

4  
24



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES**

**"A R A G O N"**

**P E D A G O G I A**

**IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO  
DENTRO DE LAS EMPRESAS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN PEDAGOGIA  
P R E S E N T A**

**ANA LUISA CENOZ PARRA**

**SAN JUAN DE ARAGON, EDO. DE MEX.**

**1986**



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

# I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION .....	1
I EL ELEMENTO HUMANO, SU EDUCACION Y APRENDIZAJE .....	4
1.1 El elemento humano .....	5
1.1.1 Facultad intelectual .....	7
1.1.2 Los sentimientos .....	8
1.1.3 La voluntad .....	9
1.2 Educación .....	10
1.2.1 Educación en la empresa .....	12
1.2.2 Educación del adulto .....	14
1.3 Aprendizaje .....	15
1.3.1 El proceso de Aprendizaje: Teoría Cognoscitiva ....	17
- Algunos conceptos sobre la Teoría Cognoscitiva del Aprendizaje .....	18
1.3.2 Otros principios de Aprendizaje .....	21
1.3.3 Facilitadores y Bloqueadores del Aprendizaje..	24
- Comunicación verbal y no verbal .....	25
- Ambiente físico .....	29
- Disposición fisiológica del instructor y del partici- pante .....	30
- Disposición psicológica del instructor y del partici- pante .....	30
- Manejo del lenguaje .....	33

	– Variación de estímulos .....	34
1.3.4	Dominios del Aprendizaje .....	35
1.3.5	Cómo aprenden los adultos .....	37
	– Características del adulto .....	37
	– Implicaciones didácticas .....	38
II	LA EMPRESA, LOS RECURSOS HUMANOS Y EL ENTRENAMIENTO.....	40
2.1	La empresa .....	41
2.1.1	Elementos que la integran .....	42
2.2	Recursos Humanos .....	43
2.2.1	Orígenes del área .....	44
2.2.2	Importancia del área .....	45
2.2.3	Objetivos y Organización .....	46
	– Objetivos .....	47
	– Políticas .....	48
	– Funciones .....	48
2.3	Entrenamiento .....	50
2.3.1	Antecedentes .....	51
2.3.2	Concepto .....	56
2.3.3	Clasificación del entrenamiento .....	57
	– Inducción .....	57
	– Adiestramiento .....	58
	– Capacitación .....	58
	– Desarrollo .....	59
2.4	Organización funcional del entrenamiento dentro de la em- presa .....	59

2.4.1	El departamento de Entrenamiento .....	60
2.4.2	Integración del departamento .....	61
III	LEGISLACION DEL ENTRENAMIENTO .....	63
3.1	Antecedentes .....	64
3.2	Reformas al Artículo 123 Constitucional y a la Ley Federal del Trabajo .....	65
3.2.1	Exposición de motivos .....	65
3.2.2	Principales reformas .....	67
	– Obligaciones de las empresas .....	67
	– Sujetos de capacitación .....	68
	– Objeto de la capacitación .....	69
	– Tiempo y lugar en que deberá impartirse el entrenamiento .....	69
	– Capacitación inicial .....	70
	– Obligación de los trabajadores .....	70
	– Constancias de Capacitación y Adiestramiento .....	70
	– Entrenamiento y Promoción de Personal .....	71
	– Requisitos legales de los Planes y Programas .....	71
	– Sanciones .....	72
3.3	Estructura y características generales del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento .....	73
3.3.1	La Dirección General de Capacitación y Productividad .....	74
3.4	Elementos básicos de la Capacitación e Higiene .....	74
3.4.1	Comisiones mixtas de Capacitación y Adiestramiento .....	74

	– Concepto e importancia .....	74
	– Funciones .....	75
	– Integración .....	76
	– Presentación .....	78
3.4.2	Planes y Programas de capacitación y adiestramiento .....	79
	– Importancia .....	79
	– Presentación .....	79
	– Metodología .....	80
3.4.3	Constancia y comprobación de habilidades laborales .....	80
	– Importancia .....	80
	– Marco legal .....	80
	– Presentación .....	81
3.4.4	Agentes de capacitación .....	81
3.4.5	Comentarios .....	82
IV	EL CICLO DE ENTRENAMIENTO .....	84
4.1	Diagnóstico de necesidades .....	85
4.1.1	Clasificación de necesidades .....	87
4.1.2	Un método para clasificar necesidades .....	90
4.1.3	Técnicas para el diagnóstico de necesidades de entrenamiento .....	99
	– Otras fuentes de información sobre necesidades de entrenamiento .....	110
4.2	Elaboración de un programa de entrenamiento .....	112
4.2.1	Objetivos .....	113

4.2.2	Contenido del programa .....	118
4.3	Ejecución del entrenamiento .....	122
4.3.1	Métodos de instrucción .....	122
	– Técnicas de instrucción .....	126
4.3.2	Instalaciones y equipo .....	134
4.3.3	Medios auxiliares didácticos .....	137
4.3.4	El instructor, su papel y actividad .....	141
	– Consideraciones para un facilitador .....	141
4.4	Evaluación del programa .....	148
4.4.1	Clasificación de la evaluación .....	149
4.4.2	Condiciones para la evaluación .....	151
4.4.3	Plan de evaluación .....	152
4.4.4	Técnicas de evaluación .....	153
	– A manera de resumen .....	157
CONCLUSIONES .....		162
ANEXOS .....		166
BIBLIOGRAFIA .....		171

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

El interés por las actividades de entrenamiento, ( Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo), se ha incrementado paulatinamente durante los últimos años en las organizaciones productivas en México, ello motivado básicamente por:

- El interés de proporcionar un mejoramiento en la calidad de vida de los trabajadores, además de lograr un -- mayor incremento de la productividad,
- las disposiciones legales que en esta materia se ha im puesto a las empresas y trabajadores, a través de las re formas a la Ley Federal del Trabajo y la Ley de Capacitación y Adiestramiento,
- el Gobierno, en forma general, y algunas empresas, en forma interna y particular, han llevado a cabo campañas de sensibilización, acerca del papel que desempeña el -- Entrenamiento para el mejoramiento del desarrollo econó mico productivo del país y por ende, de los propios tra bajadores, enmarcando a ésta actividad no como un queha cer más, sino como un trabajar mejor.



En otras palabras, el Entrenamiento ofrece a los trabajadores de cualquier nivel, la posibilidad de incrementar sus habilidades, conocimientos y destrezas, es decir, desarrollar sus aptitudes para superarse técnica y profesionalmente, permitiendo con ello, mejorar la calidad de su trabajo y su condición laboral dentro de las organizaciones.

Ahora bien, considerando que el Entrenamiento constituye una actividad educativa extra-escolar, debe planearse, desarrollarse y evaluarse en base a los principios de educación y formación de adultos en el trabajo.

En este sentido, el presente trabajo tiene la intención de presentar al hombre como un ser poseedor de cualidades y facultades, capaz de recibir conocimientos en la etapa adulta, en un ambiente distinto al escolar, como lo es una empresa.

De esta forma, el desarrollo de los capítulos trata, en primera instancia, los aspectos de tipo genérico que son elementales para comprender al hombre como un ente pensante y su interacción con el mundo que lo rodea.

En el segundo capítulo se tratan los aspectos básicos del Entrenamiento dentro del contexto empresarial, ubicando la posición e importancia de ésta actividad dentro de las organizaciones.

En un tercer capítulo se revisan los elementos fundamentales del Entrenamiento en su marco jurídico con el fin de proporcionar una orientación respecto a los trámites administrativos correspondientes, de acuerdo a lo establecido por la Ley Federal del Trabajo y la Ley de Capacitación y Adiestramiento.

Dentro del cuarto capítulo se tratan las bases que sustentan las necesidades de Entrenamiento dentro de una empresa, así como los tópicos primordiales para la implementación de programas y -- aquellos puntos que se deben considerar para el éxito de los mismos.

Este capítulo constituye la parte medular y la propuesta concreta del presente trabajo, que pretende colaborar, con una pequeña aportación, como un punto de partida para implementar los procedimientos de organización técnica, aunados a los legales, que deben seguirse para proporcionar entrenamiento a los trabajadores.

Finalmente se asientan las conclusiones que se derivan del desarrollo del presente estudio, así como los anexos correspondientes a la información tratada.

- I -

EL ELEMENTO HUMANO, SU EDUCACION

Y

APRENDIZAJE

Si recordamos que los recursos con que debe contar todo organismo productivo son, los recursos materiales, los recursos financieros y los recursos humanos, debemos destacar que el más -- importante de éstos, es el último, es decir, el recurso humano, ya que sin éste, no existiría el "motor" que impulsara los dos anteriores. En otras palabras, ninguna razón de ser tendría una empresa, sin nadie que la hiciera funcionar. De igual forma, no -- tendría fundamentos el realizar actividades de entrenamiento, si no tuviera elemento alguno donde repercutir.

Por tanto, antes de establecer lineamientos y políticas de entrenamiento, se analizará un poco el factor que determina la dinámica de toda empresa: El Elemento Humano.

Posteriormente se presentarán las bases pedagógicas que -- sustentan al entrenamiento, haciendo énfasis especialmente en -- lo que se refiere a la educación del adulto y al proceso de enseñanza--aprendizaje, ya que es evidente su importancia.

## 1.1 EL ELEMENTO HUMANO

Sería una exageración afirmar que se ha podido llegar a un acuerdo para conceptualizar a un ser tan enigmático como complejo, como lo es el hombre, por lo que no es mi intención desarrollar toda una reflexión filosófico--científica al respecto.

Cuando se habla del hombre, en su calidad de persona, nos referimos a su esencia, a lo que lo hace distinguirse de otros seres. En este caso, se partirá con el mismo fundamento, es decir, de una descripción de los componentes que lo definen como tal, a las características que más lo hacen resaltar, como son, la inteligencia, los sentimientos y la voluntad, "ya que solo él es capaz de decidir sobre el rumbo y el fin de su existencia como dueño que es de su destino" (1)

Estos tres componentes básicos, son los que han determinado la sustentación de estudiar, comprender y explicar al hombre como un ente bio-psico-social.

Para aclarar un poco esto, recordemos la Teoría Kantiana de las "Partes del Alma", que trata de explicar la conducta del hombre, su experiencia y su quehacer social, a través de una división en tres áreas de las actividades psíquicas de éste. Estas áreas, que se hallan íntimamente relacionadas entre sí, son el conocimiento, el sentimiento y la voluntad.

Esta teoría aún conserva vigencia, si consideramos que éstas son las características más humanas: el intelecto, el afecto y la voluntad.

Con el objeto de explicar mejor lo anterior, se describirán, aunque solo sea en forma somera, éstas características.

---

(1) Guzmán Valdivia, Isacc; "Humanismo Trascendental y Desarrollo"  
Ed. Limusa; México, D.F. 1978

### 1.1.1 FACULTAD INTELECTUAL

El intelecto es la facultad del pensamiento. Es el poder -- cognoscitivo de la mente, que aún cuando es una actividad autóno ma, guarda cierta dependencia con el cuerpo físico, ya que si -- bién las actividades intelectuales no son ejercidas por éste, ni dependen intrínsecamente de él, sí lo son en forma extrínseca.

El conocimiento de la realidad objetiva comienza con las -- sensaciones y percepciones y continúa en el pensamiento. Median te éste último se analizan los fenómenos captados o percibidos, determinando sus relaciones, conexiones, cualidades y carácter, llegando así a un conocimiento más profundo de su naturaleza.

Esta capacidad pensante puede considerarse como una especie de habilidad maestra, capaz de enfrentarse no sólo al desaffo -- del medio ambiente inmediato, sino también a aquellos problemas que pertenecen al pasado y al futuro y que son expresados en --- ciertas formas simbólicas, como pueden ser las palabras, los nú- meros o los colores, siendo un ejemplo más específico de éstas expresiones simbólicas, es el uso del lenguaje.

Una de las principales actividades del pensamiento, consis- te en descubrir las normas o leyes de la realidad, a través del análisis de las relaciones generales casuales. En otras palabras, el pensamiento es generalizador, va de lo casual a lo necesario y de lo individual a lo general. Resumiendo, puede decirse enton- ces que, el pensamiento "se refiere a una clase de actividades en

cubiertas que implican el manejo de símbolos" (1), dentro de los que se encuentran, quizá como más importantes, el lenguaje y los conceptos.

Ahora bien, hay que reconocer la estrecha vinculación que existe entre el pensamiento y la actuación como una actividad cognoscitiva y teórica. El ser humano reconoce la realidad al influir o actuar sobre ella. Comprende el mundo modificándolo, manifestándose así, por encima del resto de las especies.

#### 1.1.2 LOS SENTIMIENTOS

Una de las principales virtudes de la vida humana, es la -- afectividad. Sin sentimientos y emociones, ésta resultaría monótona, triste y sin colorido.

No puede considerarse al hombre como un mero espectador de los sucesos que le rodean, ni tampoco como un autómatas que ejecuta determinadas acciones, a modo de una maquinaria de reloj.

En su actuar, el hombre no sólo provoca cambios en el mundo objetivo, sino también influye en otros individuos y al mismo -- tiempo siente la influencia de éstos en él. En otras palabras, - experimenta lo que sucede con él y lo que él ejecuta.

Así pues, los sentimientos se convierten en el motor del -- pensar y el actuar del hombre. A través de ellos, se fijan los -

---

(1) Ellis, Henry C.; "Fundamentos del Aprendizaje y Procesos Cognoscitivos del Hombre"; Ed. Trillas; México, D.F. 1980

grandes objetivos para la vida. Estos procesos sensibles son los que dan armonía, vigor y plenitud al desarrollo humano. La unidad de pensamiento, deseo y voluntad, facilitan el rendimiento máximo del hombre. El reprimirlos, suprimirlos o aniquilarlos, sería distorsionar la naturaleza humana y hacer dura y áspera la vida.

### 1.1.3 LA VOLUNTAD

Es la tendencia de buscar, desear y gozar de lo que es aprendido por el intelecto como un bien.

La voluntad, más que cualquier otra de las facultades, ejerce una influencia práctica y directa sobre los problemas de la educación.

"La voluntad es la fuerza orientadora que moldea y dirige la vida del hombre, y como tal supone la fuerza, integrante principal de su carácter. Sin la función que la voluntad aporta a la vida, el hombre no sería una persona, sino meramente un organismo animado." (1)

Es además, la única facultad que reclama libertad de elección, es decir, ausencia de restricción o coacción interna o externa.

La libertad de la voluntad, es la capacidad de autodeterminación, e implica necesariamente responsabilidad, ya que si el hom -

---

(1) Kelly, W.A.; "Psicología de la Educación."; Ed. Morata; Madrid, España. 1964



bre actúa libremente, entonces es capaz de responder por sus actos. Un ser consciente que acepta una acción, se responsabiliza de las consecuencias que su acto conlleva, así como de los motivos que le inducen a actuar de esa forma.

La formación de un acto de voluntad tiene como premisa la --consciente relación de una necesidad y un objeto definido. Esta --objetivización es una condición indispensable de la actividad volitiva.

La toma de consciencia de la relación existente entre las necesidades y los objetos que las cubren, se establece en la búsqueda activa de la satisfacción de éstas necesidades y como tal, en el centro de la actividad volitiva.

Los procesos volitivos guardan una estrecha vinculación con los intelectuales y afectivos, ya que todo acto de voluntad contiene a la vez factores del pensamiento y sentimiento y viceversa. Esta relación está aún más directamente implicada en la actuación, a la que está inseparablemente vinculada la voluntad.

## 1.2 EDUCACION

El acto educativo es propio y necesario a la naturaleza humana. Al nacer, el hombre es incapaz de subsistir por sus propios medios y recursos, tanto física como culturalmente hablando. Es --decir, abandonado a sus propias fuerzas durante los primeros --años de vida, el ser humano no tardaría en perecer. La dependencia para sobrevivir, la deficiencia de sus recursos de defensa y

la lentitud de su proceso de maduración, le hacen imprescindible la sujeción a la protección ajena. Pero aunque se le proporcionaran los cuidados físicos que le permitieran subsistir y su desarrollo se dejara al azar, moldeado sólo por las fuerzas de la naturaleza, no se diferenciaría mucho del animal. Tal ha sido el caso de los "niños salvajes", que sobrevivieron como miembros de grupos animales, que al ser restablecidos a la sociedad humana, no lograban adaptarse por carecer de carácter humano, ya que su desarrollo mental se hallaba detenido, sus reacciones eran automáticas en gran parte, no tenían la capacidad de hablar y no parecían tener conciencia de sí mismos. Es por ello que podemos afirmar que a través de la educación, el hombre puede conservar y salvaguardar sus preceptos, normas y cultura que lo distinguen como tal.

La palabra educación ha tenido diversas acepciones a través de los tiempos, de acuerdo con las diferentes corrientes filosóficas, políticas, culturales, sociales o religiosas; dependiendo del momento histórico y de la concepción que del mundo y de la vida se tuviera, por lo que no nos detendremos a revisar cada una de ellas y sí resumiremos diciendo que la Educación es un proceso íntimo de desarrollo de las facultades propias e innatas del individuo, a través de la incorporación de elementos del medio -- histórico-socio-cultural.

De tal forma, la Educación tiene la función de formar, encauzar y adaptar las aptitudes naturales del hombre, a los fines de su vida.

"Formar, evoca una intervención profunda y global, entrañando en el sujeto un desarrollo intelectual, físico y moral, al -- igual que un cambio en las estructuras correspondientes a estos terrenos, de tal forma que el desarrollo no sea un aditamento colocado sobre la estructura existente, sino que esté integrado a nuevas estructuras, como tal, no se trata de un simple fenómeno de adquisición, sino de una transformación de la personalidad." (1)

En otras palabras, el conocimiento que tiene más valor en la educación no es el que más vale en sí mismo, ni el que más -- capacita o mejor contribuye a formar una mente clara, sino aquel que exige la vida actual, por su utilidad práctica.

### 1.2.1 EDUCACION EN LA EMPRESA

Como se mencionó anteriormente, el principal recurso con -- que cuentan las empresas, es el humano y éste ingresa a ellas pa -- ra tratar de satisfacer sus necesidades, buscando, en la medida de lo posible, un ambiente agradable donde pueda efectuar activi -- dades satisfactorias, asegurándose así su subsistencia, pero -- para que pueda trabajar y desempeñar correctamente sus funcio -- nes requiere cierta preparación, la cual va a adquirir a través del Entrenamiento.

---

(1) Goguelin, Pierre.; "Formación continua del Adulto"; Narcea, S.A. de Ediciones, Madrid, España, 1973

La empresa es responsable de promover y aprovechar las posibilidades educativas del adulto, mediante la selección del contenido y la planificación de experiencias efectivas de enseñanza, de carácter adecuado y eficiente en la educación que imparte.

Este entrenamiento que se proporciona bajo la responsabilidad de los empresarios, persigue dar solución a necesidades específicas de la empresa. Esta formación puede ser administrada en el centro de trabajo, en centros de capacitación, o en una combinación de ambas. (1)

La estrategia de capacitar en el interior de las unidades productivas, responde a las propias necesidades de crecimiento económico, que para su mantenimiento y expansión, exige el mejor aprovechamiento de los recursos financieros, materiales y humanos existentes en las empresas. De esta forma, al impartir entrenamiento con los recursos propios de las empresas, se propicia su mayor y mejor rendimiento, además de que se prepara al trabajador para que desempeñe sus tareas más eficientemente bajo condiciones reales de trabajo, lo que consecuentemente lleva a una elevación de la productividad, revirtiéndose ésta a la economía en su conjunto, considerando al mismo tiempo las características de los trabajadores, su situación en el trabajo, sus condiciones en el medio de trabajo, su adecuación al proceso de aprendizaje y sus aspiraciones de ascenso social y Educativo. Es por estos aspectos que el

---

(1) "Pedagogía para el Adiestramiento."; Vol. IX-Enero-Marzo, No. 34

entrenamiento debe verse como una acción necesaria e indispensable para la buena marcha de las empresas.

Por otro lado, hay que recordar que tanto la expansión de conocimientos, como las innovaciones tecnológicas, impactan provocando contínuos cambios, por lo que los trabajadores y las empresas deben prever las necesidades de adquirir nuevos conocimientos para remplazar los anteriores, es decir, actualizarse. Estos conocimientos no pueden alcanzarse azarosamente, la empresa debe tomar medidas de educación sistemática, que aseguren una óptima eficiencia, y que a su vez contribuyan al desarrollo de la sociedad.

### 1.2.2 EDUCACION DEL ADULTO

"La educación es un proceso permanente que se da durante toda la vida, conforme a las necesidades individuales y sociales; por tal motivo, la educación del adulto debe ser completa e integral, para que él desarrolle al máximo sus posibilidades y haga - del mismo, un elemento social y económicamente útil." (1)

Los adultos pueden adquirir conocimientos del medio ambiente que les rodea y a través de su vivir, de las experiencias diarias de la vida, ya sea en el trabajo o fuera de él. Aquí lo más significativo es la intensidad de la motivación para aprender. Pa

---

(1) "Pedagogía para el Aprendizaje."; Op. cit.

ra que se den las condiciones básicas del aprendizaje en el adulto, se requiere que él mismo esté dispuesto a aprender, que tenga una idea clara de lo que quiere lograr y que se sienta capaz de enfrentarse al cambio, ya que ésto determinará la profundidad y el carácter de los conocimientos adquiridos. (2)

El aprendizaje debe considerarse como un recurso valioso para resolver problemas, además de un medio para obtener mayor éxito.

Es necesario que el adulto tome conciencia, de que el aprender le compromete a algo más que el simple enterarse de información que desconocía, de tal forma logrará mejorar muchas de sus actitudes y será más positiva su forma de pensar.

Cuando el adulto piense que aprender es una actividad importante en su vida, tanto para su trabajo, como para resolver y cumplir con sus obligaciones familiares, estará más apto para lograr un mayor nivel de realización personal y social.

### 1.3 APRENDIZAJE

Al hablar de la evolución del hombre, de su necesidad de comprender el medio que lo rodea y de prepararse y desarrollarse para enfrentar su realidad, no es posible deslindarlo del medio principal por el cual lo logra; el aprendizaje. Y es precisamente

---

(2) "Pedagogía para el Aprendizaje."; Op. cit.

el aprendizaje, el eje del tema que ocupa el presente estudio, es decir, el entrenamiento existe exactamente para procurar el aprendizaje.

Antes de continuar, preciso es que se parta de una definición de Aprendizaje.

Por aprendizaje se entiende al proceso de adquisición de conocimientos, actitudes, habilidades o destrezas, que provoca cambios más o menos permanentes en la conducta del individuo, mismos que conllevarán a una transformación de sí mismo y de medio que le rodea.

Este proceso interior, se verifica en la conducta externa de la persona.

Gagne, define al aprendizaje como "el proceso que capacita a ciertas especies de organismos vivientes (seres humanos y muchos animales), para modificar su conducta con una cierta rapidez, en forma más o menos permanente, de modo que la misma modificación no tiene que ocurrir una y otra vez en una situación nueva." (1)

Existen infinidad de teorías que intentan explicar cómo se desarrolla este proceso, así como los factores o elementos que lo facilitan.

En este sentido, se explicará el proceso de aprendizaje en la Teoría Cognoscitiva, mencionando algunos conceptos de otras teorías.

---

(1) Gagne, Robert M.; "Principios Básicos del Aprendizaje para Instructores."; Ed. Diana, S.A.; México, D.F., 1973

### 1.3.1 EL PROCESO DE APRENDIZAJE; TEORIA COGNOSCITIVA

El aprendizaje va siempre unido a la enseñanza. Tradicionalmente, "enseñar" se entendería como un proceso de transmisión, y "aprender" como un proceso de recepción de esa información; que se da entre dos sujetos: el instructor (transmisor), y el educando (receptor).

Actualmente, este proceso de Enseñanza-Aprendizaje, se está empleando con una visión más adecuada y aplicable a las necesidades de entrenamiento, definiendo al aprendizaje con los elementos en los que se centra dicha actividad y así se habla del aprendizaje como la adquisición de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que provoca cambios más o menos permanentes en la conducta -- del individuo.

