



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**UN MODELO PARA DETERMINAR
NECESIDADES DE CAPACITACION**

175,
PSI

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

P R E S E N T A N :

LAURA ANGELICA GAONA ARCOS

MARTHA ELSA ORTIZ LOPEZ

MARIA TERESA VILLANUEVA FLORES



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UN MODELO PARA DETERMINAR
NIVELES DE CAPACIDAD

25053.08

UNAM. 88

1981

ej. 2

M.-34315

ps. 777a

AGRADECIMIENTOS

* * * * *

A MI MAMA

A MI ESOSO

Y A MI HIJA CYNTHIA

MA. TERESA VILLANUEVA

A mis Padres;

Porque siempre me han dejado actuar
con libertad.

MARTHA ELSA ORTIZ

A mis hermanos:

Por el cariño que me han dado.

MARTHA ELSA ORTIZ

A mi esposo:

Por el apoyo, confianza y amor que
me ha dado, y día a día va aumen--
tando.

MARTHA ELSA ORTIZ

A la Memoria de mi Madre

LAURA ANGELICA GAONA

En agradecimiento de mi Padre y Hermanos

LAURA ANGELICA GAONA

En agradecimiento, por la ayuda brindada

al DR. HUMBERTO PONCE TALANCON.

I N D I C E
* * * * *

PAGINA

GLOSARIO DE TERMINOS	
I. FUNDAMENTACION TEORICA	7
1.1. El Sistema de Administración de Personal	7
1.2. El Subsistema de Capacitación y Desarrollo	14
1.3. Bases Psicológicas	24
1.3.1. Conducta	39
1.3.1.1. Conducta Clásica	43
1.3.1.2. Conducta Operante	46
1.3.2. Aprendizaje	49
1.3.2.1. Motivación	58
1.3.2.2. Estímulos	71
1.3.2.3. Respuestas	78
1.3.2.4. Reforzamientos	85
II. INVESTIGACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	96
2.1. Importancia	109
2.2. Justificación	111
2.3. Objetivos	114
2.4. Estado Actual o Referencias	116
2.5. Diagnóstico	121
2.6. Recomendaciones	124

III. PROPUESTA DE UN MODELO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION	128
INTRODUCCION	128
OBJETIVOS	130
3.1. Consideraciones Generales	133
3.1.1. Análisis de Contenido	134
3.2. Metodología	144
3.2.1. Revisión Bibliográfica	145
3.2.2. Descripción del Problema	145
3.2.3. Diseño de Hipótesis o Expectativa	145
3.2.4. Población	145
3.2.5. Definición de Variables	146
3.2.6. Variables Extrañas a Controlar	147
3.2.7. Definición de Conceptos	149
3.2.8. Recursos Humanos y Materiales	149
3.2.9. Instrumento de Diagnóstico	150
3.2.10. Procedimiento	150
3.2.11. Tabulación e Interpretación	150
3.2.12. Resultados	151
CONCLUSIONES	152
BIBLIOGRAFIA	154
ANEXOS	158
Cuestionario	159
Diagrama de Flujo	160

PAGINA

APENDICES	161
Síntesis de Entrevistas	162
Recopilación de Información Básica	164

GLOSARIO DE TERMINOS

ACTUALIZACION

Acción tendiente a proporcionar capacitación y adiestramiento a trabajadores que ya han sido sujetos a un proceso de enseñanza aprendizaje.

ADiestRAMIENTO

Acción destinada a desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

ANALISIS OCUPACIONAL

Identificación de las actividades, los requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de un puesto de trabajo a través de la utilización de técnicas como la observación, entrevista, cuestionarios, etc.

APRENDIZAJE

Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de la experiencia.

APTITUD

Potencialidad del individuo para aprender; condición o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

AREAS DEL APRENDIZAJE

El aprendizaje influye sobre las distintas manifestaciones del comportamiento humano, éstas son:

Cognoscitiva:

Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión.

Psico-motriz:

Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas, es decir, actividades que realiza un individuo, que aunque depende de procesos cognoscitivos, son físicamente observables.

Afectiva:

Es el 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.

CAPACITACION

Es un proceso de enseñanza-aprendizaje cuyo propósito fundamental es proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal para que desempeñe mejor su trabajo.

CURSO

Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo y cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento.

EVENTO

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

FORMACION PROFESIONAL

Todo proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes, que permitan la preparación integral del hombre para una vida activa, productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño profesional en cualquier nivel de calificación y responsabilidad, y una participación consciente en la vida social, económica y cultural.

HABILIDAD

Destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.

METODOLOGIA

Estudio y descripción de los métodos y procedimientos que se llevan a cabo en toda actividad sistemática.

NECESIDADES MANIFIESTAS

Son las necesidades de capacitación y adiestramiento evidentes; es decir, aquellas que no requieren de investigación para ser localizadas o conocidas, se presentan usualmente en trabajadores de nuevo ingreso, en aquellos que acaban de ser promovidos y en caso de cambios tecnológicos, administrativos u operativos.

NECESIDADES ENCUBIERTAS

Son necesidades no detectables a simple vista y cuya identificación requiere de una investigación sistemática y exhaustiva.

OBJETIVO

Fin o meta que se propone como resultado de una actividad.

PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

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

PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Acciones tendientes a desarrollar y perfeccionar hábitos, actitudes, aptitudes y conocimientos de las personas con el objeto de proporcio-

narles instrumentos teórico-prácticos que les permitan un desempeño eficiente en sus actividades.

PROGRAMA

La parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene, en términos de tiempo y de recursos de una manera pormenorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional.

PUESTO

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que forman una unidad de trabajo específica susceptible de ser desempeñada por una persona.

* BIBLIOGRAFIA *

1. Martínez Alvarez Jesús y otros: 1981. Glosario de términos empleados en la capacitación y adiestramiento. U.C.C.C.A.
2. Mancera Hnos.: 1977. Diccionario para contadores. Ed. Hispanoamericana.
3. Mendoza Fuentes Luis M.: 1977. Manual sobre Capacitación de Personal. C.N.C.A.

I. FUNDAMENTACION TEORICA

- 1.1. El Sistema de Administración de Personal**
- 1.2. El Subsistema de Capacitación y Desarrollo**
- 1.3. Bases Psicológicas**
 - 1.3.1. Conducta**
 - 1.3.1.1. Conducta Clásica**
 - 1.3.1.2. Conducta Operante**
 - 1.3.2. Aprendizaje**
 - 1.3.2.1. Motivación**
 - 1.3.2.2. Estímulos**
 - 1.3.2.3. Respuestas**
 - 1.3.2.4. Reforzamientos**

I. FUNDAMENTACION TEORICA

Antes de entrar en materia, consideramos pertinente reafirmar algunos conocimientos fundamentales, que aunque por su evidencia y sencillez parezca innecesario incluir, deben al menos ser mencionados como principio de orden, con objeto de lograr una ubicación adecuada del tema que se pretende tratar.

1.1. El Sistema de Administración de Personal

Concepto de Administración:

Desde el punto de vista etimológico, Administración es, "la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla -- bajo el mando de otra; de un servicio que se presta" . (1)

Henry Fayol, considerado por muchos como el verdadero Padre de la moderna Administración, dice que administrar es -- "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". (2)

Por otra parte, el Diccionario para Contadores editado por -- Editorial Hispano Americana, nos indica que la Administra -- ción "es la rama de la dirección que abarca la inspección y ope -- ración en cualquier organización, esto es, analizarse y resol -- verse cualquier problema dentro de una organización" . (3)

La Administración, según Agustín Reyes Ponce, "es el con -- junto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia -- en las formas de estructurar y manejar un organismo so -- -- cial" . (4)

La Administración de Personal ha sido definida por Thomas Spttes como: " la actividad de organizar y tratar a las - personas en su trabajo para que utilicen sus máximas capacidades intelectuales, consiguiendo así la máxima satisfacción personal y de crecimiento ". (5)

Según Kootz y O. Donnell, Administración, " es la creación y conservación en una empresa, de un ambiente en donde los individuos trabajando en grupo, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes". (6)

El fenómeno administrativo se da dondequiera que exista un organismo social porque en él se da dondequiera que exista un organismo social porque en él tiene que existir --- coordinación sistemática de medios.

La saluda y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de cierto número de condiciones que se califican casi indiferentemente de principios, de leyes o de reglas. No hay que aplicar casi nunca dos veces el mismo principio en condiciones idénticas, es preciso tener en cuenta circunstancias diversas cambiantes y muchos otros elementos variables.

Por eso los principios son flexibles y susceptibles de -- adaptarse a todas las necesidades.

Suele olvidarse que la Administración constituye un Sistema, el análisis de la Administración y sus partes como -- sistema permite aplicar el ejercicio de la Administración los fundamentos de las teorías de los sistemas.

El enfoque administrativo que se basa en el concepto de un sistema, reconoce que un Sistema de Administración reviste características parecidas a la de los sistemas físicos, biológicos y la existencia de sistemas totales y subsistemas.

DEFINICION DE SISTEMA:

La Real Academia Española lo define como:

1. "Conjunto de reglas o principios enlazados entre sí .
2. Conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a determinado objeto" . (7)

Según Jhonson y otros, " un sistema es un todo organizado y complejo: implica un complejo interconectado de componentes o partes fundamentalmente relacionadas que forman un todo unitario" . (8)

D. Chorofas define así al concepto de sistema: "Un sistema tal como nosotros lo entendemos, puede definirse como la combinación o disposición ordenada de diversas partes o elementos, en un todo indivisible" . (9)

La definición de Gibson se expresa así: "Un sistema puede ser definido como un conjunto de grado de elementos interactivos diseñado para llevar a cabo en forma cooperativa una función predeterminada" . (10)

Wilson y Wilson define sistema como "un conjunto de partes -

interdependientes o interactuantes y de relaciones entre sí o entre sus atributos que determinan un todo unitario que realiza determinado efecto, función u objetivo" . (11)

Calificar algo como un sistema es concebirlo como un conjunto de componentes interrelacionados y que actúan entre sí.

Los sistemas tienen ciertas características; en primer lugar, todo sistema o bien es parte de otro que es más grande, o bien abarca varios subsistemas, en segundo lugar, la característica esencial de un sistema es que es complejo en el sentido de que: un cambio de una variable causará cambios en otras.

Por otra parte el campo de la Administración de Recursos Humanos está determinado por el complejo de problemas propios de las relaciones de trabajo que se establecen entre una Institución y las personas, individual o colectivamente consideradas.

Estos problemas son de naturaleza diversa y de alcances variables, algunos de ellos se presentan antes de formalizar la relación de trabajo; otros se suscitan durante la vigencia de tal relación; algunos surgen al dar por terminado el vínculo de trabajo y finalmente existen otros relativos a las prestaciones y los servicios otorgados al trabajador y a sus dependientes.

Es del máximo interés institucional o individual que esta serie

de problemas reciba una atención adecuada, armonizando, - - los objetivos de las instituciones con los intereses legítimos - de quienes prestan sus servicios en ellas.

Es necesario concebir, estructurar y operar la Administra - - ción de Recursos Humanos como un conjunto coherente de prin cipios, normas, procesos y métodos que deben dar solución - oportuna y eficaz a los problemas referidos.

El sistema de Administración de Recursos Humanos queda con vencionalmente integrado por los siguientes componentes o sub sistemas:

- Planeación
- Empleo
- Capacitación y Desarrollo
- Remuneraciones
- Prestaciones y Servicios
- Relaciones Laborales
- Seguridad e Higiene
- Evaluación
- Información

El sistema administrativo es un complejo de relaciones perso - nales, formales y sistemáticamente organizado, reviste como - sistema características parecidas a los sistemas físicos y bio - lógicos. Reconoce la existencia de sistemas abiertos y cerra -

dos.

Los sistemas abiertos se caracterizan por una relación causa-efecto en un sólo sentido.

Según Dulhat Krauss, "todo sistema abierto tiene una entrada o insumo, un proceso de ese insumo y una salida o producto-que es el insumo procesado" . (12)

Los sistemas cerrados se caracterizan por el retorno de la -- información de corregir errores que podrían pasar inadverti-- dos en el sistema abierto.

La ventaja de enfocar como sistema un aspecto o un problema, es poder ver con mayor claridad las variables críticas y las -- variables entre ellas.

1. Reyes Ponce Agustín, 1967, Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Ed. Lumusa, pág. 16.
2. Reyes Ponce Agustín. Op. cit. pág. 17.
3. Mancera Hnos. 1977. Diccionario para Contadores Ed. Hispanoamericana, pág. 26.
4. Reyes Ponce, Op. cit. pág. 26.
5. Dulhalt Krauss Miguel, 1972. La Administración de Personal en el Sector Público. Ed. Instituto de Administración Pública, Vol. 1, pág.
6. Dulhalt Krauss Miguel. Op. cit. pág. 19
7. D. Katz and R. L. Kahn. 1966. The Social Psychology of Organizations. New York: John Wiley and Sons Inc. pág.33.
8. Ibidem
9. D. Katz, Op. cit. pág. 34.
10. Ibidem
11. D. Katz, Op. cit. pág. 32.
12. D. Katz, Op. cit. pág. 33.

1.2. SUBSISTEMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Johnson considera a la Organización como un sistema social; sus entradas están constituidas por los insumos: materiales, energía e información y sus salidas por los productos o servicios.

En la Administración Pública los subsistemas de un organismo público, se encuentran constituidos por las demás funciones -- básicas o de apoyo, que debiera realizar para alcanzar sus objetivos.

En virtud de que el sistema de desarrollo de personal es considerado como uno de los elementos esenciales para elevar la productividad y la eficiencia de los empleados públicos surge -- la necesidad de establecer un subsistema de capacitación y desarrollo de personal que propicie el mejoramiento individual y colectivo de los empleados para la mejor prestación de los ser vicios públicos.

El subsistema de capacitación consiste en el esfuerzo institucional, sistemático y permanente, orientado a complementar y actualizar los conocimientos así como a dotar de las habilidades necesarias para un desempeño satisfactorio del trabajo e inducir las actitudes más deseables de los empleados de las -- Instituciones Públicas.

El subsistema de capacitación está integrado por las siguientes funciones:

- Inducción
- Capacitación
- Adiestramiento
- Actualización
- Intercambio tecnológico

Definición de Capacitación:

" Analizando la etimología de la palabra capacitación se tiene que se deriva de la palabra capaz, que a su vez proviene del latín capax; de capere, cabar; y que tiene, según el Diccionario Hispano Universal, entre otros significados los siguientes:

- Que tiene ámbito o espacio para recibir o contener en sí -- otra cosa.
- Grande o espacioso.
- Apto, proporcionado, suficiente.
- De buen talento o instrucción.
- Apto legalmente para una cosa.

Por lo tanto la capacitación es la acción de capacitar que tiende a hacer a uno apto o a habilitarle para alguna cosa" (1)

Por otra parte, el Diccionario Enciclopédico por la Unión -- Tipográfica Editorial Hispano Americana (U. T. E. H. A.) nos -- dice que capacitación "es la acción y efecto de capacitar o ca -- pacitarse y que este término es aplicable generalmente a cier-

tas escuelas, instituciones o cursos". (2)

El pequeño Diccionario Larousse Ilustrado de la Editorial Larousse, menciona que: "capacitación es la acción y efecto de capacitar, definiendo a su vez la palabra capacitar - como habilitar, tener aptitud o disposición para hacer - algo". (3)

La American Management Association, a través del Presidente de la American Society of Training Directors, afirma: " En su más amplio sentido el concepto de capacitar está implícito en la moderna administración, en todos y cada uno de los niveles. El esfuerzo de capacitar consiste en que el Ejecutivo encargado de esta función, comprenda la teoría, la técnica y los mejores sistemas que requiere la capacitación, y agrega: " La capacitación es aquel acto intencionado que procura medios para que tenga lugar un aprendizaje " (4)

El objeto de la capacitación es fortalecer una organización existente y desarrollar a su elemento humano, calificándolo para que se siente satisfecho y apto para progresar en el desempeño de labores de importancia creciente. La importancia de cualquier organismo social depende de su personal, los empleados por mucho que prometen y por mucha voluntad que demuestren no pueden triunfar sin una capacitación adecuada.

Capacitación Individual o Particular:

Es la que se da al individuo de manera que únicamente lo bene

ficia en forma particular o personal y tiene como característica que sólo debe aplicarse a uno por uno de los candidatos -- a recibirla; enfocándola desde luego a una labor o puesto específicamente determinado.

Capacitación Individual Directa.

Se transmite de manera personal y en forma directa y es generalmente impartida por los supervisores inmediatos; se enfoca preponderantemente hacia los individuos de nuevo ingreso y no utiliza programas específicos, sino únicamente la explicación del supervisor.

Capacitación Individual Indirecta.

Es la información que recibe el trabajador por medio de folletos manuales o instructivos de trabajo y debe combinarse con la capacitación directa a fin de ir logrando un incremento paulatino pero al mismo tiempo paralelo y simétrico, en lo que -- respecta a los avances de los conocimientos técnicos prácticos que se pretendan hacer llegar a los individuos en proceso de -- capacitación.

Capacitación Colectiva o por Grupo.

La capacitación colectiva tiene como característica el impartirla a uno o varios grupos de individuos con objeto de elevar su preparación, excluyendo el enfoque a labores o puestos deter

minados para entrar en áreas de acción más generales.

Capacitación Colectiva Directa.

Es la que se imparte como la capacitación individual directa, por los supervisores de línea o inmediatos, debiendo - caracterizarse por su enfòque hacia los aspectos más generales del trabajo en la empresa, de forma tal que se pretende grabar en la mente del grupo de personas a capacitar, las - ideas fundamentales sobre el desarrollo de las operaciones que realizarán cuando e encuentren debidamente integrados a sus unidades de trabajo.

Capacitación Colectiva Indirecta.

Este tipo de capacitación se imparte a grupos de empleados u obreros, e incluye tanto a los de nuevo ingreso como a - los que ya tienen tiempo de trabajar en la empresa; con el objeto de actualizar a éstos sus conocimientos, instruyén- dolos al mismo tiempo sobre los procesos alcanzados, tanto en los aspectos técnicos como administrativos y a los de - nuevo ingreso, con el objeto de ubicarlos, relacionarlos en tre sí con los antiguos miembros de la unidad.

Capacitación Interna.

En este tipo de capacitación en el que se imparte dentro de - los locales propios de la empresa, es decir sin que haya necesidad

de que los individuos se ausenten de ella.

Capacitación Externa.

Es el tipo de capacitación que se efectúa en lugares extraños - a la empresa, existiendo para ello instituciones especializa - das que se dedican a impartir cursos sobre diversos temas -- de interés para toda empresa y donde de acuerdo con sus ne - cesidades y recursos es conveniente que éstas envíen a su personal.

Programas de Capacitación.

Los programas de capacitación deben elaborarse de acuerdo - con las necesidades de cada organismo social y de acuerdo - - con sus posibilidades ya que no resulta efectivo el copiar pro - gramas elaborados y aplicados con éxito en otra empresa.

La capacitación en la empresa privada recae generalmente - - sobre los departamentos de Relaciones Industriales, Adminis - tración o Personal y cuando las posibilidades lo permiten so - bre el departamento de Capacitación, Entrenamiento o Desarrollo.

En la esfera gubernamental debe recaer sobre los Departamen - tos de Adminostración y/o Personal.

Tanto en la empresa privada como en el gobierno, deben estu -- diarse los programas valiéndose del asesoramiento interno y - externo necesario.

