resultados obtenidos.

El desarrollo del procedimiento para la determinación de necesidades - empleando esta estrategia requiere bastante tiempo del personal del sistema a investigar, por lo que en algunos casos los directivos se muestran renuentes a su aplicación.



Modelo ARMO
Figura N° 16
(Fuente: ARMO, 1977)

Para la estrategia prescriptiva se pueden utilizar como técnicas: la observación, consulta de archivos, registros, lista de verificación, - cuestionario.

En cuanto a la estrategia participativa se aplican: la entrevista, tormenta de ideas, corrillo, tarjetas, cuestionario, lista de verificación.

Es necesario hacer notar que la utilización de la estrategia participativa requiere de una serie de ejercicios de descongelamiento de grupos y sensibilización, con el propósito de lograr una mayor integración y - colaboración, así como una posibilidad de autodiagnóstico por parte de las personas del sistema a investigar.

El procedimiento que propone el Servicio Nacional ARMO para la determinación de Necesidades de Adiestramiento, consta de 6 pasos, mismos que en la siguiente página se describen gráficamente.

5.4.2. Modelo Auditoría de Desempeño

El conocimiento de este modelo se obtiene en un seminario denominado - Análisis de Desempeño; del cual se citan las decisiones y procedimientos que lo resumen, mismo que se presenta gráficamente en la figura No. 17, y que consta de varias fases:

- Identificación de Problema

¿Hay un problema (que valga la pena solucionar)?

¿Cómo sabe usted que tiene un problema?

¿Qué observa que indique que hay un problema? Deme un ejemplo - de lo que usted observa que indica que el empleado ... (está de animado; tiene una actitud equívoca; no está motivado; no sabe cómo hacer el trabajo).

¿Cómo sabrá que se ha solucionado el problema?

¿Qué diferencias se podrán observar (debido a empleados animados, actitudes correctas, motivación, conocimiento del trabajo)?

¿Qué números aumentarán o disminuirán?

¿Cuáles son los "riesgos"?

¿Cómo afectará la solución de este problema la cantidad, la calidad o costo del producto o servicio que se ofrece?

¿Cuál será el impacto económico si se logra que los empleados con el 25% más bajo de desempeño sean tan eficaces como los empleados con el 25% más alto de desempeño?

¿Desde cuándo ha sido ésto un problema?

¿Es un problema general?

¿Dónde ocurre?

¿Cuándo ocurre?

¿Con qué frecuencia ocurre?

¿No ocurre en algunos lugares y en ciertas ocasiones?

- Análisis del Problema.

¿Cuáles son las deficiencias del desempeño?

¿Cuáles son los logros o resultados del trabajo?

(Pregunte a la Gerencia):

¿Cuáles son los resultados deseados ó ideales? (Observe):

¿Cuáles son los resultados reales?

¿Cuáles son los requisitos de resultados o estándares de desempeño?

(Por lo general se miden usando las dimensiones de calidad, cantidad velocidad y gastos. Si no se indican claramente, entonces):

Examine los registros de repaso de desempeño.

(Pregunte a los supervisores):

¿Qué espera de "X"? (individuo, función, departamento)

¿Cómo evalúa a "X"?

¿Qué cosas específicas examina?

¿Cuál es la diferencia entre un buen "X" y un mal "X"?

(Si la respuesta es vaga indague preguntando):

Suponga que tenemos dos "X", uno con lo que usted considera una buena actitud y uno con una actitud equívoca. Yo -

soy un cliente que acaba de llegar. ¿Cómo respondería cada "X"?

¿Qué quiere decir al usar la expresión "sin problemas"?

Es decir, si tiene dos departamentos y uno funciona sin problemas pero el otro no, ¿Cómo puede determinar la diferencia? ¿Qué examina que le indica que hay una dife - rencia?

- ¿Qué cosas separan a un buen "X" de un mal "X"?
- ¿Cuál es la cosa más importante que "X" debe hacer?
- Describa el mejor "X" que ha trabajado para usted y explique por - que.
- ¿Qué cosas separan a un buen "X" de un mal "X"?

¿Cuáles son las deficiencias del resultado (Cuál es la diferencia entre el resultado deseado y el resultado real)?

Examine los registros de repaso del desempeño, los registros de pro - ducción.

(Pregunte a los supervisores)

- Describa la diferencia principal entre su mejor "X" y los otros.
- ¿Cuáles son las faltas más frecuentes de los nuevos "X"?

¿Ha desempeñado alguien la tarea en la forma requerida?

- ¿Quién?
- ¿Cuándo?
- ¿Qué puede haber cambiado desde entonces?

(Pregunte a otros departamentos)

- ¿Cómo puede un "X" desordenar su trabajo?
- ¿Cómo desordena "X" su trabajo?

- Análisis de Valor

¿Cuál es el valor de corregir las deficiencias?

¿Cómo puede cada resultado deficiente "perjudicar" a la organización (la función que se estudia y la organización total)?

(Pregunte a los Supervisores y otros departamentos):

- ¿Qué efecto tiene en su desempeño (inmediato, a largo plazo) el que "X" no produzca el resultado deseado?
- ¿Cómo sabe usted que "X" no desempeña su tarea?

¿Cuál es el costo por unidad de la deficiencia?

(Por lo general afecta productividad, materiales, mano de obra (directa e indirecta). Hable con control de calidad y con el Contralor).

¿Cuántos individuos desempeñan el trabajo por debajo del estándar?

¿Cuántas unidades de deficiencia (promedio) se producen por cada individuo por día, mes, año?

¿Cuál es el valor del provecho potencial durante un año?

¿Puede establecer prioridades para corregir las deficiencias?

-Análisis de Causa

¿Es una deficiencia de conocimiento (C) o de ejecución (E)?

Pregunte:

1. ¿Sabe que debe hacerlo?
2. ¿Lo ha hecho alguna vez correctamente?
3. ¿Podría hacerlo si su vida dependiera de eso?
4. Si pudiera hacer el trabajo, ¿Lo haría?
5. ¿Hay consecuencias negativas si se desempeña en la forma deseada?
6. ¿Sabe cuando no está desempeñando el trabajo correctamente y la desviación del desempeño que se espera?

Sí No

Sí	No
E	C
E	C
E	C
	E
E	
	E

- Deficiencias de Ejecución

¿Es la de una función de Interferencia en el trabajo, falta de información, o desequilibrio en las consecuencias que el individuo recibe?

Si se observan los siguientes patrones de desempeño, entonces

busque

y haga estas preguntas:

- El trabajo casi nunca se termina a tiempo
- Hay mucho trabajo atrasado
- El trabajo se hace pero casi nunca bien.
- "Quejas" sobre la cantidad de trabajo.