Sabemos que una persona ha aprendido algo, cuando se ha realizado en ella un cambio, bien sea en la adquisición de una nueva actitud, el logro de una destreza o bien la obtención de un conocimiento.

Estos cambios no son momentos fugaces, sino cambios que por lo general llevan a transformaciones posteriores o consolidaciones de los mismos.

Este proceso, como se mencionó anteriormente, se realiza en el interior del individuo, pero se manifiesta o se infiere de conductas externas de la persona.

El papel de la empresa o institución, es propiciar el aprendizaje de la persona, a través de los eventos de entrenamiento de



una forma sistemática. Así mismo, crea condiciones para que las personas puedan vivir las experiencias significativas necesarias que las conduzcan a su propio aprendizaje.

Dentro de la teoría que ahora se trata, el término cognición "se refiere a todos los procesos mediante los cuales el ingreso sensorial es transformado, reducido, elaborado, almacenado, recordado o utilizado. Se ocupa de estos procesos, aún en ausencia de estimulación relevante, como en la imaginación y las alucinaciones. Los términos como sensación, percepción, imaginación, recuerdo, solución de problemas y pensamiento divergente, organización global, entre otros, se refiere a etapas o aspectos hipotéticos de la cognición." (1)

Algunos de estos factores, los más significativos, propios del aprendizaje, que lo facilitan, se explicarán más adelante.

#### ALGUNOS CONCEPTOS SOBRE LA TEORÍA COGNOSCITIVA DEL APRENDIZAJE

Como se mencionó anteriormente, ésta teoría se enfoca al desarrollo de habilidades que permitan a la persona aprender ideas, conceptos, vocabulario o hechos específicos, básicos para lograr una ejecución efectiva. Esto es el producto de un proceso de aprendizaje previamente planeado y estructurado.

Los principios que se aplican y que es conveniente controlar en la enseñanza y durante el proceso de aprendizaje, desde el pun-

---

(1) Neisser, Ulric; "Psicología Cognoscitiva."; Ed. Trillas, México D.F., 1979

to de vista cognoscitivo, son básicamente los siguientes:

**PERCEPCION:** Se puede definir como la estructuración mental de toda aquella información captada a través de los sentidos (sensaciones). Es una actividad de conocimiento específica, que relaciona las cualidades sensibles de los objetos; (tamaño, forma, color, posición).

La percepción es la forma de conocer la realidad: A través de ella, el ser humano conoce el mundo que lo rodea; viviendo, obrando y resolviendo los problemas prácticos que le impone la vida. De esta manera, el hombre pasa de la percepción involuntaria a la percepción dirigida.

Al percibir, el ser humano, no sólo ve, sino que también observa, no solo oye, sino que escucha. Por medio de la percepción, el sujeto identifica y descubre el significado del objeto percibido y lo interpreta, aunque ésta percepción puede efectuarse a nivel intuitivo.

El instructor debe planear adecuadamente la presentación de estímulos en la situación de Enseñanza-Aprendizaje, para dirigir la percepción del individuo hacia el objeto de estudio. Esto se ve favorecido por la variación de actividades y de estímulos presentados, mediante diversos medios didácticos, (apoyos visuales, auditivos, ejemplos prácticos, etc.,). Es necesario también, no saturar con una sola forma de presentación o con la variedad excesiva de estímulos.

**ORGANIZACION GLOBAL:** Se refiere al análisis de cada elemento percibido y su interacción para identificarlos en una estructura -

total. La percepción ocurre mejor cuando los elementos se integran o relacionan en una estructura o esquema general, donde adquieren sentido e importancia.

La organización global no se constituye por captar la suma de los elementos de un todo, sino percibir y entender el contexto general, que tiene una forma específica, dada por la relación de los elementos.

Cuando el instructor presenta al participante el desarrollo de un experimento determinado y lo encamina para que distinga entre los hechos y las hipótesis, e identifique las conclusiones y las razones que la sustentan, estará organizando el aprendizaje de manera global.

La presentación de los temas de manera global, permite al entrenando contar con un marco de referencia para ubicar la información que recibe y percatarse de su significado dentro de un marco de conocimientos, esto facilita el proceso de aprendizaje.

**COMPRESION:** Para que el aprendizaje ocurra, es imprescindible la comprensión, ésta se hace más evidente cuando permite generalizar, o sea, aplicar el material de estudio adquirido.

Cuando el entrenando recibe la información acerca de un contenido específico, primero entiende lo que se le transmite, luego -- utiliza de alguna manera las ideas que percibió. Posteriormente podrá analizar el tipo de información recibida, es decir, interpretar ésta, y será capaz de comparar y señalar los contrastes entre una y otra parte, dando mayor importancia al significado, que a la

memorización.

Una forma de promover la comprensión, es presentando ejercicios donde se puedan aplicar los conceptos aprendidos y conocer las posibles variantes del mismo.

**PENSAMIENTO DIVERGENTE (CREATIVO):** Este principio sugiere que el aprendizaje se fortalece, cuando lo aprendido se aplica a la -- creación de productos nuevos, o soluciones inventadas o creativas. También significa que se dan nuevos aprendizajes, cuando los participantes confrontan situaciones nuevas, para las cuales no tienen respuesta previa. En éste caso, es necesario estructurar cuidadosamente la experiencia de aprendizaje para no crear frustraciones en lugar de logros. Debe fomentarse la creatividad y la originalidad, haciendo que el participante se perciba a sí mismo como potencialmente creativo, a través del encauzamiento de sus esfuerzos en pro de la originalidad. La resolución de casos y de problemas, o el diseño de nuevas situaciones, favorecen el pensamiento divergente.

### 1.3.2 OTROS PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE

Existen otros principios de aprendizaje, que por lo general, -- están más orientados a desarrollar las habilidades psicomotoras del aprendiz. Dada la función de facilitador del aprendizaje es -- de suma importancia que, de igual forma que los anteriores, se manejen adecuadamente. Dichos principios son:

1.- El aprendizaje es un cambio de conducta

No puede estimarse el grado de aprendizaje, ni los grados de capacitación, adiestramiento y/o desarrollo, hasta que se observe el cambio de conducta del entrenando, ya sea en una -- ejecución nueva, o en una mejora de la misma.

2.- El aprendizaje es un cambio de conducta más o menos permanente, que resulta de la secuencia E-R-C

E: Estímulo- Lo que se da al entrenando

R: Respuesta- Lo que el entrenando hace o debe hacer para demostrar dominio.

C: Consecuencia- La retroalimentación al entrenando según su respuesta

Mientras más fuerte o inmediata sea la relación E-R-C será -- más probable el aprendizaje.

3.- La retroinformación es más efectiva si es inmediata, reforzante, específica y frecuente

La relación entre la efectividad de la retroinformación y el tiempo que transcurre entre la respuesta y la consecuencia, es directamente proporcional, esto es, a medida que la retroinformación sea inmediata, será más efectiva y viceversa.

Las consecuencias reforzantes deben ser específicas para las respuestas deseadas. Para el establecimiento de una conducta, deben proporcionarse reforzadores continuos y paulatinamente ir disminuyendo su aparición de acuerdo a una programación, ya

sea de razón o de intervalo, para que la respuesta se mantenga.

- 4.- La conducta del entrenando puede moldearse mediante el control de los estímulos y las consecuencias.

Una vez condicionada una respuesta, es posible modificar gradualmente los estímulos, e ir moldeando las respuestas hasta lograr una respuesta compleja. Las conductas que se asemejan se irán reforzando y extinguiéndose las diferentes.

- 5.- La retroinformación es una forma de ayudar al entrenando a considerar el cambio de su conducta, a dirigir sus respuestas hacia el logro de un objetivo o meta.

Cuando se le indican al individuo cuáles son las respuestas que se esperan de él y cuáles no, se le da la oportunidad de orientar su conducta hacia aquellas respuestas que le producen más recompensas.

- 6.- Aprendamos por las consecuencias de nuestras respuestas.

El instructor debe adecuar y disponer las experiencias y consecuencias que permitan al participante aprender. De hecho, enseñar significa, de acuerdo a aproximación, el disponer o arreglar las condiciones de refuerzo para que se dé el cambio de conducta.

7.- El entrenamiento es el proceso de trasladar a una persona de un conjunto de conductas iniciales (C.I.), a otra de conductas terminales (C.T.)

Las respuestas iniciales se encuentran ya en el repertorio del sujeto, y a partir de éste conjunto, se puede lograr el cambio de conducta:

ANTES

DESPUES

C.I. ————— ENTRENAMIENTO ————— C.T.

8.- La conducta del adulto debe analizarse en sus tres componentes.

- a) Saber, conocimientos o habilidades intelectuales
- b) Hacer, destrezas y habilidades psicomotoras.
- c) Sentir, actividades o aspectos afectivos.

A menudo se considera que, hacer es importante, sin tomar en cuenta lo que la gente sabe o siente. En cualquier actividad se debe reconocer la interrelación de los tres componentes

### 1.3.3 FACILITADORES Y BLOQUEADORES DEL APRENDIZAJE

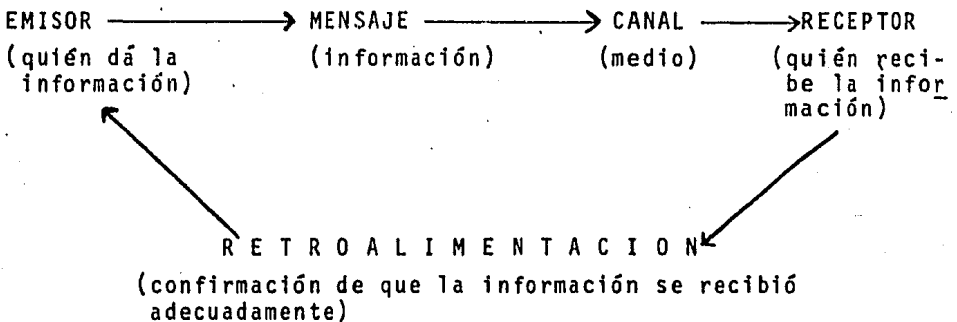
Dentro del proceso de Enseñanza-Aprendizaje, existen factores que lo facilitan y factores que en un momento dado lo pueden bloquear, por lo que es muy importante que el instructor conozca y preevea éstas situaciones, preparándose para lograr un adecuado manejo de éstas.

A continuación se explican algunas de éstas situaciones:

### 1.- COMUNICACION VERBAL Y NO VERBAL.

En cualquier forma que se imparta la instrucción, ésta conforma un proceso de interrelación, tanto de instructores, como de participantes, encaminando sus esfuerzos hacia metas comunes, a través de un proceso de comunicación.

Este proceso de comunicación, implica una acción recíproca de quién dá un mensaje y quién lo recibe, siguiendo una trayectoria como se muestra a continuación:



Cuando la comunicación se establece en un proceso de instrucción, el conductor envía a los participantes, mensajes de diversos tipos durante las sesiones:

- Informaciones: que pueden darse verbalmente, a través de documentos, por medio de imágenes o de demostraciones.
- Críticas, instrucciones, opiniones, preguntas, recomendaciones.



— Actitudes de entusiasmo, de desacuerdo, de cordialidad, de interés.

El participante no permanece como simple receptor, sino -- que envía una respuesta. Esta respuesta le sirve al instructor - de retroalimentación, es decir, le permite apreciar de qué forma están siendo recibidos sus mensajes y qué efectos están produciendo, así como localizar fallas para corregirlas.

En el transcurso de la instrucción, los participantes y el instructor pueden cambiar sus posiciones y ser indistintamente -- emisores y receptores; de todos modos, en cualquier dirección que le presente el mensaje, necesita siempre de la respuesta que le compete.

La comunicación no solo se establece entre el instructor y los participantes, también entre éstos últimos se efectúan comunicaciones valiosas que enriquecen su experiencia, aumentan sus conocimientos y modifican sus actitudes. El proceso de comunicación se mantiene constante en cualquier situación grupal, aún en el grupo más pequeño. Para que la comunicación sea eficiente en la enseñanza, el instructor debe saber exactamente qué quiere comunicar y para qué, también debe estar convencido de que la forma que usa para comunicarse, es la más efectiva de acuerdo con los objetivos del programa, el grupo al que se dirige y el tiempo de -- que se dispone.

Para esto, hay ciertas reglas que son convenientes de observar, con el objeto de tener una adecuada comunicación, las cuales son:

- Procurar que la comunicación sea clara y completa, a quién se le va a dar, qué va hacer, cuándo, dónde, cómo y por -- qué.
- Asegurarse que él está capacitado para cumplir con lo co - municado, ésto es, qué experiencia tiene, si puede realizar el trabajo, si entiende las cosas, si es lento, etc.
- Hacer accesible la comunicación. Si se explica al entrenando la razón que hay para hacer lo que se le pide, éste cooperará más. De igual forma se tiene que utilizar un lenguaje claro, dando la oportunidad de hacer preguntas que desee hacer, asegurando con ésto, que comprendió bien el mensaje.

Actualmente se ha superado el concepto tradicional, de que la única forma de establecer comunicación es la verbal, ya que se ha comprobado que son tanto, o más efectivos en acciones, otros medios que también están al alcance del instructor, tales como: carteles, diapositivas, filmes, grabaciones, representaciones, demostraciones y otros. De aquí la necesidad de conocerlos y aplicarlos correctamente.

Por lo general se piensa que la participación en el grupo, es una expresión evidente, observable por medio de la palabra o + las acciones, sin embargo, hay conductas más sutiles, en función de gestos, posturas, actitudes o modales, que constituyen la participación y que nos dicen mucho del sentir del grupo.

Por ello, el instructor debe observar a cada uno de los participantes en estos aspectos, ya que son indicadores que muestran cómo se siente el grupo, qué tanto presta atención, si se encuentra cansado, si está comprendiendo lo expuesto, si tiene especial interés, si tiene deseos de participar, o bien si se está aburriendo.

Para lograr una buena comunicación, es necesario que el instructor atienda a ciertas recomendaciones:

- Propiciar la participación de todos y no sólo de unos cuantos.
- Hacer todo tipo de preguntas.
- Asegurar la comunicación, preguntando frecuentemente al grupo si ha comprendido, o bien solicitando ejemplos.
- Estimular el deseo de aprender.
- Relacionar constantemente lo que el participante aprende, con la utilidad que le va a reportar en la práctica y con lo que ya sabe.
- Utilizar diversos medios para transmitir la información, tales como, acetatos, películas, transparencias, etc.
- Emplear técnicas, dinámicas grupales o juegos vivenciales, que le ayuden a facilitar el tema.
- Usar un vocabulario adecuado al nivel de los participantes.
- Conocer las características de los individuos y del grupo - al que se dirige, para enviar el mensaje adecuado.

## 2.- AMBIENTE FISICO

El medio ambiente influye positiva o negativamente en el proceso de aprendizaje, por lo que es necesario que el instructor -- planee con anterioridad, el lugar donde se va a llevar a cabo la - sesión, verificando lo siguiente:

- Iluminación: que el lugar donde se efectúe el entrenamien- to no sea muy oscuro, ni con demasiada luz que provoque ca- lor o reflejos.
- Espacio: que el lugar donde se lleve a cabo el entrenamien- to sea suficientemente amplio, de manera que los entrenandos se puedan mover libremente y no estén apretados; sobre todo si se van a emplear dinámicas grupales.
- Moviliario: verificando que éste sea el requerido para el - entrenamiento, procurando que sea lo más práctico y funcio - nal.
- Ventilación: que se cuente con suficiente ventilación, evi- tando que se encierre el calor, los olores desagradables, o bién el humo de los fumadores, permitiendo que se respire -- con fluidez y que la temperatura sea la adecuada.
- Sonido: cuidar que se tenga buena acústica, que permita que todos los participantes escuchen bién, hasta el más alejado. Si el aula se encuentra en una zona de intenso ruido, procu- rar aislar, manteniendo cerradas las ventanas.

— **Decoración:** un lugar bien decorado, hace sentir a los participantes más a gusto, con mayor confort. Se recomienda que ésta sea discreta, que no permita distracciones.

### 3.- DISPOSICION FISIOLOGICA DEL INSTRUCTOR Y DEL PARTICIPANTE.

Otro factor que puede facilitar y obstaculizar el aprendizaje, es la disposición fisiológica del instructor y de los participantes. Para que una persona esté fisiológicamente dispuesta a -- aprender o enseñar, necesita haber cubierto sus necesidades primordiales, es decir, no sentir hambre, ni excesivo cansancio, etc. Estos factores, entre otros, disminuyen la capacidad de atención, percepción, comprensión y retención.

El instructor deberá sensibilizarse para captar en la atmósfera grupal los sentimientos de cansancio, y de este modo agilizar la sesión a través de técnicas, dinámicas o intercalar descansos breves.

### 4.- DISPOSICION PSICOLOGICA DEL INSTRUCTOR Y DEL PARTICIPANTE.

Algunas de las habilidades psicológicas que debe tener el instructor para facilitar la comunicación con el grupo, y de este modo, lograr un aprendizaje más efectivo por parte de los participantes, son:

— La empatía. El instructor debe propiciar que la relación con los participantes sea empática, esto significa, "ponerse en los zapatos de otro" para comprenderlo mejor, lo cual se

logra limitando los prejuicios que tanto entorpecen la comu  
nicación.

- La credibilidad. Un instructor que propicia un ambiente - de confianza, lleva gran parte del camino ganado, pues los participantes creerán en lo que dice y no dudará en asimilarlo..

El instructor puede incrementar la credibilidad del - grupo hacia él, si:

- se presenta ante el grupo con la seguridad del que sabe.
- reconoce que puede desconocer algunos tópicos que puedan surgir en alguna sesión, pero se compromete a investigar los.
- incluye experiencias ejemplificantes y prácticas durante la presentación de los temas.
- otorga el mérito al autor cuando cita una idea que no es suya.

Sin embargo, la credibilidad en el instructor se deteriora - si éste:

- empieza disculpándose porque no preparó bien el tema, o es la primera vez que está a cargo de una instrucción, etc.
- inventa respuestas cuando se le pregunta algo que no sabe.
- evade las preguntas y opiniones de los participantes, etc.

- El manejo de las tensiones. El primer encuentro con una situación nueva produce tensión. La tensión nerviosa excesiva, es un gran obstaculizador del aprendizaje.

El instructor debe manejar las situaciones tensas, a través de técnicas de relajamiento y propiciar un clima de confianza y camaradería, cuidando que éste no llegue a tal grado, que se pierda el propósito fundamental del entrenamiento.

Hay que recordar que el hecho de que los participantes se sientan libres de tensiones, cómodos, en confianza, es un medio que facilita en gran medida el aprendizaje, pero no es un fin.

- Manejo de expectativas. Manejar las expectativas, significa tomar en cuenta los intereses de los participantes y lo que esperan del curso, de modo que los objetivos del instructor y del grupo sean comunes.

Aquí es preciso recordar que el aprendizaje debe ser -- significativo, para que así deje huellas profundas, en otras palabras, si como participante no se está convencido de que lo que se le está enseñando, puede ser provechoso o útil, -- simplemente no se interesará por aprender, oírán sin escuchar verá sin observar, asistirá al entrenamiento sin aprender.

- Retroalimentación. La retroalimentación es la respuesta que se da a un mensaje. Sin ella la comunicación se trunca, el proceso queda incompleto.

En una sesión de aprendizaje, el instructor envía mensajes verbales y no verbales, de los cuales obtiene una retro-

alimentación a través de las conductas que manifiestan los participantes, sin embargo, en la retroalimentación no verbal, ocurre que no se sabe con certeza si el mensaje que se está recibiendo es fiel, o se está malinterpretando, por ello, es importante que cuantas veces sea posible, se dé y pida retroalimentación en forma verbal.

Algunas sugerencias en cuanto a retroalimentación son:

- retroalimentar todas las intervenciones de los participantes.
- no emitir juicios sobre la persona, sino de sus conductas.
- reforzar las conductas positivas, ya sea felicitándolo, o reconociendo la importancia de la misma ante los demás.
- tratar aspectos negativos con tacto y sutileza, explicando nuevamente al participante lo que se espera de él.

— Reforzadores positivos y negativos. La mayoría de las personas tienden a repetir conductas exitosas y a evitar las que hayan provocado fracasos.

En las situaciones de aprendizaje sucede lo mismo, se estimulará las conductas positivas y se dará menos énfasis a las conductas negativas.

## 5.- MANEJO DEL LENGUAJE.

El lenguaje del instructor facilita el aprendizaje si:

- es claro



- es correcto
- es sencillo
- es modulado
- es ameno
- emplea frases cortas
- presenta una secuencia lógica

El manejo adecuado del lenguaje propicia que los participantes se concentren y adentren en el tema, manteniendo la atención en forma constante.

#### 6.- VARIACION DE ESTIMULOS

Uno de los mejores medios que puede usar el instructor para mantener vivo el interés y la atención, es la variación de estímulos, que evita la monotonía de las sesiones, esto se logra de la siguiente forma:

- manejando dinámicamente las técnicas que promueven la participación activa de las personas.
- intercalando el lenguaje verbal con ademanes
- haciendo inflexiones de voz
- manejando a los diferentes tipos de participantes de modo que:
  - el distraído ponga atención. Para ello se pueden utilizar preguntas directas, acercamiento físico, mirarlo fi

jamente.

- el agresivo se controle adecuando su participación, sin permitir que se salga del tema. No contestando con --- agresividad, conservando la serenidad en todo momento.
- el tímido intervenga activamente, propiciando su participación, asignándole tareas o haciéndole preguntas de aquellas que se está seguro que sabe.

Hay que recordar que cada grupo de aprendizaje, presenta una dinámica particular, por lo que a través de los días se irá conociendo mejor a cada uno de los participantes y así se adoptarán las conductas que favorezcan el aprendizaje en ese grupo.

#### 1.3.4. DOMINIOS DEL APRENDIZAJE

El aprendizaje como tal, afecta diversas áreas de la conducta del individuo.

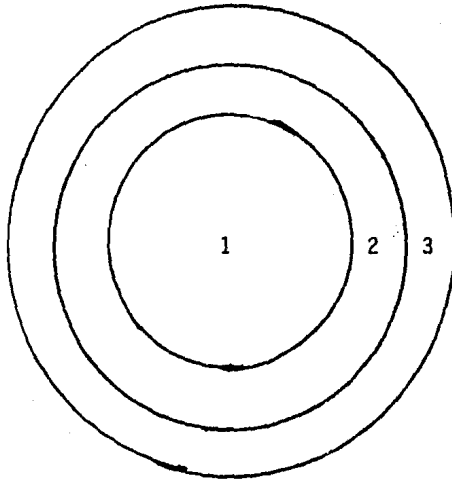
El dominio del aprendizaje se entiende como el área específica de la conducta, a la cual se enfocará el proceso de Enseñanza—Aprendizaje.

Para una mayor comprensión de lo anterior, nos remitiremos a la Teoría de E. Pichon Rivière, acerca de sus llamadas "Áreas de la conducta"

Para Pichon, la conducta del ser humano puede explicarse a través de tres áreas, representadas con tres círculos concéntricos, denotando con esto, la estrecha interrelación e interdependencia de éstas. Estas áreas representan:

- 1.- El área de la mente (Psique)
- 2.- El área del cuerpo (Bios)

### 3.- El área del mundo externo (Social)



Esta representación expresa que la conducta, y por tanto el aprendizaje, siempre implica manifestaciones coexistentes en las tres áreas, es decir, que no puede aparecer ningún fenómeno en -- alguna de éstas, sin que necesariamente implique a las otras dos. Esto no excluye que pueda presentarse predominio de alguna de -- ellas. Este predominio es el que determinará, en un momento dado, el aprendizaje.

Así tenemos que, si el objetivo es incrementar conceptos, conocimientos y todas aquellas bases teóricas de carácter intelectual, se estará afectando a la primer área, es decir, el área de la -- mente.