OBJETIVOS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION:

- Poner al personal en contacto con los modernos conceptos y técnicas.
- Desarrollar una más profunda comprensión de la naturaleza del comportamiento de las personas y de los grupos dentro de la organización.
- Ayudar a cada hombre a tener una mejor comparación de los rápidos cambios sociales, económicos y políticos que forman el ambiente de la unidad de trabajo en que se desenvuelve.
- Revisar la estructura de organización, las funciones, las decisiones y las relaciones entre las diferentes áreas.
- Desarrollar con espíritu de cooperación entre el personal de diferentes unidades de trabajo.
- Ayudar a que las personas logren adquirir las cualidades necesarias para futuras promociones.

REQUERIMIENTOS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION:

- Evaluar el potencial humano por área de actividad.
- Establecer programas contínuos para capacitación del personal tanto de nuevo ingreso como con antigüedad en la empresa.

- Enfatizar enseñanza de calidad superior, seleccionando -- cuidadosamente al personal a capacitar.
- Subrayar la importancia de que los métodos de enseñanza-- se dirijan a la participación activa y no meramente a la ac-- titud de escuchar al personal.
- Mantener un clima favorable para la libre discusión.
- Procesar rigurosos calendarios de estudio utilizando mate-- riales de lectura cuidadosamente seleccionados.
- Seleccionar cuidadosamente al personal a capacitar de acuerdo con su grado de madurez, capacidad de desarrollo y des-- empeño anterior.
- Formar grupos pequeños y heterogéneos (no más de 12 per-- sonas).
- Evaluar periódicamente los resultados obtenidos.
- Emitir decisiones adecuadas para el mejoramiento y supe-- ración de los programas.

El adiestramiento de personal es: el proceso por medio del --
cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, --
actitudes y conductas necesarias para cumplir con las respon --
sabilidades de trabajo que se les asigna" . (5)

La capacitación es una de las herramientas de la Administra --
ción General que requiere a su vez de planeación, coordina --
ción, programación y orientación equilibrada y cuidadosa, ya --

que representa una inversión cuyos futuros resultados dependen de la importancia misma que se le asigne, pues cuando al elemento humano, sobre todo en los niveles especializados y de supervisión se le limita únicamente a los esfuerzos personales y al contacto rutinario con sus superiores adquiere sólo una capacitación lenta, defectuosa y en ocasiones ineficaz.

Se requiere que el programa de capacitación se ajuste a las necesidades y características especiales de la unidad de trabajo en que se pretende efectuar.

De la selección y el adiestramiento, éste tiene el potencial más grande para asegurar la utilización efectiva de los recursos humanos, porque a través del adiestramiento se desarrollan las habilidades y conocimientos y se modifica la conducta.

1. Prieto, L.A., 1968, La Capacitación en la Esfera Gubernamental. Tesis Inédita para Licenciatura, UNAM, pág. 79.
2. Prieto, Op. cit., pág. 80.
3. Ibidem
4. Ibidem
5. Prieto, Op. cit., pág. 84.

1.3 BASES PSICOLÓGICAS

La descripción representa cierta abstracción, organización y simplificación de los hechos que se describen.

Con la teoría llegamos a un nivel aún más elevado de abstracción, el cual difiere en grado pero no en clase de los niveles inferiores. Sólo mediante el estudio de diferentes teorías podremos adquirir una comprensión general de lo que son las teorías. "En el sentido más amplio una teoría es una interpretación sistemática de un área del conocimiento". (1)

Una teoría del aprendizaje reúne por lo general tres condiciones diferentes pero estrechamente relacionadas:

- Es un enfoque de un área del conocimiento, una manera de analizar, de discutir y de hacer investigación sobre el aprendizaje.
- En un intento de resumir una gran cantidad de conocimientos acerca de las leyes del aprendizaje.
- Es un intento creativo de explicar que es el aprendizaje y porque actúa como -- lo hace.

Las teorías del aprendizaje actualmente importantes pueden clasificarse en varias formas. Dos diferencias principales entre estas teorías parecen ser las más significativas. Una de estas es la diferencia entre la teoría conexionista y la cogniti

va. Las interpretaciones conexionistas del aprendizaje, por mucho que difieran entre sí, concuerdan en considerar el aprendizaje como una cuestión de conexiones entre estímulos y respuestas.

La otra diferencia importante es la que existe entre las teorías formales e informales del aprendizaje. Un teórico informal interpreta el aprendizaje en palabras. Un teórico formal por el contrario, trata de dar a su teoría una estructura lógica y formal.

Consideraremos primero algunas teorías conexionistas que ilustrarán las formas en que los Psicólogos interpretan generalmente el aprendizaje. Después trataremos algunas teorías cognitivas que varían en cuanto a la formalidad. Y, finalmente, estudiaremos algunas teorías formales, principalmente del tipo conexionista y algunas posiciones intermedias.

Teorías de la Contigüidad en la Tradición Conexionista:

El interés del hombre por la psicología tiene una larga historia. Desde la época de los antiguos griegos, los filósofos han meditado acerca de temas que ahora se consideran como parte de la psicología. Sin embargo, sólo en el siglo XIX se empezó a tratar de estudiar estos temas experimentales. El primer laboratorio psicológico fue fundado por Wilhelm Wundt en Alemania. Este tipo de psicología que se desarrolló en Alemania se con --

virtió en la Psicología Fundamental para el resto de Europa y América; sin embargo, nunca fue completa.

Los psicólogos norteamericanos se interesaban tanto en lo que el individuo hacia como en lo que pensaba o sentía. Junto con ésto se despertó un interés por la psicología aplicada y por la utilización práctica que podía darse al conocimiento psicológico. De este modo la psicología norteamericana se desarrolló mayormente dentro del molde germánico, adquiriendo sus propios rasgos individuales.

Watson y el Conductismo:

Watson se interesaba únicamente en la conducta, no en la experiencia consciente.

En 1913 publicó la primera declaración formal de su posición, un artículo titulado "La Psicología tal como la concibe el conductista"; la revolución psicológica conocida con el nombre de "Conductismo" estaba en marcha.

Watson se interesaba por:

- Estudiar la conducta humana objetivamente.
- Analizar la motivación en función de los instintos.

Watson no sólo atacó los instintos, sino las otras características mentales del hombre que se suponían innatas. Negó que nacíéramos con capacidades, rasgos o predisposiciones mentales particulares.

Watson y su interpretación del aprendizaje.

Consideró los siguientes principios:

- "Afirmaba que las conexiones estímulo-respuesta que forman el acto concreto son reflejos condicionados.
- Consideró que el aprendizaje está basado en función de dos principios: La frecuencia y la recencia" (2)

Según Watson, "muchas respuestas diferentes aparecen ante el estímulo durante el aprendizaje, aunque algunas respuestas desaparecen. La respuesta que cambia la situación gana en frecuencia y en recencia hasta que llega a aparecer tan pronto como se presenta el estímulo" (3)

La gran contribución de Watson al desarrollo de la psicología reside en que se desechó la distinción entre el cuerpo y la mente y en la importancia que dió al estudio de la conducta objetiva.

La interpretación del aprendizaje según Guthrie:

Edwin R. Guthrie fue el que continuó y permaneció más cerca de la posición original de Watson.

El principio fundamental del aprendizaje que Guthrie formuló en su libro "The Psychology of Learning", es el siguiente:

"Una combinación de estímulos que haya acompañado a un movimiento, tiende al repetirse, a ser seguida por aquel movimiento." (4)

Sólo afirma que, "si una respuesta acompaña una vez a un --- estímulo dado, es probable que siga nuevamente a ese estímulo" (5)

Watson y Guthrie tienen todas las características del conductismo en el sentido general de este término. Difieren de los otros teóricos conductistas en que no utilizan el término refuerzo.

En sus sistemas se supone que el aprendizaje depende sólo de la contigüidad del estímulo y la respuesta, esto es, del hecho de que ocurran juntos. Por eso se llama a Watson y Guthrie los Teóricos Contiguistas.

Las teorías del refuerzo en la tradición conexionista:

La idea de que el placer y el dolor como consecuencia de nuestros actos son determinantes importantes de la conducta, constituye la base de la teoría del hedonismo que desarrolló Jeremy Bentham y fue adoptada por varios filósofos británicos. De acuerdo con este concepto: "todos hacemos aquellas cosas que nos proporcionan placer y evitamos las que nos ocasionan dolor". (6) Sin embargo, Edward L. Thorndike fue el llamado a hacer que un concepto similar se convirtiera en punto fundamental para la Psicología del Aprendizaje.

La Primera Teoría Conexionista de Thorndike:

Thorndike fue el pionero de la psicología experimental animal.

En la época en que publicó los estudios que realizó con animales, se les consideró fundamentales en dos aspectos:

Por su observación cuidadosa de la conducta animal bajo condiciones controladas y por su interés en el fortalecimiento gradual de los enlaces estímulo-respuesta. Fue la respuesta de Thorndike a la controversia acerca de si los animales resuelven los problemas mediante el razonamiento o el instinto. Por ninguno de los dos, aseveró Thorndike, sino más bien por el aprendizaje gradual de la respuesta correcta.

Thorndike incorporó dentro de su psicología objetiva del aprendizaje la ley del efecto y de este modo se convirtió en el primer teórico verdadero del refuerzo.

Skinner y su interpretación del aprendizaje:

Skinner reconocía dos tipos distintos de aprendizaje, son diferentes porque cada uno comprende una clase distinta de conducta:

La conducta respondiente y operante. "La conducta respondiente es producida por estímulos específicos" . (7) En su explicación de la conducta operante sostiene que, "en general, la conducta es de índole distinta; se caracteriza porque opera sobre el medio ambiente" . (8)

Skinner hizo contribuciones importantes en la psicología del aprendizaje. Entre éstas, tenemos la conducta operante li --

bre, los programas de refuerzo, la formación, las supersticiones y la caja de problemas de Skinner. No pretende ser un teórico, importante o no, también hizo sus contribuciones en esta área. Podemos citar la distinción entre conducta respondiente y conducta operante y el énfasis sobre el control preciso de la conducta en el caso individual. No todas estas contribuciones son consideradas favorablemente en forma unánime, pero pese a esto, es indiscutible la importancia de los trabajos de Skinner, tanto para la psicología pura como para la psicología aplicada del aprendizaje.

Thorndike y Skinner se asemejan en que los dos son teóricos conexionistas que destacan el refuerzo como un factor fundamental del aprendizaje, se interesan profundamente en los problemas educacionales y no dan mucha importancia a la teoría.

Miller y su interpretación del aprendizaje:

Gran parte de la importancia de Miller como teórico proviene de las aplicaciones de su teoría a distintos temas de la psicología de la personalidad, de la psicología social y de la psicología anormal.

Miller en su interpretación del aprendizaje da mucha importancia al impulso, definido como: "Un estado de excitación del organismo, un estado que estimula al individuo a la acción". (9)
Para Miller, el impulso implica siempre un fuerte estímulo; -

además, cualquier estímulo, si es suficientemente fuerte, -- actúa como un impulso. El estímulo del impulso puede ser -- interno o externo. Cualquiera que sea la fuente del impulso, despierta al individuo y lo mantiene activo. Por consiguiente, el impulso es la base de la motivación.

Cuatro son los elementos que considera Miller intervienen -- en el aprendizaje:

- Impulso
- Indicación
- Respuesta
- Recompensa

Miller llega a la conclusión de que todo aprendizaje requiere -- recompensa.

Hemos considerado varias teorías del aprendizaje, las cuales son partes de la tradición conductista en el sentido amplio de la palabra. Todas tienen dos cosas en común:

- Son teorías conexionistas, que tratan de las conexiones de -- los estímulos con las respuestas.
- Son teorías de un tipo relativamente simple e informal.

Estas dos características las separan de las otras teorías que -- a continuación estudiaremos.

Interpretaciones cognitivas del aprendizaje:

Un año antes de que Watson publicara su primer desafío a la Psicología Norteamericana, Max Wertheimer lanzó un desafío a la Psicología Alemana tradicional. Objetaba la preocupación por el análisis. Creía que dividir la conciencia en sus partes componentes destruía lo que tenía de más significativo. La conciencia era su principal preocupación, quería estudiarla tal como aparece en su totalidad, más bien que dividirla -- en partes.

Los primeros desarrollos de la Teoría de Gestalt:

El Fenómeno Phi fue sólo el punto de partida de un movimiento intelectual dentro de la psicología alemana. Este movimiento estudió principalmente la percepción, pero llegó a incluir también el aprendizaje. Hacía hincapié en los sistemas-totales en los cuales las partes están interrelacionadas dinámicamente en forma tal que el todo no puede ser inferido de las partes consideradas separadamente. Este movimiento -- que inició Wertheimer fue conocido con el nombre de Psicología de la Gestalt.

Es evidente que Wertheimer y Watson, si bien se rebelaron -- al mismo tiempo contra tradiciones similares, se movían en direcciones opuestas. Cada uno puede ser considerado como un precursor y un prototipo extremo de un determinado enfo --

que de la psicología. El de Watson era un enfoque mecanicista, interesado en los componentes de la conducta y en las conexiones entre los mismos. El de Wertheimer era un enfoque dinámico, interesado en las pautas unificadas en la conciencia.

El sistema de Lewin:

Entre los psicólogos de la Gestalt que trabajaron con Wertheimer, Kohler y Koffka en Berlín, estaba Kurt Lewin. Lewin estudiaba la motivación, la personalidad y la psicología social, quería concentrarse en los deseos y las metas en sí, estudiándolos en relación con la personalidad.

El sistema que desarrolló para orientar su estudio no es fundamentalmente una teoría del aprendizaje, pero es un sistema de descripción dentro del cual se pueden estudiar el aprendizaje, la motivación, la personalidad y la conducta social.

El conductismo intencionista de Tolman:

En el sistema que desarrolló Edward Chace Tolman, intentar a la teoría cognitiva una conexión tan estrecha con los estímulos externos y con el aprendizaje como la teoría conexionista.

Estaba impresionado por la objetividad del conductismo, por su interés en la medición precisa de la conducta y su fe en el mejoramiento del hombre.

La relación que existe entre Tolman y otros teóricos, puede advertirse con más facilidad, si consideramos los seis tipos diferentes de aprendizaje que Tolman consideró:

- Formación de catexias: Es la tendencia a buscar ciertas metas en lugar de otras, cuando se experimenta un impulso determinado.
- Las creencias de equivalencia: Considerada como cogniciones de que la situación es equivalente a la recompensa o al castigo y en consecuencia es, en sí, misma recompensadora o castigadora.
- Formación de expectativas de campo: Son cogniciones acerca de cómo está dispuesto el mundo, acerca de qué conduce a qué.
- Modos de cognición de campo: Son formas de aprendizaje o propensiones a aprender ciertas cosas más fácilmente que otras.
- Discriminación de impulsos: Consiste en la capacidad para distinguir entre diferentes impulsos.
- Pautas Motoras: "Es esencialmente una concesión de Tolman a Guthrie en particular" (10)

Esta lista de los seis tipos de aprendizaje demuestra que Tolman tomó elementos tanto de Freud como de Guthrie y los teóricos del refuerzo.

Se considera que Tolman es el teórico más eminente del --
aprendizaje.

El sistema de Tolman, al incorporar ideas provenientes de --
muchas fuentes, constituye un intento serio de desarrollar --
una interpretación cognitiva del aprendizaje que tenga las vir-
tudes de las teorías conexionistas.

Una importante teoría cognitiva formal:

La más ambiciosa y famosa de las teorías conexionistas for-
madas del aprendizaje es la de Clark L. Hull.

Según Hull, "la teoría ideal era una estructura lógica de pos-
tulados y teoremas, similar a la geometría de Euclídes". (11)

Los postulados eran enunciados acerca de diversos aspectos-
de la conducta. Los principales postulados y corolarios de -
Hull son:

- "El análisis de cuatro etapas: donde da mucho peso a las --
variables independientes.
- Fuerza del hábito e impulso: Hace hincapié en las varia - -
bles intervinientes.
- Motivación incentiva: Se interesó por la magnitud de la re-
compensa que se utiliza como un reforzador.
- Potencial excitatorio: Se refiere a la tendencia total a pro-
ducir una respuesta dada para un estímulo dado.

- Variables dependientes: Consideradas como aspectos - - de la conducta que pueden realmente observarse y medirse.
- Umbral: Valor mínimo que debe alcanzar el valor excitatorio antes de que se produzca alguna respuesta observable.
- Oscilación: Se refiere a la suposición de que cualquier -- cantidad dada de potencial excitatorio no es un valor exacto, sino al término medio de una distribución casual de -- valores.
- Inhibición reactiva: Es la tendencia a no repetir una respuesta que acaba de producirse.
- Refuerzo secundario e impulso secundario: Están relacionados estrechamente con los conceptos de Skinner de los reforzadores condicionados positivos y los reforzadores condicionados negativos." (12)

Hull quiso construir una teoría deductiva que fuera al mismo tiempo amplia en su alcance y rigurosa en el detalle.

Presente y futuro de la teoría del aprendizaje:

Todas las interpretaciones del aprendizaje son, en cierta -- medida teóricas. La tendencia que se observa actualmente es la interpretación psicológica del aprendizaje, se inclina hacia las teorías más restringidas y al mismo tiempo - -

más formales. Sin embargo, dicha generalización es riesgosa porque existen muchas corrientes en el pensamiento psicológico y las tendencias totales son difíciles de determinar.

Winfred F. Hill, en su libro *Teorías Contemporáneas del Aprendizaje* considera que se pueden hacer dos generalizaciones con un buen grado de confianza.

- " Las teorías restringidas tienen mayores posibilidades de ser precisas que las teorías más amplias: cuanto mayores es el número de situaciones que tratemos de abarcar en un sistema teórico, más probable será que nuestras predicciones se apliquen aproximadamente a muchas situaciones pero de manera exacta a ninguna.
- Las teorías pueden ser más precisas cuando consideran que cuando se trata de situaciones variables de la vida diaria" . (13)

Sea cual fuere la forma que adopte la teoría del futuro, se debe de tratar de sacar el mayor provecho de las teorías actuales.

La psicología aplicada del aprendizaje es importante, no sólo como un medio de dar a las teorías una utilización práctica, sino también como medio de mejorarlas. Junto con sus otras contribuciones, los estudios aplicados ayudan a determinar las condiciones de límites de las teorías.

1. F. Hill Winfred, 1978. Teorías Contemporáneas del Aprendizaje Editorial Pardos, pág. 49.
2. F. Hill, op. cit. pág. 68.
3. F. Hill, op. cit. pág. 71.
4. F. Hill, op. cit. pág. 76.
5. F. Hill, op. cit. pág. 77.
6. F. Hill, op. cit. pág. 99.
7. F. Hill, op. cit. pág. 104
8. F. Hill, op. cit. pág. 105.
9. F. Hill, op. cit. pág. 135.
10. F. Hill, op. cit. pág. 196 - 199.
11. F. Hill, op. cit. pág. 206.
12. F. Hill, op. cit. pág. 213 - 225.
13. F. Hill, op. cit. pág. 323.

1.3.1. Conducta:

La historia de la ciencia de la conducta se inicia con la clasificación naturista que de la conducta hizo Aris tóteles. Pronto reemplazado por una filosofía teológica, el análisis de la conducta permaneció estacionario por casi dos mil años, sin embargo, surge de nuevo en el siglo XVII con la idea de Descartes de que el cuerpo animal es una máquina, algunos de cuyos movimientos son regulares y están sujetos a leyes.