Interferencia en el trabajo

I. INTERFERENCIA EN EL TRABAJO (si la respuesta es negativa, considere ingeniería de trabajo)

- ¿Existen recursos adecuados para hacer el trabajo?

- a. ¿tiempo?
- b. ¿Herramientas o equipo de apoyo?
- c. ¿Persona?
- d. ¿Dinero?
- e. ¿Información?

- ¿Son adecuados los procedimientos y diseños de flujo de trabajo?

- a. ¿Correctos o apropiados?
- b. ¿Organizados correctamente?

- Las tareas no se hacen para nada

Desequilibrio en las consecuencias que el individuo recibe.

II. CONSECUENCIAS. (Si la respuesta es afirmativa, modifique las consecuencias)

- Los empleados hacen la tarea correctamente cuando son nuevos pero el desempeño se deteriora rápidamente al cabo de poco tiempo.

1. Hay consecuencias negativas si se desempeña en la forma requerida?

- Los empleados hacen el trabajo correctamente solo cuando algún supervisor está

2. ¿Hay más consecuencias positivas si el trabajo no se hace en la forma deseada (v.g. si se hace en la forma actual)?

presente.

- Al parecer los empleados son "holgazanes" o "no están motivados"

- Los empleados no están apurados, pero las tareas no se hacen de acuerdo al estándar.
- El desempeño deseable empeora poco a poco
- Los empleados no creen que el desempeño deseable sea necesario.

El individuo no recibe información.

3. ¿Son las consecuencias al desempeñar el trabajo en la forma deseada ni negativas ni positivas?
4. ¿Son las consecuencias positivas al desempeñar el trabajo en la forma deseada tan poco frecuentes que resultan ineficaces?
5. ¿Hay alguna consecuencia pequeña, segura, inmediata y positiva si el trabajo no se desempeña de la manera deseada que contrarresta consecuencias positivas o negativas mayores, pero menos seguras?

III. INFORMACION (Si la respuesta es negativa, diseñe la información de nuevo)

- Calidad
1. ¿Recibe el individuo información? Si no recibe información
- a. ¿Se envía la información?
2. ¿Recibe el individuo información sobre variables pertinentes?
3. ¿Recibe el individuo información exacta?

- Frecuencia

4. ¿Recibe el individuo información oportuna?
5. ¿Recibe información con frecuencia?
- Formato
6. ¿Es específica la información?
7. ¿Sabe el individuo lo que debe hacer para corregir su desempeño?

- Deficiencias de conocimiento.

¿Qué se debe enseñar y como se debe enseñar?

1. ¿Comprende el estudiante la naturaleza del trabajo y las consecuencias de dominarlo?
2. ¿Tiene el estudiante los requisitos necesarios para aprender?
3. ¿Puede el estudiante dominar la tarea sin practicar las habilidades de la tarea?
4. ¿Puede el estudiante identificar los elementos esenciales del trabajo?
5. ¿Puede el individuo desempeñar la tarea correctamente en el trabajo?

SI	NO

Si la respuesta es "no", entonces

Ofrezca INDUCTIVO:

- Oriente al estudiante al trabajo
- Demuestre la importancia del trabajo

Ofrezca INSTRUMENTOS PARA APRENDER:

- Enseñe habilidades o vocabulario preparatorio

Ofrezca TEORIA

- Enseñe las propiedades esenciales de la materia

Ofrezca DESARROLLO DE HABILIDADES:

- Desarrolle el desempeño de la habilidad, por medio del entrenamiento o ayudas en el trabajo.

Ofrezca APLICACION:

- Práctica de la habilidad en el trabajo

SI DESARROLLO DE HABILIDADES, use ayudas en el trabajo (orientación) para:

*

1. Tareas que tienen muchos pasos sencillos.
2. Tareas que permiten que se lean instrucciones mientras se desempeñan
3. Tareas en las que pequeños errores en el desempeño pueden producir consecuencias negativas importantes
4. Tareas que sólo se desempeñan de vez en cuando
5. Tareas en las que en general la exactitud es más importante que la rapidez.
6. Tareas que tienen pequeños presupuestos de instrucción

... Use entrenamiento para:

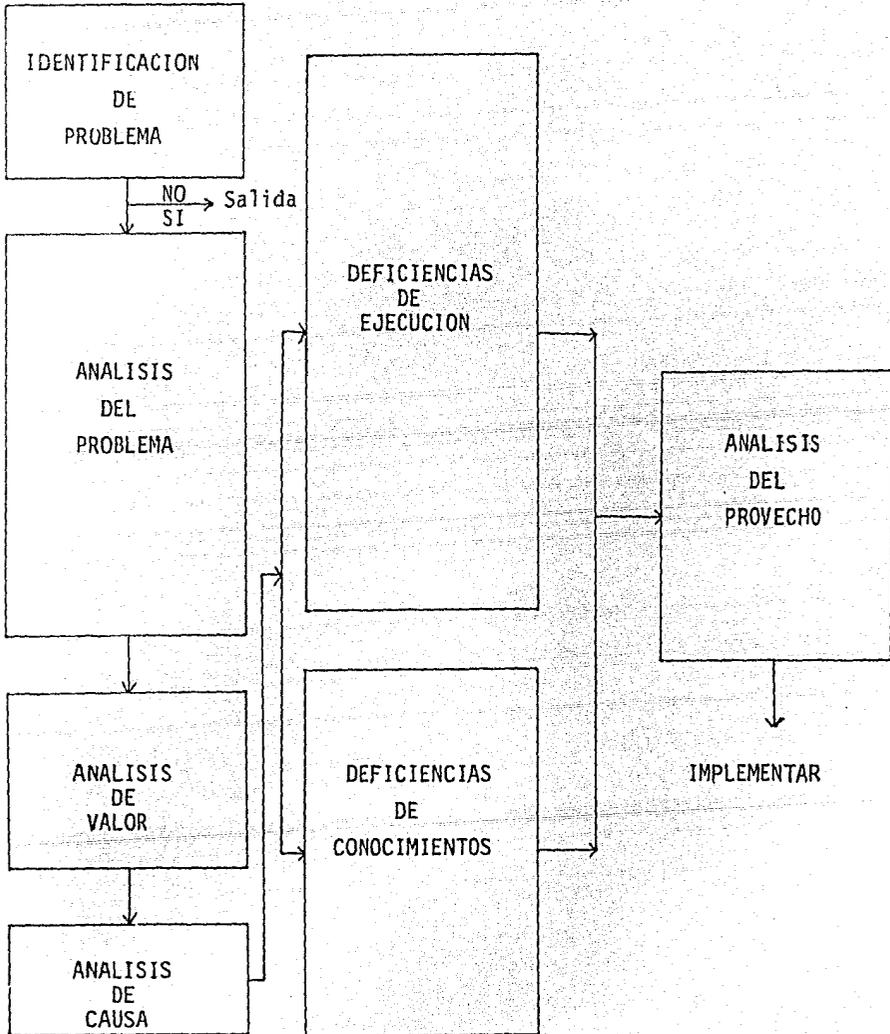
1. Tareas en las que en general la rapidez es más importante que la exactitud
2. Tareas en las que leer instrucciones interferiría con el desempeño
3. Tareas en las que pequeños errores por lo general son costosos.