En el caso de que el objetivo se refiera al desarrollo de ha -- bilidades, destrezas o pericias de tipo práctico, (manual o ffsi-

co), se estimulará la conducta del cuerpo, o sea, la segunda área.

Así mismo, si el objetivo plantea el manejo de actitudes, -- (valores, intereses, sentimientos, etc.), se referirá a la tercera área, lo social.

### 1.3.5. COMO APRENDEN LOS ADULTOS.

La tarea de instrucción, exige una adecuación a las características de las personas a las que se dirige. Si los participantes son adultos, tanto sus motivaciones como sus capacidades de aprendizaje, tienen matices propios que hay que entender y saber aprovechar.

Para que el entrenamiento resulte satisfactorio, es importante conocer cómo aprenden los adultos.

Por lo anterior, es necesario que aquí se mencionen algunas de las características del adulto que deben tenerse presentes para la planeación y ejecución del entrenamiento.

#### CARACTERISTICAS DEL ADULTO.

- Sus valores y creencias, sean las que sean, son menos modificables que en etapas anteriores; generalmente, tienen puntos de vista definidos y formas estables de actuar. Esto implica una relativa resistencia a cambios impuestos y nuevas formas de actuación.

La más de las veces, el adulto se autodirige. La autonomía lograda, le permite responder con mayor fuerza a aquellas cosas con las que decide comprometerse.

- Su desarrollo intelectual le permite conocer las cosas de manera más lógica y aprovecha más sus datos previos de experiencia, para ubicar los nuevos conocimientos y expresar -- sus juicios. En algo de su interés, es él mismo quién busca extender su aprendizaje por propia iniciativa.
- Sus formas de actuación, tanto en el campo de lo social, como en lo afectivo, son más definidas y eso los hace más rígidos en el trato con los demás; o por el contrario han desarrollado múltiples habilidades de adaptación social. Por lo general tienden a cuidar su prestigio y seguridad.
- Sus habilidades de aprendizaje, aún cuando en ocasiones, algunos de ellos se encuentren aletargados, o deteriorados en cuanto a sus conocimientos "institucionales", su experiencia les permite adecuarse a nuevas circunstancias con mayor facilidad.

#### IMPLICACIONES DIDACTICAS

Ahora bien, después de referir las características mencionadas anteriormente, hablemos de algunas consideraciones para que el aprendizaje en el adulto sea más efectivo.

- Los adultos deben desear aprender. Es más fácil interesar-

- lo en aprender algo, si sienten el deseo o la curiosidad por hacerlo y este deseo se incrementa, cuando sienten que éste - aprendizaje puede ayudarle a resolver problemas en su trabajo, en su vida personal o incrementar su proyección social.
- Los adultos aprenden solamente cuando sienten la necesidad de hacerlo. Son prácticos en su enfoque del aprendizaje y -- aprenderán mejor cuando pueden esperar beneficios inmediatos. Además responderán mucho mejor, si se les enseña en forma -- simple y directa, lo que ellos están convencidos que es necesario aprender.
  - Los adultos aprenden mediante la solución de problemas reales. Una instrucción que incluya resolución de problemas específicos, una práctica constante y uso de la experiencia de los participantes, logrará que la calidad del aprendizaje -- sea mayor y más duradera.
  - Con reforzamiento se incrementa la calidad del aprendizaje. En diversos estudios se ha demostrado, que si los adultos no tienen la oportunidad de practicar activamente sus conocimientos, en un plazo menor de un año los habrá olvidado.
  - Los adultos construyen el aprendizaje sobre las bases de lo que ya conocen. Ellos han acumulado experiencia a lo largo de su vida, misma que puede resultar de gran ventaja, cuando tienen la oportunidad de relacionar los nuevos conocimientos -- con los que ya sabían.

- I I -

LA EMPRESA, LOS RECURSOS HUMANOS

Y EL ENTRENAMIENTO

## 2.1 LA EMPRESA.

El concepto de Empresa es uno de los más usados en la actualidad, manejándose a través de diversas corrientes y definiciones. Para efectos de éste trabajo se partirá de una definición sencilla que contemple los elementos constitutivos de ésta.

Se entiende por Empresa, a la organización formal de cierto número de personas, que combinan sistemáticamente sus esfuerzos individuales, en el desempeño de determinadas funciones, encaminadas a lograr un objetivo común.

Como puede verse, a través de ésta definición se hacen claros los elementos que constituyen una Empresa:

- . . . interacción o relación entre varias personas e instrumentos,
- . . . ordenadas técnicamente,
- . . . con un propósito común.

No obstante, es necesario revisar en forma analítica éstos elementos, de tal forma que, aunque sea solo una revisión muy simple, ayuda a ampliar este concepto.



### 2.1.1. ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA EMPRESA.

Las empresas, para lograr sus objetivos, requieren de una serie de elementos o recursos, administrados correctamente y eficientemente. Estos recursos son esencialmente los siguientes:

#### RECURSOS MATERIALES.

Dentro de éstos deben considerarse los edificios e instalaciones que integran las empresas, mismos donde se realiza la labor -- productiva, y donde se encuentra la maquinaria y equipo necesarios para efectuar dicha labor. También debe considerarse dentro de este recurso a las materias primas, las auxiliares y los productos terminados que forman parte del capital. A su vez, el dinero constituido por acciones, valores, efectivo, etc.

#### RECURSOS HUMANOS.

Constituyen el elemento eminentemente activo de la empresa. Es decir, el hombre mismo, con su inteligencia, conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, etc.

#### RECURSOS TECNICOS O SISTEMAS.

Dentro de este recurso, se consideran las relaciones en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, y éstas

con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa. (1)

De estos tres recursos hay que destacar la relevancia que tienen los segundos, es decir, los Recursos Humanos, sobre los otros dos, ya que sin éste no hay razón ni condición de existencia de los restantes. Se pueden tener los mejores recursos materiales y técnicos y no por éste hecho, la organización tendrá éxito. El Recurso Humano puede mejorarlos y perfeccionarlos, lo cual no sucede a la inversa.

## 2.2 LOS RECURSOS HUMANOS

El éxito que puede alcanzar cualquier empresa en el logro de sus objetivos, depende fundamentalmente de la capacidad que ésta tenga, de atraer el personal indispensable al lugar adecuado, en el momento y al costo acertados. (2)

Es por ello que la importancia de la planeación de los Recursos Humanos, se hace más patente en la actualidad dentro de las empresas, ya que a través de ésta, se garantizará el suministro permanente del personal entrenado en todos los niveles de la estructura empresarial.

---

(1) Reyes Ponce, Agustín.: "Administración de Empresas", Teoría y Práctica.; Ed. Limusa, S.A. Primera Parte; México, D.F. 1976

(2) Gordon Mc Beath, Maurice.; "Organización y Planeación de Recursos Humanos"; Ed. Logos Consorcio Editorial, S.A.; México, D.F. 1976

### 2.2.1. ORIGENES DEL AREA

Los departamentos de personal, según la denominación tradicional, no surgieron azarosamente, ni de la noche a la mañana. Sus -- orígenes son diversos y su desarrollo ha sido, en general, largo.

A principios de este siglo, cualquier persona que buscaba trabajo, no tenía más que acudir a las fábricas y pedirselo a los capataces. Cerca de cuatro a cinco años después de que Frederick W. Taylor publicó sus principios administrativos, que pedían la selección y empleo científico de los trabajadores, comenzaron a aparecer los "departamentos" u "oficinas de empleo", con el propósito de realizar una cuidadosa selección y empleo de los trabajadores.(1)

Más tarde, algunas grandes compañías instalaron una sección encargada de la función de reclutamiento y ahora se ha convertido en una de las secciones principales, llevando a cabo una auténtica tarea de selección y colocación, entre otras.

También debe considerarse como factor importante, que dio pauta a la creación y fomento de dichas secciones, las disposiciones de orden legal que se fueron estableciendo. Por ejemplo, una de -- las primeras disposiciones oficiales, atribuyó a los patrones la -- responsabilidad de indemnizar a los trabajadores que hubiesen sufrido algún accidente laboral, consiguiendo con ello que las empresas se preocuparan por la seguridad, misma que aunada a la de hi-

---

(1) Claude S. George, Jr.; "Historia del pensamiento Administrativo"; Ed. Prentice/ Hall Internacional.

giene, que hasta entonces solo tenfa el carácter de función benéfi-ca, se convirtieron en una nueva obligación de ésta área.

A medida que el Estado aumentó su mediación respecto al empleo de mujeres y niños, salario mínimo, horas extras, pensiones de vejez, seguros de paro de actividades; se impuso la necesidad de adquirir conocimientos específicos y de establecer nuevos procedimientos de registro.

Por último, la aparición de sindicatos en casi todas las indus-trias, comunicó gran ímpetu en el desarrollo de ésta área.

Al sindicalizarse las industrias de producción masiva, cobra mayor auge el área, por la necesidad de realizar contrataciones colectivas periódicamente.

Con lo anterior se manifiesta, que el área se desarrolló paulatinamente y por distintos motivos; su origen y posición relativa son distintas para cada compañía. Pero, en términos generales, puede decirse que surgió para vigilar del bienestar obrero, de la necesidad de realizar funciones de empleo y de legislación laboral. Dado que las relaciones laborales constituyen una de las cuestiones de mayor interés para la alta Dirección, el área sigue experimentando un auge continuo.

### 2.2.2. IMPORTANCIA DEL AREA

Uno de los principales hechos que ha fomentado y apoyado el desarrollo del área de Recursos Humanos, es la creciente importancia que han cobrado las relaciones laborales. Esta tendencia no solo se

encamina a conseguir un buen trato a los empleados, sino que refleja una filosofía en la dirección de las actividades dentro de las organizaciones, de modo que todos los participantes, no solo hagan un trabajo bien hecho, sino también obtengan en él satisfacciones.

Esta tendencia nace de la necesidad básica de utilizar en forma efectiva los Recursos Humanos.(1)

La tarea en el área de Recursos Humanos, abarca todos los aspectos, desde la obtención de los futuros empleados, hasta el desarrollo de actividades para la preparación del individuo hacia su futura promoción. En otras palabras, debe desarrollar políticas, programas y procedimientos para procurar una estructura eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo; asesorando sobre todo esto, a la línea y a la dirección, redundando en un beneficio a la organización, los trabajadores y la colectividad.

### 2.2.3. OBJETIVOS Y ORGANIZACION

Los objetivos y las políticas del área de Recursos Humanos, constituyen solo una parte de los objetivos y políticas generales de la empresa.

Una filosofía constructiva en dicha área, deberá ser igual a aquella que es aceptada por todos los miembros de la organización y

---

(1) Mc Farland, Dalton E.; "Administración de Personal", Teoría y Práctica.; Ed. Fondo de Cultura Económica.; México D.F., 1972

debe, así mismo, reconocer los derechos y responsabilidades del - resto de las áreas funcionales.

A continuación se desarrollan, en forma breve, los objetivos y las políticas generales del área de Recursos Humanos.

#### OBJETIVOS:

— Responder positivamente a los requerimientos presentes y futuros de la organización, en lo que se refiere a sus Recursos Humanos, a través de la evaluación, desarrollo y óptimo aprovechamiento de las habilidades de todos sus integrantes.

— Asegurar, de acuerdo con las posibilidades de la organización, la satisfacción de necesidades y aspiraciones de su personal, proporcionando a cada colaborador las condiciones indispensables, para que éste pueda desarrollar sus potencialidades y lograr alcanzar con su esfuerzo, la máxima satisfacción individual y social, -- preservando el respeto de las relaciones de trabajo.

— Estimular todas aquellas actividades que favorezcan el trabajo en conjunto, en equipo, facilitando la integración total del individuo en la organización.

— Fomentar la participación del personal en la estructuración de objetivos y adhesión a ellos, contribuyendo con su mejor esfuerzo, a alcanzar las metas de la organización, así como las expectativas personales.

**POLITICAS:**

Son preceptos o normas, que regulan el camino a seguir en todos los aspectos relacionados con los Recursos Humanos.

— Es responsabilidad del área, participar en la elaboración de objetivos y programas, para la administración misma.

— Asesorar a los jefes en las relaciones efectivas con sus colaboradores.

— Así mismo, es responsable de vigilar que todos sus integrantes cumplan con lo anteriormente establecido.

**FUNCIONES:**

Entre las principales funciones del área se señalan las siguientes:

— **Reclutamiento** : Consiste en buscar y atraer condidatos, que reúnan los requerimientos de los puestos vacantes y de nueva creación en la organización.

— **Selección**: Es el proceso mediante el cual, se establece una adecuación entre las características de la persona y los requerimientos necesarios de un puesto.

— **Contratación**: La Ley establece que debe existir un contrato por la relación de trabajo, entre el que presta un servicio personal y quien lo recibe.

La contratación consiste en formalizar el compromiso laboral entre el patrón y el trabajador, estableciendo los deberes y obligaciones a que están sujetas ambas partes.

— Inducción: Se refiere al conjunto de procedimientos formales de información, que facilita a los nuevos empleados a adaptarse a la organización y al puesto en el cual desempeñarán sus funciones.

— Administración de Sueldos y Salarios: Consiste en establecer los principios y técnicas para regular la remuneración global del trabajador, buscando que ésta sea la adecuada a la importancia del puesto y a las condiciones del mercado laboral.

— Calificación de Méritos: Esta deberá considerar la actuación del individuo, en cuanto a la ejecución de su trabajo, permitiendo conocer, dado el momento, quiénes pueden tener preferencia en los ascensos, a quiénes deben rechazarse basándose en los períodos de prueba, a quiénes se les puede asignar un puesto de confianza, o -- que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal.

— Entrenamiento de Personal: Es el procedimiento a través del cual, se prepara al personal para desempeñar adecuadamente las funciones del puesto a cubrir, dentro de la organización, transmitiendo conocimientos y desarrollando habilidades del trabajador.

Se incluyen dentro de éste concepto, las actividades de Adiesramiento, Capacitación y Desarrollo.



— Análisis de Puestos: Consiste, como su nombre lo indica, en analizar las descripciones de cada uno de los puestos de la organización; para desprender el tipo de conocimientos y experiencias requeridas por cada ocupante, en función del óptimo desempeño de las tareas y responsabilidades, que les conduzcan al logro de los resultados propuestos.

— Higiene y Seguridad Industrial: Comprende el desarrollo de programas específicos, para mantener instalaciones y fomentar la práctica de procedimientos para prevenir accidentes de trabajo, así como enfermedades profesionales.

### 2.3. ENTRENAMIENTO

Conforme nuestra sociedad avanza económica y tecnológicamente, se agudiza más la necesidad de un desempeño eficiente de las actividades dentro de las organizaciones, no solamente para lograr una mayor productividad, sino también para incrementar la autosatisfacción de los empleados.

El entrenamiento cobra cada vez mayor importancia dentro de las empresas, ya que no se puede esperar que las escuelas y universidades, preparen en áreas muy especializadas. Esto queda como responsabilidad de las empresas que lo emplean. Las organizaciones -- que no cuentan con actividades de entrenamiento dirigido, están dejando que los empleados adquieran conocimientos y habilidades para el desempeño de sus funciones azarosamente. Este procedimiento es

desorganizado y riesgoso, ya que puede ser, que los conocimientos y habilidades **sean adquiridos** en forma inadecuada, provocando que sean desvirtuados; hecho que reditúa en una deficiencia de la productividad y pérdidas económicas.

A través del entrenamiento dirigido, la empresa tiene la --- oportunidad de expresar y desarrollar conocimientos, aptitudes y habilidades que le son útiles a ella y al empleado mismo.

### 2.3.1. ANTECEDENTES

Si tratáramos de seguir paso a paso el desarrollo que ha tenido el Entrenamiento a través de la Historia, resultaría un interminable tratado de acontecimientos, por lo que ahora se presenta solo una reseña que resume su evolución.

Si nos preguntamos cuando nació el Entrenamiento, podríamos obtener como respuesta, que desde que el hombre creó los primeros inventos, y ésto nos remontaría hasta los albores de la humanidad.

El hecho de que nuestros antecesores crearan inventos, tales como el vestido, armas, herramientas para desarrollar la pesca, - la agricultura, la ganadería, etc., tiene relativamente poca importancia en este caso, lo que realmente importa ahora, es la habilidad que el hombre tiene para transmitir de generación en generación el conocimiento y las habilidades de enseñanza.

Aún, cuando estas sociedades carecían de escuelas, los niños y jóvenes eran sometidos a un largo proceso de aprendizaje en com

pañña, ya sea de los padres o de otros adultos calificados para ello. (1)

El Entrenamiento durante esta época, comenzó desde un simple aprendizaje, en el que el conocimiento se transmitía en forma directa de unos a otros, por ejemplo, la diaria convivencia de los niños y jóvenes con los adultos, los formaba en las creencias y las prácticas de su medio social, integrándose a los moldes del grupo, siguiendo una enseñanza para la vida a través de la vida.

El entrenamiento fué evolucionando y ya no sólo se le empleaba para un simple subsistir, y así, el hombre antiguo centraba el aprendizaje sobre las artes bélicas o "virtudes guerreras", como se han dado en llamarlas, ya que de ésta forma no sólo aseguraban la subsistencia de sus pueblos y sus castas, sino que les ayudaba a engrandecer su poderío y riqueza. Pero debe recordarse que, en éstas circunstancias, la alfabetización y el aprendizaje de las "virtudes guerreras", eran privativas de las clases dominantes, y en ocasiones ni siquiera la alfabetización podía considerarse para ellos; es comprensible, por tanto, que menos aún llegaba a artesanos y campesinos, quienes tenían que desarrollar habilidades y conocimientos sobre ciertos oficios y técnicas, que también sólo podían ser transmitidos por instrucción directa. De aquí que se desarrollara un sistema de entrenamiento en el que una persona

---

(1) Abbagnano, N. y Visalberghi, A.; "Historia de la Pedagogía"; Ed. Fondo de Cultura Económica; México, D.F., 1974

con experiencia transmitiría sus conocimientos y ayudara a desarrollar sus habilidades a un novato, que después de un largo proceso de aprendizaje, se convertiría en obrero.

Este sistema no solo se empleaba para enseñar oficios artesanales, sino también para la medicina, las leyes y la educación.(1)

Durante la Edad Media, empieza a suscitarse un cambio provocado por aspectos de orden económico. Las actividades comerciales inter-feudos se ven más reforzadas. Este hecho permitió que el entrenamiento sobre oficios artesanales, se viera más socorrido, ya que los productos fabricados por los artesanos, inicialmente para sus "señores", se convertirían en el medio para librarse ahora de ese poderío.

Dichos productos consituyeron las mercaderías que fomentaron el comercio, logrando que el antes artesano y ahora comerciante, incrementaran sus bienes y fortuna, mismas que a su vez le permitían pagar sus adeudos con su "señor" e independizarse.(2) Esta nueva clase, llamada Burguesía, se agrupó en Gremios o Guildas, con el propósito fundamental de protegerse y apoyarse mutuamente, al mismo tiempo que establecían estándares de calidad de los productos, al regular la mano de obra.

---

(1) Craig, Robert L. y Bittel, Lester R.; "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal."; Ed. Diana; México, D.F., 1973

(2) Ponce, Aníbal; "Educación y Lucha de Clases"; Ediciones de Cultura Popular; México, D.F., 1974

Las personas que desearan aprender un oficio cualquiera, debían inscribirse en el Gremio respectivo. En dichos Gremios se distinguían tres categorías de trabajadores; los maestros, que eran los dirigentes y los propietarios de las materias primas y las herramientas; los oficiales, que habían superado la etapa inicial del aprendizaje y percibían un salario fijo, pero que aún no dominaban su oficio, y los aprendices, que vivían con los maestros y no recibían paga alguna, sino comida y entrenamiento.

También hay que recordar que durante años, o siglos, la Iglesia estuvo detrás de la instrucción, tan es así, que, fué precisamente la educación monástica, donde se dió origen a la universidad, misma que fué germinada en la escuela Catedralicia (1), y -- todavía hasta el siglo XIX, su intervención fué siempre clara y -- notoria.

En México, durante la época colonial, la enseñanza en el trabajo también estuvo básicamente a cargo de órdenes religiosas, quienes introdujeron conocimientos sobre diversos oficios. Así se instituyeron las "Encomiendas", las cuales debían encargarse de vigilar por la conversión de los indígenas al Cristianismo, y la enseñanza de la lengua y costumbres españolas.

Con el paso del tiempo y emerger de la era industrial, las costumbres y requerimientos de la época van modificándose. Con el advenimiento del vapor, la industria sufre cambios considerables

---

(1) Ponce, Anibal; Op. Cit.

acordes a la nueva tecnología. Los requerimientos de personal calificado en estos nuevos adelantos, se incrementó en forma considerable; además, también se debe considerar que durante este siglo — el XIX—, se inicia una nueva era de legislación social, con cambios importantes en el concepto de organización de los trabajadores; siendo uno de los más importantes el que se refiere a entrenamiento para personal.

Surge así la iniciativa, dentro de las grandes fábricas, de crear sus propias escuelas de entrenamiento, con el fin de preparar a sus trabajadores.

El escenario más patente de este hecho fueron los Estados Unidos, en donde el crecimiento económico fué tan portentoso, que requirió la creación de escuelas vocacionales y asociaciones profesionales dedicadas al entrenamiento industrial. Incluso se contó en este país con la ayuda del Gobierno dentro de este campo, intensificándose durante las dos guerras mundiales.

En México, los primeros intentos para entrenar recursos humanos, se hacen en el Gobierno de Venustiano Carranza. Se pretende formar obreros especializados y técnicos en grado "profesional", reorganizando la Escuela Nacional de Artes y Oficios, creando la Escuela Práctica de Ingenieros Mecánicos y Electricistas, La Escuela Técnica de Construcciones y el Instituto Técnico Industrial.

Otras escuelas técnicas industriales para el aprovechamiento de las peculiaridades regionales, datan también de aquellos días. La fundación, en 1925, de la Escuela Técnica Industrial y Comercial, sirve durante mucho tiempo de patrón a las actuales escue -

las para la preparación de obreros calificados. Estos empeños surgen de la necesidad de preparar cuadros calificados y la urgencia de obtener elementos humanos indispensables para fomentar una técnica destinada al crecimiento industrial, comercial y financiero.

(1)

Pero es hasta 1978 que se elevó a nivel de Garantía Constitucional, el derecho de los trabajadores de recibir entrenamiento dentro de los centros de trabajo.

Hoy por hoy, es aún más necesario, sobre todo por el momento económico por el que atravieza nuestro país, que percibamos -- que hay enorme necesidad de unir esfuerzos para preparar a los jóvenes y adultos, para una vida de trabajo productiva y provechosa, que desencadene en satisfacciones de desarrollo individual y nacional.

### 2.3.2. CONCEPTO

Originalmente la palabra Entrenamiento, proviene del inglés - "Training", que a su vez tiene como origen la palabra "train", cuyo significado en nuestro idioma es "tren".

Empleando un poco de imaginación, podríamos interpretar que - éste término se emplea, inicialmente, para dar una significación de "subirse a un tren en marcha", "encarrerarse", o como decimos comúnmente "encarrilarse".

---

(1) Carmona, Fernando, et. al; "Reforma Educativa y Apertura Democrática"; Ed. Nuestro Tiempo; México, D.F., 1972

La interpretación más común a ésta palabra es la de preparar se para alguna acción. (1)

Enfocando el término al aspecto del trabajo, se comprende como una serie sistematizada de actividades, encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjuntan la realización individual, con la -- consecución de los objetivos de la Institución, en otras palabras, el entrenamiento viene a definirse en un concepto genérico, como todas aquellas actividades de preparación y desarrollo de los trabajadores.

### 2.3.3. CLASIFICACION DEL ENTRENAMIENTO

Existe gran confusión con respecto a los términos que incluye la clasificación del Entrenamiento, ya que se ha dado en emplear - los como sinónimos unos de otros, inclusive del propio concepto de entrenamiento. A continuación se describirán cada uno de éstos tér-  
minos.