Con el tiempo Pavlov amplía el concepto de reflejo -- para incluir relaciones ambiente-conducta, condicionadas por sucesos anteriores en la historia del animal.

Otros investigadores como Thorndike, Watson y Skinner, contribuyen también al análisis de la conducta.

El sistema descriptivo de una ciencia divide su objeto de estudio en elementos que pueden ser claramente definidos y comunicados. Los conceptos básicos del condicionamiento operante describen a la conducta en forma confiable y precisa.

Como resultado de esto, los interesados en la conducta y en su control, deberán entender las descripciones y reproducir las mediciones de la conducta y del medio, las cuales son las bases de la ciencia.

Definición de conducta:

Alvaro Jiménez, en su libro Análisis Experimental de la Conducta, la define como: "la totalidad de las formas de reacción del organismo. Parte observable en estas formas de reacción, actividad, previsible, comparable, registrable del organismo, a los estímulos del medio" (1)

Según G. S. Reynolds, "la conducta se considera dividida en unidades llamadas respuestas" (2)

Froyd L. Ruch, define a la conducta, "como reacciones aisladas y pautas de reacción organizada, dirigida a una meta, que pueden observarse objetivamente y, procesos internos como pensamiento y las reacciones emocionales que sólo se pueden observar introspectivamente o inferir de la conducta externa". (3)

Las características de la conducta y su probabilidad de ocurrencia están determinadas por las condiciones ambientales, por los eventos que preceden o acompañan a la conducta, por los eventos ambientales que cambian como consecuencia de la conducta y por la experiencia previa del organismo con el medio ambiente.

El medio ambiente incluye a todo aquello que afecta al organismo ya sea con un efecto inmediato o poste-

rior. Por lo tanto, el medio ambiente incluye la -- conducta del organismo, ya que uno de los determi -- nantes de la conducta puede ser su conducta prece -- dente. Las consecuencias de la conducta son simple -- mente los eventos ambientales que siguen de cerca a la conducta en sentido temporal.

El ambiente influye en el desarrollo, al suministrar -- los estímulos que dan lugar a pautas de respuesta ya -- preparadas por la maduración y al presentar situacio -- nes que exigen el aprendizaje de respuestas nuevas o el cambio de las antiguas.

Las pautas de conducta del hombre se sitúan en un -- contínuo que va desde el puro instinto hasta el puro -- aprendizaje y depende del grado en que el aprendiza -- je ha interactuado con la maduración durante su des -- arrollo.

Hay dos tipos de determinantes ambientales de la con -- ducta: uno contemporáneo y otro histórico. La con -- ducta de un organismo en un momento dado está deter -- minada no sólo por la acción del medio ambiente pre -- sente, sino también por la historia previa del orga -- nismo con ese medio o con medios similares.

1. Jiménez Alvaro, 1976. Análisis Experimental de la Conducta Aplicado al Escenario Industrial. Ed. Trillas, pág. 98.
2. Reynolds G. S. 1973. Compendio de Condicionamiento Operante. Ed. Ciencia de la Conducta, S. A., pág. 8.
3. Ruch, Froyd L. 1973. Psicología y Vida, Ed. Trillas, pág. 665.

1.3.1.1. Conducta clásica.

Las respuestas respondientes son la base del condicionamiento clásico, a veces llamado condicionamiento respondiente.

El condicionamiento clásico es resultado de un apareamiento del estímulo condicionado con el estímulo incondicionado.

La conducta clásica, "es la conducta innata comúnmente evocada por estímulos específicos que la preceden y en gran medida es insensible a la estimulación que va-- después de ella" (1)

Paradigma de Conducta Clásica

E - R

La frecuencia de la conducta clásica está determinada principalmente por la frecuencia del estímulo que la evoca.

En el condicionamiento de la conducta clásica el estímulo condicionado se presenta junto con el estímulo incondicionado, y de esa manera se llega a producir la respuesta.

"La conducta clásica es innata, es parte de la estructura y funcionamiento hereda --

dos por el organismo y que también es - -
instintiva ya que su forma y ocurrencia - -
son relativamente independientes de las --
experiencias del organismo con su me - --
dio". (2)

Sin embargo, para que la conducta clásica-
pueda ocurrir, deberá ser precedida y evo-
cada por determinados estímulos especia --
les del medio.

1. Reynolds, op. cit. pág. 33
2. Reynolds, op. cit. pág. 131

1.3.1.2. Conducta operante.

Cuando una respuesta ocurre libremente - al menos por períodos en que se puede - - presentar repetidamente, se le conoce como respuesta operante y al análisis experimental de ella se le llama condicionamiento operante.

La variable de mayor interés en el condicionamiento operante es el programa de - reforzamiento. Específicamente el objetivo está en describir cómo el desempeño de una respuesta libremente disponible - - se afecta por el programa que determina cuándo estará disponible la respuesta para dicha respuesta.

"En el condicionamiento operante, tanto - - la recompensa como el castigo de una acción cambian la posibilidad de su ocurrencia en el futuro". (1)

"En la terminología del condicionamiento operante, los operantes son emitidos por - los organismos, la conducta ocurre sin - - ningún estímulo evocador específico. La causa inicial de la conducta operante está

dentro del mismo organismo" . (2)

"Emitir conducta operante es parte de la--
naturaleza biológica de los organismos". (3)

"La conducta operante es emitida sin que -
exista un estímulo anterior aparente". (4)

Paradigma de conducta operante.

R - E

Puesto que la conducta operante no es pro-
vocada por estímulos reconocidos, su - --
fuerza no puede medirse de acuerdo con --
las leyes comunes del refuerzo, todas las-
cuales se enuncian como funciones de es -
tímulo.

"La mayor parte de la conducta humana --
tiene carácter operante". (5)

No existen estímulos ambientales evocado-
res de la conducta operante; esta conducta
tiene la propiedad de simplemente ocurrir.
La causa inicial de la conducta operante --
está dentro del organismo.

1. Hahn F. John, 1971. Introducción a la Psicología.
Ed. Psique, pág. 56
2. Reynolds, op. cit. pág. 11
3. Ibidem
4. Reynolds, op. cit. pág. 131
5. Reynolds, op. cit. pág. 132

1.3.2. Aprendizaje.

Los cambios de conducta que denominamos aprendizaje, fluctúan desde las modificaciones más sencillas en los organismos más simples hasta las más impresionantes contribuciones hechas por la inteligencia humana, influye a cada momento sobre nuestras vidas, explicando en gran parte lo que existe en los seres humanos y en cada uno de nosotros.

El aprendizaje incluye las distintas experiencias a través de las cuales pasa el que aprende, el carácter de dichas experiencias al ambiente en que tienen lugar las actitudes explícitas o implícitas del sujeto que aprende.

Con objeto de proporcionar una orientación general sobre el aprendizaje, es conveniente mencionar algunas definiciones de este término.

Definición de Aprendizaje.

"Por aprendizaje se entiende un cambio más o menos permanente de la conducta que ocurre como resultado de la práctica". (1)

"Es una modificación en incremento de la conducta más o menos permanente que es resultado de la actividad, del entrenamiento especial o de la observación". (2)

Aprendizaje, según Hilgard y Gordon, "es el proceso en virtud del cual una actividad se origina o se cambia a través de la reacción a una situación encontrada, con tal que las características del cambio registrado en la actividad, no puedan explicarse con fundamento en las tendencias innatas de respuesta a la maduración o estados transitorios del organismo". (3)

Según Aldo Canonica y Luciano T., "Aprendizaje es la capacidad de establecer nuevas relaciones entre -- las cosas o ser capaz de superar la falta de experiencia, estructurando nuevas relaciones entre cosas vistas anteriormente de determinada manera, capacidad en otras palabras, de hacer asimilar lo que es nuevo y lo que es familiar". (4)

"Aprender es establecer conexiones o asociaciones -- entre estímulo y respuesta" (5)

"Es actuar de acuerdo con un fin dotado de significado". (6)

"Es resolver problemas eligiendo entre alternativas diferentes, que tienen la finalidad de conducir al sujeto a fijar las reacciones adecuadas y a descartar las inadecuadas". (7)

"Es cambiar de modo relativamente permanente, independientemente de los procesos, de maduración o --

de involución". (8)

"Es un proceso relativamente permanente que resulta de la práctica y se refleja mediante un cambio conductual, según Frank A. Logan". (9)

Aunque los psicólogos en su mayoría están de acuerdo en que el aprendizaje puede verse como un proceso asociativo no hay consenso en lo que se refiere -- a la naturaleza de tal proceso. Surge la pregunta:

"¿Qué es lo que se asocia con qué"? . Hay una serie de diferencias sutiles en lo relativo a las respuestas, que ha merecido tal pregunta, pero éstas se pueden - agrupar esquemáticamente en dos categorías diferentes.

Una de ellas es la del E - R, o sea el enfoque conductista. De acuerdo con este punto de vista, la asociación aprendida se establece entre un estímulo y una - respuesta. El aprendizaje representa una tendencia - adquirida a responder de manera específica cuando - se enfrenta a una situación de estímulo específico.

Las teorías E - R, constituyen la primera gran tentativa del aprendizaje, a través de una búsqueda intensa para evidenciar relaciones más que para describir hipótesis. Su limitación estriba en que en ese esfuerzo se han descuidado importantes variables so-

bre la base de argumentos no siempre válidos, como por ejemplo, la variable situación en la que el aprendizaje tiene lugar o la variable actitud frente al aprendizaje.

La otra opción es la de E - E, o sea el enfoque cognoscitivo, de acuerdo con este punto de vista, la asociación aprendida se establece entre enfoques. El aprendizaje representa una tendencia adquirida a esperar que ocurran ciertos acontecimientos subsecuentes siempre que se de una situación de estímulo particular.

La eficacia del aprendizaje depende estrechamente de la situación en la que el sujeto se encuentra, más concretamente esta situación debe presentar características congruentes con el objetivo del aprendizaje.

La eficacia del aprendizaje depende del nivel de participación del sujeto, tomando como entidad global, en otras palabras este último debe poder participar libre y activamente en el análisis de la información y en su utilización.

Es el ambiente mismo el que da sentido al objeto del aprendizaje y estimula al sujeto a aprender y por otro que el sujeto utiliza el ambiente por lo que el mismo representa, sin descuidar los fines que está

atendiendo, o sea sin defenderse tras el ambiente.

La experiencia del aprendizaje es algo extremadamente dinámico y al mismo tiempo bastante unitario, es decir, que los diversos elementos actúan en una relación mutua, y están recíprocamente conectados.

Dimensiones del aprendizaje:

Son cuatro los factores que pueden afectar al aprendizaje:

- Nivel.- Hasta qué nivel de eficiencia es posible -- aprender una actividad.
- Velocidad.- Con qué rapidez puede lograrse determinado nivel de eficiencia.
- Retención.- Qué también y por cuánto tiempo se -- mantendrá ese nivel de eficiencia.
- Generalización.- Hasta qué grado el nuevo conocimiento puede ser aplicado por el sujeto a otras actividades o actitudes.

Siguiendo la clasificación que propone Martens de -- Wilmar, es posible distinguir entre los diferentes -- tipos de aprendizaje:

Aprendizaje por mimetismo operativo:

Se trata de una forma de aprendizaje de tipo incons --

ciente bastante próxima a los enfoques condiciona -- dos. Aprendizaje por condicionamiento o sea a tra -- vés de una reorganización inconsciente de asociacio -- nes de enfoques-respuestas ya presentes en el orga -- nismo.

Aprendizaje por experimentación:

Llamado también aprendizaje por tentativas y erro -- res, en este tipo el sujeto utiliza el análisis, la deduc -- ción y la intuición, a través de las reacciones que el -- ambiente le expresa, es como el individuo llega a de -- cidir qué comportamiento óptimo escoge.

Aprendizaje por reflexión:

El aprendizaje se hace por reflejo, desde el momento en que la adquisición de una conducta nueva es objeto de una actividad mental, específica y consciente.

La observación, y particularmente la auto-observa -- ción, son los elementos peculiares de la reflexión.

Aprendizaje por introspección:

Por definición, hacer introspección significa exami -- nar el modo propio de comportarse.

El sujeto se pregunta cuál es el modo propio de refle -- xionar, mientras que reflexionando persigue directa --

mente el objetivo de una mejor adaptación a la realidad, con la introspección lo hace directamente, buscando analizar las causas que obstaculizan una reflexión propia.

Hacer introspección quiere decir auto observarse de modo que, a diferencia de las otras formas de aprendizaje, ésta se caracteriza por el hecho de ser siempre consciente, cualquiera que sea la toma de la conciencia.

La capacidad de reaccionar de modo diferente ante situaciones diferentes, así como la capacidad de extraer un provecho de la experiencia mediante la generalización, son otros tantos procesos básicos de aprendizaje, aplicados en el adiestramiento.

Como fácilmente puede comprenderse, se trata de un aspecto que afecta directamente no sólo el problema del material de aprendizaje, sino también al de las modalidades y el estilo de comunicación.

Cabe mencionar el papel que juega la extinción en el aprendizaje: Se define como "aquellas situaciones, en las que en presencia de hábitos o comportamientos que se desea eliminar, se evita el reforzarlos con vistas a desecharlos". (10)

Cuanto más permitan las circunstancias al sujeto darse cuenta de que el comportamiento a eliminar es inadecuado, tanto mayor es la probabilidad de que ese comportamiento no se consolide, con tal - que esa falta de refuerzo no sea percibido como frustrante.

Es muy importante subrayar que un programa de reforzamiento no debe tener como objetivo la inmediata utilización laboral de las informaciones -- transmitidas durante el adiestramiento, sino en enseñar principios que puede ayudar a la ejecución de una tarea.

Hay limitaciones para lo que podemos aprender y para lo que aprendemos. Las limitaciones que pesan sobre nuestras necesidades de aprender, son en parte hereditarias y en parte de nuestras influencias ambientales.

El manejo de muchas de las cosas que aprendemos - hoy, exige que tengamos un determinado conocimiento específico previo.

Los límites de lo que si aprendemos, son en parte ambientales y en parte motivacionales.

Sólo aprendemos en buena medida aquello que queremos aprender.

Lo que se aprende, cuando se aprende y en la medida que se aprende, depende hasta cierto punto de la motivación.

1. Hilgard y Marquis, 1969. Condicionamiento y Aprendizaje. Ed. Trillas, pág. 12.
2. Hilgard y Marquis, op. cit. pág. 13.
3. Hilgard, Bower, 1976, Teorías del Aprendizaje. Ed. Trillas, pág. 14.
4. Cononici Aldo, 1976, Adiestramiento y Formación de Personal, Ed. Deusto, pág. 64.
5. Cononici, op. cit. pág. 61
6. Ibidem
7. Ibidem
8. Ibidem
9. Logan A. Frank. 1976, Fundamentos de Aprendizaje y Motivación. Ed. Trillas, pág. 18.
10. Canonici, op. cit. pág. 71.

1.3.2.1. Motivación.

"La palabra Motivación viene del término -
en latín "move" que significa movimien - -
to". (1)

Hoy en día aceptamos que sólo los organis-
mos vivos son capaces de movimiento auto-
determinado. Algunas de las teorías de la
motivación están aún basadas en la idea de
que hay "un espíritu de fuerza" profunda - -
dentro de nosotros, que jala nuestras cuer-
das y nos mantiene en el camino. Mente, -
alma , fuerza cósmica y líbido, son sólo --
algunos de los términos que usamos para -
referirnos a espíritu de fuerza que nos em-
puja por el sendero de la vida.

La motivación por sus efectos indirectos -
es importante para comprender el aprendi-
zaje. El principio que nos dice que las - -
respuestas que se dan también se aprenden
implica que las respuestas deben darse pa-
ra aprenderse. La motivación es necesa -
ria para la ejecución de la conducta y afec-
ta a la naturaleza de ésta. Por tanto la - -
motivación es indirectamente necesaria - -

para el aprendizaje.

La mayoría de los teóricos están de acuerdo que el aprendizaje raramente ocurre a menos que el organismo sea motivado.

El concepto motivación es uno de los más difíciles con los que los psicólogos se enfrentan ya que el significado de la palabra parece cambiar de acuerdo a la solución propia al problema mente-cuerpo.

La motivación es un concepto fundamentalmente explicativo relacionado con el por qué del comportamiento.

Los organismos experimentan continuamente necesidades o deseos que los impulsan a actuar. Cuando un individuo se ve impulsado a alcanzar una meta o a evitar alguna consecuencia indeseable, entonces tenemos evidencia de una motivación.

Las diferencias de motivación explican con frecuencia que diversas personas reaccionan de manera completamente diferente cuando se ven confrontadas con la misma serie de circunstancias y que, en efecto, una misma persona puede comportarse de-

manera diferente al enfrentarse a una misma serie de circunstancias en ocasiones -- diferentes.

Definición de Motivación:

Según Aldo Canonici y Luciano T., "Motivación es el grado de actividad, diligencia, fatiga y otros factores que, además del grado de aprendizaje a que se ha llegado, determinan el rendimiento en cualquier momento". (2)

"Motivación significa en el sentido más simple, estimularse a sí mismo o a otra persona, para realizar una determinada acción. (3)

Según Robert S. Harper, "Motivación es un estado estructural del individuo que se refiere al hecho de que la conducta tiene un propósito, la conducta se dirige de un sentido a otro". (4)

"La motivación selecciona, sostiene y dirige la conducta". (5)

"La motivación queda identificada como un estado organizador del individuo total". (6)

"La motivación es una organización de - -
procesos fisiológicos". (7)

Según Alvaro Jiménez, "la motivación es un
término general para indicar que los actos
de un organismo son determinados, en par
te por su naturaleza o estructura inter - -
na". (8)

Según Fitts y Posner, "motivación se refie-
re al grado de actividad, diligencia, fati --
ga, y otros factores que además del grado -
de aprendizaje a que se ha llegado, deter -
minan el rendimiento humano en cualquier-
momento". (9)

El esquema clásico que sintetiza el proceso
motivacional es el siguiente:

Este se origina a partir de una situación --
de necesidad, causada por un determinado -
estímulo o motivo y comprende todas las --
respuestas dirigidas a reducir o eliminar -
la situación de desequilibrio en la que el --
organismo ha venido a encontrarse.

Si es realmente cierto que la esencia del --
proceso motivacional es la información - -
que tiene la finalidad de orientar el compor

tamiento del sujeto hacia determinados objetivos futuros, también es cierto, para -- que tal afirmación sea útil, es decir, para que favorezca la realización del objetivo -- del aprendizaje, dicha información debe -- presentarse al sujeto como válida, como -- capaz de suscitar en él asociaciones de -- ideas o sentimientos que le hagan adoptar comportamientos adecuados en el trabajo. Como factores determinantes del rendimiento hay que tener en cuenta no sólo las variables de las tareas sino también la motivación y el aprendizaje.

Helson (1964) en su hipótesis de la paridad o tolerancia ha propuesto un modo revelador de examinar la relación entre la motivación y el rendimiento. La hipótesis es -- que: en la mayoría de las tareas los que -- las realizan se fijan ciertas metas en cuanto a méritos que se conforman en alcanzar, pero que no se esfuerzan en sobrepasar.

Este nivel de aspiraciones o adaptación - generalmente se fija por debajo del nivel de rendimiento que en realidad se es capaz de alcanzar.