- Análisis del Provecho

¿Vale la pena corregir las deficiencias (es $\frac{V}{C} > 1$)?

¿Cuáles son los costos aproximados de las soluciones propuestas?

Solución D_c :



Modelo Auditoria de Desempeño

Figura Nº 17
(Fuente: anónima)

- Costos de desarrollo
- Costos individuos que se entrenarán
mano de obra
viaje
por día
- Costos equipos
- Costos oportunidades pérdidas
- Personal entrenamiento y local

Solución D_E:

- Costo de desarrollo nuevos sistemas
- Costos de implantar y mantener nuevos sistemas
- Costo de agente de cambio.

- Implementar

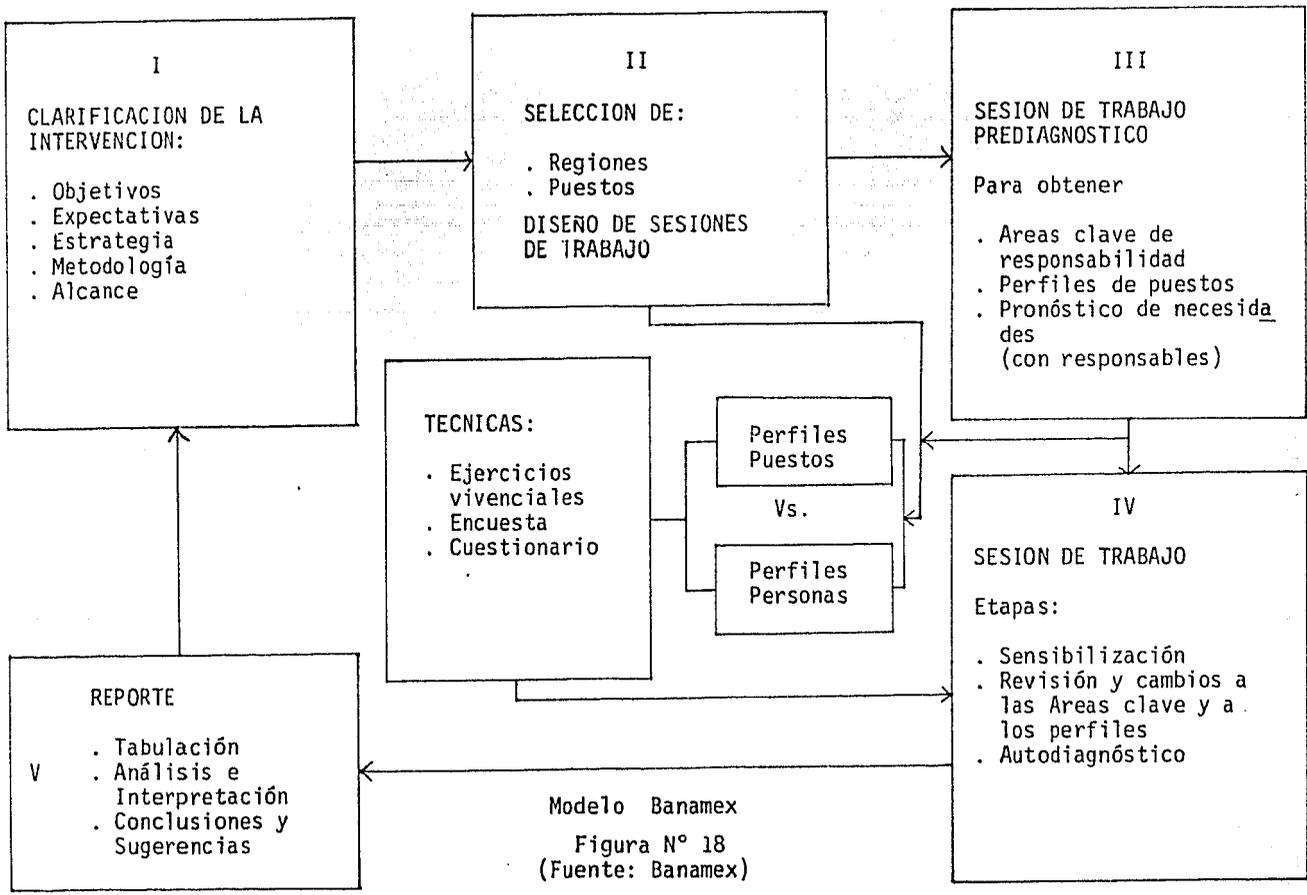
5.4.3. Modelo Banamex

Modelo diseñado para aplicarse desde el nivel de Ejecutivos de Gerencia Media hacia arriba, se basa fundamentalmente en la involucración tanto de los jefes como responsables de una determinada área y los propios investigados; se propicia también una confrontación sana entre éstos bajo la conducción de un experimentado moderador, lo cual es bien importante. El producto final de la sesión con el grupo son los autodiagnósticos - que cada participante resuelve calificándose en función de los conoci - mientos y habilidades que el puesto requiere.

También cada ejecutivo resuelve y envía dentro de los siguientes 10 días un cuestionario exploratorio sobre conocimientos que su puesto requiere y otros aspectos relacionados con su trabajo.

5.4.4. Modelo Codeso

En la figura No. 19 se muestra este modelo que Consultoría Organizacio - nal y en Desarrollo Social, S.C., (Codeso) presentó como proyecto de -



Modelo Banamex
 Figura N° 18
 (Fuente: Banamex)



AUTODIAGNOSTICO

NOMBRE		PUESTO			OFICINA	
1 CONOCIMIENTOS DEL PUESTO		2 MIS CONOCIMIENTOS SON:			3 PRIORIDAD	4 SUGERENCIAS
IMPOR- TANCIA	MATERIAS	AMPLIOS	REGULA- RES	NO TENGO		

FAVOR DE LEER LAS INSTRUCCIONES AL REVERSO ANTES DE USAR ESTE LADO

Tabla No. 38
Encuesta de Conocimientos
Anverso

AUTODIAGNOSTICO

INSTRUCCIONES:

CONTENIDO DE LAS COLUMNAS:

1 CONOCIMIENTOS DEL PUESTO.

- **IMPORTANCIA.**

Los números progresivos indican la importancia que para el desempeño de tu puesto tienen los conocimientos que se anotan en la columna de MATERIAS.