#### INDUCCION

Constituye el conjunto de actividades que informan al trabaja-  
dor sobre la organización, planes y programas, para acelerar su in-  
tegración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organiza-

---

(1) Reyes Ponce, Agustín; "Administración de Personal", Primera Parte; Ed. Limusa Wiley; México, D.F., 1973



ción en general.

## ADIESTRAMIENTO

Es el proceso de enseñanza-aprendizaje, encaminado al desarrollo de habilidades y la adquisición de conocimientos y destrezas de las actividades de un puesto determinado, esto es, lograr dominio, precisión y rapidez en la ejecución de un trabajo mediante la práctica sistematizada y constante de dichas actividades.

El adiestramiento está dirigido básicamente a puestos no calificados o semicalificados.

## CAPACITACION

Es el proceso de enseñanza-aprendizaje, esencialmente teórico, dirigido al desarrollo de habilidades y adecuación de actitudes a través de la adquisición de conocimientos eminentemente de carácter técnico, científico y administrativo, ya sea con el fin de hacer más productivo el trabajo de un departamento o área, o -- también, para la identificación con otro puesto diferente, otorgando al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad.

Básicamente, se proporciona a trabajadores calificados, técnicos y supervisores encargados de tareas que impliquen conocimientos especiales.

## DESARROLLO

Este comprende la formación integral del individuo y específicamente, las acciones que puede llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar, que es difícil determinar a qué grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que, por su carácter globalizador, ésta última incluye también a la capacitación y al adiestramiento.

Dentro de las acciones de desarrollo se pueden citar las siguientes:

- a) Educación Formal para Adultos. Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.
- b) Integración de la Personalidad. La forman los centros organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y a su grupo de trabajo.
- c) Actividades Recreativas y Culturales. Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo y con su familia, así como desarrollar sensibilidad y su creación intelectual y artística.

### 2.4 ORGANIZACION FUNCIONAL DEL ENTRENAMIENTO DENTRO DE LA EMPRESA

Una organización, pública o privada, existe y crece por que provee a la comunidad con bienes y servicios que la misma conside-

ra útiles y valiosos. Y para lograrlo eficientemente, las empresas deben funcionar a su nivel óptimo de productividad.

Este nivel es resultado directo del esfuerzo colectivo de sus miembros. No todos laboran al nivel establecido por el estándar de eficiencia del puesto. Igualmente, algunos otros trabajan, en ocasiones, por encima del estándar o media.

El entrenamiento, genéricamente hablando, puede reducir esta diferencia, si no eliminarla del todo, a través de preparar a sus miembros.

Modificar el estado actual del personal, es función del entrenamiento. El objetivo final es ayudar al logro de las metas de la organización, a través del aprovechamiento de sus recursos humanos.

El enfoque común del entrenamiento es organizar programas específicos, proporcionando las técnicas requeridas. No se le considera como una forma de vida de la organización, sino como el vehículo que provee las características que permitirán al trabajador, anticipar cambios, desarrollar una actitud mental y el conocimiento necesario para adaptarse más fácilmente a los mismos.

No basta enseñarle al trabajador una nueva técnica o bien reforzar los conocimientos adquiridos, sino que se deberá mantenerlo al día en los adelantos de su trabajo.

#### 2.4.1 EL DEPARTAMENTO DE ENTRENAMIENTO

El entrenamiento debe convertirse en una parte funcional de la organización, en la que, a medida que crece, se incrementan los --

problemas y el número de personas que requiere. En este sentido, -- las funciones del departamento ya no va a concretarse a la sola elaboración de programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo, sino que se enfrentarán a resolver problemas más complejos.

El punto de partida en la organización radica en delimitar una filosofía y objetivos propios. Una filosofía que nace como resultado del análisis de los objetivos y políticas de la empresa, como un todo, en la que se requiere de la habilidad del jefe del departamento de Entrenamiento para expresarla con claridad, describiéndola perfectamente a sus superiores y así evitar malentendidos y poca consistencia en la toma de decisiones.

En este caso, una filosofía adecuada del departamento de entrenamiento, siempre deberá incluir los propósitos y responsabilidades del mismo, su relación con la empresa como un todo y la identificación de la dirección en la que el entrenamiento debe desplazarse.

Los objetivos deberán ser específicamente acordes a las necesidades, limitaciones y posibilidades de la empresa.

#### 2.4.2 INTEGRACION DEL DEPARTAMENTO

La estructura del departamento nace como una función formal de la actividad de entrenamiento.

Las divisiones de niveles y funciones parten de los objetivos que pretende alcanzar, por medio de una lógica que favorezca la eficiencia.

Todo esto dará como resultado, la expresión gráfica de un organismo que contemple jerarquías, funciones, canales de comunicación, puestos y la relación entre cada uno de ellos.

Ya con una estructura, se verán cuales son los elementos materiales y humanos requeridos. Para lo cual, se debe recurrir a un adecuado reclutamiento, selección, inducción y desarrollo del personal que forma el departamento, asegurando su buen funcionamiento dentro de la organización.

Conociendo ya lo que se puede, debe y se va a hacer, se inicia la etapa de planeación, la cual marca la llave del éxito en el proceso de administración del entrenamiento.

A través de elaborar un manual de políticas, se establecerán los criterios generales para orientar la acción del departamento en materia de entrenamiento, de la misma forma, se debe elaborar un manual de procedimientos en donde se contemplen cada una de las actividades que componen las funciones del mismo.

Es posible obtener una planeación a largo plazo en base a los pronósticos de la empresa, tanto económicos, como de personal, de actividades de equipo y otros factores relativos a condiciones futuras, sobre las que debe operar la misma, facilitando identificar posibles necesidades de entrenamiento.

Este pronóstico se traducirá en la definición clara de objetivos y prioridades para la elaboración de un programa de entrenamiento, que deberá integrarse a los planes de la alta Dirección.

- III -

LEGISLACION DEL ENTRENAMIENTO

### 3.1 ANTECEDENTES

Podría decirse que los orígenes legales del Entrenamiento en México, se remontan, en cierta forma, hacia el año de 1917, en que se garantizan Constitucionalmente los derechos sociales de trabajadores y campesinos en los Artículos 27 y 123.

Hacia 1931 se intentó reglamentar en la Ley el "Contrato de Aprendizaje", determinando que, en aquellos casos en que se emplearan más de cien y menos de mil trabajadores, se establecieran los lazos necesarios para mantener, en forma decorosa, los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros nacionales o extranjeros, de uno de los trabajadores o de uno de los hijos de éstos, y cuando sobrepasase en número de mil trabajadores, los beneficios serían en número de tres. Este intento, desafortunadamente, no aportó utilidad durante su vigencia y fué suprimido del texto de la Ley en 1969-1970.

En 1970 se define la obligación para las Empresas de impartir Capacitación, al ser incluidas en la Ley Federal del Trabajo las disposiciones que aparecen en el Artículo 123, Fracciones XIV y XV, mencionándose, en ésta última, la obligación de organizar, ya sea periódica o permanentemente, cursos de enseñanza o Capacitación Profesional, de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo, eleboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social o a las autoridades de Trabajo de los Estados o Distrito Federal; quienes vigilarían su ejecución, sin embargo, no se obtuvieron resultados posi-

vos.

Es realmente en 1977, que se adiciona la Fracción XII y se re forma la Fracción XIII, ambas del Apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; estipu lando, ésta última Fracción, — la XIII—, que "Las empresas, cual quiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar Capa citación o Adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria de terminará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los -- cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación." (1)

### 3.2 REFORMAS AL ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL Y A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

#### 3.2.1 EXPOSICION DE MOTIVOS

Cuando se propuso que se adicionara la Fracción XII, del Apar tado "A", del Artículo 123 de la Constitución Política de los Esta dos Unidos Mexicanos, el 4 de Octubre de 1977, el Ejecutivo presen tó la respectiva exposición de motivos, de la que se mencionan algu nas ideas.

Debido a los retos que enfrentaba el país en el orden económi co, político y social, se presentó la necesidad de ampliar los --- principios tutelares del trabajo, haciéndose imperativo diseñar y

---

(1). Martínez H., Sergio; "Ley de Capacitación y Adiestramiento.": Cfa. Gral. de Ediciones; México, D.F., 1980



adoptar un nuevo modelo de crecimiento, que destine la parte más importante de los recursos, a fortalecer la calidad de vida de los mexicanos y a lograr que los grandes grupos marginados alcancen niveles mínimos de bienestar.

Dentro de esa estrategia de desarrollo, se reconocen el esfuerzo y el trabajo como los verdaderos agentes del progreso, con todas las consecuencias que ello implica para lo social, político y económico. Por otra parte, se hace énfasis en el cambio, al mencionarse que se está ante un proceso de aceleración constante en la modificación de la tecnología, circunstancia que es paradójicamente, el elemento subyacente de muchos problemas de la economía nacional, al no contarse con un sistema que permita capacitar al individuo y que le otorgue aptitud para operar los nuevos mecanismos.

La carencia de un sistema destinado al perfeccionamiento de las habilidades del trabajador es causa de baja productividad, situación que origina el inadecuado y restringido aprovechamiento de la capacidad instalada en las empresas. Debe así mismo, evitarse que el rendimiento del capital sea menor por la falta de disponibilidad de mano de obra suficientemente calificada.

Un punto importante de esta exposición, es que el primer imperativo de la justicia social hoy día, sea capacitar la fuerza de trabajo para aumentar la eficacia de nuestras instituciones.

Se destaca que el entrenamiento y la formación profesional, guardan una estrecha relación con la formación del individuo, que buscan mejorar su condición y proporcionar cambios económicos.

Así también, se hace mención de que si la productividad tiene su origen en la realización del trabajo en condiciones óptimas y --

ello es obligación del patrón, resulta incuestionable que la superación del trabajador a través del entrenamiento, debe ser a cargo del propio patrón, quien también resulta beneficiado con esto.

Ahora bien, en base a las consideraciones anteriores, se fundamentó la necesidad de elevar a nivel de garantía social, el derecho obrero al entrenamiento y a la formación profesional, que beneficiaría directamente a la clase trabajadora, haciendo efectiva dicha garantía mediante el establecimiento de sistemas de entrenamiento y formación profesional.

Por otra parte, es obvio que la capacitación y el adiestramiento deberán relacionarse con el sistema nacional de empleo y la certificación de conocimientos por parte de las autoridades laborales.

Así se ve, a través de ésta exposición de motivos que presentó el Ejecutivo, la preocupación del gobierno por intentar mover al país de su estado de subdesarrollo hacia el progreso económico por medio de la educación continua del trabajador.

### 3.2.2 PRINCIPALES REFORMAS (1)

A continuación se presentan las principales reformas que se reglamentaron en la Ley Federal del Trabajo el 28 de Abril de 1978.

**OBIGACIONES DE LAS EMPRESAS.** Los patrones están obligados a otorgar Capacitación y Adiestramiento a todos los trabajadores sin dis-

---

(1). Trueba Urbina, Alberto y Trueba Urbina, Jorge; "Nueva Ley Federal del Trabajo."; Ed. Porrúa; México, D.F., 1981

tinción alguna, de acuerdo a lo establecido en la Constitución, -- así como en la Ley Federal del Trabajo. (Artículos 123 y 153 L.F.T.)

El patrón deberá:

- capacitar y adiestrar a todos sus trabajadores sin distinción
- incluir cláusulas sobre éste tópico, tanto en los contratos - individuales como colectivos y ley.
- constituir en la empresa, Comisiones Mixtas de Capacitación y, en su caso, participar en la integración de Comités por rama o actividad.
- elaborar los planes y programas en materia y presentarlos para su aprobación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- expedir a los trabajadores constancias de Capacitación y Adies<sup>tr</sup>amiento.
- cubrir el costo de la Capacitación

**SUJETOS DE CAPACITACION.** Son todos los trabajadores de la empresa, cualquiera que sea su categoría; en virtud de que la Ley no distingue entre obrero, empleados de base, de confianza y directivos.

Deberán ser entrenados los trabajadores temporales y los de -- planta, en sus puestos y para cubrir vacantes de puestos superiores. Podrán ser entrenados los trabajadores en una actividad distinta, si así lo desean, en cuyo caso el entrenamiento se realizará fuera de la jornada de trabajo.

## OBJETO DE LA CAPACITACION.

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del -- trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Incrementar la productividad, y
- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

De lo anterior se desprende pues, el derecho de los trabajadores a ser entrenados en su trabajo, permitiéndoles elevar su nivel de vida y productividad. (Art. 153-F L.F.T.)

TIEMPO Y LUGAR EN QUE DEBERA IMPARTIRSE ENTRENAMIENTO. Los patrones pueden convenir con los trabajadores en que el entrenamiento - se proporcione dentro de la empresa o fuera de ella. (Art. 153-B L.F.T.)

La Ley Federal del Trabajo establece una amplia gama de posibilidades para impartir el entrenamiento, ya que a la vez permite que sea en forma individual o por grupos de empresas, por rama in industrial o por actividades (Art. 153-D .F.T.)

El Artículo 153-E, señala que el entrenamiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; -- contemplando dos excepciones, cuando:

- atendiendo a la naturaleza de los servicios, trabajador y patrón,

convengan que sea impartido en otra forma.

— cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la que desempeña.

Sin embargo, no hay que olvidar que la Ley exige la celebración de un convenio con el trabajador para establecer horarios diferentes.

**CAPACITACION INICIAL.** Podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón Capacitará y Adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa (Art. 153-G, L.F.T.)

#### **OBLIGACION DE LOS TRABAJADORES.**

— Asistir puntualmente a los cursos y actividades que formen parte del proceso de Capacitación y Adiestramiento.

— Atender a las indicaciones de las personas que imparten entrenamiento y cumplir con los programas respectivos.

— Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes requeridos (Art. 153-H, L.F.T.)

**CONSTANCIAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.** Los trabajadores que aprueben los exámenes que se fijen en los cursos, deberán recibir por parte de la entidad instructora una constancia de actividades laborales.

Si un trabajador se niega a recibir la Capacitación y el Adiestramiento conforme a los planes convenidos, alegando que se encuentra capacitado, deberá demostrarlo documentalmente o en su defecto, aprobar el exámen de suficiencia que determine la autoridad y que practique la entidad instructora.

Las empresas están obligadas a enviar las constancias que hayan expedido, a la Dirección General de Capacitación y Productividad, mismas que surtirán plenos efectos para ascenso dentro de la empresa que haya proporcionado la Capacitación. (Art. 153-U, L.F.T.)

ENTRENAMIENTO Y PROMOCION DEL PERSONAL. Según lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo, las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del mismo oficio o profesión.

Ahora bien, si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser más apto y/o tenga mayor antigüedad.

REQUISITOS LEGALES DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE LOS PLANES Y PROGRAMAS. En principio, todos los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento, se formularán de común acuerdo por el patrón y los trabajadores o el sindicato, y serán aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección de Capacitación y Adiestramiento, dentro de los 15 días siguientes a la celebración o revisión del contrato colectivo.

En el caso de no existir el contrato mencionado, los planes y programas deberán presentarse dentro de los primeros 60 días de los años impares. (Art. 153-0, L.F.T.)

Ahora bien, deberán cumplir con lo siguiente:

- No referirse a períodos mayores de cuatro años,
- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa
- Precisar las etapas en las que se impartirá al total de los trabajadores.
- Señalar el procedimiento de selección para establecer el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría
- Especificar el nombre y número de registro de las entidades instructoras y
- Aquellos otros que se establezcan en los criterios generales de la Dirección General de Capacitación y Productividad, (Art. 153-Q, L.F.T.)

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

SANCIONES. La vigilancia de dichos planes y programas ha sido confiada por la Ley a las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adies - tramiento, las cuales deberán formarse en cada empresa por igual - número de representantes de los trabajadores y del patrón (Art.153 I, L.F.T.)

Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar sus planes y programas ante la autoridad correspondiente en -- los plazos estipulados, o ya biénque, habiéndolo hecho no los lleve a la práctica, será sancionado con una multa económica, que puede - ser duplicada si la omisión no se subsana dentro del plazo que la autoridad del trabajo le señale. (Art. 153-S, L.F.T.)

### 3.3 ESTRUCTURA Y CARACTERISTICAS GENERALES DEL SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Las reformas constitucionales y legales antes mencionadas constituyen el fundamento jurídico conforme al cual se procedió a instrumentar el sistema, estableciendo para tal efecto una estructura básica dotada de los mecanismos que permitan la adaptación del mismo.

En lo que se refiere a su estructura, el primer nivel lo for - man las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento que de - ben constituirse en cada empresa.

El segundo nivel corresponde a los Comités Nacionales de Capa - citación y Adiestramiento por rama industrial o actividad económica, (Organos auxiliares de la Dirección General de Capacitación y Pro - ductividad).

Los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestra - miento y el Consejo Consultivo de la Dirección General de Capaci - tación y Productividad se encuentran en el tercer nivel.

En el cuarto nivel se encuentra la Dirección General de Capaci - tación y Productividad, organismo al que, en materia de Capacitación



y Adiestramiento, la Ley asignó las actividades de organización, -- promoción y supervisión.

### 3.3.1 LA DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD.

Este organismo tiene sus orígenes en la Unidad Coordinadora -- del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, ( U.C.E.C.A), organismo descentralizado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Las actividades que competen a este organismo son registradas por las Ley Federal del Trabajo. Su estructura orgánica, así como sus funciones se encuentran en el Reglamento de la propia Dirección, y pueden resumirse de la siguiente forma:

- Planear y promocionar el empleo, y
- Participar en el desarrollo del Programa Nacional de Productividad, Capacitación y Adiestramiento,

a través de la verificación, dictamen y registro del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, así como de la planeación de los Sistemas que fortalezcan la infraestructura técnica de la Capacitación y el Adiestramiento en el trabajo.

### 3.4 ELEMENTOS BASICOS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

#### 3.4.1 COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CONCEPTO E IMPORTANCIA. Las Comisiones Mixtas constituyen la base del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, y su --

adecuado funcionamiento permitirá asegurar la calidad y eficacia de las acciones que en la materia se efectúen en cada empresa del país.

Constituyen el canal de comunicación que permitirá a los trabajadores emitir opiniones, propuestas y expectativas en relación con los métodos y procedimientos utilizados. Así mismo, las Comisiones fungen como intermediarios entre sus representados y el Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la rama industrial o actividad correspondiente.

A continuación se señalan sus principales funciones, diversos aspectos relacionados con su integración y finalmente se aludirá al procedimiento por medio del cual se dará aviso a la Dirección General de Capacitación y Productividad de su constitución.

#### FUNCIONES:

- Vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten. (Art. 153-I, LF.T.)
- Realizar actividades de investigación, seguimiento, análisis y evaluación de todos los cursos y eventos de Capacitación y Adiestramiento que se impartan. Apreciar la eficiencia de las acciones desarrolladas, detectar deficiencias, desviaciones y errores; y proponer medidas destinadas a mejorar la calidad de la Capacitación y Adiestramiento que se proporcione.
- Elaborar propuestas encaminadas a procurar el perfeccionamiento de los métodos y sistemas implantados.
- Autenticar las constancias que se expidan a los trabajadores.

- Practicar exámenes que acreditarán para cuál puesto es más apto el trabajador.

A continuación se esquematiza la integración de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento así como los requisitos para su constitución.

### I N T E G R A C I O N

A	NUMERO DE REPRESENTANTES
---	--------------------------

TAMAÑO DE LA EMPRESA	TRABAJADORES	PATRONES
No mayor de 20 trabajadores	1	1
De 21 a 100 trabajadores	3	3
Con más de 100 trabajadores	5	5

Esta cantidad podrá incrementarse en forma proporcional a la diversidad de puestos y niveles, a la variedad de los procesos tecnológicos y a la maquinaria y el equipo utilizado.

B	REQUISITOS DE SUS MIEMBROS
---	----------------------------

T R A B A J A D O R E S	P A T R O N E S
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Trabajar en la empresa</li> <li>— Ser mayores de edad</li> <li>— Saber leer y escribir</li> </ul>	
<p>Tener buena conducta, ser designado por el sindicato o la asamblea de trabajadores</p>	<p>Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.</p>

C	DURACION DEL CARGO
---	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>— Por un período de dos años, durante el cual se desarrollará el plan de trabajo aprobado por la misma.</li> <li>— Se estima contraproducente el acordar un plazo indefinido</li> <li>— La renovación de un representante por mal desempeño o negligencia en el ejercicio de sus funciones, compete exclusivamente al sector al que representa.</li> </ul>
---

D	DESIGNACION DE REPRESENTANTES
---	-------------------------------

T R A B A J A D O R E S	P A T R O N E S
Designación por el sindicato en su caso, o  Elección en la asamblea de los trabajadores.	La empresa notificará por escrito a cada uno, su designación, si es titular o suplente y la duración  Dar aviso al sindicato, o en su caso, a los trabajadores.

PRESENTACION. Para informar a la Dirección General de Capacitación y Productividad sobre su integración y funcionamiento es preciso:

- Si se trata de empresas que se rigen por contrato individual de trabajo, informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en los 60 primeros días de los años impares.
- Si se rigen por contrato colectivo de trabajo, dentro de los 15 días siguientes a la celebración o revisión del contrato.
- Se presentará la forma DC-1 (ANEXO 1), ante la Dirección de Capacitación y Adiestramiento o a través de Delegaciones Federales del Trabajo, con:
  - Copia del Acta de la designación de los representantes de los trabajadores.
  - Copia del Acta de la designación de los representantes patronales.
  - Copia del Acta Constitutiva

- Copia del Contrato Colectivo de trabajo, en su caso.
- La Comisión designará de entre sus representantes, un presidente y un secretario de actas. Mensualmente, celebrará la -- reunión ordinaria. Para convocar a reuniones extraordinarias, deberá cumplirse con las disposiciones.

### 3.4.2 LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

**IMPORTANCIA.** Para que la Capacitación y el Adiestramiento puedan cumplir con sus objetivos, se requieren procedimientos que organicen y desarrollen eventos de instrucción en las empresas.

Haciendo hincapié en su finalidad, la formulación de planes y programas no debe ser considerada como un trámite administrativo, sino que su diseño y operación deben estar enfocados a estructurar y organizar todas las actividades de enseñanza-aprendizaje, con el objeto de cubrir las necesidades en la empresa.

**PRESENTACION.** Una vez formulados los planes y programas, deben presentarse ante la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Dirección General de Capacitación y Productividad, o a través - de las Delegaciones Políticas o en la Delegaciones Federales del - Trabajo.

Se empleará la forma DC-2, concentrando la información relativa a los programas y al plan global sobre la materia que la empresa realice. (ANEXO 2)

Se podrán incluir dentro de los planes y programas, cursos de alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abieru

ta.

En el caso de que la empresa cuente con diversos establecimientos, varios de ellos se podrán agrupar en un mismo plan, siempre y cuando se trate de un mismo contrato colectivo de trabajo.

**METODOLOGIA.** Es necesario seguir procedimientos formales con objetivos claros y precisos, contenidos adecuados a las necesidades, técnicas de instrucción apropiadas y mecanismos de evaluación que midan los objetivos planteados.

### 3.3.3 CONSTANCIAS Y COMPROBACION DE HABILIDADES LABORALES

**IMPORTANCIA.** Una vez que el trabajador ha sido instruido en todas las actividades necesarias para el desempeño de su puesto de trabajo, a través de una serie de cursos, se considera que reúne las características para ser calificado en su ocupación.

Deberá expedirse la constancia, siempre y cuando el trabajador reciba la Capacitación y el Adiestramiento necesarios.

Independientemente de que para lograrlo, el trabajador deba de participar en varios cursos, de conocimientos, habilidades y actitudes.

No por haber participado en un curso, el trabajador es apto para desarrollar todas las funciones de su puesto.

La obligación de expedir constancias de habilidades laborales, no debe considerarse como un trámite legal.

**MARCO LEGAL.** Las Constancias de Habilidades son expedidas por el

capacitador, es decir, son responsables los instructores, sean internos o externos.

Dichas constancias surtirán efecto para fines de ascenso dentro de las empresas.