Fitts y Posner en su libro Temas Básicos de Psicología, afirman que puede alterarse el nivel del rendimiento disponiendo -- el trabajo de modo que de la impresión -- que se espera un alto nivel de rendimiento en el mismo.

El hombre puede actuar de un modo más acorde con sus posibilidades cuando se le dan criterios objetivos de su rendimiento, relacionado con su propio rendimiento anterior y el de otros.

El rendimiento siempre se determina por el grado de motivación así como por el alcance del aprendizaje.

En la programación de una actividad formativa será necesario tener presente las motivaciones de los sujetos a los que va dirigida. Puede esperarse un adiestramiento, tanto más eficaz cuanto más claras sean --

las motivaciones de los sujetos para ellos mismos y cuanto más motivador sea el -- enfoque de la situación de adiestramiento. La situación de adiestramiento puede ser -- considerada como motivadora cuando es -- proyectada a la luz de una consideración -- efectiva de los protagonistas del entrena -- miento.

Se puede suponer que un esquema formati -- vo eficiente es aquel en que el nivel de -- motivación crece durante el curso del -- aprendizaje a medida que aumenta la pro -- babilidad de realizar el deseado compor -- tamiento.

El nivel de aspiración se trata de una va -- riante estrechamente relacionada con la -- motivación y que influye directamente en -- el aprendizaje durante el proceso de entre -- namiento. En realidad cuanto más claros -- están los objetivos que una persona se pro -- pone y más clara la relación existente en -- tre sus efectivas posibilidades y aquello a -- lo que aspira, tanto más fácilmente podrá -- darse una coincidencia, entre sus expecta --

tivas individuales y las expectativas implícitas en la situación de entrenamiento.

Fases de la motivación:

Normalmente son 4 y tienen lugar en el siguiente orden:

- Reconocer las situaciones que exijan una intervención con motivación.
- Preparar los elementos idóneos para una motivación adecuada en cada caso una vez determinada la necesidad de motivación de una persona o grupo particular.
- Elegir y aplicar un plan de motivación.
- Controlar los resultados obtenidos en la aplicación.

Factores que intervienen sobre la motivación:

Aaron Levenstein en su libro *The Incentive To Produce on Management Review*, verificándose a 16 estudios realizados en diferentes empresas, "afirma que los factores que se encuentran en la base de la satisfacción en el trabajo se pueden clasifi -

carse como siguen:

- Seguridad
- Interés suscitado por el trabajo
- Posibilidad de promoción
- Aprecio por parte de los superiores
- Comprensión entre trabajadores y em -
presarios
- Retribución
- Supervisión
- Aspectos sociales en el trabajo
- Condiciones de trabajo
- Comunicaciones
- Historias de trabajo
- Facilidades y servicios diarios

Concluye, que según la concepción tradi -
cional en que se inspira la teoría económi -
ca clásica, el hombre es un animal racio -
nal motivado por el deseo de aumentar el --
propio beneficio". (10)

Quando vemos que un comportamiento tiene
de a ciertos fines inferimos la existencia -
de motivos correspondientes. Es conve --
niente distinguir entre motivos biológicos -

que son esenciales para la supervivencia del individuo o de las especies y motivos adquiridos que se aprenden mediante el -- entrenamiento.

Motivos biológicos:

- Retracción al dolor
- Mantenimiento de una temperatura del cuerpo constante
- Sed
- Sueño
- Sexo

Motivos adquiridos:

Son los refuerzos secundarios. Un refuerzo secundario es aquél que se convierte en refuerzo simplemente por que está asociado con un refuerzo previamente existente.

Motivos sociales:

Al presente no se conocen con claridad -- cuántos motivos sociales diferentes hay, -- ni cuán independientes pueden ser uno del otro. Sin embargo, la siguiente lista descriptiva de motivos da alguna idea de la --

amplitud de motivos que se supone existen en por lo menos cierto grado y en algún momento u otro en el hombre.

- Realización y perfeccionamiento
- Evitar sentirse inferior
- Evitar el perjuicio físico
- Diferencia de los demás
- Dominación de los demás
- Exhibicionismo
- Amistad
- Ayudar a aquellos que son débiles
- Imitación
- Independencia
- Regularidad
- Superar la derrota
- Juego
- Rechazo de los demás
- Recibir ayuda
- Auto-humillación y aceptación pasiva --
del castigo
- Auto-defensa contra el criticismo y la -
acusación
- Comprensión de los principios genera -
les

Motivos inconscientes:

No siempre somos conscientes de todos -- nuestros motivos. En ocasiones es posible para otros inferir de nuestro comportamiento la existencia de motivos de los cuales no somos conscientes. En ciertos casos pueden ser los motivos inconscientes los responsables por un comportamiento del cual nosotros mismos nos sorprendemos, que interactúan con nuestros motivos conscientes dando como resultado un comportamiento que es o bien más vigoroso o bien más vacilante del que resultara apropiado.

1. V. Mc. Connell James, 1977. Understanding Human Behavior. Ed. Holt, Rivehart and Winston, pág. 243.
2. Cononice, op. cit. pág. 66.
3. G. Testa, 1973, Organización y Dirección del Personal, Ed. Deusto, pág. 312.
4. S. Harper Robert, 1965, Introducción a la Psicología, Ed. Continental, pág. 69.
5. S. Harper, op. cit. pág. 70
6. S. Harper, op. cit. pág. 95
7. Ibidem
8. Jimenez, op. cit. pág. 99
9. Fitts y Posner, 1968, El Rendimiento Humano, Ed. Marfil, pág. 41.
10. Levenstein Aaron, 1968, The Incentive to Produce on -----
Management Review No. 7, pág. 54 - 64.

1.3.2.2. Estímulos

En el condicionamiento operante al medio ambiente se le concibe dividido en unidades llamados Estímulos.

Definición de estímulos:

Según Alvaro Jiménez: "estímulo es un evento observable (físico, químico, - biológico o social) que es coordinado con cambios de la conducta" (1)

Según F.A. Logan, "estímulo es cualquier cambio de energía adecuado que cae en el recepto sensorial apropiado". (2)

Según Millenson: "estímulo es la unidad ambiental arbitraria". (3)

"Se llamará estímulo al cambio parcial o total del organismo". (4)

Hilrand y Marquis lo definen como: "Un suceso externo o interno o un objeto que en iguales circunstancias provoca una - alteración en la conducta del organismo". (5)

Clases de estímulos:

- Estímulos reforzantes o reforzadores:
Está compuesto de eventos ambientales

que van después de la respuesta. Incrementan la probabilidad de que la respuesta ocurra en la conducta futura del organismo.

- Estímulos discriminativos:

Incrementan la probabilidad de aquellas respuestas que han sido reforzadas en el pasado en presencia de los mismos estímulos discriminativos.

- Estímulos neutrales:

Incluye aquellos estímulos que en cualquier ocasión no producen ningún cambio en la conducta, ya sea que vayan antes de la respuesta, la acompañen o vayan después de ella.

- Estímulo de reflejo:

Es la información que surge a consecuencia de las reacciones del organismo. Se consideran dos tipos de estímulo de reflejo:

1. Estímulo de reflejo intrínseco.- Es una consecuencia neutral del movimiento en sí.
2. Estímulo de reflejo aumentado.- Es

extrínseco con relación al organismo.

El estímulo de reflejo cualquiera que sea, puede tener 3 funciones: proporcionar conocimientos, motivación y refuerzo.

Gran parte del incentivo que motiva las actividades del hombre se deriva de las consecuencias de sus propios movimientos. Si la conducta sirve a la consecución de un objetivo puede servir para apoyar la conducta.

- Estímulo condicionado.

Es cuando el estímulo ha adquirido el poder para evocar la respuesta.

- Estímulo incondicionado:

Dado un conjunto de estímulos evocadores, las respuestas incondicionadas virtualmente serán las mismas en todos los organismos biológicamente equivalentes.

- Estímulo aversivo:

La calidad aversiva de cualquier estímulo hace que su eliminación sea contingente a una operante que no ha sido condicionada con anterioridad.

- Estímulo evocado.

Están compuestos de eventos ambientales que regularmente van antes de las respuestas. Estos estímulos evocan - respuestas relativamente fijas y este reotipadas.

Dimensiones del estímulo.

Puede considerarse que el ambiente pre-valeciente de un organismo es pauta o - configuración de todas las energías presentes de un momento dado, capaces de -- relacionarse legalmente.

Generalización del estímulo

El principio de la generalización es que diferentes estímulos y diferentes respuestas pueden representar el mismo papel en la conducta.

Según Woodworth, generalización de estímulos es: "la misma respuesta a diferentes estímulos". (6)

Según Reynolds, la generalización de estímulos es: "un organismo o su conducta generalizan a todos aquellos estímulos en cuya presencia la tasa de respuestas se -

incrementa después de que la respuesta -
ha sido reforzada, en presencia de algún -
estímulo discriminativo". (7)

Se espera que la generalización ocurra an
te estímulos que poseen aspectos percep -
tibles en común con el estímulo que origi -
nalmente estableció la ocasión de reforza -
miento.

Control de estímulos.

El control de estímulos no es totalmente -
un proceso selectivo. El reforzamiento -
de las respuestas en presencia de un estí -
mulo incrementará la tendencia a respon -
der no solamente en presencia de ese estí -
mulo, sino que también la incrementará en
presencia de otros estímulos, aunque esto
en un grado menor. Cuando esto ocurre, -
se dice que un organismo generaliza entre
un conjunto de estímulos.

Si bien es cierto que la diferencia discri --
minable entre un conjunto de estímulos - -
puede llegar a ser muy pequeña, también -
es cierto que existe un límite más allá del

cual no se puede establecer una discriminación.

Sin embargo no sería adecuado sostener - que un determinado organismo no es capaz de discriminar entre dos estímulos sin an - tes haber agotado todos los intentos para - producir una discriminación.

Es más adecuado decir que todos los organismos tienen capacidades de discriminación que nunca son desarrolladas debido a - que en los ambientes donde viven, nunca -- les han proporcionado las consecuencias di - ferenciales para una conducta selectiva en - presencia de los estímulos que poseen muy pocas diferencias entre sí.

1. Jiménez, op. cit. pág. 98.
2. Logan, op. cit. pág. 25.
3. Millenson J. R. 1974. Principios de Análisis Conductual. Ed. - - Trillas. pág. 203.
4. Millenson, op. cit. pág. 135.
5. Hilgar y Marquis, op. cit. pág. 548.
7. Reynolds, op. cit. pág. 48.
6. Woodworth, Tomo II, 1968. Psicología Experimental. Ed. Eudeba, pág. 673.

1.3.2.3. Respuestas.

La naturaleza ha dotado a todos los organismos de reflejos o respuestas innatas -- heredadas, ante ciertos eventos ambientales. En general estas respuestas proporcionan un mantenimiento y una protección-conductual automática para el organismo -- desde sus más tempranos contactos con -- su medio.

En el condicionamiento operante, la conducta se considera dividida en unidades llamadas respuestas.

Definición de respuestas.

Según Frank A. Logan: "Una respuesta -- es cualquier secreción glandular, acción muscular o cualquier otro aspecto objetivamente identificable en la conducta de un organismo". (1)

Alvaro Jiménez la define como: "cualquier -- unidad computable de conducta de un organismo que puede ser observada por la interacción con eventos estimulantes". (2)

Según Hilgard y Marquis, respuesta "es un

acto ocasionado por un estímulo. Término general para los actos relacionados con los estímulos, no importa si la relación surge sin entrenamiento o es resultado de éste". (3)

El Diccionario de Psicología de Howard L. Warroa lo define como "una contracción muscular, secreción glandular o cualquier otra actividad de un organismo producida por la estimulación". (4)

Dimensiones de la respuesta.

En general la especificación experimental de una parte de la conducta siempre es parcial pues quedan indeterminados los valores de muchas dimensiones.

El hecho de que los organismos aprenden diferentes cosas indica que las dimensiones cuantitativas de la respuesta son susceptibles de aprendizaje.

Podemos aprender dimensiones cuantitativas de la respuesta cuando así se quiera y que, aún cuando no se quiera, aprendemos las dimensiones conforme a la manera co -

mo las practiquemos. Existen muchas -- repercusiones prácticas importantes del -- hecho de que las dimensiones de respues -- tas sean también respuestas aprendibles. Si practicamos de manera lenta, desorde -- nada e ineficaz, estaremos aprendiendo a conducirnos de manera lenta, desordenada e ineficaz.

Incompatibilidad de respuestas.

Cuando dos respuestas no pueden ejecutar -- se al mismo tiempo, decimos que son in -- compatibles.

La incompatibilidad de respuestas se pre -- senta cuando el desempeño de una respues -- ta obstaculiza parcial o completamente el -- desempeño de otra.

Cuando respuestas diferentes han adquirido -- significado diferente para un organismo, -- la aparición de una puede obstaculizar la de -- otra.

En general, la técnica más eficaz para mo -- dificar la conducta es reemplazar una res -- puesta por otra incompatible o como no pue --

den darse ambas al mismo tiempo, puede-
imposibilitarse la respuesta indeseada.

Saciedad de respuestas.

El desempeño repetido de las mismas res-
puestas origina una tendencia a elegirla --
cada vez menos por sobre otras posibilida-
des, a esto se llama saciedad de la respues-
ta. Esta constituye un estado pasajero del
cual se recupera el organismo después de -
un período de descanso de dicha respuesta.
La saciedad de la respuesta es un efecto --
psicológico: los organismos simplemente--
se cansan de hacer la misma cosa una y - -
otra vez, aún cuando los músculos sean per-
fectamente capaces de continuar emitiendo-
la.

Diferentes tipos de respuesta.

Respuesta condicionada.- Es el cambio --
que produce en el organismo un estímulo --
condicionado.

Respuesta incondicionada.- Es la conducta
producida por el estímulo incondicionado.

Ordinariamente su forma está determinada-

por la historia filogenética del organismo.

Respuesta operante.- Son acciones reflexivas y voluntarias. Son conductas que pueden ser fortalecibles. Los efectos de fortalecer una respuesta son:

- Aumentar la tasa de esa respuesta en relación a su nivel operante.
- Aumentar la tasa de esa respuesta en relación a la tasa de otra conducta que esté funcionando en esa situación.
- Modificar la pauta o secuencia de respuestas, incluida en un circuito el cual se repite una y otra vez.
- Aumentar la estereotipia de la respuesta efectiva.

Respuesta respondiente.- Un estímulo evoca una respuesta debido a la estructura heredada por el organismo y no porque el organismo haya tenido una experiencia previa con el estímulo. El mismo estímulo evocará la misma respuesta en todos los organismos normales de la misma especie. Existen dos características importantes de este tipo de respuesta:

- La frecuencia de ocurrencia de una respondiente depende básicamente de la frecuencia de ocurrencia de su estímulo - - evocador.
- Las consecuencias de las respondientes - por lo general no afectan la frecuencia - de la respondiente.

Respuesta refleja.- Un estímulo ambiental externo puede causar el movimiento corporal.

Respuesta anticipatoria.- Siempre que un estímulo preceda temporalmente con mayor o menor regularidad, a una respuesta, dicho estímulo llegará a producir la respuesta antes de su tiempo normal de aparición.

Las características de la respuesta afectan al aprendizaje, de modo similar a los del estímulo. La respuesta entre más compleja es, más tiempo toma. Al llegar a una -- complejidad suficiente se reduce el nivel de rendimiento o desempeño absoluto que puede esperarse.

1. Logan, op. cit. pág. 45
2. Jiménez, op. cit. pág. 100.
3. Hilgardy Marquis, op. cit. pág. 554.
4. Warroa Howard L. Tomo III, Diccionario de Psicología y Psico - análisis, Ed.Paidós, pág. 625.

1.3.2.4. Reforzamientos.

El principio del reforzamiento realmente es muy antiguo, aunque no siempre se le ha conocido por este nombre.

El uso del término reforzamiento procede de los experimentos realizados por Pavlov, en Rusia, a principios de siglo.

Definición de reforzamiento:

Según Millenson, reforzamiento: "es la operación de presentar un reforzador". (1)

Ferster y Perrott lo definen: "como un estímulo que sigue a una ejecución". (2)

Alvaro Jiménez lo define de la siguiente manera: "Fortalecimiento o debilitamiento de una respuesta por la ocurrencia de eventos estimulantes que acompañan a otro estímulo (estímulos condicionados e incondicionados en las respondientes) o que sigue a la propia conducta del organismo (estímulos consecuentes en las operantes)". (3)

Aldo Canonici y Luciano T., lo definen como: "la exposición exacta de los objetivos y posibilidades para el alumno de experimentar las ventajas de la nueva información del nuevo comportamiento". (4)

Según Hilgard y Marquis, "el reforzamiento se refiere a cualquiera de una amplia variedad de condiciones que pueda introducirse en una situación de aprendizaje -- para aumentar la probabilidad de que una determinada respuesta reaparezca en la misma situación". (5)

Magnitud del reforzamiento.

Esta fuerza abarca dos propiedades más bien diferentes de los reforzadores, a las que a veces se ha llamado la cantidad y la calidad del reforzamiento. Puede especificarse fácilmente la cantidad de reforzamiento por medio de alguna medida física, como el peso o volumen. Por otra parte, la calidad del reforzamiento se especifica usualmente según la preferencia del organismo.

Varios experimentos han demostrado que la cantidad de reforzamiento influye sobre la ejecución en una situación de aprendizaje.

Demora del reforzamiento.

Varias líneas de evidencia independientes, sugieren que las respuestas cercanas en espacio o tiempo al reforzamiento se aprenden más rápidamente que las respuestas lejanas a él.

Existe un factor que se debe considerar en este punto, es el gradiente de meta o gradiente de demora del reforzamiento, que representa una de las aplicaciones más importantes de los principios del condicionamiento a situaciones más complejas de la conducta.

La hipótesis del gradiente de meta, tal y como lo formuló Hull originalmente dice: "El mecanismo... del que se depende como un principio explicativo e integrador, es que la reacción de meta se condiciona más fuertemente con los estímulos precedentes y que otras reacciones de la secuencia de la conducta se condicionan a sus estímulos cada vez menos, a medida que éstos son más remotos en tiempo o espacio a la reacción de meta". (6)

Hull mostró que las aplicaciones de este principio podían explicar los detalles más importantes del gradiente de velocidad - - de locomoción que es característica de los animales para aprender a seleccionar, entre dos vías o una meta, la más corta.

Asimismo menciona que el gradiente de de mora del reforzamiento era una función ne gativamente desacelerada del tiempo, cuando el nivel de aprendizaje se expresa en -- unidades teóricas de fuerza de hábito.

Programas de reforzamiento.

El reforzamiento puede efectuarse en cada ensayo o después de cada respuesta correcta o puede ocurrir con menos frecuencia.

Existen dos procedimientos:

- Reforzamiento continuo.- El reforza - miento puede administrarse consisten - temente en cada respuesta.
- Reforzamiento intermitente.- El reforzamiento ocurre en la primera respues - ta después de un período dado, o tras un número específico de respuestas.

Se consideran cuatro programas básicos de reforzamiento:

- Intervalo fijo.- El reforzamiento sigue a la primera respuesta, que se efectúa después de un período específico medido desde el último reforzamiento.
- Intervalo variable.- El reforzamiento ocurre después de un período que varía de reforzamiento en reforzamiento.
- Razón fija.- El reforzamiento se efectúa después de cada respuesta.
- Razón variable.- El reforzamiento se efectúa después de cierto número de respuestas que cambia de un reforzamiento a otro.