2 MIS CONOCIMIENTOS SON:

- En esta columna expresa mediante una cruz, el grado de dominio que tienes sobre los conocimientos que aparecen en la columna 1. Utiliza sólo una columna a la vez, las opiniones de cada una son:
- **Si no necesitas ninguna capacitación,** marcarás la columna de AMPLIOS.
- **Si necesitas alguna capacitación,** es que tus conocimientos son medianos, entonces utiliza la columna REGULARES.
- **Si necesitas una capacitación integral,** es que no tienes conocimientos de las materias; anota en la columna NO TENGO.

3 MI PRIORIDAD:

- Aquí ordena con una numeración progresiva aquellos conocimientos en los que tú opinaste que son REGULARES o NO TENGO, con lo cual nos indicarás el orden en que tú necesitas que se te capacite al respecto.

4 SUGERENCIAS: (No escribas en esta columna).

- Para uso de Capacitación de Personal.

Tabla No. 38
Encuesta de Conocimientos
Reverso
(Fuente: Banamex.)

AUTODIAGNOSTICO

NOMBRE		PUESTO			OFICINA	
1 HABILIDADES DEL PUESTO		2 MIS HABILIDADES SON:			3 MI PRIORIDAD	4 SUGERENCIAS
IMPOR- TANCIA		AMPLIAS	REGULA- RES	NO TENGO		

FAVOR DE LEER LAS INSTRUCCIONES AL REVERSO ANTES DE USAR ESTE LADO

Tabla No. 39
Encuesta de Habilidades
Anverso

AUTODIAGNOSTICO

INSTRUCCIONES:

CONTENIDO DE LAS COLUMNAS:

1 HABILIDADES DEL PUESTO.

- IMPORTANCIA
- Los números progresivos indican la importancia que para el desempeño de tu puesto tienen las habilidades que se anotan en la columna número 1.

2 MIS HABILIDADES SON:

- En esta columna expresa mediante una cruz, el grado de dominio que tienes de las habilidades que aparecen en la columna 1. Utiliza sólo una columna a la vez, las opiniones de cada una son:
- **Si no necesitas ninguna capacitación**, marcarás la columna AMPLIAS.
- **Si necesitas alguna capacitación**, es que tus habilidades son medianas, entonces utiliza la columna REGULARES.
- **Si necesitas una capacitación Integral**, es que necesitas adquirir totalmente esa habilidad; anota en la columna NO TENGO.

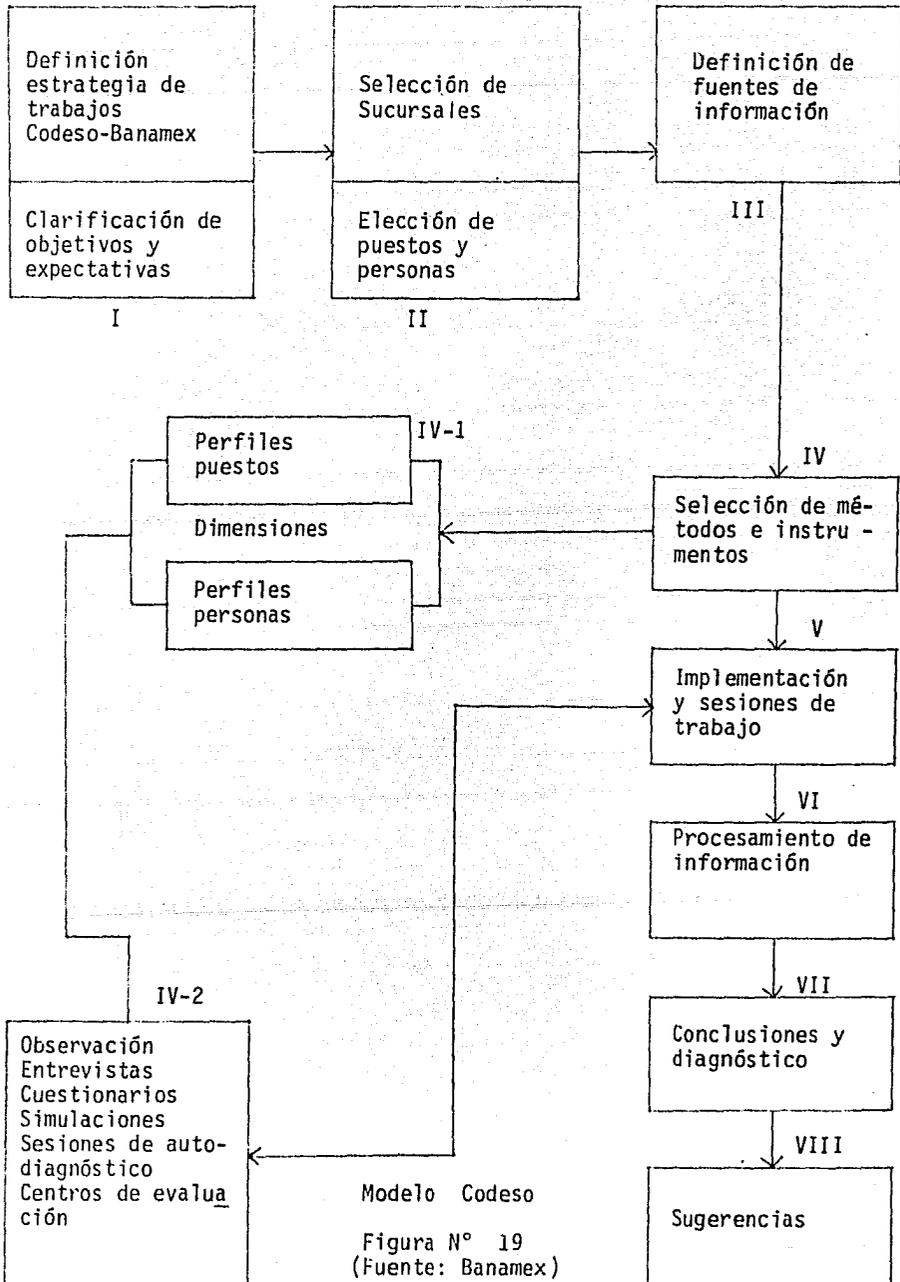
3 MI PRIORIDAD:

- Aquí ordena con una numeración progresiva aquellas habilidades en las que tú opinaste que son REGULARES o NO TENGO, con lo cual indicarás el orden en que necesitas que se te entrene al respecto.