**PRESENTACION.** Para la expedición de Constancias Laborales se emplea la forma DC-4. (ANEXO 3).

Serán entregadas a los destinatarios debidamente firmadas y autenticadas por las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

#### 3.4.4. AGENTES DE CAPACITACION

Si la institución o escuela de Capacitación y Adiestramiento cuenta con dos o más establecimientos (sucursales), deberá tramitar un registro por cada uno de ellos.

Se revocará la autorización y cancelará el registro concedido a las instituciones o escuelas, si la institución ha dejado de cumplir con los requisitos que motivaron dicha autorización y registro; también si la institución dejara de prestar sus servicios por más de un año.

La entrega de los documentos se hará en original o copia certificada.

El término de la vigencia de la autorización y registro concedidos a las instituciones Capacitadoras e Instructoras será:

— De 10 años, para las Instituciones o Escuelas de Capacitación y Adiestramiento.



- De 5 años para los instructores externos de Institución Capacitadora o independientes.
- Para los instructores internos especializados y habilitados, - aquél que cubra el plan de capacitación y adiestramiento aprobado para la empresa de que se trate.

Se revocará la autorización y cancelará el registro a los instructores cuando:

- Hayan dejado de cumplir con los requisitos que motivaron dicha - autorización y registro..
- No ejerzan su actividad como tales, por más de tres años.
- No se mantengan actualizados para el eficaz cumplimiento de los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento de las empresas.

### 3.4.5 COMENTARIOS

Después de revisar las disposiciones legales, que en materia de Entrenamiento se han postulado, puede decirse que se cuenta con una base más sólida para emprender y encauzar dicha actividad dentro de las empresas. Ya que éstas últimas tienen ahora la obligatoriedad - de encontrar e implementar procedimientos que les permitan cumplir oportunamente, aunque no debe excluirse la posibilidad de que ésto mismo haya provocado que se diseñen programas de entrenamiento sin considerar los lineamientos pedagógicos y técnicos que éstos deben

reunir.

De cualquier forma, el hecho de contar con un marco legal que sustente el entrenamiento como una Garantía Constitucional, ha inquietado a los representantes de los trabajadores a hacer que dicho en entrenamiento constituya un recurso para obtener mejores condiciones para el trabajador, tanto para obtener mayores ingresos, como para elevar la preparación de éste, hechos que coadyuvan en un mejoramiento de su calidad de vida.

- IV -

EL C I C L O D E E N T R E N A M I E N T O

#### 4.1 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

El entrenamiento implica, adicionalmente a la ejecución de -- los cursos, seminarios o alguna otra modalidad, actividades preliminares, (diagnóstico de necesidades y diseño de cursos), y actividades posteriores, ( evaluación y seguimiento). Pero no es, en ninguna de sus etapas, una actividad mecánica, rígida, sino por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar aprendizaje.

Es en este contexto, donde resulta más comprensivo realzar la importancia que cada una de las etapas del ciclo de entrenamiento tiene.

El inicio para la planeación del entrenamiento, está en la determinación de las necesidades existentes en la empresa, éstas deben detectarse oportunamente para que la empresa alcance todos los objetivos propuestos.

Básicamente las necesidades de entrenamiento se definen averigando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder - ahora o en lo futuro. Si hay diferencia, ésta da la clave para planear el tipo y la intensidad del entrenamiento.

Al identificar los problemas reales y concretos, se estable - cen bases sólidas para la elaboración de los programas de entrenamiento que la empresa requiere, dando como resultado un ahorro de tiempo y dinero, al enfocar todos los esfuerzos de la elaboración e implementación del programa acertadamente a las necesidades reales.

Dentro de las ventajas más significativas que se obtienen mediante un adecuado diagnóstico de necesidades, se encuentran las siguientes:

- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los eventos que la empresa requiera.
- Elimina la tendencia a entrenar por entrenar
- Propicia la aceptación del entrenamiento al satisfacer problemas, cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal
- Asegura en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa y constituye un importante medio para la consolidación de los Recursos Humanos.
- Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc. (1)

La forma adecuada de obtener información que conlleve a tomar las medidas necesarias y acordes a la problemática de la empresa, consiste en determinar sistemáticamente las necesidades de entrenamiento.

---

(1) Mendoza Núñez, Alejandro; "Manual para determinar necesidades de Capacitación."; Ed. Trillas; México, D.F., 1982

#### 4.1.1. CLASIFICACION DE NECESIDADES

Existen varias opciones acerca de cómo es que deben clasificarse las necesidades de entrenamiento. Una de ellas las explica de la siguiente forma:

1.- Necesidades Manifiestas. Son aquellas surgidas por algún cambio en la estructura de la organización, ya sea la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa, y reciben este nombre porque resultan obvias.

Como ejemplo de necesidades manifiestas están:

el personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido; el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación.

El entrenamiento requerido para atender tales necesidades, se le puede denominar como preventivo, ya que los eventos de ésta materia deberán llevarse a cabo antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan los cambios. Puede decirse que lo que requerirá el personal, generalmente, será adiestramiento.

2.- Necesidades Encubiertas. Se refieren a las que se presentan por fallas en el desempeño del trabajo, ya sea por la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En este caso, la acción que se realizará a través del -

entrenamiento será correctiva, proporcionándose normalmente ca  
pacitación.

Una segunda clasificación menciona que las necesidades de entre  
nimiento pueden agruparse de la siguiente forma:

- 1.- Organizacionales: incluyendo dentro de éstas a aquellas donde se encuentra implicada una gran parte de la empresa, ya sea por cambio de equipo, introducción de nuevos procedimientos o modificación de políticas.
- 2.- Departamentales: son aquellas que afectan un área específica - de la empresa, ya sea división, gerencia, departamento o sección.
- 3.- Ocupacionales: son las que se refieren a un puesto en particular.
- 4.- Personales: obviamente son las que se ubican con respecto de ca  
da trabajador.

Una tercera clasificación habla de que las necesidades de entre  
namiento se dividen en dos grupos:

- 1.- Micronecesidades: se dan solo para una persona o para una pobla  
ción muy pequeña de la organización.
- 2.- Macronecesidades: son las que existen en un grupo grande de em  
presas, frecuentemente en la población completa de la misma cla  
sificación ocupacional. (1)

---

(1) Mendoza Núñez, Alejandro; Op. Cit.

Y finalmente, una cuarta clasificación divide las necesidades de entrenamiento de la siguiente forma:

- 1.- Las que tiene el individuo
- 2.- Las que tiene el grupo
- 3.- Las que requieren solución inmediata.
- 4.- Las que demandan solución futura.
- 5.- Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- 6.- Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- 7.- Las que exigen instrucción "sobre la marcha".
- 8.- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- 9.- Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- 10.- Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
- 11.- Las que un individuo puede resolver en grupo con otros.
- 12.- Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

Cualquiera que sea la clasificación se concuerda en un punto: existen y demandan solución.



#### 4.1.2. UN METODO PARA CLASIFICAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Al igual que las clasificaciones de necesidades de entrenamiento, tratándose de métodos y técnicas para determinar dichas necesidades, sucede lo mismo, es decir, su variedad es muy extensa. Ahora solo se mencionará uno de ellos, que a juicio propio, puede resultar el más práctico.

#### DIAGNOSTICO DE NECESIDADES POR ETAPAS.

##### a) DIAGNOSTICO DE NECESIDADES EN LA EMPRESA COMPLETA:

— PRIMERA ETAPA: Recopilación de datos generales.

Esta es la etapa del diagnóstico de necesidades que puede representar mayor problemática, dado que, la cantidad de información, así como la interpretación de ésta, suele ser abundante y en ocasiones poco clara.

Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons, sugieren una lista de tópicos para facilitar ésta operación. (1)

La lista es la siguiente:

- Políticas de la empresa y objetivos
- Desempeño de la empresa . . . . .

---

(1) Mendoza Núñez, Alejandro; Op. Cit.

- Clima de la firma y estilo gerencial
- Desempeño gerencial
- Desempeño de la supervisión
- Desempeño del operador
- Movimiento de personal
- Quejas de los clientes
- Estructura de edad
- Relación entre trabajadores directos e indirectos
- Frecuencia de conflictos que implican Relaciones Industriales
- Revisión de ventas
- Costos directos del trabajo

El mencionar estos tópicos, no quiere significar que sean los únicos, esta lista puede ampliarse o modificarse de acuerdo a las características de cada empresa, pero da una idea de cómo iniciar tan compleja tarea.

Por otro lado la Dirección General de Capacitación y Productividad dice: "La detección de necesidades se logra con base en una comparación, por medio de la cual se localizan discrepancias entre lo que debiera hacerse y lo que se hace." (1)

---

(1) Mendoza Núñez, Alejandro,; Op. Cit.

Con lo que se supone que la empresa debe haber fijado con anterioridad lo que debe hacerse, de no ser así, se pueden recurrir a la consideración idónea de los siguientes factores:

- Recursos Materiales
- Actividades
- Requerimientos
- Índices de eficiencia
- Ambiente laboral físico
- Medidas de seguridad

Ya descrita como debe ser la situación ideal de éstos factores, se establece la comparación con la situación real (1)

— SEGUNDA ETAPA: Selección de Áreas Críticas.

En base a la información general obtenida durante la primera etapa, se efectúa una selección y jerarquización de las áreas que presentan mayor conflicto.

El análisis de la evidencia general, propondrá, en primera instancia, las causas originales de los conflictos.

Los criterios que pueden emplearse para seleccionar las áreas

---

(1) Mendoza Núñez, Alejandro.; Op. Cit.

críticas son:

- Grado en que obstaculizan el logro de las metas de la empresa
- Monto de las pérdidas, directas e indirectas, que ocasionan.
- Entorpecimiento de las labores de otras áreas ("cuellos de botella")
- Amplitud de las necesidades de entrenamiento y la importancia de las mismas
- Incapacidad para absorber las nuevas metas que se están planteando

La cuantificación de estos criterios permitirá establecer la prioridad de las áreas, y así proporcionar el entrenamiento requerido, de acuerdo a ésta jerarquización.

#### b) DIAGNOSTICO DE NECESIDADES EN AREA CRITICA

- TERCERA ETAPA: Recopilación de datos específicos del área crítica.

En esta etapa se sugiere recabar el punto de vista de la gerencia respectiva, de las razones por las cuales el área presenta conflictos.

La labor del investigador en esta etapa consiste en precisar, lo mejor posible, la magnitud de la problemática del área. Se puede echar mano, para ello, de datos y factores similares a los ya -

señalados, así como de entrevistas y observaciones.

Determinar con exactitud la calidad y cantidad de la problemática, será la base fundamental para determinar el tipo de entrenamiento, (adiestramiento y/o capacitación), que se requerirá para superarlos. De esta información se efectuará una selección de los puestos prioritarios, mismos que serán investigados a detalle.

Los criterios mencionados anteriormente para seleccionar las áreas conflictivas, pueden ser de ayuda durante esta etapa para la selección de los puestos conflictivos.

#### c) DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO EN PUESTO CRITICO

— CUARTA ETAPA. Obtención o elaboración de la Descripción del puesto.

Durante esta etapa, el foco de atención se centrará en el puesto que se ha determinado prioritario y consiste en recabar la descripción del puesto a investigar. Si se hallan fijados los estándares del desempeño, serán un excelente instrumento para comparar la situación real con el desempeño de los trabajadores. Si éste no se contemplara, se procedería a su establecimiento, ya que es evidente que el estándar de desempeño facilita la cuantificación del rendimiento del personal, y que en caso de que se implante un programa del adiestramiento y/o capacitación, será el criterio para saber si la situación ha cambiado, o no.

Así mismo, si la empresa no cuenta con descripciones de puestos, se debe procurar su elaboración tratando de estructurar un for

mato, no solo operativo, sino ya con fines de adiestramiento y capacitación, esto es, que incluya no solo la descripción convencional y las especificaciones, sino también el señalamiento de cómo, con qué, cuándo, para qué y con qué precauciones se realiza cada una de las tareas en cuestión.

Es recomendable que ya que se cuente con las descripciones de puestos, éstas se conserven actualizadas.

Si la empresa no se encuentra en posibilidades de apoyar la elaboración de las descripciones de puestos, por el problema y el costo que representa la aplicación de la técnica de análisis de puestos, se recomienda la elaboración de una lista de tareas básicas, que incluya la especificación de un número aproximado de diez tareas esenciales del puesto.

#### d) DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO EN SITUACION CRITICA

— QUINTA ETAPA. Selección de Técnicas y Elaboración de Instrumentos de investigación.

Una vez que ya se ha estructurado lo que puede llamarse el -- contexto general del conflicto, o marco teórico, se procede a seleccionar las técnicas que se emplean para llevar a cabo la determinación de las necesidades de entrenamiento, para lo cual es necesario considerar varios factores:

- Número de personas a investigar
- Nivel jerárquico a investigar

- Características de los sujetos, especialmente escolaridad.
- Puesto que ocupan
- Tiempo y recursos disponibles
- Conocimientos y habilidades del investigador
- Características de las Técnicas

A partir de esta información se escogen, como mínimo, dos técnicas, una para investigar directamente a los trabajadores y otra que obtenga las observaciones y puntos de vista de los jefes inmediatos acerca de las necesidades de sus colaboradores, de esta forma, se aumenta la objetividad y se introduce un elemento participativo en la determinación de necesidades de entrenamiento. Posteriormente se mencionarán algunas técnicas de las más empleadas en el diagnóstico de necesidades de entrenamiento.

- SEXTA ETAPA. Aplicación de las Técnicas para el Diagnóstico de Necesidades de Investigación.

Es en esta etapa, cuando se recaba la información sobre las necesidades de entrenamiento en los términos mencionados anteriormente, es decir, tareas que se efectúan con deficiencia originada por la falta de conocimientos y habilidades, problemas que lo justifican; nombres y características de los trabajadores, etc.

El procedimiento de aplicación de las técnicas se describe posteriormente, conjuntamente con la explicación de las técnicas para el diagnóstico de necesidades de entrenamiento.

— SEPTIMA ETAPA. Análisis de la Información.

A través de la aplicación de las técnicas para el diagnóstico de necesidades de entrenamiento, se obtiene un cúmulo de datos que es necesario interpretar.

La organización y estructura de la información obtenida, dependerá de la técnica de investigación empleada, así como de la habilidad del investigador, quien debe mantenerse constantemente alerta a todo tipo de situaciones que puedan representar indicadores de las causas del conflicto y debe contar, entre sus habilidades, la de poder discriminar diferentes variables que afectan el desempeño de los trabajadores. Además de las necesidades de entrenamiento, existen por lo menos tres grupos de variables, que pueden considerarse como causales de fallas en el desempeño de los trabajadores y consiguientemente ser el motivo del problemas, éstos son:

- Problemas organizacionales. Consistentes en equipo en malas condiciones, materiales fuera de especificaciones, carencia de herramientas apropiadas, falta de organización, carencia de políticas o programas adecuados, etc.
- Falta de aptitudes del personal. Que incluyen faltas o problemas en las aptitudes psicomotrices, intelectuales, de personalidad, etc.
- Falta de motivación. Se considera cuando los trabajadores no se esfuerzan por realizar la labor que de ellos se espera por carecer de estímulo para realizarla.



Con lo anterior se aprecia la complejidad que reviste el desarrollo de personal y de la atención requerida para no incurrir en serios errores de apreciación en la determinación de necesidades.

— OCTAVA ETAPA. Elaboración del informe del Diagnóstico de Necesidades de Entrenamiento.

Aún cuando esta etapa sea la última de este método, representa el inicio de la actividad de entrenamiento en sí, ya que, de este punto se desprenderán las acciones y medidas que, en materia de entrenamiento, se llevarán a cabo. Es decir, la elaboración del informe de necesidades es sumamente importante porque:

- Describe la situación como fué investigada, constituyendo un valioso antecedente del carácter sistemático del entrenamiento.
- Esquematiza las necesidades de entrenamiento, así como los procedimientos empleados y los que se van a seguir, facilitando la presentación y comprensión de los responsables de autorizar la implementación de las actividades de entrenamiento.
- Proporciona los antecedentes indispensables para seleccionar -- y/o elaborar los cursos de capacitación y/o adiestramiento que sean requeridos, y para orientar con exactitud a los instructores sobre las fallas de los grupos con los que trabajarán.
- Incluye toda la información necesaria para planear y realizar el seguimiento de entrenamiento.

En estos términos es indispensable un adecuado informe de necesidades de entrenamiento, para lo cual resulta obvio que debe -- ser claro, preciso y bien estructurado.

#### 4.1.3. TÉCNICAS PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.

Antes de hablar de las técnicas que pueden emplearse para el diagnóstico de necesidades de entrenamiento, es necesario aclarar -- lo que aquí se entiende por técnicas..

Técnica es el conjunto de medios o instrumentos para reali -- zar una labor, así como la pericia para usar esos instrumentos. Las técnicas para el Diagnóstico de Necesidades de Entrenamiento, impli -- can las dos acepciones del concepto.

Dichas técnicas pueden ir desde una simple pregunta hasta un -- complejo diseño de investigación.

Esencialmente, los dos factores que más consideración requie -- ren para la selección de una técnica para Diagnóstico de Necesida -- des de Entrenamiento son: objetividad y confiabilidad. La objeti -- vidad se refiere a la eliminación de factores subjetivos no contro -- lados por el investigador, que permitan obtener una visión más cer -- cana a la realidad. La confiabilidad se refiere a la veracidad de la técnica, en cuanto que se obtiene la misma información si se -- aplica poco después de la primera ocasión.

A continuación se mencionan las técnicas más representativas -- que pueden emplearse para el Diagnóstico de Necesidades de Entrena --

miento , algunas de las cuales se detallarán más adelante.

- 1.- Entrevista
- 2.- Conversaciones informales
- 3.- Observaciones
- 4.- Cuestionario
- 5.- Encuesta
- 6.- Lista de Verificación
- 7.- Tarjetero
- 8.- Inventario de Habilidades
- 9.- Pruebas de Desempeño
- 10.- Período de Actuación
- 11.- Simulación
- 12.- Evaluación de Métodos
- 13.- Planeación de Carreras
- 14.- Comités o Juntas de Resultados
- 15.- Corrillos
- 16.- Tormenta de Ideas

Las técnicas que se detallarán a continuación son las que más se recomiendan para el diagnóstico de necesidades de entrenamiento.

ENTREVISTA. Se define como entrevista un interrogatorio dirigido por el investigador, — entrevistador—, con el propósito de obtener información de un sujeto, — entrevistado—, en relación con una situación determinada.

TIPOS DE ENTREVISTA. Existen básicamente tres:

- a) Entrevista Dirigida: en la que el entrevistador plantea una serie de preguntas que requieren de respuestas breves. Las preguntas se elaboran previamente y el entrevistador puede registrar las respuestas por escrito.
- b) Entrevista Semidirigida: incluye preguntas de carácter más general, con lo cual se espera recabar mayor información y participación del entrevistado.
- c) Entrevista Abierta o Exploratoria: las preguntas que se formulan deberán permitir la plena explayación del entrevistado, de modo que sea él quien hable durante la sesión, en tanto que el entrevistador se limita a hacer alguna observación o comentario, -- que le permita profundizar sobre algún tópico de interés sin desviar el curso de ésta.

TIPO DE APLICACION. La entrevista siempre se realiza en forma individual y es una de las técnicas más versátiles, ya que puede emplearse para recabar información a cualquier nivel dentro de la empresa, ya sea en directivos, mandos medios o línea.

Es recomendable usar ésta técnica cuando el número de trabajadores por puesto sea reducido, y ésta resulte más adecuada que otras.

VENTAJAS. Con la aplicación de ésta técnica se tiene la posibilidad de crear un clima de comunicación y trabajo, permitiendo vencer algunas resistencias al enfrentamiento de un contacto directo perso

nal y expresar libremente las dudas e inquietudes del entrevistado. Así mismo da la oportunidad de replantear la pregunta y reorientar el enfoque completo de la entrevista si se juzga conveniente.

**DESVENTAJAS.** Su costo resulta alto si se pretende aplicar a un -- grupo numeroso de sujetos. Requiere un repertorio de habilidades - especiales por parte del entrevistador, mismas que se adquieren me diante una adecuada capacitación y práctica, ya que de no ser así, es decir, por falta de pericia, pueden obtenerse opiniones más que información objetiva.

**OBSERVACION:** Se centra en el detallado exámen de un hecho, situa- ción o comportamiento, en el que están implicados uno o varios suje- tos.

**TIPOS DE OBSERVACION.** Son primordialmente de dos tipos:

- a) **Sistemática:** se realiza con el apoyo de una gufa, en la cual registrará con precisión el hecho a observar, el lugar, las con diciones, etc.
- b) **Casual:** se efectúa esporádicamente, pero con la <sup>con</sup> conciencia - de lo que se observa.

**TIPO DE APLICACION.** Puede ser individual o grupal

**VENTAJAS.** Permite registrar hechos reales; es apropiado para de - tectar evidencias generales de problemas, fallas en el desempeño o

prácticas erróneas de trabajo.

**DESVENTAJAS.** La presencia del investigador puede introducir una variable que altere la conducta normal de los sujetos a observar. El investigador debe poseer habilidades de observación y objetividad - también desarrolladas. En algunos casos, es recomendable que ésta técnica se emplee como complementaria.

CUESTIONARIO: Puede definirse como interrogatorio escrito.

**TIPO DE CUESTIONARIO:**

- a) De preguntas abiertas. Están estructurados a base de interrogaciones que solicitan respuestas amplias de los sujetos.
- b) De preguntas cerradas. Están formadas con interrogaciones de - respuesta breve, o que procuren la selección de una o varias posibilidades (falso-verdadero; jerarquización, opción múltiple, etc.)

**TIPO DE APLICACION.** Básicamente colectiva, ya que aún cuando puede aplicarse individualmente, en este caso se desaprovecha una de sus mejores ventajas..

**VENTAJAS.** Resulta económica su implementación, dado que puede aplicarse en una sola sesión a muchos sujetos.

Su aplicación es realmente sencilla.

Pueden elaborarse cuestionarios para explorar las necesidades de puestos completos, de partes de los mismos, o de áreas de conoci

miento comunes a varias partes de la empresa o a toda ella.

**DESVENTAJAS.** Puede presentarse resistencia a la resolución de éstos y con ello falsearse los datos solicitados.

Es un obstáculo para personas que tienen problemas de lectura y/o escritura.

**ENCUESTA:** Se basa en el manejo de respuestas breves en torno a algunas cuestiones que plantean los investigadores, dentro de un formulario preelaborado.

**TIPOS DE ENCUESTA.** La clasificación de las encuestas se ha basado más que en sus características, en el campo que explora y así se les ha denominado como ocupacionales, demográficas, de consumo, -- educativas, de actitudes hacia la religión, el sexo, la política, etc.

**TIPO DE APLICACION.** Individual, puede aplicarse a todos los niveles, aunque se sugiere aplicarse más bien a nivel línea.

**VENTAJAS.** Permite establecer contacto directo entre investigador e investigado, con lo cual se vencen algunas resistencias, así como permite también el registro de todas las respuestas.

Es de fácil manejo y pueden replantearse, las preguntas, cuando el encuestado no las ha comprendido bien.

**DESVENTAJAS.** Requiere casi el mismo tiempo que las entrevistas, -- sin poseer la flexibilidad de éstas.

No es recomendable emplearla cuando el número de sujetos a investigar sea reducido.

**LISTA DE VERIFICACION:** Básicamente consiste en una lista de situaciones, en las que el investigado solo anotará una marca o número en los lugares que indiquen su posición al respecto.

**TIPOS DE LISTAS DE VERIFICACION.**

- a) **Simples:** donde se solicita al sujeto registre su opinión con una marca, comúnmente una "X"
- b) **De Ordenamiento:** que requiere que el sujeto jerarquice las --- cuestiones, anotando números consecutivos.

**TIPO DE APLICACION.** Puede aplicarse individual o colectivamente, - aunque se recomienda aplicarlo colectivamente para ahorrar tiempo.