Tipos de reforzamiento.

Reforzamiento positivo.- Frank R. Logan lo define de la siguiente manera: "siempre que una recompensa siga a una respuesta, la tendencia a que dicha respuesta ocurra en el futuro, aumenta en relación con la cantidad, demora y calidad de la recompensa". (7)

Según Frank A. Geldard: "Reforzamiento positivo son los estímulos que fortalecen las respuestas". (8)

G. S. Reynolds menciona que "el reforzamiento positivo de una respuesta no sólo trae como consecuencia un incremento --- significativo en la frecuencia de esa respuesta, sino que también resulta en un incremento en la frecuencia de muchas otras porciones de conducta del organismo". (9)

El efecto del reforzamiento positivo es -- elevar el nivel general de actividad del organismo.

Reforzamiento negativo.- Frank A. Logan lo define de la siguiente forma: "Siempre que una respuesta sea seguida inmediatamente por la reducción de un estado aversivo, aumentará la probabilidad de que vuelva a ocurrir dicha respuesta de acuerdo con el grado de reducción logrado". (10)

G' S' Reynolds lo define como sigue: "Está compuesto de estímulos cuya desaparición o eliminación es reforzante para el organismo". (11)

Millanson lo define como: "acontecimientos cuya terminación (o reducción en intensidad), fortalecerá y mantendrá operantes". (12)

Según A. Frank A. Geldard: "los reforzadores negativos fortalecen las respuestas que sirven para preverlos o para eludirlos". (13)

El concepto de reforzamiento se refiere siempre a fortalecer algo y el calificativo de negativo se le da únicamente porque consiste en reducir las condiciones de estímulo en lugar de hacerlas presentes.

Reforzamiento accidental.- Describe una coincidencia entre una ejecución y un reforzador. En el reforzamiento accidental, la forma de la conducta que se refuerza no es fija, con una contingencia de reforzamiento deliberada, el organismo debe emitir una ejecución particular antes de que se le presente el reforzador.

Reforzamiento diferencial.- La ocurrencia de un reforzamiento en ocasiones seleccio-

nadas, mientras o después que la topografía de una ejecución se opone a otra topografía.

Reforzamiento primario.- Son acontecimientos que funcionan como recompensas sin necesidad de entrenamiento especial.

Reforzamiento secundario.- Estímulos -- que inicialmente son de valor emocional -- neutral pueden adquirir propiedades reforzantes si se asocian con acontecimientos -- recompensantes primarios.

El reforzamiento está ligado estrechamente al de la motivación en virtud de que el aprendizaje tiende a ser facilitado si el sujeto conoce los resultados de sus esfuerzos.

Cuanto más informado se esté acerca del éxito o del fracaso de un determinado esfuerzo, tanto más se tiene la posibilidad de encauzar las propias energías de modo conforme a las exigencias de la realidad.

Esta forma de ver el problema del refor --

zamiento abre el camino a la considera --
ción sobre la importancia de unos fines --
realistas y esclarecer el significado de --
una acción dirigida a crear las condicio --
nes favorables para un aprendizaje eficaz.

1. Millenson, op. cit. pág. 92
2. Ferster y Perrott. 1975, Principios de la Conducta. Ed. Trillas, pág. 633.
3. Jiménez, op. cit. pág. 99.
4. Canonici, op. cit. pág. 70.
5. Hilgard y Marquis, op. cit., pág. 163.
6. Hilgard , op. cit. pág. 192.
7. Logan, op. cit. pág. 99.
8. Geldard Frank A., 1972. Fundamentos de Psicología. Ed. Trillas, pag. 81.
9. Reynolds, op. cit. pág. 34.
10. Logan, op. cit. pág. 131.
11. Reynolds, op. cit. pág. 68.
12. Millenson, op. cit. pág. 427.
13. Geldard. op. cit. pág. 82.

II. INVESTIGACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

- 2.1. Importancia
- 2.2. Justificación
- 2.3. Objetivos
- 2.4. Estado actual o referencia
- 2.5. Diagnóstico
- 2.6. Recomendaciones

II. INVESTIGACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Siendo la detección de necesidades la primera etapa del proceso de capacitación consideramos que deben existir bases sólidas y realistas que proporcionen los antecedentes básicos para el buen funcionamiento de los programas a impartir.

Se trata de un proceso que nunca debe ser dejado al azar, es decir, se trata de planear esta actividad de una forma programada y sistemática ya que no tendría sentido desarrollar una actividad de adiestramiento sin conocer antes que nada lo que los individuos tienen necesidad de aprender.

Determinar las necesidades significa prever el futuro, no limitarse a una visión a corto plazo; y en una época dinámica como la actual, esto no es nada fácil, sobre todo considerando cuando tiende a modificarse la fuerza de trabajo.

Definición de determinación de necesidades.

Según el Manual de Armo, determinación de necesidades "es la diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona". (1)

"Es el procedimiento que nos permite identificar las diferencias medibles o cuantificables existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidos en los objetivos de un puesto y los que una persona tiene". (2)

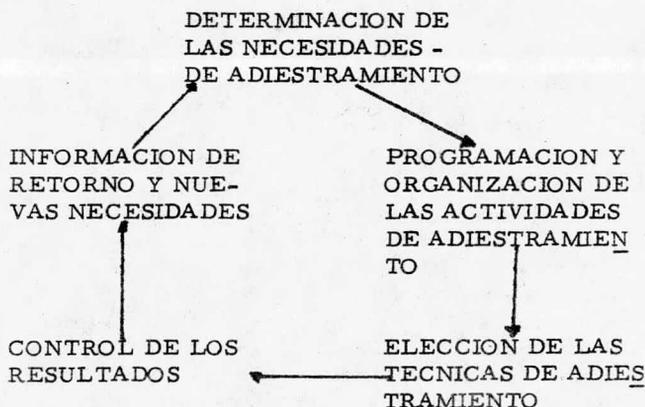
Según el Manual sobre Capacitación de Personal del Centro Nacio -

nal de Capacitación Administrativa , Necesidades de capacitación:
"es el proceso para detectar las deficiencias que existen en los in -
dividuos y que pueden eliminarse con la capacitación". (3)

Al hablar de determinación de necesidades de capacitación se re --
fiere a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar -
su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

La estrategia del Adiestramiento:

Es un proceso constituido por 5 fases que quedan especificadas en -
el siguiente diagrama:



Tipos de necesidades de capacitación.

Existen dos tipos:

- Manifiestas: Son evidentes y requieren capacitación. Se --
localizan en trabajadores de nuevo ingreso, que acaban de --
ser promovidos, o en caso de modificación de métodos de --

trabajo.

- Encubiertas: No se manifiestan claramente, requieren de una investigación exhaustiva y sistemática a base de técnicas tales como la entrevista, corrillos, análisis de puestos, encuestas de actitudes o cuestionarios.

La función principal de la detección de necesidades encubiertas de capacitación es la de ofrecer respuestas a las siguientes cuestiones:

- Quién o quiénes necesitan capacitación.
- En qué la necesitan.
- Con qué prioridad.

Se considera conveniente realizar la investigación de necesidades de capacitación tomando en cuenta 3 niveles:

- Necesidades a nivel organizacional: En este nivel se tratará de encontrar las limitaciones o problemas generales que presenta la institución como organización. Esto es, en cuál o cuáles funciones de la organización, tales como supervisión o comunicación se requiere capacitación, identificando además en dónde es más necesario.
- Necesidades a nivel ocupacional: Este nivel se refiere a aquellas limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presentan un grupo de personas de un mismo puesto y ocupación por ejemplo: funcionarios, mandos intermedios, técnicos administrativos y operativos.

Necesidades a nivel individual: Se refiere a las deficiencias particulares que presenta un trabajador, secretaria, auxiliar de intendencia, con respecto a su descripción de puestos.

TECNICAS PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Para detectar necesidades hay un conjunto de técnicas que hacen posible obtener información. Casi todas las técnicas requieren de ciertos instrumentos, como cuestionarios o guías, que permiten concentrar los datos y facilitar su interpretación. Ante la circunstancia de que no hay una técnica que garantice resultados óptimos en todos los casos, ya que se requiere de la combinación de dos o más técnicas para tener datos más confiables, se observa la tendencia a la creación de modelos para la determinación de necesidades.

El Manual sobre Capacitación de Personal del Centro Nacional de Capacitación Administrativa define un modelo como: "Un plan general a seguir para detectar necesidades e implica el empleo de diversas técnicas". (4)

Las principales técnicas son:

Análisis de puestos: Se reconoce al conjunto de procedimientos para descomponer un trabajo en sus elementos esenciales, señalar la secuencia de sus operaciones y especificar las características que se requieren para que alguien lo desempeñe.

Corrillos.- Es una técnica centrada en el grupo, consiste en dividir al grupo en pequeños equipos para deliberar en forma rápida y sacar conclusiones precisas sobre una información proporcionada.

Técnica demostrativa: Está centrada en los participantes a los que se les demuestra los objetivos sobre cuyo manejo se van a capacitar.

Técnica Expositiva: Centrada en el instructor consiste en proporcionar información al grupo y limita la participación del mismo.

Mesa redonda: Consiste en la presentación y discusión de un tema por un grupo de expertos ante un auditorio, los exponentes pueden participar en forma individual o por parejas.

Seminario: Consiste en la tesis individual que se presenta ante un grupo pequeño, con el objeto de analizar la situación y obtener nuevas conclusiones.

Simposio: Técnica que consiste en breves exposiciones sobre un mismo tema, que un equipo del mismo grupo hace frente a los demás.

Phillips 66: Técnica centrada en el grupo. Consiste en dividir al grupo en equipos de seis con el propósito de obtener conclusiones en un lapso de seis minutos a partir de una información previamente dada.

Entrevista: Técnica que consiste en deducir, a través de conversaciones con los interesados, las acciones formativas a emprender.

Se trata de tener contacto con cada interesado dejándole hablar sobre

el propio trabajo y las propias aspiraciones.

Cuestionario: Técnica que consiste en descubrir las necesidades de adiestramiento recurriendo a cuestionarios que se someten a las personas interesadas. Se trata preferentemente de cuestionarios de elección forzada donde se responde a las preguntas con un: sí, no, no se.

Observación: Un investigador realiza un examen, atento de determinado hecho, situación o comportamiento en el - que esta implicado uno o varios sujetos.

Encuesta: Un investigador recaba un formulario las respuestas que le proporciona un sujeto en torno a unas cuestiones que le va planteando en forma organizada.

Lista de verificación: Uno o varios sujetos dan su opinión por escrito sobre algún asunto, anotando simplemente una marca o número en los lugares que se le indica con el propósito de constatar la presencia o no de características referentes a dicho asunto.

Técnica de las Tarjetas: Los sujetos investigados a quienes se les proporciona una serie de tarjetas en las que se anotan las tareas del puesto o áreas de los conocimientos, separan las tarjetas en las que creen tener necesidades de capacitación, y anotan al reverso las razones que justifican su punto de vista. Si se juzga pertinente se puede pe dir a los investigadores que ordenen las tarjetas según -- sus prioridades.

Período de Actuación: El desempeño de uno o varios sujetos es sometido a estudio y observación, en situaciones - reales de trabajo, durante un período determinado, que pue de ser de meses con el propósito de conocer los más fielmente posible sus necesidades de capacitación.

Inventarior de Habilidades: El supervisor o jefe de áreas emite su opinión respecto a las necesidades de capacitación de su personal, los cuales se registran en un cuadro de do ble entrada.

Pruebas de Desempeño: Un sujeto o grupo de ellos, se someten a los exámenes teóricos y prácticos con el propósito de

conocer en que medida poseen los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción sus puestos de trabajo, o una parte de los mismos.

Comites: Un grupo de sujetos se reunen periodicamente -- para abordar un asunto, las necesidades de capacitación, formular proposiciones específicas en torno a las mismas y vigilar su adecuada implementación.

Tormenta de Ideas: Un grupo de personas organizadas por el investigador emite libre y creativamente sus puntos de vista sobre algún asunto o pregunta específica para formular un conjunto de formulaciones, y en una segunda parte de la reunión se realizan con todo cuidado.

Evaluación de Méritos: El supervisor o jefe de área registra en un formato elaborado para tal efecto su punto de -- vista sobre el desempeño de su personal sobre un lapzo de tiempo determinado y formula recomendaciones para su mejoramiento y propuestas y motivación.

Planeación de Carrera: Uno o varios sujetos, auxiliados - por el especialista en capacitación, plantean en estrategias especificadas de autodesarrollo y capacitación con miras a alcanzar dentro de un tiempo determinado cierta posición o puesto dentro de su campo operacional o fuera de él. Cada uno de los métodos ilustrados ofrece naturalmente ventajas y desventajas y se eligen en relación con diversas - consideraciones estrechamente ligadas a la situación empresarial, a los objetivos que se propone y al nivel mismo de las personas que se quieren contratar.

Se obtendrán mejores resultados acoplando dos o más técnicas.

Cotejando los resultados obtenidos con las distintas funciones, es posible realizar un diagnóstico digno de crédito de las necesidades de adiestramiento.

Una vez determinadas éstas se plantea el problema de traducirlas a objetivos psicológicos de proceder al examen de -- las diversas técnicas de formación eligiendo las más idóneas para afrontar y resolver las exigencias manifestadas.

Evaluación

DEFINICION DE EVALUACION:

"La evaluación es el procedimiento sistemático para determinar la efectividad de los eventos, de la instrucción ante la luz de la sevidente" (5)

"La evaluación es someter a los empleados, a aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidas, en el área real de trabajo" (6)

Objetivos de la Evaluación:

El propósito de la evaluación, es dar a conocer con exactitud y con base de juicios adecuados la falta de conocimientos, hãbilidades y actitudes de los -- empleados, tanto actuales, como aquellos que tienen que ver con promociones, transferencias y adquisición de nuevos métodos, así como equipos de trabajo.

Cuando decidimos cuales son las variables que necesitan ser medidas se requiere contar con normas y/o criterios que nos faciliten la comparación de los resultados que obtuvimos en la medición con las expectativas en cuanto a los objetivos del programa.

Una vez que hemos obtenido un criterio o norma sobre lo que es deseable esperar que el sujeto realice al término del proceso de inducción, debemos emplear las técnicas y/o metodología presedentes para mensurar las ejecuciones de los sujetos en los diferentes escenarios donde esta se presente.

Tipos y Características de la Evaluación:

Para realizar la evaluación de un programa, se deben aplicar, calificar, e interpretar ciertos instrumentos, diseñados durante la etapa de elaboración y programa. Por lo que los investigadores de la tecnología educativa, han diseñado instrumentos y procedimientos que -- cuadyuben en la ardua pero imprecindible tarea de proporcionar retroalimentación a los programas de la inducción. El uso y aplicación de los instrumentos de evaluación - depende de los aspectos que se quieran conocer:

TIPOS DE EVALUACION	CARACTERISTICAS		
	Momento de apliación	Instrumentos que se utilizan	Tiempo aproximado que implica
Aprendizaje de los participantes	A lo largo del curso y al final del mismo	Pruebas escritas Escala estimativa. Lista de verificación.	30 a 90 minutos (evaluación final)
De opiniones respecto al curso	A finalizar el curso	Cuestionario de opiniones	Los minutos
Apliación del aprendizaje al trabajo	Después del curso	Escala estimativa y listas de verificación	Variable

Técnicas de Medición de la Ejecución:

Dentro de las técnicas de medición se encuentran; los tests estandarizados, los tests contruidos exprofeso, los registros observacionales y los registros de productos permanentes.

Estas técnicas pueden ser divididas en 2 grandes grupos:

- Técnicas de mensuración sobre aprovechamiento en el entrenamiento: Quedan comprendidas todas aquellas técnicas refinadas a una evaluación formativa que permitan información sobre el avance del entrenado durante el proceso de aprendizaje y detecten defectos en los materiales y/o secuencias de entrenamiento.

- Técnicas de mensuración en el ambiente natural:
Quedarán comprendidas dentro de esta clasificación los registros observacionales y los registros de productos permanentes.

Problemas en la Evaluación:

En la tarea de evaluar, el programador confronta diferentes problemas, ya que a menudo las metas de los programas son borrosas, ambiguas, difíciles de definir - con toda precisión. A veces las metas de la institución son tan místicas que parecen perogrulladas y en no pocas ocasiones parcialmente incompatibles.

Otro problema es la escasez de criterios objetivos del desempeño laboral, que indiquen la medida en que la instrucción cumplió con su cometido.

En otro nivel, las restricciones están dadas por el propio interés que los empresarios demuestran hacia los procedimientos evaluativos, así como a la poca capacidad de personal que se encarga de la programación de la instrucción, pues en ambos casos existe una variedad de fines encubiertos, como puede ser, el justificar un programa ante el consejo de accionistas o aumentar el prestigio de un curso y la evaluación puede dar al traste, por tales motivos.

1. Pérez Zúñiga y otros. 1973. Manual de Detecciones de Necesidades de Capacitación. ARMO, pág. 3
2. Pérez Z. y otros, op. cit. pág. 9
3. Mendoza Fuentes Luis M. Manual sobre Capacitación de Personal, pág. 26
4. Mendoza F., op. cit. pág. 33
5. Laffitre V. y Jiménez O, 1980. Manual de Técnicas de Evaluación. en Litográfica Ingramex, pág. 9
6. CATEX. 1980, Instructores de Empresas Textiles. Pág. 151.

Aplicación

Se elaboraron tres cuestionarios, y a través de un sondeo en el Instituto de Capacitación y Desarrollo (INCADE), fueron seleccionadas las once preguntas que integran el cuestionario (Ver anexo), ya que estas se apegaban al propósito de nuestra investigación.

Se procedió a aplicar la técnica dual entrevista - cuestionario, de acuerdo a una calendarización y disponibilidad de los responsables de la oficina de capacitación, por considerar que tienen mayor conocimientos en el área.

Los resultados que se obtuvieron a cada una de las preguntas del cuestionario son las siguientes:

Pregunta No. 1.: Sí, aplicando cuestionarios elaborados por la Secretaría de Educación Pública, en los cuales se basan para elaborar sus propios programas de capacitación. Se detectó que no cuentan con instrumentos propios.

Pregunta No. 2: Algunas instituciones se basan en el material obsoleto para elaborar sus programas de capacitación, y algunas otras se basan en entrevistas, observación y análisis de puesto.

Pregunta No. 3: Mejorar la capacitación, así como -- programar el desarrollo de los recursos humanos en base a datos precisos y reales.

Pregunta No. 4: Primero entrevistas, observación, -- reuniones por departamento con jefes y personal que la integra.

Pregunta No. 5: No siempre se cuenta con el apoyo suficiente, ya que por ser un requisito el que exista - la oficina de capacitación se le asigna un presupuesto que en ocasiones no cubre las necesidades del mismo.

Pregunta No. 6: No siempre por lo antes expuesto.

Pregunta No. 7: No siempre debido a negligencia por parte del empleado para dar la información requerida,

es decir;

- Falsedad en las respuestas.
- Nerviosismo
- Cargas de trabajo
- Apatía
- Ausentismo

Pregunta No. 8: No siempre se obtiene la información deseada ya que el trabajador muestra desconfianza, inseguridad, apatía, etc.