4 SUGERENCIAS: (No escribas en esta columna).

- Para uso de Capacitación de Personal.

Tabla No. 39
Encuesta de Habilidades
Reverso
(Fuente: Banamex.)



trabajo a solicitud expresa de Banamex.

Dentro de la propuesta hecha se anexaron antecedentes y ejemplos de papeles de trabajo utilizados en otras empresas; naturalmente para el caso Banamex sugerirían las herramientas adecuadas, este proyecto no se continuó, razón por la cual no se incluyen mayores datos.

5.4.5 Modelo FIP

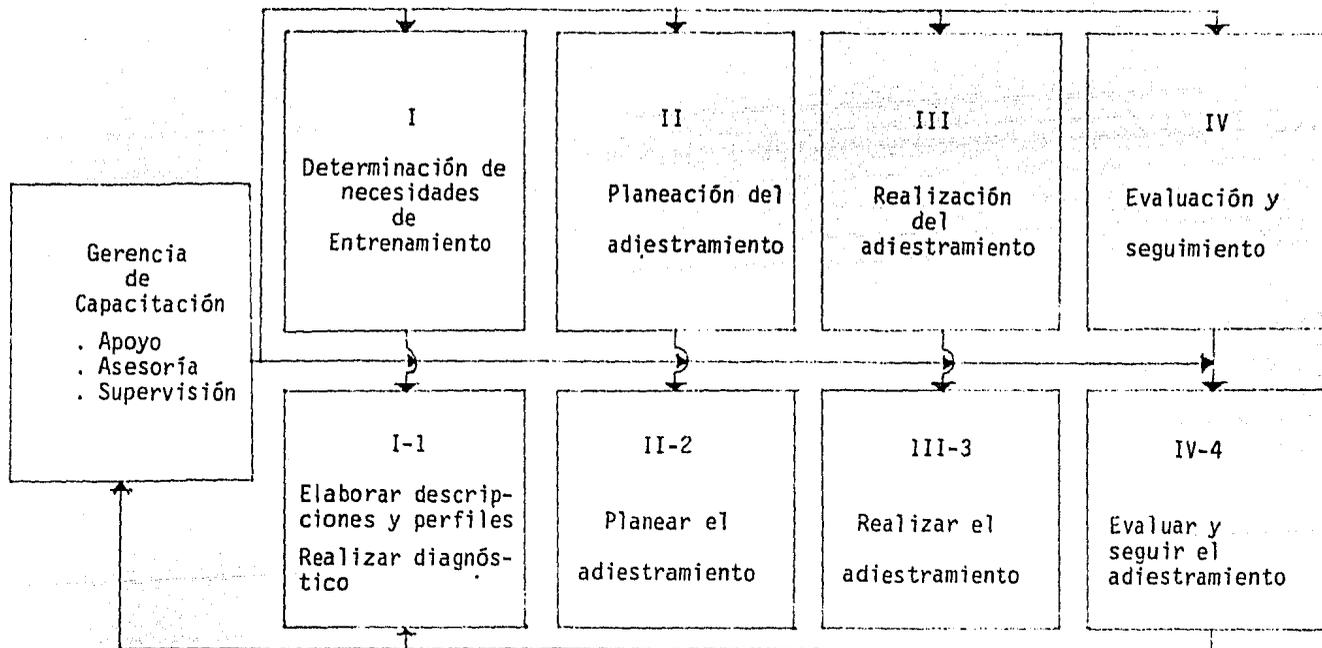
Este modelo comprende todo el ciclo de Entrenamiento y fue diseñado para el adiestramiento de obreros.

La estrategia diseñada se apoya fundamentalmente en la participación de los supervisores de cada línea y en la de dos o tres de los trabajadores más calificados y con ciertas características para poder desarrollarse como instructores. Tal y como se muestra en el diagrama del modelo el proceso consta de cuatro fases, cada una de ellas a su vez consta de dos partes:

- Inicialmente se tienen sesiones en las que los participantes adquieren los conocimientos sobre los temas respectivos.
- Regresan a sus áreas de trabajo, donde aplican lo aprendido en las sesiones teóricas, posteriormente los trabajos realizados se revisan en grupo bajo la coordinación del moderador, lográndose así un enriquecimiento para todo el grupo.

La única fase que se va a describir es la que corresponde a la Determinación de necesidades de Adiestramiento (1); en ella, inicialmente, los grupos se adiestran en las siguientes materias: Descripción de Puestos, Inventario de conocimientos y habilidades y en las Técnicas para detectar necesidades de adiestramiento. La preparación recibida les permite la aplicación de lo aprendido, inicialmente para la elaboración de los análisis de puestos y los instrumentos que cada técnica requiere (observación, entrevista, cuestionario, escala estimativa); finalmente realizan el diagnóstico de necesidades de cada trabajador, requisitando el formato que se muestra en la página 237.

En todo el modelo se continúa la tónica de aprender haciendo, lo cual -



Modelo FIP
 Figura N°20
 (Fuente: FIP, S.A. de C.V.)



PLANES INDIVIDUALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Hoja No. _____

De _____ De 19__

Nombre	Numero	Edad	Puesto	Departamento	Gerencia
Fecha de Ingreso	a FIP	al Puesto	Nombre	Jefe Inmediato	Puesto

I	II	III	IV	V	VI		VII
EN ORDEN DE IMPORTANCIA ANOTE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE ES NECESARIO MEJORAR SEGUN LO QUE EL PUESTO REQUIERE	INDIQUE LOS CURSOS, ACTIVIDADES O ACCIONES POR REALIZAR A TRAVES DE LAS CUALES SE ADQUIRIRAN LOS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA NECESARIOS.	INSTRUCTORES Y/O RESPONSABLES	FECHA	DURACION TOTAL EN HORAS	APROBADO*		OBSERVACIONES
			INICIO / TERMINACION		SI	NO	
1			/				
2			/				
3			/				
4			/				
5			/				
6			/				

*En cursos anotar calificación. SI 80 ó más NO de 0 a 79

a	b	c	d	e	f
Interesado	Jefe Inmediato	Gerente del Departamento	Gerente del Area	Gerente Relaciones Industriales	Gte. Capacitación y Desarrollo

da magníficos resultados. El papel de la Gerencia de Capacitación es - de facilitador durante todo el proceso, siendo muy importante la cali - dad de la preparación que se da a los participantes como instructores - capaces no solo de enseñar, sino de diagnosticar las situaciones de - aprendizaje.