**VENTAJAS.** Rapidez y facilidad de operación, y el manejo de los re - sultados no presenta mayores complicaciones.

Las Listas de Verificación pueden elaborarse para investigar - un área de conocimientos común a toda la empresa o para parte de - ella.

**DESVENTAJAS.** Una de las desventajas de este instrumento es que no plantea una situación muy motivadora, aunque se explique bien el --



propósito de la técnica.

INVENTARIOS DE HABILIDADES: Consiste en registrar las necesidades de entrenamiento según las opiniones emitidas por los supervisores o jefes de cada área, en un cuadro de doble entrada.

TIPOS DE APLICACION. Su aplicación es individual, puede investigarse prácticamente a todos los subordinados directos de un área a través de ésta técnica, siempre y cuando el jefe o responsable de dicha área posea la información sobre cada uno de sus colaboradores.

VENTAJAS. Mediante el inventario de habilidades, se puede establecer una comparación entre las necesidades de entrenamiento que requiere cada uno de los trabajadores de un área.

La elaboración del material resulta prácticamente sencilla, así como su manejo.

DESVENTAJAS. El valor de la técnica se ve afectado en la medida en que el jefe desconozca el desempeño, características y problemas particulares. Así también los resultados carecen de objetividad cuando existen preferencias o rechazos, — conscientes o inconscientes —, por parte del jefe respectivo.

PRUEBAS DE DESEMPEÑO: Son exámenes teóricos y/o prácticos, que se aplican con el propósito de conocer en qué medida se poseen los conocimientos y habilidades requeridas para desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo o una parte del mismo.

**TIPOS DE PRUEBAS DE DESEMPEÑO:**

- a) De conocimientos o teóricas
- b) Prácticas u operativas
- c) De actividades

**TIPOS DE APLICACION.** En el caso de Pruebas teóricas escritas, la aplicación puede ser individual o colectiva, no así si se aplica -- oralmente, en cuyo caso será en forma individual.

Si se trata de Pruebas prácticas o de actividades, donde forzosamente se tiene que incluir la observación de las conductas, tiene que aplicarse en forma individual.

**VENTAJAS.** Es quizá, la mejor técnica para determinar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de los puestos de línea, o mandos intermedios.

Excluye, en buena medida, la deformación y ocultamiento de las necesidades que pueden tener los investigados, ya que deben someterse a un interrogatorio objetivo en el que se demuestra conocimientos, habilidades y actitudes, no opiniones.

**DESVENTAJAS.** Las pruebas deben ser elaboradas por personal especializado, además de requerir bastante más tiempo que el exigido por -- otras técnicas. Es difícil confeccionar pruebas que evalúen completamente algunos puestos de trabajo.

Hay que recordar que estos instrumentos de evaluación deben ser válidos, confiables y objetivos

REUNIONES DE GRUPO TIPO CORRILLOS. Consiste en reuniones grupales donde, dirigidos por el investigador, se analizan situaciones específicas.

TIPOS:

- a) Reuniones de grupo. Un conjunto de personas estudian y discuten una cuestión planteada.
- b) Corrillo. El grupo se divide en subgrupos, llamados Corrillos, que pueden ser de 5 a 8 personas, cada uno de los cuales analiza por separado una situación, para tratar finalmente, en forma plenaria, las conclusiones generales. Se pueden emplear cuestionarios o tarjetas de Corrillos.

TIPOS DE APLICACION. Se aplica en forma colectiva, sobre todo a mandos intermedios y/o supervisores, para conocer, tanto las necesidades de entrenamiento de su personal, como las propias.

VENTAJAS. Permite obtener bastante información en relativamente poco tiempo, así mismo proporciona un clima propicio que reduce las reticencias de los participantes, además compromete al grupo respecto a las decisiones que se tomen.

DESVENTAJAS. En ocasiones la información que se obtiene, posee más carga emotiva que objetiva y propuestas poco fundamentadas, por la dificultad que representa el aceptar deficiencias del personal a cargo o propias.

COMITES O JUNTAS DE RESULTADOS. Son reuniones periódicas para abordar un asunto, — necesidades de entrenamiento — , formular proposiciones específicas en relación a éste y vigilar su adecuada implementación.

TIPOS. Actualmente, según las reformas de la Ley Federal del Trabajo, se han establecido las Comisiones Mixtas de Capacitación y --- Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de -- los trabajadores y de la empresa.

TIPOS DE APLICACION. Colectiva, estableciéndose como mínimo dos personas, según lo estipulan los criterios de la Dirección General de Capacitación y Productividad, recomendándose que no excedan de doce personas, de modo que se facilite la toma de decisiones.

VENTAJAS. Permite agrupar opiniones, hechos y puntos de vista para lograr un acuerdo común, además de permitir un clima propicio para exponer libremente cuestiones de interés común a todos los trabajadores.

DESVENTAJAS. En ocasiones, los miembros del comité no tienen conocimientos especializados en lo que a entrenamiento se refiere.

Existen otras muchas formas de conocer las necesidades de entrenamiento. Ahora solo se presentan algunas, pero el investigador, puede incluso, idear sistemas que sean complementarios o distintos

a éstos, así como también puede emplear los aquí expuestos adaptados a las condiciones específicas de la empresa.

#### OTRAS FUENTES DE INFORMACION SOBRE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.

En ocasiones, las claves para diagnosticar necesidades de entrenamiento, pueden provenir de fuentes escritas y posiblemente no tan elaboradas como las anteriormente mencionadas, y éstas pueden ser -- las que a continuación se mencionan:

**QUEJAS.** Debido a la dinámica del trabajo, es posible que de cuando en cuando, una persona o un grupo, noten que algo anda mal. Estas inquietudes pueden manifestarse en forma de queja.

Algunas quejas se expresan oralmente y otras por escrito, el análisis de éstas, dan pautas útiles para la identificación de ciertas necesidades de entrenamiento.

En algunas empresas, especialmente las que cuentan con sindicatos, tienen un procedimiento formal que sirve para que una persona o un grupo solicite la atención de la gerencia sobre un problema -- existente. El análisis de las quejas formales, que siempre se efectúa por escrito, a menudo presenta necesidades de entrenamiento en aspectos de supervisión, administración de políticas o procesos de operación, que tienen que ser atendidos.

**PLANES.** Los planes, específicamente, a largo plazo, son indicadores, casi siempre, de necesidades de entrenamiento preventivo, ya --

que determinan con antelación los requerimientos.

Los planes inmediatos también son indicadores de necesidades de entrenamiento, básicamente de tipo correctivo.

**INFORMES.** Los informes especiales de desarrollo de la organización, de producción, de ventas, de desempeño del trabajo, etc., son otro tipo de fuentes de información sobre necesidades de entrenamiento, al describir las pretenciones de la empresa o las conclusiones de una evaluación específica.

**RUMORES.** Es una fuente de información rápida y algunas veces, muy apegada a la realidad, puede proporcionar pautas a un investigador perceptivo, para detectar y profundizar una investigación de necesidades de entrenamiento. La circulación de los rumores, ofrece la posibilidad de percibir las reacciones de la gente que se siente afectada por esa información, dado que posee la cualidad de retroalimentación.

**SOLICITUDES.** Las solicitudes específicas de entrenamiento, ya sea orales o escritas, identifican claramente las necesidades de entrenamiento, especialmente si provienen de la gerencia respectiva de un área, sin embargo, deben ser estudiadas cuidadosamente antes de actuar, ya que puede ocurrir que después de analizadas y profundizar sobre éstas, se detecten otros tipos de necesidades que no se hayan manifestado, o bien, debido a que normalmente éstas solicitudes se presentan como consecuencia de una crisis o cuando ésta es inminente, puede encontrarse que existen otros medios más adecuados que el

propio entrenamiento para solucionar el problema.

**SUGERENCIAS.** Estas pueden llegar informalmente, incluso se pueden plantear en forma de pregunta, pero aún así siguen siendo indicadores de que hay una necesidad específica de entrenamiento. En algunas compañías esto se realiza formalmente, estimulando a los empleados a participar en un "Programa de Sugerencias", premiando en efectivo las sugerencias que se ponen en práctica.

Se pueden emplear muchas otras fuentes de información acerca de las necesidades de entrenamiento, seleccionando las más convenientes para recabar la mayor información posible, basadas en las necesidades que el grupo (s), tienen de incrementar o mejorar conocimientos, habilidades y/o actitudes.

#### 4.2 ELABORACION DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO.

La fase de elaboración de programas es la más complicada del proceso de planeación del entrenamiento. Para llegar a ella es necesario haber aplicado una buena detección de necesidades y un diagnóstico que permita localizar claramente, aquellos problemas de la organización susceptibles de resolver mediante acciones de entrenamiento.

Así pues, producto del Diagnóstico de Necesidades, se crea el programa de entrenamiento para resolver dichas necesidades. En este marco, el programa debe plantear un vínculo lógico entre su objetivo general y sus específicos; entre éstos últimos y los contenidos de los cursos. Así mismo, debe establecer claramente proce-

dimientos y sistemas de evaluación del aprendizaje. Esto último -- con el fin de medir si se cumplieron los objetivos esperados y señalar los resultados del programa y sus sistemas de seguimiento.

Hay que recordar que el programa de entrenamiento debe cubrir tres fases fundamentales. En primer lugar, debe dar respuesta a -- las necesidades de entrenamiento, derivadas de los problemas que -- afectan a las áreas de la organización. Por otra parte, capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referentes a su puesto, con el fin de dotarle de las habilidades respectivas. Por último, capacitar y adiestrar para ascender en la jerarquía organizacional e incrementar su desarrollo como individuo y ser social.

Dentro de éste contexto, a continuación se revisan algunos conceptos que son básicos y que deben tenerse siempre presentes en la elaboración de un programa.

#### 4.2.1. OBJETIVOS

Una vez que se han diagnosticado las necesidades de la empresa, se pueden señalar los objetivos que se deben lograr, esto es, responder y satisfacer dichas necesidades.

Para el entrenamiento, los objetivos marcan los lineamientos -- que requieren aprender los participantes a través de un programa, de hecho son una formulación clara y precisa del comportamiento que se espera de los entrenandos, como resultado de un proceso específico -- de enseñanza-aprendizaje. En otras palabras, si el criterio de -- efectividad del proceso es el aprendizaje, los objetivos deben expresar el comportamiento que se espera como resultado de las estrat



tegas de entrenamiento. Estos son los objetivos de Aprendizaje.

Los objetivos de un programa de entrenamiento para una empresa, deben cumplir con las siguientes funciones: (1)

- Comunicar a los entrenandos, instructores y a cualquier persona involucrada en dicho programa, cuál es la intención de éste.
- Estimular y enfocar la atención de los entrenandos, haciéndoles comprender lo que se espera de ellos.
- Determinar con exactitud, el nivel de dominio que el entrenando debe alcanzar en sus funciones al término de cada unidad y del programa.

La redacción de los objetivos debe efectuarse de una manera detallada y exacta, ya que, de la correcta precisión de éstos, dependerán:

- la amplitud del contenido,
- las técnicas de instrucción,
- los materiales didácticos y
- el tipo de evaluación

---

(1) Alvarez, Manuel; "Manual para elaborar programas de adiestramiento"; Servicio Nacional ARMO; México, D.F., 1974

Es justo por éste motivo, que la redacción de objetivos es la parte más delicada de la elaboración de un programa y existen muchas formas de especificarlos, una de ellas, a la que nos avocaremos en este trabajo, consiste en determinar la conducta que presentarán los entrenandos al finalizar su entrenamiento; éstos objetivos reciben el nombre de Objetivos de Conducta.(1) En éstos se incluyen cuatro elementos básicos, mismos que se detallan a continuación:

SUJETO (S). Se refiere, como su nombre lo indica, al sujeto o sujetos en quienes recaerá la acción del entrenamiento, o sea, quienes modificarán su conducta como resultado de las experiencias de aprendizaje planeadas. Ej,

"Al finalizar el entrenamiento, el entrenando...", o

"Al término de la unidad, los participantes...", o

"Usted, como resultado de este programa..."

FORMAS DE CONDUCTA. Es la descripción de lo que se espera harán los entrenandos como demostración que han alcanzado los objetivos. Explicado de otra forma, es la especificación del binomio conducta-contenido:

a) conducta, como la acción observable del sujeto y

b) el área de contenido que demostrará poseer.

Ej.

"El participante explicará el proceso de Capacitación y Adiestra -

---

(1) Alvarez, Manuel. Op. Cit.

miento de una Empresa!"

El verbo debe expresarse en futuro de modo indicativo y ser lo suficientemente claro, observable y medible, de manera que garantice una comunicación precisa acerca del desempeño que se espera del participante. Ej.

Analizará, subrayará, recitará, explicará, dibujará, mencionará, y otros.

Es importante recordar, que estos verbos se especificarán de acuerdo al área de dominio de aprendizaje a la que se dirige la estrategia de instrucción.

Es necesario determinar el área de contenido, para que se pueda identificar la conducta específica que el participante adoptará ante cierto tema. Una vez determinada, hay que analizarla y dividirla en función de las actividades que el participante realizará con dicha información.

**NIVEL DE EFICIENCIA.** Se refiere a la cantidad, calidad o precisión con que se exige se manifieste la conducta. Se puede fijar en función de:

- rapidez
- mínimo de respuestas correctas
- número y/o tipo de errores
- exactitud de una ejecución

En otras palabras, aquí se le indica al entrenando con qué precisión demostrará el logro del objetivo.

Este nivel de eficiencia puede expresarse tanto a nivel individual como grupal. Ej.

" El participante definirá al menos dos de los métodos para la Detección de Necesidades usados en Entrenamiento."

El nivel de grupo establece el porcentaje mínimo de participantes que habrá de dominar el objetivo propuesto. Ej.

" El 95% de los participantes explicará la diferencia entre Capacitación y Adiestramiento."

Cuando el objetivo incluye el nivel de eficiencia, se cuenta con un criterio para evaluar la eficacia de la instrucción.

CONDICIONES DE EJECUCION. Son las situaciones en las cuales se manifiestan las formas de conducta. Puede ser:

- a partir de qué información,
- en qué circunstancia,
- con qué material y/o equipo,
- en qué lugar.

Ej.

"Los participantes, agrupados en equipos, redactarán una definición de Aprendizaje, auxiliándose de la nota técnica entregada."

#### 4.2.2. CONTENIDO DEL PROGRAMA.

Como contenido puede entenderse a todo aquello que ha de enseñarse para lograr los objetivos, es decir, al conjunto de habilidades, destrezas y actitudes que el entrenando debe conocer, dominar y aplicar.

En la elaboración de un programa de entrenamiento, la etapa de estructuración del contenido reviste una enorme importancia, ya que, mucho depende de su adecuada organización el éxito que tenga dicho programa.

El contenido debe estructurarse de forma tal, que facilite -- las actividades de instrucción, estableciendo el orden en que deberán ser enseñados los elementos. No debe perderse de vista, que -- éstos elementos, ya con un significado propio, no deben romper su relación con el contenido total.

Para comprender mejor lo anterior, a continuación se resumirán algunas formas de estructurar el contenido, sin querer decir -- con ésto, que sean las únicas formas de lograrlo, ya que pueden -- existir otras que se adecúen mejor, según sea el caso.

##### a) POR LA NATURALEZA DE LAS TAREAS

Consiste en agrupar los contenidos en forma natural siguiendo el esquema y ordenamiento de las tareas que han de efectuarse.

Ejemplo:

### TAREA R.1

TITULO: EQUIPO DE TRABAJO PARA EL AREA DE RECIBO DE MERCANCIA

OBJETIVO GENERAL: El participante utilizará el equipo de trabajo del área de Recibo, mediante el estudio y práctica del contenido R.1, demostrando sus conocimientos al responder sin error las pruebas de aptitud A.R.1 y destreza D.R.1

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

#### CONTENIDO

— Identificará cada una de las herramientas que constituyen el equipo de trabajo en el área de Recibo de Mercancía.

— Tarimas  
— Carretillas  
— Jaladores  
— Plataformas  
— Carros  
— Anaqueles  
— Etiquetadoras  
— Mesas móviles

— Describirá el uso de cada una de las herramientas mencionadas.

— Empleo adecuado de herramientas.

— Utilizará adecuadamente cada una de las herramientas explicadas

— Uso de herramientas

## b) POR SECUENCIA LOGICA

La base de ésta estructuración será el orden o secuencia que facilite al proceso de instrucción.

Los contenidos cuya secuencia no depende del desarrollo de una tarea, requieren de una estructuración lógica que facilite tanto al instructor, como al entrenando, la organización de los elementos de modo que cada uno tenga significado en función de la estructura total. Para lo cual se recomienda revisar los siguientes puntos:

- que los elementos antecedentes generales para todo el programa, aparezcan en primer lugar,
- que cada elemento pueda ser aprendido sin necesidad de conocer contenidos que se manejen más adelante en el programa,
- que cada elemento esté ubicado de tal forma que se comprenda claramente su relación con el contenido total,
- que no aparezcan elementos aislados o desconectados del resto del contenido.

Ejemplo:

## TAREA I. 1

TITULO: INDUCCION AL PUESTO

OBJETIVO GENERAL: El participante explicará cuáles con las normas generales de trabajo, mediante el estudio

del contenido I.1, demostrando sus conocimientos, contestando sin error, la prueba de aptitud A.I.1

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describirá cuáles son las Normas de trabajo de la empresa.
- Mencionará en qué consiste su uniforme y las Normas de presentación personal.
- Referirá cuáles son sus derechos y obligaciones, en cuanto a Seguridad e Higiene.

#### CONTENIDOS

- Normas y Políticas de Trabajo de la Empresa.
- Tipos de relaciones interpersonales.
- Normas de presentación personal.
- Uso adecuado del uniforme.
- Normas de Seguridad e Higiene.

---

\* Nota: Las nomenclaturas "R.1", "A.R.1", "D.R.1", "I.1", y "A.I.1" son únicamente claves convencionales para referir los ejemplos.



### 4.3 EJECUCION DEL ENTRENAMIENTO

Durante los últimos años, el estudio e investigación de los métodos de instrucción, constituye uno de los aspectos de mayor importancia en el campo de la Pedagogía, donde se han demostrado lo poco eficientes que son muchos métodos tradicionales de instrucción.

Actualmente los métodos de instrucción empleados en las actividades de entrenamiento, están centrados en el mejor aprovechamiento de la creatividad, la interacción y aportación de cada uno de los entrenandos, sin menoscabar algunos métodos cuyo éxito depende fundamentalmente de la habilidad y conocimiento del instructor.

En realidad no se puede decir que exista un método ideal y único, éstos serán buenos y darán los resultados deseados en la medida en que estén relacionados con los objetivos que se persiguen, con el número de personas a adiestrar, capacitar y/o desarrollar, con el tiempo que se dispone, etc. Por lo que es aconsejable que en un programa de entrenamiento haya diversidad en los métodos de instrucción.

#### 4.3.1 METODOS DE INSTRUCCION

En primera instancia, antes de pasar a la descripción de los métodos en sí, aclaremos lo que por método se entiende.

— Método es el conjunto de procedimientos encaminados a lograr un objetivo determinado.

Bajo éstos términos y para éste caso, podemos decir que es el conjunto de procedimientos de instrucción adaptados a los propios medios, es decir, deben producir con relativamente poco esfuerzo el mayor número de resultados positivos posibles.

Refiriéndonos ya específicamente a los métodos de instrucción, existen diversos criterios para clasificarlos. A continuación se presentan algunos de ellos que pueden resultar los más objetivos, sin pretender que éstos sean rígidos y no acepten modificaciones.

Puede hablarse básicamente de tres tipos de métodos de instrucción, que son:

- a) Métodos Didácticos
- b) Métodos Activos
- c) Métodos Especiales

MÉTODOS DIDÁCTICOS. Aún cuando todo método educativo es siempre didáctico, dado que siempre enseña algo nuevo, se da el nombre de métodos didácticos a aquellos en los que predomina el aspecto de instrucción y/o enseñanza, más que participación activa de todo el grupo. Estos pueden resumirse en tres;

- el método Expositivo,
- el método interrogativo, y

— el método Demostrativo.

— Método Expositivo. Consiste en la presentación de un determinado contenido. En él, se emplea la narración, el relato, la descripción de hechos y sucesos, para lo cual se requiere poseer dotes de expositor. La desventaja que presenta éste método es -- que el entrenando permanece en una actitud pasiva, de oyente, lo cual, puede provocar que su atención se pierda.

— Método Interrogativo. Como su nombre lo indica, se basa en la formulación de preguntas dirigidas a los entrenandos. Este interrogatorio puede emplearse de varios modos, ya sea, utilizarse en forma de diálogo, dando lugar a lo que se conoce como método Dialéctico o Socrático; o bien, usarse ocasionalmente durante el curso de una exposición para corroborar que se ha entendido lo expuesto.

— Método Demostrativo. Este método se basa en la presentación de objetos y/o procedimientos en forma real y directa. Puede decirse que éste método resulta el más objetivo para las actividades de Adiestramiento. Para llevar a cabo éste método, el instructor proporciona la información de cómo realizar una actividad determinada y efectúa una demostración práctica dicha actividad, para que posteriormente el educando realice la operación bajo la supervisión del instructor.

MÉTODOS ACTIVOS. En éstos métodos prevalece el aspecto creador. En algunos de éstos métodos, unos individuales y otros colectivos, predomina la actividad sensorial y en otros la actividad intelectual.

Al tratar los métodos activos, no hay que confundir éstos con la idea de la pura actividad física y/o manual; por el contrario, el principio de la actividad se extiende a todas las manifestaciones del cuerpo y del espíritu; y así, se integran en el campo de la vida orgánica y física con la manifestación de la actividad que representa: el movimiento libre; la actividad del juego en sus dos formas esenciales: como juego libre, espontáneo y como juego organizado.

En el campo de la vida sensorial, está la actividad manual, con la manipulación y construcción de materiales.

En el área de la emotividad se hallan todas las actividades estéticas, basadas en las necesidades de autoexpresión.

Dentro del ámbito intelectual tenemos el aprender basado en la propia experiencia y en la relación con el ambiente inmediato, la solución de problemas, la realización de proyectos, la exploración del mundo circundante, la investigación de hechos nuevos, etc.

En la esfera social se halla la vida en comunidad, la autonomía, el sentido de solidaridad, de colaboración, de mutua ayuda.

MÉTODOS ESPECIALES. Son llamados así, porque aún sin reunir todas las características de los métodos auténticos, tienen algu

nas de ellas, dependiendo de la finalidad con que se aplican; y así se efectúan paseos, visitas, excursiones guiadas, etc.

Para la mejor adecuación e implementación de los métodos de instrucción, éstos se instrumentan con técnicas que los faciliten. Así, a continuación se describen algunas de ellas que suelen ser las más útiles y las más empleadas.

### TECNICAS DE INSTRUCCION

Recordando la definición que sobre éste aspecto se virtió en el punto 4.1.3 de éste trabajo, retomémosla y amplíemos un poco más este concepto, para el caso que este tema nos ocupa.

— Se entiende por Técnica, al conjunto de medios o instrumentos que coadyuvan al mejor logro de los objetivos.

En otras palabras, se puede decir que son los procedimientos operativos, bien definidos, transmisibles y susceptibles de ser aplicados de nuevo en las mismas condiciones; que son organizados por el método para éste fin. (1)

Existe una gran variedad de Técnicas de enseñanza, por lo que la selección de éstas, deberá fijarse en relación con el objetivo perseguido, el cual va ligado al método de trabajo o instrucción.

---

(1) Grawitz, Madeleine; "Métodos y Técnicas de las Ciencias Sociales". Tomo I; Ed. Hispano-Europea; Barcelona, España, 1975

Para una mejor estructuración de este punto, partamos de una clasificación de las técnicas, para pasar posteriormente a detallar algunas de éstas, que son las más socorridas para el Entrenamiento.

Cabe hacer la aclaración, que al igual que en casos anteriores, al referir la siguiente clasificación no significa que ésta sea la única o la mejor, sino un punto de partida para la organización del tema.