Pregunta No. 9: Mediante el vaciado de datos en formas previamente elaboradas que pueden ser:

- Cuadros estadísticos
- Gráficas de distribución de trabajo

Pregunta No. 10: Mediante la tabulación de los datos que pueden ser:

- Por frecuencia
- Porcentaje

Pregunta No. 11: Sí se vinculan para estructurar sus programas de capacitación

2.1. Importancia.

Considerando a la organización como un sistema es necesario profundizar para encontrar su utilidad en la función de capacitación.

En la organización el sistema es útil cuando se determinan las necesidades de capacitación ya que un cambio en cualquier elemento de un sistema o subsistema puede causar cambios de otros elementos, lo que el incumplimiento de los objetivos de una área puede deberse a:

- Debilidades en otros subsistemas de la organización.
- Factores externos, tales como avances tecnológicos, cambios de políticas que también pueden producir necesidades de capacitación del personal.

A fin de poder proveer los medios para que se produzca el aprendizaje debemos empezar por conocer lo que el individuo necesita aprender, antes de iniciar la capacitación. Las necesidades de capacitación están integradas por los conocimientos, habilidades y actitudes, necesarias para que los individuos superen los problemas y eviten la creación de situaciones críticas.

Es importante resaltar que la detección de necesidades es un aspecto fundamental para que la formación profesional cumpla con su finalidad. La realidad muestra que cuando no se llevan a cabo acciones tendientes a detectar necesidades de capacita-

ción, sea por negligencia, falta de recursos o por desconocimiento de procedimientos, se suscita el fenómeno de capacitar por capacitar, traduciéndose en una actividad que, además de no cumplir con su objetivo primordial, propicia el desperdicio de recursos y esfuerzos.

Dentro de las acciones que se han desarrollado en el país, han llegado a obtenerse logros significativos en los aspectos relacionados con la capacitación, sin embargo, es necesario reconocer que existen deficiencias y problemas, debido a que cuando se llevan a cabo programas de esta materia, se aplican por lo general técnicas derivadas de modelos desarrollados en el extranjero, los cuales en muchos casos son inadecuados con respecto a las características de las necesidades de la organización.

2.2. Justificación.

Dentro de una institución para que ésta cumpla con sus distintos objetivos, es necesario que cada departamento, cada área y a su vez cada persona que ocupa un puesto determinado, cumpla eficientemente las distintas tareas que deben de realizar a efectos de alcanzar los objetivos organizacionales. La necesidad implica la carencia de algo; si escribimos necesidad de capacitación, indicamos que la carencia puede satisfacerse mediante una acción de capacitación.

Es necesario determinar las necesidades de capacitación por varias razones:

- Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.
- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Este requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en entrenamiento y desarrollo.
- Porque toda persona, independientemente de su lugar en la jerarquía, pueda hacer un buen trabajo, si tiene la oportunidad.
- Porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando el entrenamiento no está basado en necesidades que existan o que van surgiendo.

- 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 capacitación.
- Las que requieren actividades formales de capacitación.
- Las que exigen instrucciones sobre la marcha.
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de capacitación externas.
- Las que un individuo puede resolver en grupo con otros.
- Las que un individuo necesita resolver por sí mismo.

A partir de la detección de necesidades de capacitación, se --
establecen los objetivos instruccionales, esto es, lo que se --
requiere que la gente aprenda para desempeñar su trabajo efi-
cientemente. Estos objetivos deben expresarse en términos --
de comportamiento deseables y observables, susceptibles de --
medición para determinar su logro. Así es indispensable es --
pecificar las conductas o desempeños antecedentes con que --
llegan las personas a las acciones de capacitación. Este des-
empeño observable (conducta), en caso de que no alcance los --
objetivos marcados por el puesto de trabajo, constituyen las --

necesidades de acciones y eventos de capacitación.

A partir de los resultados de la detección de necesidades de capacitación se estructurarán los objetivos de aprendizaje -- que permiten definir el tipo de evento (conferencia, curso, -- etc.) y habilitar las materias didácticas para el mismo.

2.3. Objetivos.

Después de haber definido lo que entendemos por detección de necesidades de capacitación, queda establecido que lo que nos interesa son todas aquellas desviaciones de lo que debe ser y que puede resolverse por capacitación.

Al hablar de necesidades de capacitación nos interesan las -- personas cuyas actividades serán objetivo para las acciones de capacitación. Por lo tanto, estrictamente hablando, una detección de necesidades de capacitación debe arrojar como -- resultados mínimos los siguientes:

- La descripción de las actividades en que se requiere la capacitación.
- El orden en el que las personas requieren la capacitación.

La detección de necesidades de capacitación debe de transformarse en una actividad regular y no sólo en un ejercicio único que no habrá de repetirse.

La detección de necesidades de capacitación, como cualquier otra actividad, requiere de habilidades por parte del personal que la llevará a cabo, de ahí la necesidad de capacitarlos antes de cualquier acción.

Los objetivos que se pretenden alcanzar a través de la detección de necesidades son los siguientes:

- Identificar las necesidades de capacitación.
- Definir si los problemas son de capacitación.

- Determinar las prioridades de las actividades de capacitación.
- Precisar los tipos de capacitación para cada uno de los niveles ocupacionales.
- Seleccionando y agrupando el personal a instruir, de acuerdo con las necesidades del puesto que desempeña.
- Calcular el tiempo en que las necesidades de capacitación serán satisfechas, programando las acciones de acuerdo con los diferentes niveles que conforman la estructura orgánica de la empresa.

2.4. Estado actual.

Es indispensable determinar las necesidades de capacitación, mediante una investigación que proporcione la descripción -- detallada y precisa de las actividades en las que se debe capa citar a los empleados, el número de posibles participantes y sus características.

Es importante conocer las características y antecedentes de los trabajadores a quienes se destina el programa de capaci tación, sobre todo en cuanto a nivel escolar y experiencias en el trabajo, para que el programa resulte adecuado.

La determinación de necesidades de capacitación debe propor cionar información que podamos utilizar para la elaboración -- del objetivo de aprendizaje de los eventos que son especifica -- dos al elaborar el programa de capacitación.

La elaboración de un programa debe iniciarse con la redac -- ción de los objetivos, es decir, la determinación de lo que el participante sabrá hacer cuando termine su capacitación.

Por lo que debe elaborarse presentando un cuadro de los re -- sultados obtenidos en la investigación de necesidades de capa citación que incluya criterios para realizar actividades de ca pacitación, jerarquización de necesidades de capacitación, re comendaciones generales, propuesta de estrategias de apoyo y de recursos humanos, materiales y financieros para continuar con el programa de capacitación.

Los factores básicos que deben observar las instituciones en sus programas de capacitación son los siguientes:

- Planificar la función de capacitación.
- Determinar las necesidades de capacitación.
- Elaborar el programa de capacitación.
- Habilitar el programa de capacitación.
- Ejecutar la capacitación.
- Evaluar el sistema.

Los objetivos de un puesto de trabajo establecen "lo que se debe lograr", en tanto que el desempeño de las personas nos informan "lo que se hace". Básicamente entonces las necesidades se definen averiguando lo que se sucede y confrontándolo -- con lo que debería ser, ahora o en el futuro.

Si hay diferencias éstas nos dan la clave para planear el tipo y la intensidad de la capacitación.

La determinación de necesidades de capacitación genera entonces un análisis de las discrepancias entre ambos parámetros - estableciendo con esto la evaluación de las necesidades, es decir, marcar diferencias mensurables entre los estados de las cosas actuales y las deseadas o requeridas.

DEBEN SER
(ideal)

DEBEN TENER
(real)

1. Las instituciones deben estar realizando investigaciones para detectar necesidades de capacitación a corto, mediano y largo plazo.
 2. Estructurar programas de capacitación que respondan a las necesidades detectadas.
 3. Que los programas de capacitación estén en función de prioridades institucionales, en función de las necesidades de capacitación detectadas; y a necesidades de los usuarios de los servicios públicos.
 4. Que los programas de capacitación estén orientados por niveles diferenciales e integrales.
 5. Que los programas de capacitación estén dirigidos de acuerdo a la función la cual puede ser directiva, administrativa y operativa.
- 1.1. El 100% de las instituciones realiza la identificación de necesidades de capacitación, sin delimitar a qué plazo deben realizarse.
 - 2.1. El 100% de las instituciones estructura los programas de capacitación sin considerar las necesidades detectadas.
 - 3.1. Los programas de capacitación no consideran las necesidades de los usuarios, no están en función de las necesidades de capacitación únicamente detectadas, se enfocan en prioridades institucionales.
 - 4.1. El 100% de las instituciones orientan los programas de capacitación a 3 niveles:
 - Funcionarios
 - Coordinadores
 - Empleados
 - 5.1. Los programas de capacitación están dirigidos a la función directiva profesional, administrativa, técnica y operativa, pero no responden a las necesidades de capacitación detectadas.

DEBEN SER
(ideal)

DEBEN TENER
(real)

6. Los instrumentos base para la elaboración de programas de capacitación deben estar fundamentados en manuales administrativos. Por ejemplo de organización y procedimientos.
 7. Vincular la investigación de necesidades de capacitación con criterios sobre formación profesional, procesos administrativos, operativos y relaciones interpersonales.
 8. Los programas de capacitación deben estar vinculados con el sistema escalafonario.
 9. Los sistemas de capacitación deben tener carácter de obligatoriedad, por parte de las instituciones hacia los trabajadores y de éstas hacia la institución.
 10. La capacitación debe impartirse dentro de la jornada laboral.
 11. En todos los programas de capacitación debe contemplarse la evaluación y el seguimiento de los mismos.
- 6.1. Las instituciones no se apoyan en manuales de organización y procedimiento, para fundamentar sus programas de capacitación.
 - 7.1. En ninguna de las instituciones encuestadas se refieren a hechos anteriores.
 - 8.1. La capacitación está desvirtuada al sistema escalafonario en el total de las instituciones investigadas.
 - 9.1. Si le dan carácter de obligatoriedad, si la cumplen. En las instituciones existe obligatoriedad por ambas partes con respecto a la capacitación.
 - 10.1. El 100% de las instituciones imparte los cursos de capacitación dentro de la jornada laboral.
 - 11.1. El 100% de las instituciones hace únicamente evaluación cuantitativa sin llevar a cabo el seguimiento.

DEBEN SER
(ideal)

DEBEN TENER
(real)

12. Además de contar con personal especializado en la materia a nivel de responsables y técnicos se debe contar con instructores previamente formados psicoandragógicamente.

12.1. El 100% de las instituciones cuentan con personal especializado, un 60% con instructores formados psicoandragógicamente.

13. Los programas de capacitación deben estar sustentados en investigaciones, documentación y tecnología adecuada al ámbito de aplicación.

13.1. No existe una base sólida que proporcione los fundamentos técnicos básicos para que se lleven a cabo los programas de capacitación.

2.5. Diagnóstico.

Las diferencias encontradas entre el Deber Ser y el Deber Tener, fueron las siguientes:

- 1.2. Las instituciones no cuentan con un adecuado sistema de detección de necesidades que les permita integrar los programas de capacitación a corto, mediano y largo plazo.
- 2.2. No se realiza una adecuada planeación y clasificación de las necesidades detectadas para que sean programados los cursos de capacitación.
- 3.2. Se consideran únicamente las prioridades institucionales y no la de los usuarios por que:
 - No dispone de objetivos claros en relación con cada trabajador.
 - Por la falta de información que caracteriza a las relaciones interpersonales en una institución de grandes dimensiones.
- 4.2. Al programar un curso no se considera lo siguiente:
No discriminan entre integral y diferencial.
- 5.2. Se carece de la fundamentación técnica, que avalen los programas de capacitación.
- 6.2. Las instituciones cuentan teóricamente con este tipo de manuales administrativos, sin embargo, no los utilizan para vincularlos con la función capacitadora.

- 7.2. Debido al desconocimiento de la metodología de la inves tigación de necesidades de capacitación, los resultados obtenidos no se vinculan con los criterios de formación.
- 8.2. La función capacitadora no cumple sus objetivos moti -- vacionales debido a su desvinculación con el sistema es -- calafonario.
- 9.2. Se cumple la disposición constitucional respectiva, sin -- embargo se detectó que no le dan el carácter de aplica -- ción general para todo el universo.
- 10.2. Se cumple con las disposiciones de obligatoriedad por -- ambas partes para impartir y recibir capacitación, sin -- embargo se observó que no atiende el total de trabajado -- res y los que asisten no reciben conocimientos ni habi -- lidades.
- 11.2. Los datos que la evaluación cuantitativa arroja, no son -- suficientes para que se considere confiable el análisis. El no llevar a cabo el seguimiento impide que se conoz -- ca el alcance de los cursos impartidos.
- 12.2. En ocasiones los cursos que se imparten son dados por -- personal de la misma institución que conoce el tema a -- tratar, otras veces son instructores externos de quien -- se desconoce si tienen preparación psicoandragógica.
- 13.2. La metodología que se utiliza para realizar los progra -- mas de capacitación no es válida porque no está estanda --

rizada a las necesidades de la institución.

No se han llevado a cabo investigaciones de campo que -
puedan ser utilizadas como fuente de información.

2.6. Recomendaciones

A continuación se presentarán las recomendaciones a nivel de aportación, las cuales se apoyan en los puntos descritos con anterioridad.

- 1.3. Con la ayuda de información proveniente del censo de recursos humanos, aunada con aquella que contiene las nóminas de personal, descripciones de puesto, organigramas autorizados y manuales de organización, las instituciones podrán detectar las necesidades de capacitación a corto, mediano y largo plazo.
- 2.3. Los programas de capacitación se deben ajustar a las necesidades de capacitación detectadas.
- 3.3. Los programas de capacitación además de satisfacer las necesidades de la institución, deben satisfacer la de los trabajadores y usuarios de los servicios públicos.
- 4.3. Los programas de capacitación deben incluir áreas que por sus atribuciones y actividades tienen similitud. Dichos programas deben estar debidamente integrados e interrelacionados entre sí.
- 5.3. Independientemente de la discriminación que se efectúa en cuanto a los niveles jerárquicos de la institución, los programas de capacitación por niveles funcionales deben responder a necesidades de capacitación previamente detectadas.

- 6.3. Que las instituciones como una alternativa se apoyen - en la información que está consignada en los manuales administrativos para fines de capacitación.
- 7.3. En toda investigación de necesidades las instituciones - en sus sistemas de detección de necesidades, deben basarse fundamentalmente en criterios rectores tales como formación básica y procesos operativos.
- 8.3. Toda acción de capacitación en el sector público debe -- tener consecuencias escalafonarias.
- 9.3. La obligatoriedad por ambas partes de la capacitación - debe hacerse a todos los trabajadores independientemente de su nivel jerárquico sobre todo si su relación laboral es de base.
- 10.3. Además de cumplir con las disposiciones en materia de obligación para realizar programas de capacitación, éstos deben implementar con investigaciones de necesidades previamente detectadas.
- 11.3. Se debe hacer conciencia en todos aquellos que forman parte del sector público, que lo importante no es tan sólo el hacer o el saber, sino el ser en plenitud, el desarrollar un ser multidimensional que perciba el mundo - que lo rodea en toda su capacidad y que piense no en términos de aquí y ahora, sino en un concepto más elevado de allá y el futuro.

Por lo tanto se deben llevar a cabo seguimientos periódicos mediante entrevistas-cuestionarios, con los empleados y los jefes inmediatos de éstos.

12.3. La elección de instructores podría ser efectuada tomando en consideración estos aspectos:

- Completo conocimiento del tema.
- Familiaridad con el método de enseñanza adecuado.
- Capacidad y motivación para la enseñanza.
- Asegurar que tanto instructores internos como externos previamente reciban preparación psicoandragógica.

13.3. Los programas de capacitación deben elaborarse con -- fundamentos tecnológicos basados en investigación y documentación a fin de no concebir esta actividad en forma aislada propiciando con ello únicamente acciones de imagen y de aparente cumplimiento.

III. PROPUESTA DE UN MODELO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION

Introducción.

Objetivos.

3.1. Consideraciones Generales

3.1.1. Análisis de Contenido

3.2. Metodología

3.2.1. Revisión Bibliográfica

3.2.2. Descripción del Problema

3.2.3. Diseño de Hipótesis o Expectativa

3.2.4. Población

3.2.5. Definición de Variables

3.2.6 Variables Extrañas a Controlar

3.2.7. Definición de Conceptos

3.2.8. Recursos Humanos y Materiales

3.2.9. Instrumentos de Diagnóstico

3.2.10. Procedimiento

3.2.11. Tabulación e Interpretación

3.2.12. Resultados

III. PROPUESTA DE UN MODELO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

Introducción.

Para poder precisar las necesidades reales de Capacitación de cada empleado y como consecuencia mejorar el desempeño de sus actividades, es indispensable establecer una base objetiva que sirva para conocer cómo se desarrollan aquéllas y como puede mejorarse su ejecución y lograr una mayor productividad así como mejorar su integración a la institución.

Por lo que se observó que es necesario contar con diseños experimentales validados y confiables para determinar necesidades de capacitación.

Un diseño experimental se considera como una forma de disponer las condiciones de un experimento, de tal manera que se logren las respuestas a las preguntas de la investigación que se realiza. Por lo general estas preguntas tienen que ver con la identificación de variables pertinentes, la determinación de las causas de los fenómenos y la evaluación de las condiciones en tal forma que se llegue a un resultado óptimo. Sin embargo, estas finalidades son metas o ideales que se fijan, los cuales no siempre son fáciles de alcanzar en la práctica, por lo que el método de diseño experimental busca eliminar o minimizar las fuentes de error a fin de que puedan establecerse relaciones causales inequívocas.

Dentro de las técnicas conocidas para la administración de los recursos humanos, el análisis del trabajo constituye evidentemente el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación.

Es evidente que la estructura y los objetivos de un programa de capacitación tienen que depender en gran parte de un análisis minucioso del trabajo, el objeto de cualquier programa de capacitación puede ser el de enseñar cierta clase de habilidades necesarios para determinado trabajo, desarrollar ciertas actitudes o proporcionar otra clase de información valiosa a los empleados de nuevo ingreso, por lo que es necesario saber lo que un trabajo requiere antes de que los empleados puedan recibir una capacitación adecuada para obtener una ejecución satisfactoria del trabajo.

A partir del análisis del trabajo puede establecerse una capacitación objetiva que cubra las necesidades reales.

Con relación a ello es preciso ofrecer a las instituciones programas de capacitación para habilitar a los responsables y personal técnico que laboran en estas áreas, sobre la tecnología a emplear para este fin, así como para su organización y elaboración de la misma.

De allí la importancia de la presente tesis de investigación y de nuestra inquietud por aportar elementos básicos que aseguren desde su fase de integración los elementos tecnológicos y metodológicos sobre la función capacitadora.

Ante las circunstancias de que no hay una técnica que garantice resul

tados óptimos en todos los casos, y que generalmente se requiere de la combinación de dos o más técnicas para tener datos más confiables, se ha observado una tendencia a la creación de modelos para la determinación de necesidades.

Por modelo entendemos un plan general a seguir para detectar necesidades e implica el empleo de diversas técnicas.

La experiencia obtenida en nuestra formación profesional así como la auscultación sobre distintos sistemas que existen en algunas instituciones de México, para la investigación de necesidades de capacitación, llegamos a la conclusión de proponer un modelo cuyo contenido se expresa a partir de los objetivos que algunas consideraciones generales de su metodología y del procedimiento a seguir en cuanto a la aplicación, tabulación e interpretación de los resultados.