5.4.6. Modelo Mager y Pipe.

Mager y Pipe son autores del libro "Mejor Dirección mayor Eficiencia", en el cual describen un procedimiento para analizar e identificar la esencia y causa de los obstáculos en la eficiencia, con el enfoque de - hallar soluciones a los problemas de la eficiencia humana.

En la página 242 se muestra el diagrama que sintetiza su estrategia, - la cual desarrollan a través de su obra; plantean una serie de pregun - tas para cada paso en el análisis; y proporcionan una lista de comproba - ción de consulta rápida para determinar cual de las soluciones ofrece - mayores posibilidades de efectividad.

A continuación se transcriben los conceptos que aparecen al final de ca - si todos los capítulos:

- Lo que hay que hacer:
Identifique la naturaleza de la discrepancia. Una vez que lo haya hecho, podrá considerar su alcance.
- Como hacerlo
Hágase estas preguntas:
¿Porqué creo que existe un problema de adiestramiento?
¿Cuál es la diferencia entre lo que se está haciendo y lo que se supone se debería de hacer?
¿Cuál es la causa que me hace decir que las cosas no andan bien?
¿Porqué estoy insatisfecho? (Pág. 6)
- Qué hacer:
Determine la importancia de la variante. Si no es importante, ignórela. Si vale la pena, prosiga con los siguientes pasos destina - dos a determinar su causa.

- Como hacerlo

Hágase estas preguntas:

¿Porqué es importante la discrepancia?

¿Qué pasaría si la ignorara?

¿Valdría la pena hacer algo para resolverla? (Pág. 13)

- Que hacer:

Determine si la discrepancia se debe a una deficiencia de habilidad auténtica

- Como hacerlo:

Hágase estas preguntas:

¿Podría hacerlo si realmente fuese necesario?

¿Podría actuar si su vida dependiera de ello?

¿Son adecuadas sus habilidades actuales de acuerdo a la eficiencia esperada? (Pág. 21)

- Que hacer:

Determine si la capacidad alguna vez existió.

- Como hacerlo:

Hágase estas preguntas:

¿Antes era capaz de desempeñarse como era de esperarse?

¿Se le ha olvidado cómo hacer lo que quiero que lleve a cabo?

(Pág. 31)

- Que hacer:

Determine si la capacidad perdida o deteriorada se emplea frecuentemente o no.

Si la habilidad se emplea a menudo pero se ha deteriorado, mantenga el nivel de la eficiencia proporcionando retroalimentación de vez en cuando.

Si la destreza no se aplica con frecuencia, mantenga el nivel de la eficiencia proporcionando un horario regular de práctica.

- Como hacerlo:

Hágase estas preguntas:

¿Qué tan a menudo se emplea la habilidad o la eficiencia?

¿Recibe la persona información sobre qué tan bien hace las cosas?

¿Exactamente cómo se entera de qué tan bien está actuando? (Págs.

38 y 39).

- Que hacer:

Determine si existe un remedio más sencillo que el mantenimiento de la eficiencia o el adiestramiento metódico.

- Como hacerlo:

Hágase estas preguntas:

¿Se puede facilitar el trabajo proporcionando algún auxiliar?

¿Se puede conservar la información necesaria de algún modo (instrucciones escritas, listas de comprobación, etc.) en lugar de almacenarlas en el cerebro de alguien)?

¿Se puede guiar en vez de adiestrar?

¿Será suficiente la capacitación sobre la marcha? (Pág. 47)

- Que hacer:

Determine si la persona posee la capacidad para actuar como es debido.

- Como hacerlo

Hágase estas preguntas:

¿Es capaz de aprender el trabajo?

¿Posee la capacidad física y mental para desempeñar la labor como se espera?

¿Está sobrecapacitado para la labor? (Pág. 54)

- Que hacer:

Determine si la eficiencia esperada nos conduce a consecuencias desfavorables.

- Como hacerlo:

Hágase estas preguntas:

¿Cuál es el resultado de actuar como es debido?

¿Se castiga la eficiencia esperada?

¿Percibe la persona que su buena actuación traerá castigo?

¿Creerá que será menos feliz si rinde como se espera? (Pág. 70)

- Que hacer:

Determine si la ineficiencia u otro tipo de actuación conduce a resultados más favorables que la eficiencia deseada.

-Como hacerlo:

Hágase estas preguntas:

¿Cuál es el efecto de hacer las cosas a su manera en lugar de la mía?
 ¿Qué obtiene en forma de remuneración, prestigio, estado social, lisonjas?
 ¿Consigue más atención por su mala conducta que por el buen comportamiento?

¿Qué resultado apoya (remunera) su modo presente de actuar?

¿Está inadvertidamente premiando el proceder impertinente mientras pasa por alto las acciones decisivas?

¿Está mentalmente bloqueado de manera que, mientras menos hace, menos tiene de qué preocuparse?

-Está incapacitado físicamente, y por consiguiente, entre menos haga, - menos se cansa? (Pág. 83).

-Qué hacer:

Determine si existe una consecuencia significativa debido a la eficacia deseada.

-Como hacerlo:

Hágase estas preguntas:

¿Le importa al que actúa la eficiencia esperada?

¿Existe un resultado favorable por hacer las cosas?

¿Hay efectos indeseables a causa de la ineficacia?

¿Existe algún motivo de placer al actuar?

¿Puede enorgullecerse por su actuación, como individuo o como miembro de algún grupo?

¿Obtiene satisfacción de sus necesidades en el trabajo?(Págs. 93/94)

- Que hacer:

Determine si existen impedimentos que obstaculicen la eficiencia.

- Como hacerlo:

Hágase las siguientes preguntas:

¿Qué cosa impide su actuación?

¿Comprende lo que se espera de él?

¿Sabe cuándo debe cumplir con su obligación?

¿Tiene exigencias contradictorias en su tiempo?

¿Carece de autoridad, tiempo, herramientas?

¿Lo restringen políticas o ideas tales como: "es la forma correcta de hacer las cosas, o: "es el modo en que siempre se han llevado a cabo",

que deberían ser cambiadas?

¿Podría reducir la dificultad si se mejora la luz, se pintara el lugar, se aumentarían las comodidades, se modificara la posición para trabajar, o se redujeran las distracciones visuales o auditivas?

¿Puedo aminorar los esfuerzos ajenos al trabajo mismo tales como: llamadas telefónicas, "tempestades en un vaso de agua", y todo lo que plantea problemas menos importantes aunque más tangibles? (Págs. 109/110)

-Que hacer:

Compare la magnitud de la solución con la de la discrepancia:

-Como hacerlo:

Hágase estas preguntas:

¿Será imposible o inadecuado llevar a cabo algún remedio?