#### CLASIFICACION DE TECNICAS DE INSTRUCCION.

I Técnicas para labor individual.

- Experiencia propia
- Lectura planeada
- Autocrítica
- Observación
- Instrucción Programada (\*)

II Técnicas para la impartición de conocimientos o información, con la participación de expertos.

- Mesa Redonda(\*)
- Panel
- Conferencia (\*)
- Discurso
- Simposio
- Debate
- Congreso

III Técnicas con la participación del grupo y de Expertos.

- Discusión
- Corrillos (\*)
- Sesiones de cuchicheo
- Philips 66
- Rejillas
- Foro
- Asamblea
- Seminario (\*)
- Comisión
- Estudio de casos (\*)
- Tormenta de ideas
- Visitas guiadas
- Aprender haciendo
- Dramatización
- Simulación (\*)

(\*) Estas técnicas son las que se explicarán como ejemplos de cada parte de la clasificación; para la ampliación del tema, - pueden consultarse los libros referidos en el pié de página (1)

---

(1) — Andueza, Marfa; "Dinámica de Grupo en Educación.", Parte 1 y 2; Ed. A.N.U.I.E.S.; México, D.F., 1975

— Chehaybar y Kuri, Edith; "Técnicas para el aprendizaje Grupal." (Grupos numerosos); Ed. C,I,S,E.; México, D.F. 1982

— González Núñez, J. de Jesús, et al; "Dinámica de Grupos.", Técnicas y Tácticas; Ed. Concepto S.A.; México, D.F., 1978

Instrucción Programada. Consiste en la planeación y organización de los conocimientos en "Paquetes Didácticos", que comprenden determinada cantidad de información que el entrenando deberá estudiar por sí mismo, y contestar las pruebas que sobre el tema se le hagan, y que también están contenidas en dicho "paquete didáctico". El entrenando no podrá pasar a otro paquete didáctico, si no ha concluido el estudio y ha aprobado las pruebas correspondientes del anterior paquete.

Para la mejor implementación de ésta técnica, se establecen sesiones de preguntas y respuestas, donde el entrenando podrá aclarar aquellas dudas que le hayan surgido durante el estudio del paquete didáctico.

Este paquete, contiene también, todas las instrucciones necesarias para efectuar un estudio organizado de sus contenidos, y así lograr un aprendizaje más efectivo.

Mesa Redonda. Puede definirse como una discusión efectuada entre un grupo preseleccionado de personas, bajo la dirección de un coordinador, delante de un auditorio.

Esta técnica ofrece la oportunidad de exponer y enfocar diferentes puntos de vista, hechos y actitudes sobre un tópico, -- permitiendo un máximo de interacción e interés.

Para llevarla a cabo se requiere de la selección previa de un grupo de expertos, que serán los encargados de dirigir la mesa redonda. Uno de ellos hará el papel de moderador.

Este grupo deberá colocarse en un punto del salón donde puedan ser observados y escuchados por el resto del grupo. Los te-



mas a tratar, también son seleccionados previamente por los integrantes de la mesa redonda, así como la forma de llevar a cabo la exposición.

Al concluir ésta, es decir, la exposición, puede permitirse al resto del grupo participar con comentarios y/o preguntas.

Finalmente, los miembros de la mesa redonda expondrán, en forma clara, las conclusiones a las que se llegaron, debiendo ser éstas, útiles y aprovechables para todos los demás miembros del grupo.

Conferencia. Se basa en la exposición que sobre un tema específico, haga un experto, mismo que será asignado con anterioridad a la realización del evento. Este experto puede o no, ser miembro del grupo al que se dirigirá la conferencia.

Es recomendable que al término de la exposición por parte del conferencista, se efectúe una sesión de preguntas y respuestas para aclarar aquellos puntos que no se hayan comprendido bien.

Aunque es una técnica tradicional y tiene serias limitaciones, constituye un medio eficaz de instrucción, ya que se orienta básicamente a presentar gran cantidad de material informativo en poco tiempo. Para el empleo de ésta técnica se recomienda al instructor, se auxilie de materiales audiovisuales, para mantener el interés constante del grupo, así como el uso de un lenguaje claro y de fácil comprensión.

Corrillos. Se basa en la división de un grupo grande en pequeños subgrupos o equipos. Cada equipo discute un tema para llegar a las conclusiones. De los informes de todos los equipos, se extraen las conclusiones generales.

Para llevar a cabo la discusión, el coordinador debe redactar en tarjetas, algunas preguntas sobre el tema y distribuir las entre los equipos para que trabajen sobre ellas, mientras él supervisa.

Seminario. Consiste en la reunión de un número determinado de miembros que se unen para efectuar la investigación de un tema elegido. Se trata de lograr el conocimiento completo y específico de una materia. Los miembros se subdividen para el trabajo concreto y la exposición del tema. Estos deberán adquirir del exterior los conocimientos en forma individual, y luego compartílos con sus compañeros de trabajo. El grupo también participa activamente en la investigación del tema. Es por esto que se considera a ésta técnica, como formativa e informativa, ya que pretende que los participantes conozcan, pero también aprendan a conocer. En resumen, la labor del seminario consiste en investigar, buscar información, discutir en colaboración, analizar hechos, exponer puntos de vista, reflexionar sobre los problemas suscitados y confrontar criterios en un ambiente de ayuda recíproca para poder llegar a las conclusiones del tema.

Estudio de Casos. Lo esencial de ésta técnica es presentar un problema, con la finalidad de analizarlo y discutirlo. El ca-

so a exponer debe basarse fundamentalmente en la descripción de la empresa, misma que deberá considerarse al momento de tomar una decisión.

El caso debe ser real y objetivo en su elaboración. La mécánica de ésta técnica consiste en:

- proponer información a través de escritos o de exposiciones, o bien, de ayudas audiovisuales. En base a ésta información se asigna un tiempo determinado para el análisis individual y de grupo, así como para la obtención de conclusiones generales.
- el tratamiento del caso; que se refiere al análisis, discusión y aplicación de conocimientos y habilidades por parte del grupo. El papel del instructor, en ésta técnica, es -- muy especial, debe actuar como líder, proporcionando un ambiente informal favorable a la dinámica y discusión del grupo, promoviendo a la vez, la creatividad de sus miembros; también debe reunir, organizar y evaluar los elementos claves del caso presentado.
- la obtención de las conclusiones. Lo esencial en esta etapa última, es el descubrimiento de nuevos enfoques en cuanto a funciones administrativas.

Simulación. Esta técnica comparte la experiencia particular, con el trabajo real en una situación provocada. Cuanto más estrecha sea la relación entre estos dos factores, es decir, la -

experiencia representada y el trabajo real, es mayor la posibilidad de que el entrenando tenga éxito al hacer la transición del caso a su trabajo.

El plan supone un conjunto de reglas que crean un ambiente similar a la situación real y ofrecen la estructura necesaria para la toma de decisiones.


Hasta aquí llegaremos con la explicación de éstas técnicas, pero para comprender cómo es que éstas se relacionan con los métodos de enseñanza, -- veamos el siguiente cuadro sinóptico:

M E T O D O S


Métodos Activos

T E C N I C A S

Estudio de casos  
 Sesiones de cuchicheo  
 Aprender haciendo  
 Comisión  
 Asamblea  
 Foro  
 Seminario  
 Mesa Redonda  
 Panel  
 Debate  
 Simposio  
 Corrillos  
 Phillips 66  
 Rejillas

**Métodos especiales**

- Observación
- Visitas guiadas
- Lectura planeada
- Instrucción programada
- Autocrítica
- Experiencia propia

**Métodos Didácticos**

- Conferencia
- Discurso
- Congreso
- Discusión
- Tormenta de ideas
- Dramatización

**4.3.2 INSTALACIONES Y EQUIPO**

El éxito de las actividades de entrenamiento, se deberá a la calidad de todos los factores que la integran, es por lo que también se debe considerar las instalaciones y el equipo como una de las partes, que dentro del entrenamiento, causa un efecto directo en la actividad de los participantes del programa.

Las condiciones físicas y el equipo, cuando están bien relacionados, hacen que el contenido del curso se comprenda más fácilmente.

Aunque existe una gama muy variada de equipo, no es necesario el empleo de todo, y mucho menos en cada sesión de entrenamiento. Es recomendable que se seleccione y compre sólo lo que se necesita utilizar con frecuencia, de otra manera la inversión no será provechosa. Cuando existan dudas, siempre existe la alternativa de rentarlo. El criterio basado en las necesidades y en la experiencia, debe ser el factor que determine la compra o renta del equipo.

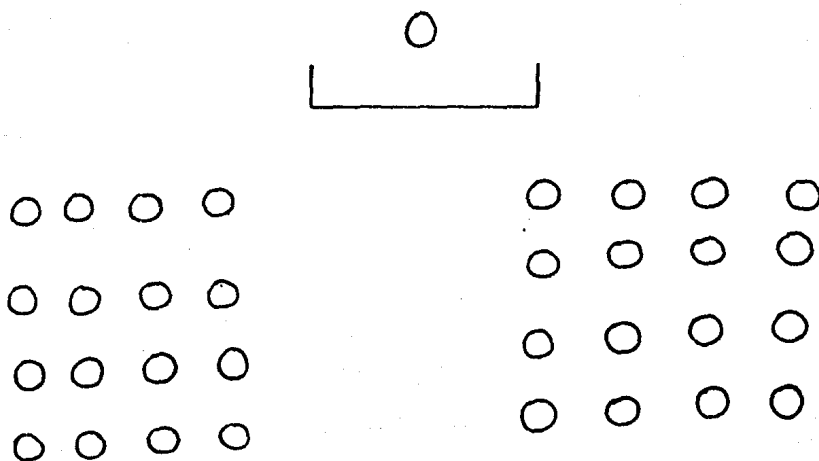
Este concepto se aplica igualmente a las instalaciones. En un programa de entrenamiento que reclama reuniones de grupo unas cuantas veces al año, es más práctico y económico alquilar un salón equipado para esos efectos. Por el contrario, si existe la necesidad de efectuar reuniones frecuentes, lo más loable será invertir en una sala de entrenamiento permanente, de luego, tiene la ventaja de estar siempre disponible y no requiere un molesto traslado para el personal.

Es aconsejable recurrir a instalaciones adecuadas en tamaño, con suficiente ventilación, buena iluminación, sin ruido exterior y con posibilidad de efectuar ajustes en la distribución del mobiliario y equipo según se requiera, así como facilitar el uso de auxiliares didácticos.

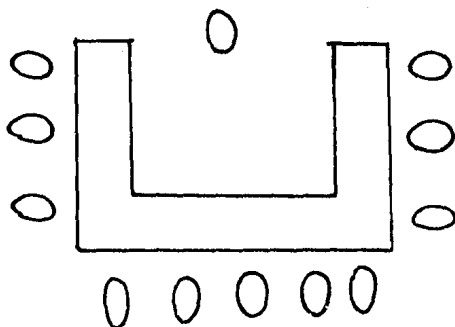
La disposición de los asientos y mesas, ha de ser de manera que el instructor tenga visibilidad a todo el grupo.

A continuación se exponen algunos ejemplos de cómo disponer la colocación de las sillas dentro del salón de acuerdo al empleo de los métodos y técnicas citadas.

METODO EXPOSITIVO CON LA TECNICA DE CONFERENCIA



METODO DEMOSTRATIVO CON LA TECNICA DE APRENDER HACIENDO



No hay que olvidar que se debe revisar, con anterioridad a las sesiones, que el equipo se encuentre en buen estado, que -- existan conexiones y extensiones eléctricas suficientes, así -- como practicar su uso y preparar, si es necesario, una pantalla, un rotafolios, etc.

#### 4.3.3. MEDIOS AUXILIARES DIDACTICOS

El entrenador profesional siempre estará conciente y man -- tendrá en mente la perspectiva de toda variedad de auxiliares, sin preferencia irracional por alguno de ellos, basando sus juicios sobre las ventajas y desventajas que ofrezcan cada uno y verifi -- cando cuál de ellos le permitirá realizar las tareas de entrena -- miento de modo más efectivo y económico.

Es recomendable hacer una mezcla más exacta de medios y mé -- todos para provocar el interés, llevar un ritmo adecuado y brin -- dar una experiencia satisfactoria a los entrenandos, a la vez -- que se logran los objetivos del programa. (1)

Los auxiliares didácticos, son dispositivos visuales y/o -- audiovisuales, útiles para ayudar a evitar interpretaciones erró -- neas, reforzar o ilustrar la exposición, estimular a los partici -- pantes, ahorrar tiempo en explicaciones y dar mayor realismo al tema. (2)

---

(1) Craig, Robert y Bittel, Lester; Op. Cit.

(2) Moral, John E., "Ayudas Audiovisuales." Elaboración de mate -- riales económicos para la enseñanza; Ed. Normal; Colombia, 1968



Puede hablarse de una clasificación de medios auxiliares de la siguiente forma:

MEDIOS AUDIBLES

- Discos
- Radio
- Grabaciones

MEDIOS VISUALES

No Proyectados

- Pizarrón
- Diagramas
- Gráficas
- Rotafolios
- Carteles
- Tableros de boletines
- Fanelógrafos
- Modelos
- Maquetas
- Periódicos

Proyectados

- Proyector de transparencias
- Proyector de cuerpos opacos
- Retropoyector
- Proyector de filminas.

MEDIOS AUDIOVISUALES

No Proyectados

- Marionetas
- Drama
- Visitas Guiadas

Proyectados

- Proyectores de cine
- Videocassettera
- Televisión

A continuación se explicarán algunos de éstos medios, que son los que se emplean más usualmente.

Pizarrón. Su empleo es sencillo, es de bajo costo y muy versátil para desarrollar tópicos, problemas, etc. Su ventaja es que no permite conservar la información que será empleada en varias ocasiones. Para su uso efectivo se recomienda:

- planear su empleo, escribiendo un número mínimo de frases y -- claves con letra clara.
- no hablar y escribir al mismo tiempo.
- no borrar lo escrito sin estar seguro de que se ha copiado la información.

Rotafolios. Es un caballete con hojas de papel, en las cuales se escribe la información. Dentro de las principales ventajas que ofrece este medio está el hecho de que puede retomarse la información - con solo voltear las hojas, así como también, el planear anticipadamente su uso, sirviendo a la vez como guía de la sesión para el instructor. Otra ventaja consiste en que permite que la atención se - concentre en una cantidad limitada y concreta de datos, dado su reducido tamaño.

Retroproyector. Sirve para proyectar sobre una pantalla, en forma amplificada, dibujos o montajes sobre bases transparentes, usualmente se emplean acetatos o micas. Permite hablar de cara a los -- participantes, hacer señalamientos o aclaraciones directamente sobre el material.

Proyector de cuerpos opacos. Proyecta la imagen amplificada de hojas escritas, ya sean cartas, páginas de libros, fotografías, etc. Para el empleo de este medio, se requiere el oscurecimiento total del salón.

Proyector de transparencias. Requiere de una selección previa de las transparencias, así como también, se recomienda ensayar anticipadamente el orden que éstas deben tener, para cuidar que sea el más conveniente de acuerdo al mensaje que se pretende transmitir.

La narración debe ser acorde a la imagen que se proyecte, por lo que se requiere de la elaboración de un guión que indique en base al orden establecido, la imagen del cuadro y la narración que corresponde a cada uno de éstos, así como el tiempo estimado para cada imagen y el total del tiempo requerido para toda la proyección.

Para realizar la narración, también puede recurrirse a grabaciones.

Cuando el movimiento no es necesario para expresar una idea, el empleo de las transparencias es excelente, ya que se presta abiertamente, al exámen minucioso y analítico, y ayudan a la comprensión en particular a aquellas personas con un dominio limitado del lenguaje.

Proyector de cine. Se caracteriza por el movimiento o acción, la película debe verse antes de su proyección para presentarla con el mensaje que lleva.

Se dice que la película es el más grande avance después de la imprenta, ya que maneja un lenguaje universal, capaz de hacer que -

la gente capte mensajes e ideas que no pueden lograrse o resultan más complicadas con la palabra escrita. La película presenta información sobre hechos, estimula el aprendizaje, aclara un proceso de trabajo, demuestra acción, dramatiza eventos, provoca emociones, alienta el interés, correlaciona datos aislados y los integra en un concepto, extiende el alcance del ojo humano, resume situaciones, etc. Por lo que resulta uno de los medios más versátiles y por ello uno de los más recomendables.

#### 4.3.4 EL INSTRUCTOR, SU PAPEL Y ACTIVIDAD

La instrucción es clave de todo programa de entrenamiento. Pueden existir las mejores condiciones para la instrucción, mobiliario, equipo, métodos auxiliares, etc., pero sin un buen instructor lo anterior resultará inútil, ya que este es el punto de partida para el éxito en cualquier programa de entrenamiento.

El instructor es la persona que dirige las sesiones e interviene en la respuesta del participante, es decir, su función principal es la de facilitar el aprendizaje, de ahí que también se le denomine facilitador del aprendizaje.

Tiene la responsabilidad de impartir conocimientos al participante, contagiándole su entusiasmo y estimulándolo a aprender.

#### Consideraciones para el éxito del instructor.

El instructor debe contar con una sólida preparación en su especialidad, encontrar los medios eficaces para transmitir a otras perso

nas los conocimientos y hacerles comprender el trabajo que se va a desarrollar.

### Planeación de las sesiones.

La planeación de una sesión representa la herramienta fundamental para todo instructor. De su adecuada elaboración y funcionamiento depende, en gran medida, el logro de los objetivos de aprendizaje y el éxito del curso.

Para planear adecuadamente una sesión, se sugieren los siguientes pasos:

1. Determinar el tema en cada sesión
2. Definir los objetivos de la sesión
3. Delimitar y revisar el contenido temático
4. Seleccionar el método y las técnicas
5. Analizar actividades
6. Seleccionar apoyos
7. Diseñar la evaluación

A continuación se explica como ha de efectuarse cada paso:

1. DETERMINAR EL TEMA. Consiste simplemente en señalar qué tema corresponde a la sesión según el programa y lo visto en sesiones anteriores.
2. DEFINIR LOS OBJETIVOS DE LA SESION. Definir sistemáticamente lo que se espera de los participantes al terminar cada sesión. De preferencia se referirán las conductas observables que puedan eva

luarse posteriormente.

3. DELIMITAR Y REVISAR EL CONTENIDO TEMATICO. De acuerdo al tema, determinar el material que se necesita y según los objetivos definir la extensión y profundidad con que se abordarán los temas.
4. SELECCIONAR EL METODO Y LAS TECNICAS. Determinar cual es el método y las técnicas más adecuadas según el nivel de aprendizaje - que se espera, según el tiempo disponible, los recursos materiales con que se cuenta, el horario de cada sesión, etc. En otras palabras, seleccionar procedimientos que ayuden a despertar y mantener el interés del grupo y controlarlo, permitiendo el máximo aprovechamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.
5. ANALIZAR ACTIVIDADES. De acuerdo al método y las técnicas seleccionadas, detallar y ordenar las tareas específicas que han de -- realizar, tanto los participantes, como el instructor durante cada sesión.
6. SELECCIONAR APOYOS. Hacer un listado de los materiales didácticos requeridos; conseguirlos y/o elaborarlos.
7. DISEÑAR LA EVALUACION. Determinar qué se va a evaluar, cómo se va a evaluar, en qué momento se llevará a cabo la evaluación, etc. para lo que pueden considerarse los siguientes aspectos:
  - seleccionar técnicas de evaluación, de acuerdo a los objetivos y temática,
  - anotar las preguntas o reactivos que se aplicarán, o diseñar pruebas objetivas,

- elaborar la escala de calificaciones.
- diseñar el control de asistencia y de calificaciones de los participantes.

Es importante llevar un registro escrito de los planes de sesión. Para ello se recomienda el uso de Guías Didácticas.

**GUIA DIDACTICA.** La guía didáctica es el documento que proporciona el marco de referencia para la conducción de la instrucción, pues muestra la interrelación de los objetivos, el contenido, las actividades, el método, las técnicas, el material didáctico, la evaluación y el tiempo.

Los elementos que integra la guía didáctica son:

1. Tema
2. Contenidos
3. Objetivos
4. Método de enseñanza
5. Técnicas de instrucción
6. Actividades
7. Materiales didácticos
8. Evaluación
9. Tiempo

A continuación se ejemplifica la forma de elaborar una guía didáctica.

G U I A D I D A C T I C A

FECHA 24/ OCT./ 1985

I N S T R U C T O R (es) JULIAN RAMIREZ

SESION No. 1

DURACION 90 minutos

TEMA	CONTENIDO	OBJETIVOS	METODO	TECNICA(S)	ACTIVIDADES	MAT. DIDACTICO	EVALUACION	TPO.
EL PROCESO DE APRENDIZAJE.	-Definición -Percepción -Organización Global. -Establecimiento de objetivos. -Comprensión -Retroalimentación -Pensamiento divergente.	El participante definirá los elementos de enseñanza-aprendizaje.	Expositivo	Conferencia	los entrenandos -escucharán -tomarán notas -harán resumen	-material de lectura. -hojas y lápices -rotafolios o pizarrón -marcadores o gises -pruebas objetivas preelaboradas	pruebas objetivas	60'
APRENDIZAJE EN ADULTOS	-Características de los adultos. -Implicaciones didácticas.	El participante identificará -- las características del adulto relacionándolas con el proceso de enseñanza-aprendizaje	Interrogativo	Tormenta de ideas.	-contestarán las preguntas que hará el instructor.	-material de lectura. -cuestionario(s) para el instructor.	interrogatorio (preguntas directas)	30'



ALGUNAS CONSIDERACIONES PARA EL DESARROLLO DE LAS SESIONES,

- Las sesiones deben empezar y terminar a la hora señalada, para evitar que disminuya el interés de los participantes.
- Considerar, cuando sea oportuno, un tiempo de descanso.
- Evitar las interrupciones innecesarias.
- La presentación y comportamiento del instructor son importantes por ser la primera impresión que reciben los participantes
- Hablar lo suficientemente fuerte y claro, teniendo en cuenta el tamaño y condiciones del salón.
- Utilizar el lenguaje apropiado para el nivel del grupo
- Empezar una sesión con una actitud positiva. Hay que recordar que los participantes esperan lo mejor del instructor
- Es conveniente hacer uso de ademanes, siempre y cuando sean necesarios, procurando no caer en exageraciones.
- Mirar a los participantes para preguntar, disipar dudas y/o debatir los temas tratados.
- Mantener la disposición de repetir las instrucciones cuantas veces sea necesario.
- También es recomendable resumir y repasar la sesión tratada.

Además de lo dicho anteriormente, es recomendable que el instructor tenga presentes las siguientes sugerencias durante la eje-

ción de las sesiones.

- Hacer sentir a los participantes, que aunque es él quien va a enseñarles algo, reconoce que cada uno de ellos tiene valores personales como individuo y puede tener mayores conocimientos en otros campos, que él mismo.
- Tomar en cuenta la opinión de los participantes y estimular su creatividad.
- Dar a conocer el plan de actividades, discutirlo con el grupo y aceptar las opiniones y sugerencias que se propongan.
- Relacionar constantemente lo que los participantes aprenden, con lo que ya saben
- Evitar desviaciones que provoquen confusiones y dificulten el logro de los objetivos
- No hacer distinciones ni comparaciones entre los participantes, para evitar que se susciten rivalidades entre ellos
- Evitar conductas agresivas hacia los participantes, ironía, -- respuestas descorteses o réplicas ofensivas.
- Hacer preguntas a las personas de aprendizaje más lento, para asegurarse que han comprendido las explicaciones, darles atención más personal, corregir atentamente sus errores.
- Verificar constantemente el trabajo de quienes discuten por todo y no cooperan, y tratar de aprovechar sus inquietudes en --

aportaciones útiles para el grupo.