Objetivos.

La determinación de necesidades de capacitación es una etapa obligada metodológicamente para poder emprender eventos de capacitación, tales como cursos, conferencias, seminarios, mesas redondas, y es una parte de un sistema que permite que la capacitación se realice como una función eficaz dentro de cualquier institución. Después de haber definido lo que entendemos por determinación de necesidades de capacitación y al haber establecido que lo que nos interesa son todas aquellas desviaciones de lo que "debe ser" enmarcado por los objetivos del puesto, es claro que nos entendamos refi-

riendo a actividades o temas de capacitación, y al hablar de actividades, objeto de capacitación, nos interesan las personas cuyas actividades serán objetivo para las acciones de capacitación. Por lo tanto y estrictamente hablando, una determinación de necesidades de capacitación nos debe arrojar los siguientes resultados:

- El orden en que las personas de una institución requieran la capacitación.
- La descripción de las actividades en que se requiere la capacitación.
- Se procura asegurar que las actividades de capacitación obedezcan a necesidades reales con lo cual se evitaría a la institución pérdidas en recursos materiales y humanos y a la persona objeto de capacitación se le evitaría enseñar lo que ya "sabe".
- A partir de los resultados de la detección de necesidades, se estructuran los objetivos de aprendizaje que permiten definir el tipo de evento y habilitar los materiales didácticos para el mismo. Estos objetivos se derivan de una determinación de necesidades de la institución y, a su vez, señalan un esquema para la evaluación de la eficacia de los eventos de capacitación del programa.

Debido a las deficiencias encontradas en las instituciones investigadas, se elaboró el presente modelo cuyo objetivo es:

- Proponer a las instituciones oficiales un diseño de investiga --

ción sobre la detección de necesidades de capacitación.

- Proporcionar el instrumento para captar diferencial e integralmente estos resultados con un alto grado de confiabilidad.

3.1. Consideraciones Generales

Es recomendable antes de realizar cualquier investigación -- de necesidades de capacitación, efectuar estudios básicos de carácter técnico para definir el instrumento base que en este caso se propone sea un método dual de entrevista - cuestionario y determinar asimismo los períodos de aplicación y realización a corto, mediano y largo plazo.

Por lo que es importante basarse en estudios preliminares -- para conocer someramente las necesidades de capacitación a fin de observar en primera instancia, algunos indicadores que sirvan de señal para estructurar los factores a investigar.

3.1.1. Análisis de Contenido.

Dentro de muy pocas instituciones se ha empezado -- a desarrollar la capacitación, primero como una fun ción más y segundo de manera sistemática, esto es, la capacitación no es considerada como una actividad necesaria para que la institución cumpla con sus fi -- nalidades, propósitos y objetivos para la que fue crea -- da y lejos de llevarse a cabo en la institución de ma -- nera científica, es decir, sistemática, se ha llevado -- a cabo como una actividad realizada por sentido co -- mún y de manera empírica.

Durante los últimos años se ha acentuado la necesi -- dad de personal especializado y por lo tanto la plani -- ficación de recursos humanos, esto es, se recluta y -- selecciona al personal que se requiera pero condicio -- nado por la calidad de la oferta y la demanda que exis -- te en el mercado de trabajo.

Existe en nuestro país un incremento en las diferen -- tes instituciones que durante los últimos años ha traí -- do como consecuencia un aumento en actividades y -- tareas que exigen la planificación de los recursos hu -- manos y la implantación de programas de enseñanza -- y capacitación de acuerdo a las necesidades de la de -- manda, sólo así se lograría que tanto la institución --

como el empleado viesen sus necesidades satisfechas.

Por medio del cuestionario realizado que se aplicó en 15 instituciones, se contempló que actualmente se trabaja sobre la detección de necesidades de capacitación, se basan en cuestionarios, inventarios de recursos humanos, análisis de puestos, observación directa y otros.

Debido a que se carece de recursos humanos, materiales y financieros, no siempre se cuenta con el apoyo para realizar la detección de necesidades de capacitación.

Resulta evidente que es el empleado el directamente beneficiado con la capacitación, ya que lógicamente es él el que tiene la necesidad de aprender; las dificultades que se presentan cuando se le pide información sobre las actividades que realiza son las siguientes:

- Resistencia al cambio.
- Desconfianza e inseguridad.
- Apatía.
- Nerviosismo.
- Cargas de trabajo.
- Falta de motivación.

- Falsedad en las respuestas.

Estas causas impiden que se cumplan los objetivos - que han marcado las instituciones a corto, mediano- y largo plazo, siendo el objetivo principal el ampliar los conocimientos y habilidades de los empleados - - para programar el desarrollo de los recursos huma- nos en base a datos precisos y reales así como loca- lizar las áreas que tienen problema y analizarlas, -- para planear y programar cursos y eventos de capa- citación, actualización y desarrollo.

Los resultados obtenidos durante el procedimiento -- se coadyuvan mediante el vaciado de datos en formas previamente elaboradas que pueden ser:

- Cuadros estadísticos.
- Gráficas de distribución de trabajo.
- Tabulación de datos: por frecuencia y porcentaje.

La información obtenida durante el procedimiento, - no es vinculada para estructurar programas de capa- citación ya que de todos nosotros es conocido el he - cho de que algunas instituciones solamente han usado el "buen sentido común", "los sentimientos" y otras - medidas para determinar a quiénes y en qué propor - ción impartir eventos de capacitación.

El plan general de capacitación para cada institución-

debiera caracterizarse por su unidad y por involucrar la satisfacción tanto de los objetivos de la propia institución como de los trabajadores que buscan su realización dentro de ella, orientado y enmarcado en un saludable proceso de desarrollo organizacional, un desarrollo que propicie la adaptación continua y con éxito de empleados e institución al cambio tecnológico, económico, social y cultural que operan en su medio ambiente.

Para detectar las necesidades de capacitación y para poder proporcionar al Departamento interesado una directriz mediante la cual facilitar la identificación y desarrollo de las actividades a realizar, se pueden usar varios sistemas y métodos.

Análisis de puesto.- Para lograr la máxima eficiencia del empleado hace falta convertir sus actitudes y conocimientos en capacidades concretas para el puesto que vaya a desempeñar. Es pues una capacitación adecuada lo que logrará este objetivo; sin embargo no puede hablarse de una capacitación adecuada si no se conocen específicamente los aspectos del trabajo en que debe darse la mayor importancia durante la etapa de capacitación, y ello se satisface con el análisis de puestos.

Para lograr el eficiente desarrollo de un puesto, es necesario hacer una clasificación pormenorizada por lo que se hace en éste, así como de las características, conocimientos y aptitudes personales que deben tener los empleados para poder desempeñarlo.

"El análisis de puestos es la técnica que sirve para delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo." (1)

La función de los procedimientos psicológicos es precisamente medir las diferencias entre los individuos, o entre las reacciones de un mismo individuo en diversas situaciones así como averiguar la idoneidad o ineptitud de los sujetos en cuanto respecta a sus actitudes y personalidad y llevar a la práctica hasta el máximo posible, el principio de colocar el hombre adecuado en el puesto adecuado.

Resulta importante conocer las reacciones mentales, perceptivas, sensoriales o motoras para medir aspectos del comportamiento humano.

Los perfiles psicológicos deben enmarcar realmente las características importantes, reveladoras del éxito o fracaso de los empleados en una determinada actividad; si miden cualesquiera otras o no responden ade -

cuadramente a la muestra del comportamiento examinada, pueden conducir a resultados erróneos.

La oferta y la demanda.- Cuando no hay restricciones gubernamentales o sociales sobre los salarios, - la ley de la oferta y la demanda siempre ha ejercido un notorio efecto en los niveles de salario. Cuando abunda mucho el trabajo los salarios disminuyen; - - cuando el trabajo es escaso, aumentan los salarios.

Además del efecto que ejercen en el nivel general de salarios dentro de una institución, la oferta y la demanda de trabajo, ha influido de vez en cuando en los ajustes de salarios para los distintos puestos.

Quando hay poco personal especializado para determinado puesto, el sueldo de los mismos ha sido a veces aumentado con objeto de conseguir más personal.

Una vez adoptada una estructura sistemática y equitativa de sueldos, no deben alterarse ni modificarse sin llevar a cabo una verdadera revaluación del puesto.

Quando se dispone para una determinada actividad - - de menos personal que el que sería necesario, es recomendable tanto del punto de vista de la economía como de unas buenas relaciones institucionales, establecer un programa de promoción para seleccionar al personal que debe cubrir los puestos vacantes que - -

existan en ella.

"Inventarios de personal. - Lo que llamamos inventario de personal consiste en la valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por su jefe inmediato o por alguna otra persona debidamente acreditada que conozca a la perfección el trabajo del empleado en cuestión". (2)

El inventario de personal se hace generalmente por medio de una forma estandarizada que se adapta a las necesidades de cada institución. Así el inventario de personal se incorpora al expediente del empleado y por lo menos en teoría constituye parte del récord utilizado por la dirección para el posible ascenso, traslado o despido del individuo.

Independientemente del salario que se devengue en un puesto éste puede desempeñarse bien, mal o de cualquier otra forma entre estos dos extremos.

Decíamos que el inventario de personal nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo, como empleado, y por ello podemos conocer la forma en que se desempeña su trabajo, así como las técnicas de selección juzgan a prioridad sobre la idoneidad del candidato para desempeñar el puesto vacante,

Indicadores técnicos.- La medición o el análisis - - del puesto es importante por muchas razones, el conocimiento de los deberes importantes de un puesto - es fundamental no solamente para la selección de los empleados, sino también para otras áreas de problemas como son: el desarrollo de los programas de capacitación, las políticas de recompensa, las normas - de seguridad y el diseño de sistemas de producción, - dependen del conocimiento obtenido en los análisis de puestos.

La medición de las características del puesto no se -- completa si se limita a una simple descripción de los deberes del puesto; debe dar el siguiente paso para -- determinar las conductas significativas que distinguen el fracaso y el éxito en el puesto. La enumeración de tales conductas proporciona la base de la selección, -- capacitación, compensación y diseño de especificaciones.

Los factores y las causas que determinan la eficiencia del personal son numerosos e interdependientes, excluyendo los que derivan de la técnica y de la administración de la institución, recordemos los dos factores -- principales que dependen del hombre y que son:

- Capacidad y actitud física, mental, emotiva y social de los empleados.
- Voluntad de cooperación y actitud favorable de los empleados.

1. Rivera Soler Ricardo, 1978. Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal, Ed. Limusa, pág. 45.
2. Tiffin y Mc Cormick, Psicología Industrial, 1976, Ed. Diana, - - págs. 215.
3. Mc Guigan, 1975, Psicología Experimental, Ed. Trillas, pág. 53.

3.2. Metodología

En cualquier investigación es necesario primero visualizar en forma general el problema del cual se trata la investigación que se va a realizar.

El método experimental se puede usar ya sea en el ambiente de un laboratorio o de la vida real. La ventaja de realizar las investigaciones en un laboratorio consiste en que el investigador puede disponer sus materiales y condiciones experimentales con precisión, sin embargo, ya que el laboratorio constituye un ambiente artificial, puede resultar erróneo generalizar los descubrimientos del laboratorio al ambiente industrial. Por consiguiente, la mayor parte del tiempo el psicólogo acepta los descubrimientos del laboratorio como sugerencias y procura verificarlos en el área de trabajo antes de tratar de aplicar los resultados de su experimentación.

Nunca como ahora es necesario un manejo científico de la capacitación, es decir, un plan sistemático y organizado en cada institución que desarrolle y oriente al empleado.

Los programas de capacitación suelen perseguir ciertas finalidades y objetivos, por lo que es necesario adoptar y preparar un programa concreto para cubrir las necesidades específicas de la institución.

Un programa de capacitación con una estructura adecuada, -

tiene ciertos objetivos bien definidos. Estos - objetivos se deducen lógicamente de una determinación de las necesidades de capacitación dentro de la institución y a su vez, señalan la manera de realizar la capacitación, qué personas deben recibirla y un esquema para la evaluación de la eficacia del programa.

La metodología empleada para el modelo propuesto es la siguiente:

3.2.1. Revisión Bibliográfica:

La inquietud surgió durante el ejercicio del Ser vicio Social en las oficinas de la S.H.C.P., donde se observó la falta de material y herramientas necesarias para la elaboración de cursos de Capacitación. Se encontro que carecen de la metodología básica, que les permita planear un modelo para detectar necesidades de capacitación.

Asímismo por la inconsistencia y vagedad de la terminología que se emplea, como por la pobreza de la literatura publicada por Instituciones capacitadoras y autores nacionales.

3.2.2. Descripción del problema:

¿ Existe un modelo propio para detectar necesidades de capacitación en las Instituciones Gubernamentales?

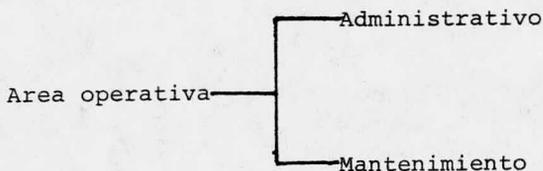
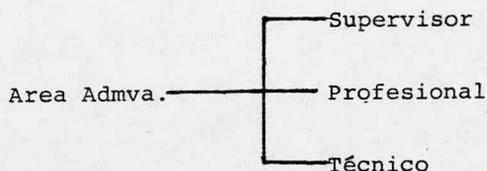
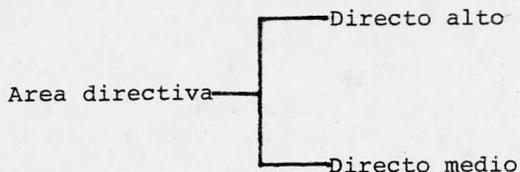
3.2.3. Diseño de hipótesis o espectáculo:

Sí las Instituciones Gubernamentales cuentan con un modelo propio para detectar necesidades de capacitación, entonces los objetivos de los programas de capacitación disminuirán o eliminarán las necesidades detectadas.

3.2.4. Población:

En base a una investigación previa, basada en -- cuestionarios, entrevistas, observación directa, etc., se determinarán prioridades de los sujetos a capacitar.

Las Instituciones cuentan con tres áreas a investigar:



Se recomienda investigar a todos los integrantes de la institución. Sin embargo cuando la población es extensa se debe tomar una muestra representativa de cada área.

3.2.5 Definición de variables:

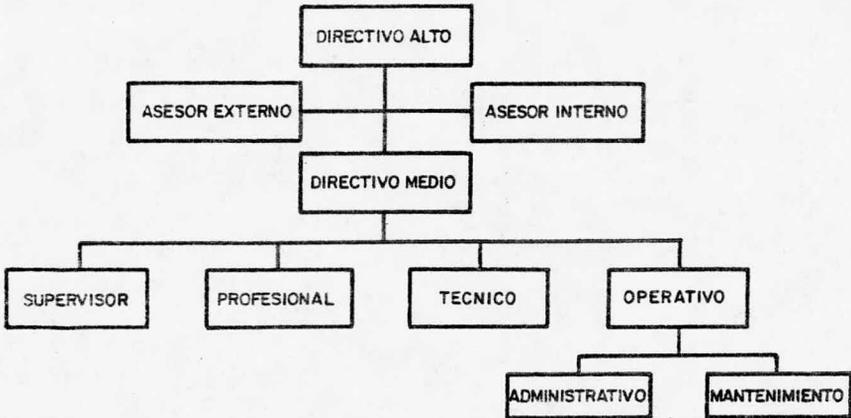
Variable dependiente: Clasificación de los resultados obtenidos para dar prioridad.

Variables independientes: Método dual de entrevista - cuestionario.

3.2.6 Variables extrañas a controlar:

- Nivel académico: los participantes deberán tener el mismo nivel escolar para formar grupos homogéneos.
- Funciones administrativas. El concepto de -- sistemas reconoce que la administración es de naturaleza dinámica y está integrada por componentes que interactúan y están interrelacionados; esto es, permite realizar las actividades requeridas por el puesto.
- Función operativa: son los instrumentos que se utilizan para desempeñar eficientemente el trabajo.
- Conducta social: conducta en que las reacciones están dirigidas hacia otras personas o que sirven como estímulo social a otros individuos.
- Clima organizacional: esto se refiere a que los individuos tienen la libertad de expresarse ellos mismo y son impulsados a participar en muchas de las actividades importantes, así pues, el clima en el cual los individuos trabajan influye en sus actitudes y su comportamiento, así como su capacidad de comunicación en la institución.
- Medio ambiente físico: las condiciones físicas y el equipo deben estar bien seleccionados para que se comprenda más fácilmente el contenido de un curso. Estas condiciones propician la comodidad y el bienestar, y el equipo ejemplifica ideas o secuencias de acontecimientos aclarando su propósito y aplicación.
- Estructura organizacional: puede ser de tres tipos básicos, dependiendo de las relaciones funcionales que existan entre las unidades que comprenden la estructura. Estos tipos incluyen: el funcional, el lineal y el lineal-mixto --- staff, los que a su vez determinan la naturaleza y el grado de autoridad y especialización --

funcional que se desarrolla en cada puesto. En una institución pública generalmente existen los siguientes niveles:



Las estructuras de la organización tradicional siempre han tenido tendencia a la burocracia y hace hincapié en una jerarquía de la autoridad y una clara división del trabajo entre los miembros de la organización, tales organizaciones tienden a dar mayor importancia a las habilidades individuales, a las relaciones entre autoridad y obediencia, a una estricta división del trabajo, a la centralización de la toma de decisiones y a la eliminación de la individualidad. En cambio la teoría contemporánea de las organizaciones pone de relieve la - necesidad de estructuras que sean dinámicas, - susceptibles de adaptación y capaces de responder ante las necesidades de los participantes.

- Sistemas y procedimientos: proporcionan la información requerida para planear, para traducir los planes en acciones y para proporcionar la retroalimentación necesaria para el control. - Este control por medio de la retroalimentación de la información es particularmente esencial,

como medio para descubrir lo bien que los planes funcionan, cuáles son las mejoras -- que son necesarias en su administración o -- cuáles son los cambios futuros que se necesitan en los planes mismos para acomodarse a los cambios internos y externos que afectan a la organización. La metodología que se utiliza en los sistemas y procedimientos es la siguiente:

- Investigación
- Análisis
 - . Funciones de cada puesto
 - . Procedimientos
 - . Formatos
- Diseño
 - . Guía auditoría
- Implementación
- Implantación
- Control

3.2.7. Definición de conceptos:

Se recomienda que tanto como el entrevistado como el entrevistador manejen el mismo concepto definido en términos operacionales. Se puede lograr proporcionando al entrevistado tarjetas con las definiciones a utilizar.

3.2.8. Recursos Humanos y Materiales:

De acuerdo a la magnitud y especificidad del estudio, es necesario considerar los recursos a utilizar, estos son:

Recursos Humanos: Se debe contar con personal preparado psicoandragógicamente.

Recursos Materiales: Se debe contar con los apoyos necesarios para realizar el estudio.

Recursos Financieros: Se debe considerar la planeación financiera y la función de control que permita realizar presupuestos elásticos y flexibles.

3.2.9 Instrumento de diagnóstico:

Es recomendable que se diseñe un instrumento - diferencial e integral que permita conocer por áreas independientes sus necesidades de capacitación y la suma de esto debe darnos el enfoque global de estas necesidades, considerando además los niveles jerárquicos de la institución, iniciando la investigación de los niveles superiores a los inferiores con el propósito -- de acercarnos cada vez más, que bajemos en la - escala a la especificidad de dichas necesidades y al mismo tiempo confirmarlas o retroalimentar las a los niveles superiores inmediatos de los resultados que parcialmente se vaya obteniendo.