¿Están las soluciones más allá de nuestras posibilidades?

¿Cuánto costaría seguir adelante con la solución?

¿Vale la pena?

¿Cuál remedio probablemente nos reditúe un óptimo resultado habiéndonos esforzado lo menos posible?

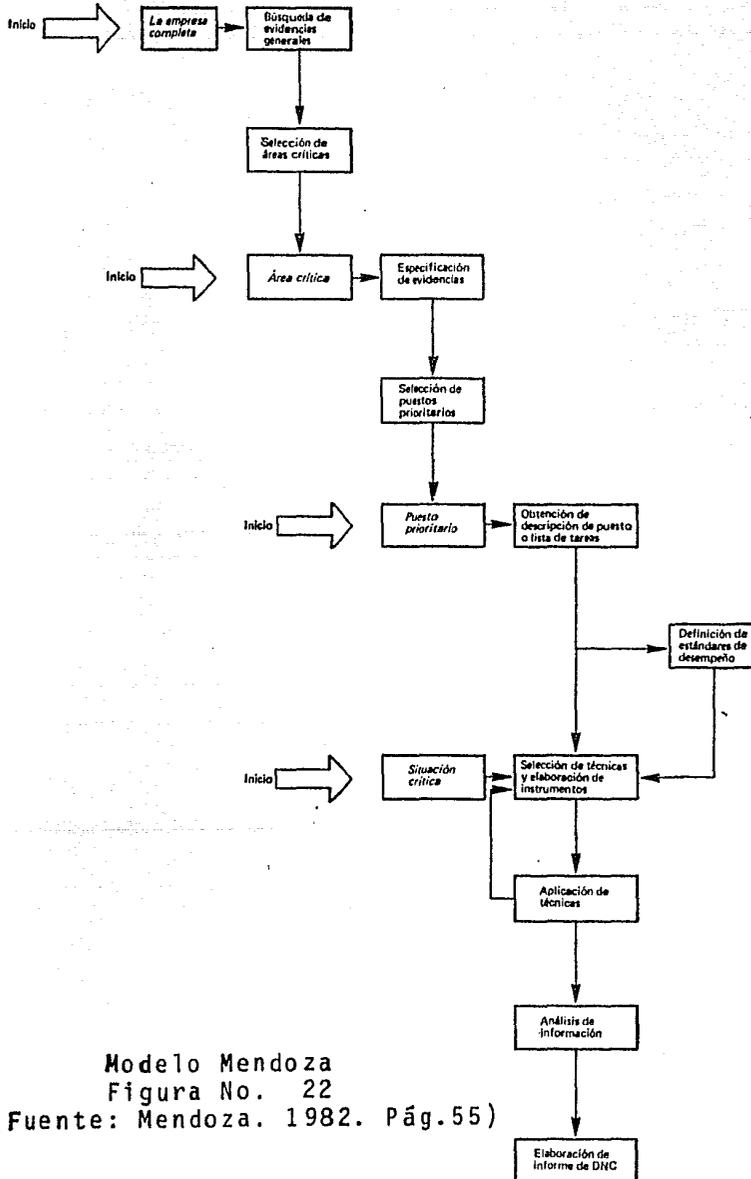
¿Cuál remedio estamos mejor provistos para llevar a cabo?

¿Cuál solución nos interesa más? o, ¿Cuál es la más visible para aquellos a los cuales hay que complacer? (Págs. 120/121).

5.4.7. Modelo Mendoza.

A este modelo se le identifica como "procedimientos para determinar necesidades encubiertas" y se le localiza en el texto Manual para determinar necesidades de Capacitación, su autor es Alejandro Mendoza Núñez, - quien en su obra trata temas tales como:

- Concepto de necesidad de capacitación
- Concepto de adiestramiento y capacitación
- Necesidades de capacitación
- Importancia de la determinación de necesidades de capacitación
- Tipos de necesidades de capacitación
- Resultados de la determinación de necesidades de capacitación
- Procedimientos para determinar necesidades de capacitación
- Técnicas para determinar necesidades de capacitación.



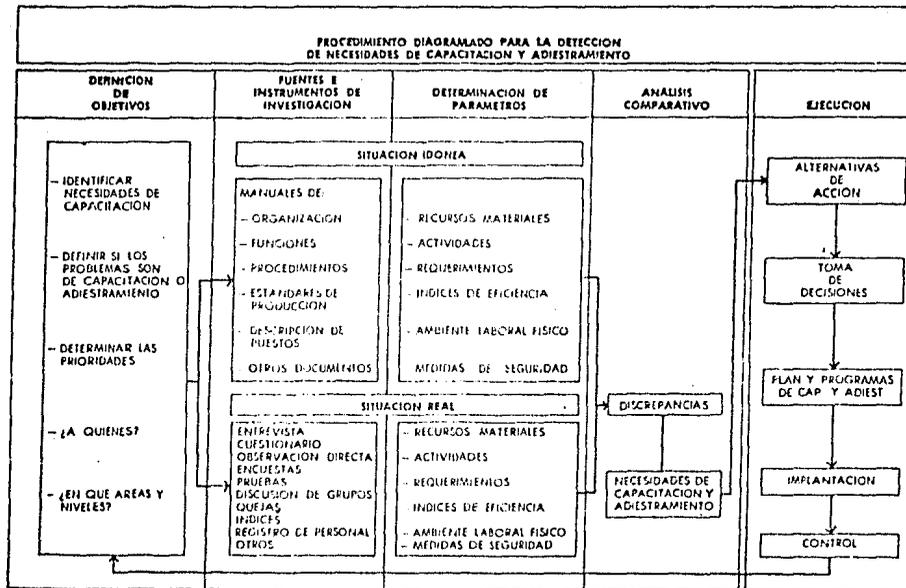
Modelo Mendoza
 Figura No. 22
 (Fuente: Mendoza. 1982. Pág.55)

5.4.8. Modelo UCECA

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) ha editado una serie de publicaciones sobre capacitación y adiestramiento en el trabajo; a la primera se le identifica como "Guía técnica para la detección de necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la pequeña y mediana empresas", en ella se sugiere un procedimiento para la detección de necesidades de capacitación (veáse la Pág. 246) y adiestramiento, el modelo se basa en descubrir las discrepancias entre lo que DEBE HACERSE y lo QUE SE HACE en la empresa, analizando las necesidades manifiestas y detectando las encubiertas.

Las técnicas de investigación que se sugiere utilizar, previa selección y adaptación a cada empresa, son:

- Entrevista
- Cuestionarios
- Pruebas
- Análisis por discusión de grupo
- Encuestas
- Observación directa
- Quejas
- Registros de Personal
- Indices.