- Estimular a las personas tímidas, distraídas o apáticas, para que participen en las actividades, y evitar que se aislen o eludan sus responsabilidades.
- Organizar y fomentar el trabajo en equipo
- Elogiar discretamente sus aciertos, en forma imparcial, y brindar en forma oportuna la ayuda necesaria para corregir sus errores y/o confusiones.
- Aprovechar la experiencia personal de cada uno de los participantes.
- Procurar que el grupo acepte, desde un principio, las críticas y comentarios mutuos sobre el trabajo.

#### 4.4 EVALUACION DEL PROGRAMA

La función general de la evaluación es conocer cuantitativa y cualitativamente, los cambios de conducta que se han producido en los participantes como resultado del entrenamiento.

En otras palabras, su función es comprobar si los objetivos previstos se han alcanzado y en qué medida, así como también la actuación del instructor dentro del proceso y la forma en cómo se desarrollaron las actividades y se utilizaron los recursos.

La evaluación permite constatar si el entrenamiento ha resul-

tado exitoso o no, siempre a partir de los objetivos de aprendizaje, analizando la secuencia del proceso de entrenamiento desde su inicio, durante su desarrollo y al finalizar el programa.

Es necesario contar con los indicadores que nos permitan conocer el progreso de la enseñanza y el aprendizaje; verificar si las acciones son las adecuadas para facilitar el cambio de conductas de los entrenandos y así detectar en qué momento y en qué punto -- existe alguna falla en el procedimiento, para modificarlo o reestructurarlo.

Dicho de otro modo, la evaluación también tiene que cumplir con sus funciones de retroalimentar el proceso de entrenamiento, proporcionando información sobre su desempeño y permitiendo una mejor adecuación de los propósitos y los medios de aprendizaje.

En síntesis, se puede decir que se evalúa a:

- el participante,
- el instructor y
- el curso

#### 4.4.1 CLASIFICACION DE LA EVALUACION

Se puede hablar de una clasificación de la evaluación considerando los siguientes aspectos:

Por su amplitud

General o Global : Se evalúa todo el contenido del curso

Parcial o Formativa: Se evalúa en partes, unidades o módulos

Por el momento de  
aplicación

Inmediata: Al iniciar el curso  
( inicial o diagnóstica)

Durante el desarrollo  
(intermedia)

Al finalizar el curso  
(final o sumario)

Mediata: Al ingresar o regresar al  
puesto de trabajo

Por la conducta a  
medir

- Habilidades
- Conocimientos
- Actitudes

En base a lo anterior y resumiendo, se puede afirmar que las --  
funciones de la evaluación son:

- Detectar, tanto aspectos positivos del programa, como los erro  
res del mismo, para corregirlos y elevar la calidad del entre  
namiento.

- Determinar si el programa ha sido efectivo, con base al logro de los objetivos del aprendizaje
- Conocer a los participantes para profundizar sobre sus logros en el proceso de aprendizaje.
- Identificar aspectos débiles de los materiales de instrucción
- Detectar errores en la selección y empleo de técnicas y procedimientos de enseñanza.

#### 4.4.2 CONDICIONES PARA LA EVALUACION

La evaluación debe ser planeada y estructurada durante el proceso de la elaboración del programa, para lo cual se requiere:

- Que la situación de evaluación sea la misma para todos los participantes, para que los resultados puedan ser comparados.
- Que las respuestas o actividades de los participantes se prevean, para unificar el criterio de apreciación.
- Que la forma de calificar sea la misma para todos los casos, sin que influya la personalidad del evaluador.
- Que se prevea una forma de registro de los resultados, para poder estudiar las respuestas de los participantes.
- Que los resultados sean conocidos por los participantes para que puedan corregir sus errores y refuercen sus conductas. No

debe considerarse, a la evaluación, como base para un premio o castigo, sino como indicador de los procesos y de los progresos en la eficiencia del programa y de los participantes

- La evaluación debe hacerse durante y después de cada parte del programa, de tal forma que se cuenten con permanentes indicadores del aprovechamiento y eficiencia del programa.

Es importante corregir los procedimientos de la instrucción, en los aspectos donde se observa deficiencia o dificultad de aprendizaje en la mayoría de los participantes. (1)

#### 4.4.3 PLAN DE EVALUACION

Los objetivos son la base para planear y elaborar la evaluación, por lo que es necesario analizar y determinar los tipos de conducta que incluyen los objetivos, y de acuerdo con esto, prever las actividades que será conveniente proponer para evaluar el aprendizaje.

La situación óptima para evaluar, es la que nos permita expresar el tipo de conducta que se desea medir; una situación que permita evaluar, en forma directa o inmediata, el nivel en que se han alcanzado los objetivos del programa.

---

(1) S/A; Manual "Proceso de instrucción."; Servicio Nacional A.R.M.O.; México, D.F., 1977

Los elementos que debe contener son:

Tipo de actividades. La evaluación debe proporcionar, en forma evidente, el logro de los objetivos por parte del entrenando, por lo tanto, las actividades que se realicen en la evaluación, deberán corresponder directamente a las formas de conducta marcadas en los objetivos.

Las actividades que se pueden proponer al participante son: -- contestar preguntas, resolver problemas, ejecutar operaciones, etc.

Materiales. Es necesario señalar las herramientas, materiales, -- equipo o maquinaria, indispensables para la realización de las operaciones.

Instrumentos de registro. Para registrar y controlar la realización de las actividades de evaluación, se elaboran instrumentos que constan de preguntas, problemas, actividades o características de una ejecución descritas con precisión. (2)

#### 4.4.4. TECNICAS DE EVALUACION

Son los instrumentos a través de los cuales se logran los propósitos de la evaluación.

---

(2) Alvarez, Manuel; Op. Cit.



Actualmente, se cuenta con diversas técnicas de evaluación, su selección dependerá de los propósitos que el instructor tenga al evaluar, de las características de la materia aprendida (teórica o práctica), del tipo de conducta a adquirir o modificar y del momento de la evaluación (inicial, intermedia o final).

Entre las herramientas de evaluación más comúnmente utilizadas se encuentran las siguientes:

- Preguntas
- Pruebas comprensivas o de ensayo
- Pruebas objetivas
- Pruebas prácticas

Preguntas. Es una forma de evaluación verbal que hace el instructor, permite gran flexibilidad, ya que las preguntas se pueden efectuar en cualquier momento de la sesión y se obtiene retroalimentación de inmediato.

Las preguntas pueden planearse antes de la sesión o surgir espontáneamente durante el transcurso de ésta. En ambos casos se debe cuidar que sean claras, que no sean demasiado fáciles o difíciles, que eviten respuestas ambiguas y sobretodo que se hagan -- con un propósito definido.

Cuestionarios Son instrumentos de evaluación escrita, constituidos por una serie de preguntas, que pueden ser:

- Cerradas: se contestan con frases cortas o con la selección -

de una alternativa, por ejemplo, SI o NO

— Abiertas: Permiten que el participante exprese su opinión o se manifieste de una manera más o menos libre, Ejemplo: ¿Qué espera del curso?. Su finalidad es de investigación o de conoci- mientos, caracterfsticas y/u opiniones de los participantes.

Pruebas comprensivas o de ensayo.(Teóricas). Se utilizan para - evaluar aspectos del aprendizaje que implican funciones mentales superiores, tales como, análisis, síntesis, aportaciones a los datos concretos que se enseñaron y los juicios de valor que de esos datos ha hecho el participante.

Presentan gran dificultad para ser calificadas objetivamente, además de que requieren mucho tiempo.

Ejemplo: Después de haber estudiado el caso de la compañía X, - evalúe las posibles causas del problema y sugiera soluciones al - mismo.

Pruebas objetivas (Teóricas). Son instrumentos escritos que permiten evaluar el grado con el que el participante recuerda conoci mientos concretos y aplica éstos conocimientos a situaciones prácticas.

Presentan la ventaja de poder ser aplicadas simultáneamente a grupos numerosos y permite evaluar, así mismo, gran cantidad de conocimientos.

Las respuestas que se obtienen de una sola prueba pueden ca- lificarse fácilmente, ya que cada pregunta corresponde a una pun-

tuación previamente asignada.

Pueden ser calificadas por diferentes personas y en todos los casos se obtiene la misma calificación final. Se califican con rapidez.

Pruebas prácticas. Estas pruebas se aplican para certificar directamente la habilidad, destreza y conocimientos adquiridos por el participante, en la ejecución de una determinada operación que le ha sido enseñada.



roducción, las conclusiones y las demás partes de que consta un trabajo. Los capítulos a su vez, no sólo con su título, sino también con sus divisiones y subdivisiones.

### 3. INTRODUCCION

Como su nombre lo dice, sirve para introducir al usuario, en el contenido -- del programa.

En una introducción, hay que explicar cuál es el tema global del trabajo, bajo qué enfoque se va a desarrollar y - por qué es importante.

Habría que indicar también, cómo se va a desarrollar el tema, es decir, cuáles son los capítulos o partes del trabajo. Con esto la introducción cumple su cometido, conecta al lector con el tema y facilita desde el principio una comprensión global del mismo.

### 4. OBJETIVOS

Son la formulación clara y precisa del comportamiento que se espera de los entrenandos como resultado de un proceso específico de enseñanza-aprendizaje.

### 5. CONTENIDOS

Constituyen la información que los en -

trenandos deberán recibir y aprender a lo largo del programa. Estos se derivan de los objetivos propuestos, es decir, de lo que se requiere que aprendan los entrenandos.

#### 6. METODOS Y TECNICAS

Son los procedimientos que se implementarán, como consecuencia de los objetivos y los contenidos, para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### 7. RECURSOS DIDACTICOS

Se refieren a todos aquellos materiales e instrumentos que el instructor empleará como soporte para apoyar los métodos y técnicas aplicados en el manejo de los contenidos

#### 8. ACTIVIDADES

Constituyen las tareas que llevará a cabo los entrenandos y el entrenador, durante el desarrollo del programa, con la finalidad de garantizar la interacción de los participantes de éste y la información que se va a verter.

Es aquí donde se mencionan cuáles son las tareas concretas que se efectuarán, tales como leer, escuchar, aplicar, dis

tribuir material, etc.

9. INSTALACIONES Y EQUIPO

Es el lugar donde se llevará a cabo el evento de entrenamiento, así como el equipo, instrumentos, materiales auxiliares, etc. que se emplearán para la ejecución del entrenamiento.

10. TIEMPO

Se refiere a la duración que abarcarán, tanto el programa completo, es decir, todo el entrenamiento, como cada sesión de éste.

11. EVALUACION

Es el sistema de control del proceso de enseñanza-aprendizaje, cuya principal finalidad consiste, por un lado, en identificar el grado en que los entrenandos alcanzan los objetivos propuestos, y -- por el otro, el descubrir las deficiencias y problemas en las estrategias adoptadas, analizar las causas de dichas deficiencias y hacer las correcciones pertinentes, cuando los objetivos no se han cumplido.

12. BIBLIOGRAFIA

Es la relación de las fuentes que sirvieron para recopilar datos y para consultar algún punto de vista particular.

Para éste punto, hay que considerar la men  
ción de los siguientes datos: autor, tftu  
lo, editorial, ciudad y fecha de publica-  
ción.

Estos tópicos, manejados con la especificidad que cada proyecto requiera, constituyen los aspectos elementales que cualquier programa debe contener.



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

Resulta evidente que el cambio científico y tecnológico, cada vez más rápido, es sin duda el fenómeno más representativo de --- nuestra época. Las organizaciones de nuestro tiempo, si quieren subsistir y desarrollarse, deben reaccionar adecuadamente a los -- cambios constantes que sufre su medio ambiente, es decir, no solo - preverlos, sino adelantarse y planearlos.

Así pues, estamos frente a la necesidad de preparar al personal que labora en la empresa, para que éste pueda realizar con eficiencia sus funciones y hacer frente a las necesidades de la misma.

Para lograrlo, es preciso realizar tareas de entrenamiento a través de las cuales adquirirán los conocimientos, habilidades y - actitudes, por medio del ejercicio de sus facultades de inteligencia, sensibilidad y voluntad.

El entrenamiento es una forma de educación dentro de la empresa, y por tanto, debemos tener presente que se trata de un proceso de enseñanza-aprendizaje dirigido a adultos, los cuales tienen sus propios métodos para aprender, mismos que varían de la forma como lo hacen los niños. Mientras éstos están obligados a cumplir con un sistema de educación institucionalizada, los adultos deben tener el convencimiento, la aspiración y el deseo de alcanzar un mejor nivel de vida, a través de la superación constante de las actividades que realizan; de una educación continua, de una mayor eficiencia y de un entusiasmo renovado cada día.

De ahí la importancia que tiene el crear, dentro de las empresas, los departamentos responsables de planear e implementar las actividades encauzadas a proporcionar ésta preparación, mismas que se efectuarán a través del Entrenamiento, ya que no basta con conocer las deficiencias actuales o futuras, sino que hay que implementar los procesos indispensables para la solución de los problemas.

Cualquier organización, independientemente de la actividad que realiza, existe en un mundo económico y político, estructurado con sus propios objetivos y filosofías. Y es precisamente aquí -- donde contemplamos la preocupación del Gobierno de México en cuanto a educación para el trabajador se refiere, creando un sistema -- que norme y vigile cualquier esfuerzo en esta materia. De ahí, la importancia de conocer y entender al entrenamiento en su concepto jurídico.

Es importante recalcar que, dado el auge que ha tenido en los últimos años la función del entrenamiento, las personas involucradas en ésta área intensifiquen su esfuerzo por aprender aspectos o principios didácticos, que les permitan transmitir sus conocimientos en una forma ágil y segura a los entrenandos, para alcanzar el éxito en el ejercicio profesional de una actividad de este tipo.

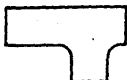
Concientes de lo anterior, no debemos olvidar la importancia de establecer con toda claridad y precisión los elementos que constituyen al entrenamiento y por ende que deben ser considerados en el diseño de cualquier programa de Adiestramiento, Capacitación y/o

Por último, hay que recordar que aún cuando en muchas ocasiones se pretenda suponer, que con el hecho de mandar a una persona a un curso de Capacitación y/o Adiestramiento, dicha persona nos tendrá que reportar resultados satisfactorios en forma automática en su trabajo, pero no se tiene en cuenta que el entrenamiento es tan solo un medio para obtener resultados del personal, más no un fin; pues éste nos va a proporcionar solamente las bases necesarias para desarrollar alguna habilidad y no necesariamente la garantía de lograr consecuencias totalmente positivas en un determinado trabajo, dado los elementos que entran en juego. Para que esto se lo - gre se, propone el manejo de dichos elementos de la siguiente forma:

A P T I T U D	+	E N T R E N A M I E N T O	=	H A B I L I D A D
H A B I L I D A D	+	M O T I V A C I O N	=	E J E C U C I O N
E J E C U C I O N	+	A C T I T U D	=	R E S U L T A D O
				F I N A L

A N E X O S





SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS  
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON

REGISTRO PATRONAL DEL INSS

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON:

CALLE N° EXT. N° INT. TELEFONO

COLONIA POBLACION C. P.

MUNICIPIO NO SE LLENE ENT. FEDERATIVA NO SE LLENE

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA NO SE LLENE

TIPO DE CONTRATO

INDIVIDUAL   
COLECTIVO  LEY

FECHA DE CELEBRACION  
REVISIO O PROMESA DEL  
CONTRATO COLECTIVO O  
CONTRATO LEY

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
DIA MES AÑO

Nº TOTAL DE  
TRABAJADORES

\_\_\_\_\_ HOMBRES \_\_\_\_\_ MUJERES

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN

\_\_\_\_\_

PERIODO TOTAL QUE  
ABARCA EL PLAN

DEL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_  
DIA MES AÑO DIA MES AÑO

Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:

PROGRAMAS ESPECIFICOS PROGRAMAS GENERALES

Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:

ALFABETIZACION PRIMARIA SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE  
LEGAL DE LA EMPRESA

\_\_\_\_\_  
NOMBRE

\_\_\_\_\_  
FIRMA

NOMBRE Y FIRMA DEL SRD. SRAL. DEL SINDICATO  
REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES  
DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA

\_\_\_\_\_  
NOMBRE

\_\_\_\_\_  
FIRMA

HOJA I ANVERSO -> PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL R.F.C., LA CLAVE DEL INSS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN

FORMA-DC-2

**IV- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

"EL NUMERO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES DEBE SER EXACTAMENTE IGUAL AL NUMERO DE REPRESENTANTES DEL PATRON"

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA

REPRESENTANTES PATRONALES		
HOMBRE	R.F.C.	FIRMA

INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DIA \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_  
 DURACION EN EL CARGO \_\_\_\_\_ (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)  
 SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL \_\_\_\_\_ Y DOMICILIOS \_\_\_\_\_

**V- DOCUMENTACION ADJUNTA**

- BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO (FIRMADAS POR LA COMISION MIXTA)  
 - RELACION DEL TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACION DE LA MAYORIA (CUANDO NO HAY SINDICATO).

**VI- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

<p><b>POR LOS TRABAJADORES</b></p> <p>_____                  NOMBRE Y FIRMA</p> <p>DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL                  CUANDO NO HAY SINDICATO BASTARA CON ANEXAR LA RELACION</p>	<p><b>POR LA EMPRESA</b></p> <p>_____                  NOMBRE Y FIRMA</p> <p>DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL</p> <p>LUGAR Y FECHA _____</p>
---	--

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APERCIBIDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD.





SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

NO ENTREGA	NO LLENAR
------------	-----------

I.- DATOS DE LA EMPRESA:

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL		RFC		NO LLENAR	REG. IMSS
CALLE	NO ENT	NO INT	COLONIA	POBLACION	CODIGO POSTAL
MPIO O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA		NO LLENAR	TELEFONO(S)
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO					
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA					NO LLENAR

I / O X E N A

II.- DATOS DE LOS TRABAJADORES

No. TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA	No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO		
		INDIVIDUAL	COLECTIVO	LEY

III.- DATOS DEL SINDICATO

DENOMINACION				No. REGISTRO	
CALLE	NO ENT	NO INT	COLONIA	CODIGO POSTAL	
POBLACION	MPIO O DELEGACION POLITICA			NO LLENAR	
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO(S)			

FORMA DC-1

HOJA 1 ANVERSO

197



IV.- NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES  
 POR PUESTOS DE TRABAJO \*

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO RELENAR)

A N E X O # 2

159





FECHA EN QUE SE OTORGA

### CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

DIA MES AÑO

EXPEDIDA AL C.:

NOMBRE DEL TRABAJADOR

REG. FED. DE CONT.

PUESTO DE:

QUIEN LLEVO Y APROBO EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL

EN:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON

REG. FED. DE CONT.

CALLE

No. EXT.

No. INT.

COLONIA

POBLACION

C.P.

MUNICIPIO

ENT. FEDERATIVA

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA

ORIGEN DE LA CONSTANCIA

PROGRAMA ESPECIFICO

ADHESION A PROGRAMAS GENERALES

No. DE REG.

EXAMEN DE SUFICIENCIA O COMPROBACION DOCUMENTAL

CLAVE

DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR

FECHA DE INICIO DEL PRIMER CURSO

MES

AÑO

FECHA DE TERMINACION DEL ULTIMO CURSO

MES

AÑO

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO DE TRABAJO A QUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA

A  
N  
E  
X  
O  
#  
3

177

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

- 1.) Abbagnano, N. y Visalberghi, A.; "Historia de la Pedagogía"; Ed. Fondo de Cultura Económica; México, D.F., 1974
- 2.) Alvarez, Manuel; "Manual para elaborar Programas de Adiestramiento."; Servicio Nacional A.R.M.O.; México, D.F., 1974
- 3.) Andueza, María; "Dinámica de Grupo en Educación", Parte 1; Ed. A.N.U.I.E.S.; México, D.F., 1975
- 4.) Andueza, María; "Dinámica de Grupo en Educación", Parte 2; Ed. A.N.U.I.E.S.; México, D.F., 1975
- 5.) Bleger, José; "Psicología de la Conducta."; Ed. Paidós; Buenos Aires, Argentina, 1973
- 6.) Calderón Cardona, Hugo; "Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal."; Ed. Limusa; México, D.F., 1982
- 7.) Carmona, Fernando, et al.; "Reforma Educativa y Apertura Democrática."; Ed. Nuestro Tiempo; México, D.F., 1972

- 8.) Castro Herrera, B. y Paredes Miranda, O.; "Capacitación. Diseño Tecnológico de Cursos."; Ed. Limusa; México, D.F., 1982
- 9.) Chehaybar y Kuri, Edith; "Técnicas para el Aprendizaje Grupal. (Grupos Numerosos)."; Ed. C.I.S.E.; México, D.F., 1982
- 10.) Craig, Robert y Bittel, Lester; "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal."; Ed. Diana; México, D.F., 1973
- 11.) Ellis, Henry C.; "Fundamentos del Aprendizaje y Procesos Cognoscitivos del Hombre."; Ed. Trillas; México, D.F., 1980
- 12.) Gagne, Robert M.; "Principios Básicos del Aprendizaje para Instructores."; Ed. Diana, S.A.; México, D.F., 1973
- 13.) Goguelin, Pierre; "Formación continúa de Adultos."; Narcea S.A. de Ediciones; Madrid, España, 1973
- 14.) González Núñez, J. de Jesús, et. al.; "Dinámica de Grupos. Técnicas y Tácticas."; Ed. Concepto, S.A.; México. D.F., 1978
- 15.) Grawitz, Madeleine; "Métodos y Técnicas de las Ciencias Sociales. Tomo 1; Ed. Hispano-Europea; Barcelona, España, 1975
- 16.) Guzmán Valdivia, Isacc; "Humanismo Trascendental y Desarrollo."; Ed. Limusa; México, D.F., 1978

- 17.) Kelly, W.A.; "Psicología de la Educación."; Ed. Morata; Madrid, España, 1964.
- 18.) Léon, Antoine; "Psicopedagogía de los Adultos."; Ed. Siglo XXI, Colección Mínima; México, D.F., 1982
- 19.) Luzuriaga, Lorenzo; "Pedagogía."; Ed. Losada; Buenos Aires, Argentina, 1971
- 20.) Manganiello, Ethel M.; "Introducción a las Ciencias de la Educación."; Buenos Aires, Argentina, 1970 (Aguilar Pérez e Ibarra Cisneros, (Compiladores); Paquete Didáctico de Psicología Educativa I; Escuela Normal Superior, México, D.F., 1982)
- 21.) Martínez, H. Sergio (Compilador); "Ley de Capacitación y Adiestramiento."; Ed. Cfa. Gral. de Ediciones. S.A.; México, D.F., 1980
- 22.) Mc Farland, Dalton E.; "Administración de Empresas, Teoría y Práctica."; Ed. Fondo de Cultura Económica; México, D.F., 1972
- 23.) Mendoza Núñez, Alejandro; "Manual para determinar Necesidades de Capacitación."; Ed. Trillas; México, D.F., 1982
- 24.) Ponce, Anibal; "Educación y Lucha de Clases."; Ediciones de Cultura Popular; México, D.F., 1974



- 25.) Reyes Ponce, Agustín.; "Administración de Empresas. Teoría y Práctica." Primera Parte; Ed. Limusa; México, D.F., 1976
- 26.) Rubinstein, S.L.; "Principios de Psicología General."; Ed. Grijalbo; México, D.F., 1982
- 27.) S/A; "Manual de Didáctica General. Curso introductorio."; - Centro de Didáctica, U.N.A.M.; México, D.F., 1972
- 28.) S/A; "Pedagogía para el Adiestramiento. Vol. IX-Enero-Marzo, Número 34; Servicio Nacional A.R.M.O.; México, D.F., 1979
- 29.) S/A; "Manual. Proceso de Instrucción."; Servicio Nacional A.R.M.O.; México, D.F., 1977
- 30.) Trueba Urbina, Alberto y Trueba Urbina, Jorge; "Nueva Ley Federal del Trabajo."; Ed. Porrúa; México, D.F., 1981
- 31.) Moral, John E.; "Ayudas Audiovisuales." Elaboración de materiales económicos para la Enseñanza.; Ed. Normal; Colombia, 1968.