3.2.10. Procedimientos:

Debe tomarse en cuenta la magnitud, las características y complejidad de la institución para poder aplicar la técnica dual de entrevista - cuestionario. El procedimiento a seguir es el siguiente:

- Se lleva a cabo una plática preliminar con el directivo y los jefes de unidad con el objeto de presentarles el plan de acción para realizar la investigación.
- Se aplica la técnica dual de entrevista - cuestionario.
- Se entrevista a los jefes de los distintos departamentos para obtener la evaluación del desempeño real del personal a su cargo.
- Los resultados de la aplicación de la técnica dual entrevista - cuestionario y el desempeño real se tabula en un reporte concentrado que nos permita conocer el potencial individual y departamental de los recursos humanos disponibles.

3.2.11. Tabulación e interpretación:

Se recomienda realizar actividades simultáneas, a la aplicación de la técnica dual entrevista -

cuestionario para ir tabulando los resultados que parcialmente se vayan obteniendo. Se procederá a la interpretación de los resultados y finalmente a la forma integral y global.

3.2.12. Resultados:

Los programas de capacitación responderán a las necesidades reales requeridas a corto, mediano y largo plazo.

- Los programas de capacitación estarán dados en base a prioridades institucionales así como orientados a niveles diferenciales e integrales.
- En base a las necesidades detectadas se elegirá la técnica de capacitación a seguir.
- Se podrá medir la efectividad de los programas de capacitación mediante la evaluación y seguimiento para conocer cuantitativa y qualitativamente los cambios de conducta que se -- han producido en los empleados.

C O N C L U S I O N E S

A continuación se enumeran las conclusiones que arrojó la investigación realizada en 15 instituciones sobre la detección de necesidades de capacitación.

- Las instituciones no cuentan con un adecuado sistema de detección de necesidades que les permita integrar los programas de capacitación a corto, mediano y largo plazo.
- Los programas de capacitación no consideran las necesidades de los usuarios y no están en función de las necesidades de capacitación detectadas, únicamente se enfocan en prioridades institucionales.
- No discriminan entre niveles diferenciales e integrales cuando planean los programas de capacitación.
- Se carece de la fundamentación teórica que avale los programas de capacitación.
- Las instituciones cuentan con manuales administrativos, sin embargo no se apoyan en la información que éstos consiguan para vincularlos con la función capacitadora.
- El desconocimiento de la metodología de la investigación de necesidades de capacitación, impide que los resultados obtenidos no se vinculen con los criterios de formación.
- La función capacitadora no cumple sus objetivos motivacionales debido a su desvinculación con el sistema escalafonario.
- Las instituciones cumplen con la disposición constitucional de obligatoriedad respecto a la capacitación, sin embargo, se detectó que no le dan el carácter de aplicación

general para todo el universo y los empleados que asisten a los cursos de capacitación no reciben conocimientos ni habilidades previamente investigadas.

- Las instituciones realizan únicamente evaluación cuantitativa, los datos que arroja no son suficientes para que considere confiable el análisis.
- En todos los programas de capacitación debe contemplarse el seguimiento, el no llevar a cabo éste impide que se conozca el alcance de los cursos impartidos.
- En ocasiones los cursos que se imparten son dados por personal de la misma institución que conoce el tema a tratar, pero carece de una preparación psicoandragógica.
- La metodología que se utilizó para la investigación, así como la propuesta en nuestro modelo es la técnica dual - entrevista - cuestionario.
Y la que se utiliza en las Instituciones Gubernamentales se basa en los modelos creados por la Secretaría de Educación Pública.

BIBLIOGRAFIA
* * * * *

- Aguilar Alvarez de A.A. Elementos de la Mercadotecnia. Editorial Continental, México 1975
- Arias Galicia F. Metodología de la Investigación. Editorial Trillas, México 1976
- Armo Instructivo para la Detección de Necesidades. México, Armo 1971.
- Armo Pedagogía para el Adiestramiento México, Armo 1979
- Armo Manual para elaborar programas de Adiestramiento. México, Armo 1977
- Armo Determinación de Necesidades de - Adiestramiento y Capacitación. México, Armo 1979.
- Canonici Aldo Adiestramiento y Formación del Personal. Ediciones Deusto, Bilbao 1973
- Cohen Jozef Conducta y Condicionamiento Operantes. Tenas de Psicología No. 5. Editorial Trillas, México 1973.
- Conacyt Instructivo para detectar necesidades de Capacitación. México, Conacyt 1977
- Crayig y Bittel Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Editorial Diana, México 1976.
- D. Dunnette Marvin Selección y Administración de Personal. Editorial Ciencia de la -- Conducta, S.A., México 1976
- Duhalt Krauss M. La Administración de Personal. Editado por la UNAM, México 1970
- Dulhalt Krauss M. Administración de Personal en el - Sector Público. Editor Instituto de Administración Pública México 1972.
- Escandón Gallegos M. El Psicólogo y la Capacitación para el Trabajo, dos estudios de campo en nuestro medio. Tesis. México, UNAM, 1976.

- Ferster y Perrott Principios de la Conducta. Editorial Trillas. México 1975
- Fitts y Posner El Rendimiento Humano. Temas - Básico de Psicología No. 6. Editorial Marfil, España 1968.
- Geldard Frank A. Fundamentos de Psicología. Editorial Trillas. México 1972
- Halfon Barrientos S. Evaluación de un curso de capacitación a nivel medio en una oficina de Gobierno. Tesis. México, 1977.
- Hahn F. John Introducción a la Psicología. Editorial Psique. México 1971.
- Hilgard y Gordon Teorías del Aprendizaje. Editorial Trillas. México 1976.
- Hilgard y Marquis Condicionamiento y Aprendizaje. --- Editorial Trillas. México 1969.
- Hill Winfred F. Teorías Contemporáneas del Aprendizaje. Editorial Paidós Argentina 1978.
- Jiménez Alvaro Análisis Experimental de la Conducta aplicado al escenario industrial. Editorial Trillas. México 1976.
- Katz D. Kahn R.L. The Social Psychology of Organizations. Editorial Jóhu --- Wileyans Sons. Inc. New York 1976.
- Lafitte B. y Jiménez O. Alvaro Manual de Técnicas de Evaluación. México 1980.
- Lazzaro Víctor Sistemas y Procedimientos. Segunda Edición. Editorial Diana, México 1974.
- Levenstein Aarón "He Incentive to Producc en Managment". Review No. 7, 1968
- Logan Frank A. Fundamentos de Aprendizaje y Motivación. Editorial Trillas, México 1976.
- López Esquivel L. Técnica para la Capacitación y Desarrollo de Personal. Tesis. México UNAM, 1976.

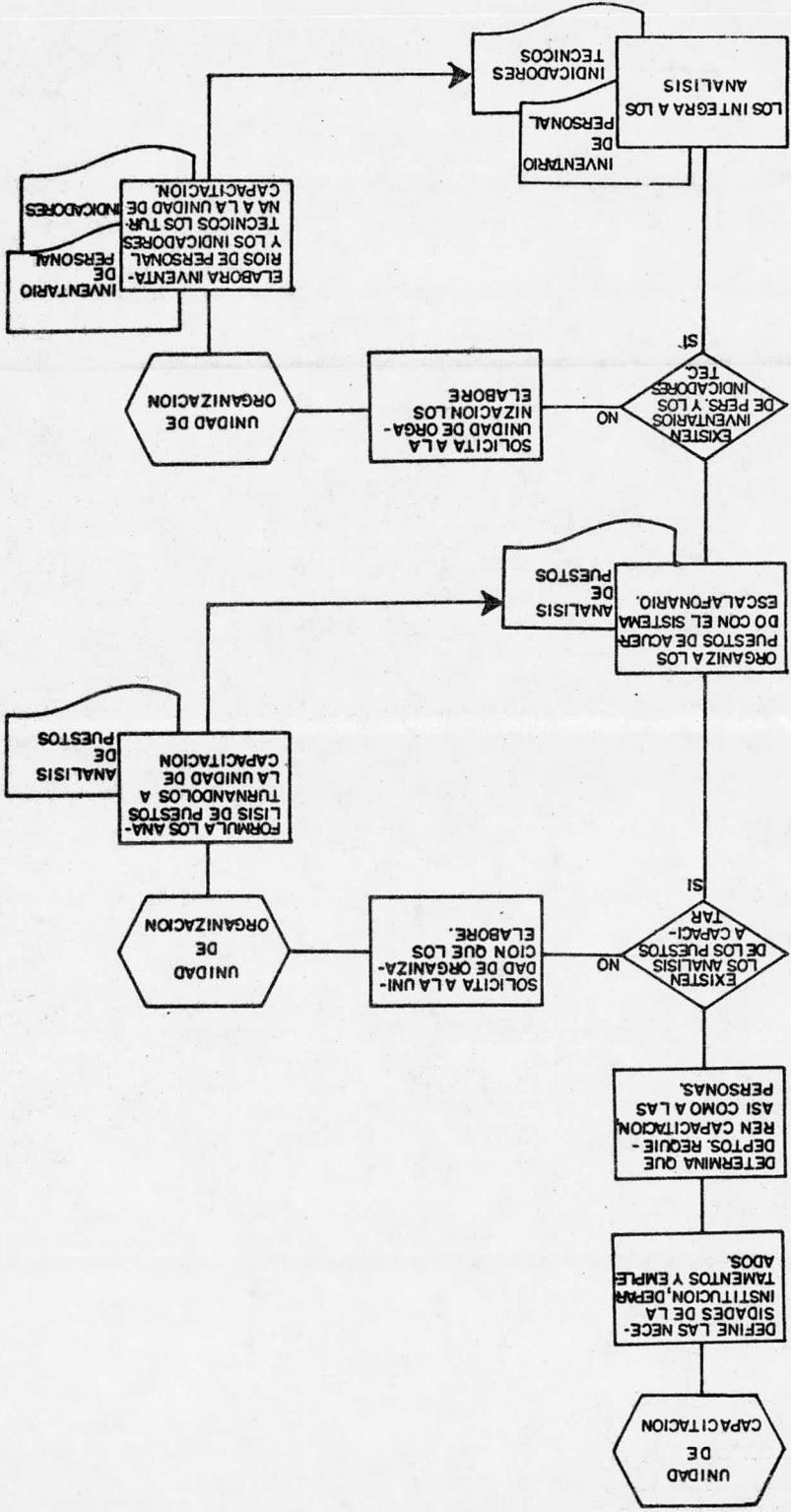
- Mancera Hnos. Terminología del Contador. Octava Edición. Editorial Banca y Comercio, México 1974.
- Mc. Guigan F.J. Psicología Experimental. Editorial Trillas, México 1975.
- Medina Soriano J. La Capacitación como Factor determinante en la administración de los Recursos Humanos. Tesis. México - 1975.
- Mendoza Fuentes L.M. Manual sobre Capacitación de Personal. Editado CNCA. México, 1978.
- Millenson J.R. Principios de Análisis Conductual. Editorial Trillas. México 1974.
- Ponce Talancon H. La capacitación administrativa en el Sector Público utilizando enseñanza programada. Tesis. México, UNAM, 1975
- Plutchik Robert Fundamentos de Investigación Experimental. Editorial Harla, México 1975.
- Prieto Loreda A. Capacitación en la esfera Gubernamental. Tesis. México UNAM, 1968.
- Reyes Ponce A. Administración de Empresas. Editorial Limusa, México 1976.
- Reynolds G.S. Compendio de Condicionamiento Operante. Editorial ciencia de la conducta, S.A. México 1973.
- Ríos Rodríguez R.C. La Capacitación de Personal en la Empresa como problema Social. Tesis México, UNAM 1977.
- Rivero Soler R. Estructura y Elaboración de pruebas para selección de personal. Editorial Limusa, México 1978.
- Ruch y Floyd R. Psicología y Vida. Editorial Trillas. México 1973.
- Siliceo Alfonso Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa, México 1973.

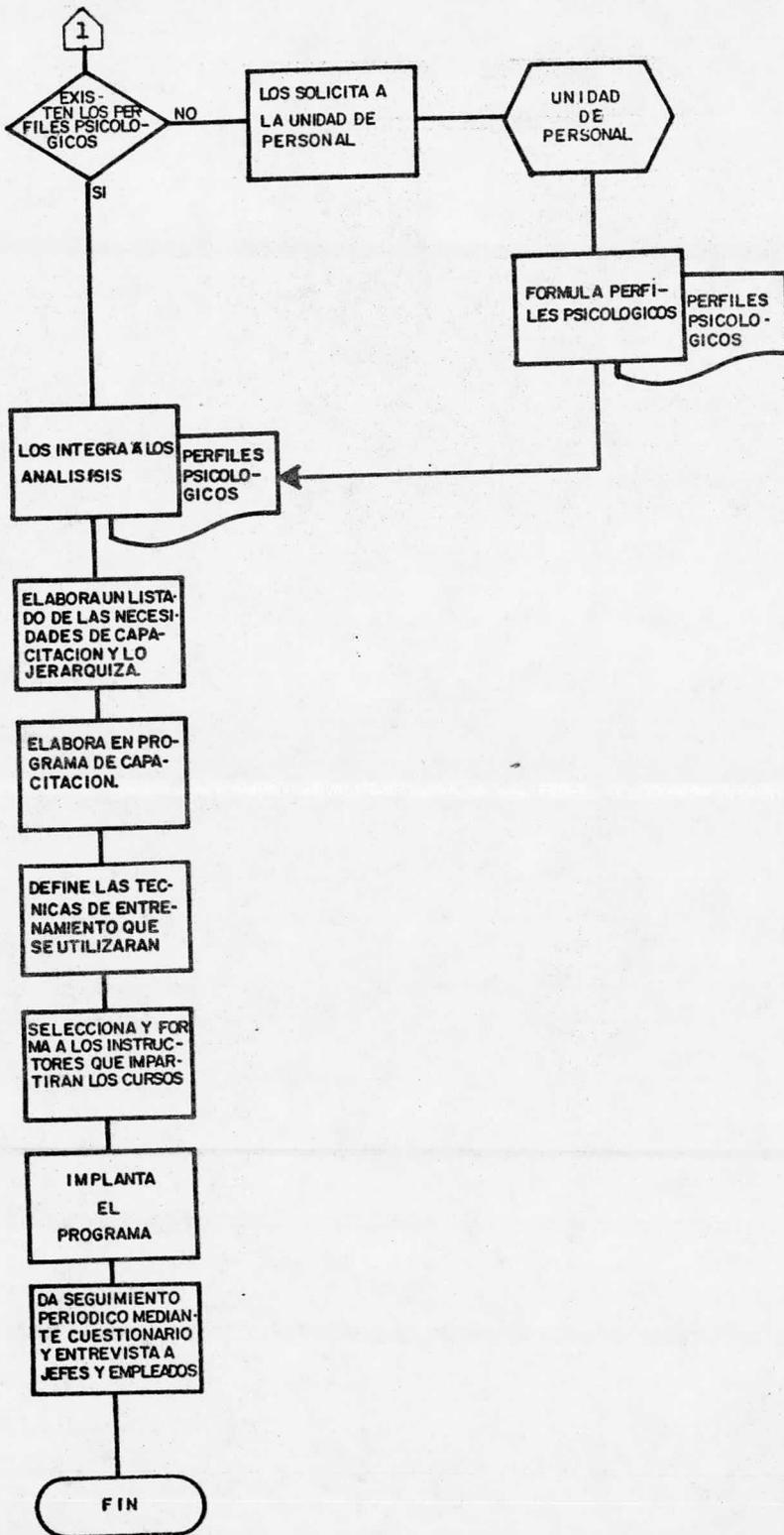
- Testa G. Organización y Dirección del Personal. Ediciones Deusto, Bilbao 1973.
- Tirrín y Mc. Cormick Psicología Industrial. Editorial Diana, México 1976.
- Uceca Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. Serie Técnica No. 1. México, Editorial Popular de los trabajadores, 1979.
- Uceca Glosario de términos empleados en la capacitación y adiestramiento. México. Editorial Popular de los trabajadores, 1981.
- V. Mc. Connell J. Understanding Human Behavior. Editorial Holt, Rinehart and Winston, 1977.
- Warren G.B. Desarrollo Organizacional. Editorial fondo educativo interamericano. México 1973.
- Warroa Howard L. Diccionario de Psicología y Psicoanálisis. Tomo III. Editorial Paidós, Argentina 1977.
- Woodworth Psicología Experimental. Tomo II. Editorial Eudeba México 1968.

CUESTIONARIO

Este cuestionario es elaborado con la finalidad de recabar información -- preliminar a través de un sondeo que nos permita conocer la situación actual en cuanto a la Investigación de Detección de Necesidades de Capacitación, y a partir de esta información saber hasta dónde podemos llegar. Será aplicado en 15 instituciones gubernamentales.

1. Actualmente se trabaja sobre la detección de necesidades
¿ De qué forma
2. En qué se fundamentan para determinar la detección de necesidades de capacitación.
- 3.Cuál es el objetivo de la detección de necesidades de capacitación - en la Organización.
- 4.Cuál es el procedimiento utilizado para la detección de necesidades de capacitación.
5. Cuenta con el apoyo necesario para la investigación de detección de necesidades de capacitación.
6. Tienen los recursos suficientes para desarrollar la investigación - de detección de necesidades.
7. Qué dificultades se presentan para obtener la información durante - la investigación de detección de necesidades.
8. Muestra interés el personal cuando solicitan información sobre las actividades que desempeñan.
9. Cómo se integra la información obtenida.
10. Cómo se interpretan los resultados obtenidos durante la investiga - ción de detección de necesidades.
11. Vinculan esta información para estructurar programas de capacita - ción.





A P E N D I C E S

- Síntesis de Entrevista
- Recopilación de Información
Básica.

SINTESIS DE ENTREVISTA

La información obtenida del sondeo realizado en las 15 instituciones gubernamentales es el siguiente:

Actualmente se trabaja sobre la detección de necesidades de capacitación y se fundamentan en cuestionarios y observación directa.

Ya que no siempre se cuenta con el apoyo para la investigación de necesidades de capacitación porque no tienen los recursos humanos, materiales y financieros para que esto se realice.

Las dificultades que se presentan para obtener la información sobre necesidades de capacitación son varias, éstas son algunas:

- Desconfianza e inseguridad del empleado.
- Nerviosismo.
- Cargas de trabajo.
- Ausentismo.
- Falta de motivación.
- Falsedad en las respuestas.
- Escepticismo por parte de los trabajadores.

La evaluación de los programas de capacitación la realizan mediante el vaciado de datos en formas previamente elaboradas que pueden ser:

- Cuadros estadísticos.
- Gráficas de distribución de trabajo.
- Tabulación de datos que puede ser por:

- . Frecuencia
- . Porcentaje

Finalmente se encontró que no se realiza el seguimiento en los programas de capacitación ya que se carece de la metodología adecuada para llevarlo a cabo.

RECOPILACION DE INFORMACION BASICA

Algunas de las fuentes de información a las que se debe recurrir para - -
realizar la investigación de detección de necesidades de capacitación son:

1. Historia de la institución.
2. Estructura organizacional.
3. Manuales de sistemas y procedimientos.
4. Folletos elaborados por la institución u otros.