P y P. E. Nov/78
U.C.E.C.A.

Modelo UCECA
Figura No.23
(Fuente: UCECA)

CONCLUSIONES

- Existe una indiscutible interacción entre los diferentes subsistemas que conforman una organización, y de ésta con los diversos elementos del medio ambiente, por lo que cualquier acción modificadora, no solo en materia de Recursos Humanos, sino en general, debe contemplar las posibles repercusiones que se provocarían ante cualquier cambio.
- Toda organización orientada al futuro debe incorporar a sus planes integrales de desarrollo un Sistema para la Planeación y el Desarrollo de los Recursos Humanos, el cual debe incluir el subsistema correspondiente a los planes y programas de Entrenamiento.
- Las organizaciones de cualquier tipo deben tener en su estructura organizacional los puestos y funciones idóneas para el personal especializado en Recursos Humanos y Entrenamiento, contratando exclusivamente aquellos servicios externos que se refieran a la instrucción de cursos para los cuales no se cuente con instructores internos.
- Cualquier modelo y las técnicas que se elijan para investigar necesidades de Entrenamiento, o problemas en general, requieren ser utilizados por personas con amplios conocimientos y experiencia en el campo.
- Las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo son parte vital de cualquier esfuerzo orientado a elevar el índice de productividad en cualquier tipo de organización.
- La satisfacción de necesidades de Entrenamiento solo resuelve parcialmente la problemática respecto de la eficiencia del personal, por lo que simultáneamente se deben resolver todos aquellos aspectos que directa o indirectamente inciden en el desempeño de los trabajadores.
- Las actividades de aprendizaje que las empresas promuevan para su personal, deben satisfacer necesidades reales de su personal en las áreas de conocimientos, habilidades o actitudes, en función de los requeri-

mientos de los puestos, para lo cual es necesario diagnosticar estas necesidades aplicando un modelo y las técnicas adecuadas al universo investigado y a las características y recursos de la empresa en general.

- El Entrenamiento del personal en las organizaciones, no debe ser una respuesta obligada para cumplir simplemente con las disposiciones legales que el Gobierno Federal ha implantado, y así evitar sanciones.

R E F E R E N C I A S B I B L I O G R A F I C A S .

- American Management Association. Manual de Descripciones de Puestos Ejecutivos. México: CECSA, 1978.
- Arias G, F. Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. México: Trillas, 1979 (3a. ed.).
- Arias G, F. (comp.) Administración de Recursos Humanos. México: Trillas, 1981 (2a. ed.).
- ARMO. Adiestramiento dentro de la empresa. México: Servicio Nacional Armo, 1979.
- ARMO. Los objetivos de aprendizaje en el adiestramiento. México: Servicio Nacional Armo, 1980.
- ARMO. Manual para elaborar programas de adiestramiento. México: Servicio Nacional Armo, 1980.
- Asimov, I. Introducción a la ciencia. Barcelona: Plaza & Janes, 1979. (3a. ed.).
- Bennis, W.G. Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- De Peretti, A. Libertad y relaciones humanas. Madrid: Marova, 1971. Citado por Moreno L, S.
- Esponda, A. Capacitación y adiestramiento: cómo cumplir y aprovechar la ley. México: Grupo Editorial Expansión, 1979.
- Fernández A, J.A. El proceso administrativo. México: Herrero Hnos., 1973 (8a. ed.) pág. 85.
- Freire, P. La educación como práctica de la libertad. México: Siglo XXI, 1982 (30a. ed.).
- Freire, P. Pedagogía del oprimido. México: Siglo XXI, 1982 (28a. ed.).
- Goguelin, P. y otros. La formación psisocial en las organizaciones. Buenos Aires: Paidós, 1971.
- Grados, J.A., Beutelspacher, O. y Castro, M.A. Calificación de Méritos evaluación de la conducta laboral. México: Trillas, 1980 (1a. ed.).
- Guzmán V, I. La sociología de la empresa. México: Jus, 1963. Citado por Fernández A, J.A.
- Hay y Asociados, S.A. de C.V. Apuntes del taller de análisis de puestos México.

- Hernández y R, S. y Ballesteros I, N. Fundamentos de administración. - México: Interamericana, 1980 (1a. ed.).
- International correspondence schools. Una guía de adiestramiento eficaz para instructores. Scranton, Pennsylvania: International Textbook - Company, 1968.
- Krathwohl, D. Especificación de objetivos de la educación. México: Guajardo, 1973.
- Machado, L.A. La revolución de la inteligencia. México: Seix Barral, 1981 (7a. ed.) Págs. 9/45
- Mager, F.M. y Pipe, P. Mejor dirección mayor eficiencia en la escuela y el trabajo. México: Pax 1981 (1a. ed.).
- Margulies, N. y Raia, A.P. Desarrollo organizacional. México: Diana, 1977.
- Mendoza N, A. Manual para determinar necesidades de capacitación. México: Trillas, 1982 (1a. ed.).
- Michel, G. Ecología de la organización. México: Trillas 1975 (3a. ed.)
- Moreno L, S. La educación centrada en la persona. México: el manual moderno, 1979.
- Rascón Ch, O.A. Introducción a la estadística descriptiva. México: UNAM, 1977.
- Reyes P, A. El análisis de puestos. México: Limusa, 1980.
- Rodil U, F. y Mendoza T, F. (comp.) Lecturas sobre organización. México: Trillas, 1974.
- Rogers, C.R. Psicoterapia centrada en el cliente. Buenos Aires: Paidós, 1969a. Citado por Moreno L, S.
- Rogers, C.R. Freedom to learn. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co., 1969b. Citado por Moreno L, S.
- Rogers, C.R. El proceso de convertirse en persona. Buenos Aires: Paidós, 1972. Citado por Moreno L, S.
- Schein, E.H. Organizational Psychology. Nueva Jersey: Prentice Hall, 1970. Citado por Michel, G.
- Schein, E.H. Psicología de la organización. Madrid: Prentice Hall, 1975.
- Schein, E.H. Conferencia impartida en el 6o. Congreso Internacional de Capacitación sobre Planeación de Recursos Humanos y Desarrollo Profesional. México: Revista Desarrollo Humano de la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C. 1978 (Año 1 Nos. 2 y 3).

UCECA. Guía Técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas. México: Editorial - popular de los trabajadores, 1979.

UCECA. Glosario de términos empleados en la capacitación y adiestramiento. México: Editorial popular de los trabajadores, 1981.

Whitney, F.L. Elementos de la investigación. Barcelona: Omega, 1963. (quien cita a Monroe). Citado por Arias G, F. 1979.